

國立政治大學公共行政學系

碩士論文

駐外僑務人員之角色衝突

Role conflict of the overseas officials



指導教授：蕭武桐 博士

研究生：何思毅 撰

中華民國101年6月

致謝詞

首先誠摯的感謝指導教授蕭武桐博士，老師細心的教導使我從一個公共行政的門外漢，得以循序漸進了解公共行政相關理論與實務領域的奧妙。跟隨老師學習的這些日子，在課業及為人處世方面均獲益匪淺，老師對學問的嚴謹更是我輩學習的典範。本論文的完成亦得感謝服務機關僑務委員會許科長世榕的大力協助。因為有科長的體諒及幫忙，才能讓我在修業期限內順利參加論文發表會，得以取得論文口試資格，今天才有機會撰寫本篇謝詞。

六年多的日子，一邊工作一邊求學，感謝眾位學長姐、同學，以及辦公室同仁們的加油鼓勵，各位的諸多幫忙，無時無刻都銘感在心。另外可愛的雅如老婆給我的支持，更是撐過論文最後階段的最大動力，兼具善良、體貼、包容……等等特質的雅如，真是最好的賢內助！最後，謹以此文獻給我摯愛的雙親。



論文摘要

本研究的目的是在於探討駐外僑務人員角色衝突的性質、實際情形以及不同背景之駐外僑務人員角色衝突程度上的差異，最後根據研究結果提出建議，以作為相關單位及未來研究之參考。

本研究發現駐外僑務人員扮演多重角色，因不同的角色期待造成角色衝突。而駐外僑務人員每天花在工作時間太多，亦是導致角色間衝突的主因之一，另外駐外僑務人員服務不同立場、理念的僑團，也是產生衝突的來源。

依據本研究的結果，提出下列建議：

一、對僑務委員會方面

- (一) 釐清僑務組織之任務定位，賦予僑務人員專業形象及使命感。
- (二) 明確政策方向，加強駐外僑務人員的角色認知與期望。
- (三) 合理調整各館處僑務人員額編制，以減輕工作負荷。
- (四) 宜多關注已婚而子女尚年幼之駐外僑務人員，以舒緩其角色衝突

二、對駐外僑務人員方面

- (一) 駐外僑務人員宜確認核心任務，集中推動。
- (二) 駐外僑務人員應主動尋求互動機會，增進溝通協調能力，以拓展人際關係。
- (三) 駐外僑務人員宜藉教育途徑，自我充實學識與知能，以提升駐外人員素質。
- (四) 有家庭之駐外人員應重視家庭功能，並尋求各種人際資源協助，形成支援網絡。

The purpose of this study is to explore the nature and the actual situation of the overseas officials' role conflicts. Besides, the differences in the degree of role conflict of different backgrounds overseas officials are investigated. According to the research results, conclusions and suggestions are given to relevant authorities and future researches as a reference.

It was found that overseas officials need to play multiple roles, the role conflicts result from the different expectations for their roles. Spending too much time working is the main cause of the role conflicts for overseas officials. Besides, helping overseas compatriots with different positions and viewpoints is one of the sources of the role conflicts.

According to the results of this study, the following recommendations:

First, for Overseas Chinese Affairs Council

- a) Clarify the tasks of Overseas Organization, and give professional image and sense of mission to overseas officials.
- b) Offer definite policy to enhance the awareness and expectations of the role of overseas officials.
- c) Reasonably adjust the amount of staff to reduce the work load of overseas officials.
- d) Pay more attention to married overseas officials with young children to alleviate the role conflicts.

Second, for the overseas officials

- a) Overseas officials should confirm the core tasks and promote them.
- b) Overseas officials should actively seek the opportunities for interaction; enhance communication and coordination skills to develop interpersonal relationships.
- c) Overseas officials should receive more educational training to enrich their own knowledge and skills in order to improve the quality of the overseas officials.
- d) Married overseas officials should be more concerned about their family, and seek a variety of human resources to construct the networks of support.

目次

謝詞.....	I
中文摘要.....	II
英文摘要.....	III
第一章 緒論	1
第一節 問題意識	1
第二節 研究目的與問題	2
第三節 研究範圍與限制	3
第四節 名詞解釋	4
第二章 文獻探討	6
第一節 角色相關概念	7
第二節 衝突理論	11
第三節 角色與衝突	20
第三章 研究設計與實施	27
第一節 研究架構與方法	27
第二節 資料處理及分析方式	31
第四章 研究分析與討論	36

第一節 駐外僑務人員職場角色衝突與壓力	36
第二節 家庭關係的角色衝突	47
第三節 駐外經驗對角色認知與角色期望的助益	53
第五章 結論	57
第一節 研究發現	57
第二節 實務建議	59
參考文獻	62
附錄	66



表 次

表 1-1 國內外學者對角色的定義.....	8
表 1-2 近年來國內外學者對衝突的定義.....	11
表 1-3 衝突思想的演進.....	16
表 2-1 角色衝突相關論文.....	24
表 3-1 研究參與者編碼表.....	33



圖 次

[圖 1 研究架構圖](#).....28

[圖 2 研究流程與主要研究方法](#).....34



第一章緒論

第一節 問題意識

我國目前派有駐外人員之政府機關計有外交部、僑務委員會、經濟部(國貿局)、內政部(境管局)、交通部(觀光局)、教育部(國際文教處)、法務部(調查局)、財政部、國防部(軍購單位)、行政院新聞局、陸委會(港澳處)及國科會(國際合作處)等,可知外交工作範圍相當廣泛,包含政治、國防、教育、觀光、僑務等領域,千頭萬緒,十分重要且複雜。

因此,為有效統籌運用駐外人力,我國訂有「駐外機構統一指揮要點」,其中第5條規定:「各機關配屬駐外機構內部之單位或人員,承其原派機關之命辦理業務,並接受館長之工作協調及指揮監督」;第8條規定:「各機關配屬駐外機構內部單位主管或職務最高人員之任免遷調,應先洽外交部意見後辦理;其他人員之任免遷調,應知會外交部」;而觀第9、10條規定意旨,各機關駐外人員之考績亦由外交部駐館掌握絕大部分建議權;第11、12條規定各機關對外政策性事務,要經由外交部核轉,有爭議時,亦需由外交部主導協調。由上述可知,我國各機關派駐國外人員,除了原機關上司以外,也需接受外交部長官的指揮監督。

而在上述涉及駐外事務的機關中,尤以僑務部門受到外交部長官影響最大。其原因之一是因為僑務工作向來被認為較缺乏專業性,不若國防、情報等部門有極為特殊之任務性質,館長較無法插手其事務;其二是緣於我國在國際外交上之弱勢處境,與多數國家並無正式外交關係,因此循僑界之助以拓展與當地主流社會關係,成為外交上之手段之一,而目前亦有許多地區的僑務工作係請外交部人員兼辦,使得外交工作及僑務工作關係密切,而這層關係將成為駐外僑務人員工作上之助力?亦或障礙?值得探討了解。

另外駐外人員離鄉背井,來到人生地不熟之外國工作,其生活上之適應、家庭關係之維持、夫妻子女相處間所遭遇的難題,再再可能造成駐外人員在工作及家庭上的角色衝突,此中之甘苦談及對人生上的啟發,亦希望能透過相關訪談以窺渠等內心世界一二。

第二節 研究目的與問題

為促進相關機關重視並瞭解僑務人員所面臨角色衝突與矛盾，進而建構如何改善制度，妥善因應之道，以提升僑務人員士氣，促進行政效率。具體而言，本研究擬達成之研究目的為：

- 一、探討駐外僑務人員角色衝突的性質。
- 二、瞭解駐外僑務人員角色衝突的種類與實際情形。
- 三、根據研究結果提出建議，以作為相關單位及未來研究之參考。

而研究者根據上述研究目的，提出待答問題如下：

- 一、瞭解駐外僑務人員在外館統一指揮政策，以及面對僑界各種不同立場僑社對立情形下，其工作上之角色衝突為何？
- 二、瞭解駐外僑務人員如何在兼顧家庭與事業上的角色衝突為何？
- 三、探討駐外經驗對駐外僑務人員的角色認知與角色期望上所帶來的成就與助益為何？



第三節 研究範圍與限制

一、研究範圍

(一) 研究對象方面：

本研究擬選擇符合研究主題的對象為樣本作深度研究，即「立意抽樣法」(purposive sampling)法選取樣本，俾能兼顧深度與廣度，而非量化研究中的代表群體樣本抽樣原則。將由僑務委員會有派駐僑務人員之海外各館處中，選擇擔任主管職人員、資深人員、第一次外派之新人等各種層面的現任僑務人員進行研究。

(二) 研究內容方面：

本研究旨在進行駐外僑務人員面對雙重指揮、不同立場僑社對立、家庭與工作時間分配等角色衝突，及派駐海外工作之經驗對駐外僑務人員之角色認知與角色期望的探討；然而，在實際的外交環境中，影響僑務業務推展的因素甚多，且其變項間的關係亦很複雜，須有待進一步的研究，不列為本研究的探討範圍。

二、研究限制

本研究主要採用質性研究，乃期待選擇對研究具參考價值的個案作深度研究，所以抽樣上多採「立意抽樣」(purposive sampling)，另外因本研究採取小樣本的訪談，著重受訪者本身的特殊性感受，而非歸納出一個普遍原則，因此本研究之結果僅視為受訪者對於個人經驗的主觀詮釋，與察看事物整體面貌的量化研究有所區別。

第四節 名詞解釋

一、駐外館處

中華民國為與非邦交國家保持政治、經貿交流，因而設立非正式外交代表機構，其機構首長仍由中華民國外交部派駐，機構負責事務為大使館及領事館所有業務，包括發放護照、簽證及民間援助、貿易、文化和經濟交流等業務。大部份的駐外機構名稱為「臺北經濟文化代表處」或辦事處，因為多數國家為避免捲入兩岸政治紛爭，因此僅有部份國家允許使用中華民國正式國名或臺灣名稱，相對的大部份國家均保持在我國設立代表處或經貿辦事處，作為實質交往之對口機關；目前設有非正式外交代表機構的國家共有 61 國，總計有 84 國設有大使館或代表處。

依據公布於 2012 年 9 月 1 日施行的「駐外機構組織統則」之「駐外館處」定義，該通則所稱駐外機構，指下列各款情形之一：

- (一) 政府於與我國有邦交國家設置之大使館、總領事館或領事館。
- (二) 政府於與我國無邦交國家設置之代表處或辦事處。
- (三) 政府於國際組織總部所在地設置之代表團。

外交部以外之中央行政機關（以下簡稱各機關），得洽商外交部並報請行政院核定後，於駐外機構設配屬機構。

目前在中華民國外交部的官方認定下，「代表處」的地位等同於大使館，「辦事處」則等同領事館。

二、駐外館處統一指揮政策

為使政府各部門之駐外人力及有限資源得以妥善運用，避免力量分散，行政院蕭前院長萬長於民國 87 年 4 月 29 日行政院對外工作會報第 15 次會議中指示外交部研擬落實駐外機構統一指揮方案，嗣經外交部研訂「駐外機構統一指揮辦法」，後修正為「駐外機構統一指揮要點」，於 2002 年 11 月 29 日訂定施行。

該要點之修訂重點如下：

- (一) 賦予館長工作協調之權責，可進一步提昇駐外機構整體戰力，並加強館長對現有人力之有效運用。
- (二) 增加政策性事務之認定遇有爭議時報院核定之依據，可進一步加強業務推動並改善政策性事務難以明確裁決之疑義。
- (三) 增加資訊上下流通之條文及參加館務會議之依據，有利業務資訊流通。另並擬訂「各機關駐外人事制度改進方案」及「駐外機構分層負責明細表」；有關研議駐外人事制度一致化乙節，外交部經多次邀集各相關機關會議，就各機關派外人員之任用、駐外任期、交接期限、程期、返國述職、人事考核、差假、訓練等多項人事制度交換意見並擬訂「各機關駐外人事制度改進方案」。另為提高外館行政效率，外交部經邀集各相關機關

會議研商後訂定「駐外機構分層負責明細表」，以明訂各單位工作職掌及權責，強化統一指揮之成效。

三、僑務機構

目前我國僑務工作專責機關為中華民國僑務委員會，簡稱僑委會。於 1926 年設立，原先隸屬於國民政府，1932 年才改隸屬行政院；僑務工作隨著國家情勢及海外僑社的演變，不斷地調整、創新，並服務廣及海外各地的海外僑胞。目前僑務委員會在海外派駐人員之據點共 34 個，其中有 17 個僑委會設立之「華僑文教服務中心」及 1 個中心籌備處，中心設主任 1 名，規模較大之中心則增設副主任 1 至 2 名。全球由僑委會派任之專任駐外僑務人員共 49 名，其餘地區之僑務則由外交部駐外人員兼任。



第二章 文獻探討

依據我國憲法第 141 條規定：「中華民國之外交，應本獨立自主之精神，平等互惠之原則，敦睦邦交，尊重條約及聯合國憲章，以保護僑民權益，促進國際合作，提倡國際正義，確保世界和平。」本條文明確揭櫫我國外交工作之基本精神，明確指出敦睦邦交、尊重條約及聯合國憲章的目的之一，正在於保護僑胞的權益，換言之，外交與僑務具有高度相關性，保護僑胞權益本為外交工作一環，兩者應相輔相成、共同發展。而在現行外館實務上，僑務委員會尚有許多未派駐人員之地區，則該地之僑務工作即委由外交部人員兼辦執行，兩者間似具相當之可替代性。而觀諸世界各國的政府組織，僑務及外交工作亦多規劃由一涉外專責機關負責，少有如我國分屬兩機關之情形，因此在行政院組織改造工作上，即有意見指出目前僑委會職能與外交部服務僑胞之功能相容、相近，但卻將人力及資源分散執行，若能整合兩者之業務、組織、人力及經費，或可發揮整體更佳戰力，加強結合海內外力量，共同開拓我國的外交空間之聲音。但另一方面，僑界則有不同意見者認為需保持僑委會之獨立性，才能凸顯政府對僑胞之重視，渠等除反對將僑務委員併入外交部外，更提議將僑委會升格成「僑務部」，理由是因為「台灣目前特殊的國家定位」，讓外交部在許多時候及場合無法充分展現其應有的功能，這時如果有僑務部能夠出面，以國民外交的力量來協助政府做外交，相信對僑胞及島內民眾都是一件好事。

我國在如此特殊的國際地位及外交情形下，僑務委員會與外交部之組織上，即出現若干定位上之難題，而在駐外人員方面，又涉及不同機關之組織任務不同、外館主管與直屬部會主管之施政理念或有不同，以及僑務委員會人員及外交部人員考訓上之差異，出現相互比較心態等因素，更增人員相處上之複雜性。再者，海外僑界是個文化大熔爐，組成分子來自中華文化圈各地，有著不同的歷史淵源、故事及喜好，因此各種不同立場之僑社林立，駐外僑務人員周旋其間，所應採取的應對態度，決定了個人是否產生角色衝突及工作能否順利推動；而駐外期間對家庭的經營，如何將有限的時間妥善分配予工作及家人，更是引發角色衝突的重要關鍵。

本章有關文獻探討，共分為三節，第一節角色相關概念，第二節為角色衝突理論，第三節就角色與衝突之關係，進行探討。

第一節 角色相關概念

一、角色的定義：

角色一詞的字源「role」之拉丁文「rotula」，其本意是一種用來保存羊皮紙的木捲軸，於古希臘羅馬的劇院中，將演員演出的台詞繕寫於捲軸上，以方便演員提詞，因為演員需要扮演他人，以非自己的真正面目出現，而對照在現實社會中，亦復如此。個人表現任何行為，無論是舉止言談，或應對進退，都不能按照自己的意思任意為之，而必須按照社會文化規定的方式去表現，就像演員不能照著自己的意思隨便表現一樣。於是社會學家們在分析社會互動的過程中，認為社會舞臺與戲劇舞臺具有某些相似之處，因此把戲劇中的“角色”概念借用到社會心理學和社會學中來，產生了“角色”的概念。

經過多年來的發展，學者們對於角色的定義眾說紛紜，各自提出獨到精闢定義。下表 1-1 為近年來國內外學者對於角色所下的定義。

綜合學者們所述，可發現大部分對角色的定義，即在於當個人進入社群、組織，如能認同該社群組織，實踐社群組織的規範或要求，表現個人能力提出貢獻，並進一步與環境組織取得協調，即成功扮演其角色。惟每個人對自己的角色定位、扮演是一相當複雜的過程，隨著不同的情境、不同時空、不同的接觸者，都可能使角色產生差異。因此，有關角色的理論及議題便不斷衍生，下一節即針對相關之角色相關概念做整理。

表 1-1 國內外學者對「角色」的定義

	學者	定義
國內	張春興 (1989)	一、是指個人在社會團體中被賦予的身份及其所應發揮的功能。有如父母、子女等皆代表一個角色，每個角色都有其權利及義務，且所扮演之角色不限一個，經常是多種角色兼顧。 二、則是指個人角色所具的行為組型。如身為父母該有哪些行為。此角色為個人在社會團體期待下，經過教育及社會化的過程，所逐漸習得的角色行為。
	黃昆輝 (1989)	一、角色實際上代表組織機構中的職位與地位。 二、角色的界定通常以對某一職位的期望表示之，或以其授予的權利與賦予的責任加以詮釋。 三、角色往往是變動的。 四、角色是互補的。
	郭為藩 (1996)	角色為社會團體期許於某一特定類別的人，所應表現之行為模式。
	陳奎熹 (2001)	「角色」係指擔任某一特定職務的一套「期望」與「規範」。也可視為擔任某一特定職務者的「權利與義務」。因此，一個人的行為與態度，常取決於其當時所扮演的角色。
	林季謙 (2003)	在特定社會結構中，處於某個特定位置時，某人所能執行的職能。
國外	Katz 與 Kahn (1978)	角色為描述某既定位置佔有者的特定行為模式，進一步更定義為人們在既定功能關係上所必須扮演的標準化行為模式。
	Biddle (1979)	角色是某既定位置佔有者特定的行為模式；而組織中的角色則是人們在既定的功能關係上，所必須標準化的行為模式」。
	Hoy & Miskel (1987)	角色代表機構中的地位、職位或身分，並且具有彈性與互補性。
	Heiss (1990)	角色係指每個人利用與其他人之間的互動做為引導之方式，來選擇自己的角色定位。
	Robbins (1996)	角色是人們對佔據某一社會單位中的職位的人所賦予的一系列被期望的行為型態，當一個人進入組織並認同其目標和價值觀，並能自我調適，則可謂成功扮演其角色。

資料來源：本研究整理

二、角色相關概念

「角色」是社會學理論中之一重要概念，它強調對特殊地會或社會位置之期望，也分析這些期望之效果，使得探討角色定義，在二十世紀中葉蔚為一時風潮。根據學者 Robbins (1996) 的分類，主要的角色概念計有：

(一) 角色期望 (role expectation)：

角色期望是別人認為你在某特定場合中，應該有何行為表現。當角色期望集中在一般大眾普遍認定的歸類上時，就表示我們有了角色的刻板印象。陳奎熹 (民 90) 對「角色期望」提出其看法：社會制度團體 (或角色組合中的他人) 對擔任某一角色的個體，常有一定的角色期望

(role-expectation)，而每個人對自己所擔任的角色，也有自己的期望 (自我期許)。角色期望之間，彼此一致則可相互協調，反之就產生衝突情形。角色期待若從心理學的觀點來詮釋時，「角色期待是一種不同角色給予不同期待的社會心理現象。社會中的每個人在不同的位置上扮演著不同的角色內容，而社會大眾對於不同的角色給予不同的期望，其著眼點在於其應然的行為表現方式」¹。

(二) 角色認同 (role identity)：

個人的態度和實際行為能與角色一致，就構成了角色認同 (role identity)。當人們發現情境及其要求起了明顯的變化時，他們有迅速變換角色的能力²。例如：當小職員升任為班長、主任時，我們可以發現他的思考模式及態度，會從原先傾向於工會轉為傾向資方。

(三) 角色知覺 (role perception)：

角色知覺是指個體對於自己或他人在特定的社會或組織中的這種地位、權利、義務、權力和職責以及由此產生的行為的知覺。由於有此知覺，我們自會表現出相對應的行為。角色知覺與員工的績效評估之間呈正相關。對於員工的工作，若員工本人和其上司的知覺呈現一致的程度時，會正面影響該上司對員工績效的判斷。也就是說員工的角色知覺愈能符合上司的角色期望，則上司對該員工的績效評估會越高 (Robbins, 李青芬等譯, 民 91: 249)。一個完整的角色知覺過程包括：角色認知、角色行為、角色期望和角色評價。影響角色知覺的因素有：對角色認知的影響因素；對角色行為的影響因素；對角色期望的影響因素；對角色評價的影響因素。

(四) 角色模糊 (Role Ambiguity)：

角色模糊是近來一個備受關注的概念。它指的是對一個既定的角色的期望

¹ 張春興 (1989)。張氏心理學辭典，頁 413

² Robbins, 李青芬等譯, (2002), 頁 249

或規定 (prescriptions) 缺乏明確的理解和認識。Kahn(1964)等人認為角色模糊是指個人缺乏足夠的訊息，導致無法適當扮演其應有的角色行為，即個人對角色行為或績效水準不明白所致。組織的成員要求知道自身角色的期望的信息，即如何獲得角色，該角色的最終結果是什麼等。當有關角色的信息不存在或這些信息無法有效溝通時，角色模糊就出現了。有學者認為角色模糊是一種程度，在許多工作中，管理者對部屬之角色，並沒有明確的記述，使員工對他的職責與職務不能充分明白。



第二節 衝突理論

一、衝突的定義

歷來中西方學者對衝突所下的定義很多，但儘管此一語彙有各種不同解釋，但其中的共同點，就是衝突必須是雙方感知到的，亦即衝突是指兩個(含)以上相關聯的主體，因互動行為所導致不和諧的狀態。衝突之所以發生，可能是利害關係人(stakeholder)對若干議題的認知、意見、需求、利益不同，或是基本道德觀、宗教信仰不同等因素所致，使得個人或團體處在某種認知的威脅下。這些通常與我們個人的欲求有關，而這些認知的威脅可能是真實，也可能是想像的。

下表為近年來國內外學者對於衝突所下的定義：

表 1-2 近年來國內外學者對衝突的定義

	學者	定義
國內	張金鑑 (1991)	兩個以上的角色(包括個人的和團體的)或兩個及兩個以上的人格(包括自然人和法人)因意識、目標、利益的不一致，所引起的思想矛盾、語文攻訐、權力爭奪及行為鬥爭，謂之衝突。
	張春興 (1995)	衝突是一種心理因素，因為此種困境的形成，乃是因個人同時懷有兩個動機而無法同時獲得滿足所致。
國外	Austin Ranney (1971)	人類為了達成不同的目標與滿足相對的利益所形成某種形式的鬥爭。
	G. Dessler (1976)	衝突乃是組織中兩個以上的個人或團體間由於不同的目標、利益、期望或是價值，而產生不同的意見的結果。
	Litter (1980)	衝突是發生於當二方或二方以上知覺到與他人或他團體的活動互動中，有相當損失的結果，且是相對立的一種行為。
	Verderber (1995)	衝突是不同態度、觀點、行為、目標或期待，受到阻止時所產生衝突的行為。
	Wall & Callister (1995)	衝突是一種過程，在這種過程中，一方知覺到其利益遭受到另一方的反對或負面的影響。
	Barki & Hartwick (2001)	衝突是存在於相互依賴個體間所遇到的現象，為個體在完成目標之前所遭遇到的意見不一致、阻礙與負面情緒。

資料來源：本研究整理

綜合以上學者的觀點，可知衝突是在社會化過程中，所產生的一種對立狀態，衝突的發生必須牽涉兩個或兩個以上個人或團體在互動中，因目標的不一致或價值觀相左，彼此產生敵對的情緒或行為的互動歷程，但對組織與個人並非是絕對負面的影響。

然而此類定義顯然都將衝突認為是兩個不同的作用體才能產生的。雖然這些定義清楚而且完整，都考慮到了社會學和行政學的角度，可是卻忽略心理層面的感受，只主張衝突為「兩個人以上的角色」，並未考慮到個人內心及角色的衝突。如果加上心理層面因素分析，則心理學定義之衝突是指在同一個人身上，同時產生二個或以上強度相同、方向相反的反應傾向的情形，此乃個人內心的動機或慾望的不滿足或幾個慾望動機不能並存時滿所造成的心理困境。因此可歸納衝突的定義如下：「衝突可以是個人內心不滿足所產生的一種困境感受，也可以是兩個或兩個以上的個人或團體因目標、認知、情緒和行為之不同，而產生矛盾和對立的互動歷程。」



二、衝突的種類與原因

人與人之間的互動中，如上節所述常會因為意見、目標的分歧，又沒有辦法透過以校的溝通與協商達到滿意的結果，而導致至一種對立的狀態，即所謂的衝突。

Steers(1994)指出衝突的基本種類有四：目標衝突(objective)、認知衝突(cognitive conflict)、情緒衝突(emotion conflict)與行為衝突(behavior)四類。後來學者再將衝突的種類歸類為以下五種(Hellriegel et al ,2003；Steers and Black , 1994)：

- (一)目標衝突(objective conflict)：當雙方對所欲達成的目標(或期望的結果)無法獲得一致性的看法時，將導致衝突發生。
- (二)認知衝突(cognitive conflict)：當一個人或團體持有與他人或團體不同的觀念或思維時，這時衝突便容易產生。
- (三)情感衝突(affective conflict)：當個人或團體的感受或情緒(態度)彼此不相容時所導致。
- (四)行為衝突(behavioral conflict)：個人或團體一些舉止或行為侵犯他人時，所導致的衝突屬之。
- (五)程序衝突(procedural conflict)：對於解決某種事件所採用的方法或程序，雙方意見相左且堅持己見所引起的衝突。

在以上的衝突中以情感衝突和行為衝突較為明顯易見，而目標衝突和認知衝突則較難從表面上觀察到。

而衝突產生的原因，Koehler 於 1978 年指出衝突的七項原因為（轉引自王瑞祺，2001）：

- (一)角色衝突：指團體中的某一個體因對權責認知的差異，而濫用其權利或不履行其義務，妨礙到組織的運作時，就形成衝突的根源。
- (二)資源之爭議：組織中因酬賞、資源、服務等資源分配不均或為某人所把持時，就會發生爭論導致衝突。
- (三)知覺的差異：即個人對情境的解釋，因個人性向、態度、角色或其他背景文化之不同而產生差異，進而產生歧異的行為引起衝突。
- (四)期望的不同：個體對情境的判別、目標的追求，在知覺上會產生不同的期望，如期望的差別太大，就會產生衝突。
- (五)爭取決定權：個體在團體中，因企圖擁有決定的權力以影響他人的期望或工作目標，而與其他在爭取相同權力者發生衝突。
- (六)目標對立：工作目標對立導致達成目標的作法不同，在完成目標的過程中就會引起衝突。

(七)溝通不良：溝通是用來調和組織成員間認知的差異所產生的行為，但不良或無效率的溝通方式，反而引起衝突。

學者Aldag&Stearns (1991) 認為衝突的原因有：

- (一) 任務相互依賴
- (二) 目標不相容
- (三) 資源共享
- (四) 差異性
- (五) 環境不確定性
- (六) 報酬制度

韓經綸 (1994) 認為衝突發生的七項原因則為：

- (一) 任務的相互依賴性
- (二) 地位上的不平等
- (三) 管理權限模糊不清
- (四) 溝通上的問題
- (五) 對共同資源的依賴
- (六) 缺乏統一的績效標準
- (七) 人際間的差異

綜合以上論點，我們可知道人際間的衝突多半是導因於衝突雙方無良好溝通、價值觀差異、對事物的認知不同，以及競爭行為不良等等，而綜整各學者所提出的衝突原因如下：

- (一)角色：為使每一個個體行為有所規循，而被賦予相符之權利、義務與責任，期能發展渠被期望的行為。假使個體發生權利濫用，亦或不予履行義務，則將會破壞權利義務的協調性，造成角色的偏差而形成衝突。
- (二)資源：人際間的合作，有時藉由物質慾望的滿足，或是資源的分配的手段，來達成雙方合意。但若個體感覺到資源分配不平均，亦或受到外力干擾而損害自身利益時，則會導致衝突。
- (三)差異性：個體解釋及選擇環境的歷程形成其知覺，但若此知覺與個人的人格、態度、角色扮演等因素所形成的事實價值出現差異，則將因兩者之落差產生不一樣的感受及行為，則會引起衝突。
- (四)目標與期望：個體間存在著不一致的事物期望，亦或有著相對立的目標，若在實現期望或目標的歷程出現互相干擾之時，就可能發生衝突。
- (五)權力：當不同個體或團體間皆企圖爭取權力而互相競爭時，彼此間即可能產生衝突。
- (六)溝通：個體間的知覺差異，可透過溝通來加以協調。惟若溝通不良或無效率

溝通，除無法協調差異外，更可能進一步加深誤解與不滿，因而導致衝突的發生。



三、衝突觀念的演進

西方學者 Robbins (1996) 就有關衝突觀念的演進，將之分為傳統的時期、行為主義的時期與互動觀點的時期等三個階段。1930 至 1940 年代為傳統學派時期，傳統學派主張衝突是有害的，組織應該盡量避免衝突。1940 年代至 1970 年代，則是人群關係學派抬頭的行為主義時期，其認為衝突是團體中自然且無可避免的結果，不但不會有害，反而有促進團體績效的正面效應。1970 年代至今，則認為衝突對組織，有正面也有負面的作用，並且明確的主張某些衝突有助於提昇團體績效，重要的是得去管理，此之謂衝突的互動觀點，茲分述三時期對衝突觀點擇要如下：

- (一) 傳統的觀點 (traditional view)：當時衝突被視為一種團體的機能異常的結果，乃導因於不良溝通、成員之間缺乏坦誠與信任，認為所有衝突都是不好的，視衝突與許多負面的字眼為同義詞，因此必須設法避免衝突衝突應該避免，因它代表團體的機能出了問題。
- (二) 行為主義的觀點 (human relations view)：霍桑 (Howthorne) 研究後的人群關係學派，主張衝突是無法避免的自然現象，既然無法避免，則應學習接受衝突，並將衝突的存在合理化。認為衝突不但不是有害的，反而對促進團體績效有正面的功能。
- (三) 互動的觀點 (interactionist view)：演變至今的主流是互動的觀點，認為衝突是必然也是必要，其對組織目標與績效影響可能是正功能，也可能是反功能，對衝突持中立的看法。因此更進一步的鼓勵功能性衝突的存在，避免組織因為長期平穩安定，而失去創新改革的動力，因此適度的衝突對促進團體績效是不可或缺的。

表 1-3 衝突思想的演進

觀點	盛行年代	基本假定	對衝突的看法
傳統觀點	1930-1940	衝突的防治	負面的效益 必須設法避免
人群關係觀點	1940-1970	衝突的接受	自然存在而無法避免 可能會有正面的效益
互動觀點	1970-至今	衝突的激勵	絕對需要且有正面力量應 維持適當水準

資料來源：本研究整理

由對衝突認知的演進可知，目前主流的看法認為衝突具有價值的中立性與相對性，衝突對個人或團體有破壞性也有建設性，故其對組織或個人的利弊得失，端賴組織或個人對衝突價值的評估，以及評估後所採取的應對或控制的策略。



四、衝突的過程

衝突的產生往往可能是由「緩和到激烈」的一種過程，而 Robbins (1996) 提出五階段衝突理論，把衝突的過程分為五個階段：潛在的對立，認知和情感投入，行為意向，行為，結果。茲分述如下：

(一) 階段 1：存在可能產生衝突的條件。這些條件並不必定導致衝突，但他們是衝突產生的必要條件。衝突根源可概括為三類：溝通、結構和個人因素。

1、溝通：溝通失效的因素來自誤解、語義理解上的困難以及溝通渠道中的"噪音"。研究指出，語義理解的困難、信息交流不充分以及溝通渠道中的"噪音"這些因素都構成了溝通障礙，並成為衝突的潛在條件，大量證據表明，培訓的不同、選擇性知覺以及缺乏其他的信息，都造成語義理解方面的困難。研究進一步指出，溝通的過多或過少（引發信息過多或過少）也會增加衝突的可能性。

2、結構：這裡使用的"結構"概念，包括了這樣一些變量：規模，分配給群體成員的任務的專門化程度，管轄範圍的清晰度，員工與目標之間的匹配性，領導風格，獎酬體系，群體間相互依賴程度。研究表明，群體規模和任務的專門化程度可能成為激發衝突的動力。群體規模越大，任務越專門化，則越可能出現衝突。另外，長期工作與衝突成負相關，如果群體成員都很年輕，並且群體的離職率又很高時，出現衝突的可能性最大。

3、個人因素：個人因素包括價值系統和個性特徵，它們構成了一個人的風格，使得他不同於其他人。有證據表明，具有特定的個性特質的人，例如具有較高權威、武斷和缺乏自尊的人將導致衝突，而價值系統的差異，例如自由、幸福、勤奮、工作、自尊、誠實、服從、和平等的看法是不同的，也是導致衝突的一個重要原因。

(二) 階段 2：認知和個性化：如果階段 1 產生挫折，那麼在階段 2，潛在的敵對就可能轉變為現實，先前的條件（將在一方或多方受衝突影響和認識到衝突的情況下）導致衝突。衝突定義中提到人只是必要條件，衝突的一方或多方必須意識到上述條件的存在，而且只有進一步引起情感上的衝突，即當個體有了感情上的投入，雙方都體驗到焦慮和緊張、挫折或敵對時，潛在衝突方才可能成為現實。

(三) 階段 3：行為意向：介於一個人的認知和外顯行為之間，指採取某種特定行為的決策。行為意向之所以作為獨立階段劃分出來，是因為行為意嚮導致行為。很多衝突之所以不斷升級，主要原因在於一方對另一方進行了錯誤歸因。另外，行為意向與行為之間也存在著很多不同，因此一個人的行為並不能準確反映它的行為意向。

(四) 階段 4：行為：當一個人採取行動去阻止別人達到目標或損害他人的利益

時，就處在衝突過程的第4階段。這種行為必須是有企圖的和為他們所知的。在這一階段，衝突會公開化。這一階段是一個動態的相互作用過程。公開的衝突包括行為的整個過程，從微妙、間接、節制，發展到直接、粗暴、不可控的鬥爭。

- (五) 階段5：結果：衝突雙方之間的行為—反應相互作用導致了最後的結果。如果衝突能提高決策的質量，激發革新與創造，調動群體成員的興趣與好奇，提供公開問題、解除緊張的渠道，培養自我評估和變革的環境，那麼這種衝突就具有建設性。如果衝突帶來了溝通的遲滯，組織凝聚力的降低，組織成員之間的明爭暗鬥成為首位，而組織目標降到次位，那麼這種衝突就是破壞性的，在極端的情況下，會威脅到組織的生存。



第三節 角色與衝突

一、角色衝突概念

每個人或多或少都有多重角色扮演，而當人們欲實行其複數角色期望時，如果這些期望互相不一致，甚至不相容時，便會產生角色衝突。有關角色衝突之定義，學者們的分析角度不一，其詮釋也不盡相同。Robbins (1996) 認為角色衝突是指當個體面對分歧的角色期望時，便可能會產生角色的衝突，即當個體發現到要順從某一角色的要求時，就很難同時順從另一角色的要求。時蓉華 (1996) 認為角色衝突乃指個人的能力無法達成各種角色期望，所造成個人內心的壓力或情緒的困擾；張春興 (1989) 認為角色衝突是個人在生活中角色扮演上所遭遇到的顧此失彼的心理困擾。馮鎮城 (2003) 認為角色衝突係指角色行使者，面對兩種彼此衝突的角色期待，而產生一種顧此失彼心理不協調之現象。而李政旺 (2003) 則認為若角色扮演不能充分發揮該角色的職權，或與他人的期待不相符，或對自我產生困擾，將使個體陷入理想角色無法實踐角色衝突的困境。而角色衝突是角色衍生的概念之一，就學理分析，角色衝突的概念可由結構功能論及互動論的若干觀點來解析。

結構功能論由鉅觀角度來分析角色衝突，帕森斯 (Parsons, 1961) 以為角色衝突的發生，主要是由於結構之中有相互衝突的地位 (Position)，這些地位，各自聯結著某些特定而又無法輕易改變或修正的角色期望與規範。為了維持結構的均衡與穩定，以免整個社會系統失去功能，每個角色均需發揮適當之作用，而角色之衝突乃從此運作過程中產生。

互動論則以微觀的角度來分析角色衝突，認為外在的角色規範與角色期望非直接而完全對個人產生影響，因為每個人對相同的規範、期望的理解，接受程度不同，以致於表現出的行為均不甚相同。因此唯有經由個人對規範、期望的主觀理解後，表現出角色行為，再由他人對該角色行為產生反應，回饋給當事人，才會對個人產生重大影響。當個人不同意他人對角色的期望行為時，則產生角色衝突 (Goffman, 1959)。

總而言之，角色衝突即為個人經常被要求扮演與其本身價值系統不一致的角色，或同時扮演兩種以上相互衝突的角色，所產生的一種心理困境。

二、角色衝突的類型

角色衝突的類型可以簡要分為兩種：一是角色內部之衝突矛盾，二是多重角色之間的衝突矛盾（張華葆，1994）。

而根據 Kahn（1964）等人的研究，角色衝突可分為下列四種類型：

- （一）角色傳遞者間的角色衝突：角色組合中有不同的傳遞者，對其一角色互有衝突的期望，使角色接受者產生左右為難的情況。
- （二）角色傳遞者內的角色衝突：指同一個角色傳遞者對某一角色對象給予相衝突的期望。
- （三）角色內的衝突：指角色接受者本身所持角色期望與角色組合中成員對其之期望不一致現象。
- （四）角色間的衝突：指同一個角色接受者同時扮演數種角色，而這些角色各有不同的規範與期望，使得角色接受者無法調適來完成所有角色的義務與期望。

Stryker & Mache（1978）依互動論的觀點將角色衝突分為五種型態：

- （一）個人所扮演的多個角色各具有相互衝突的角色期望。
- （二）單一角色期望與個人的自我概念不同。
- （三）外在的角色期望與個人的自我概念不同。
- （四）他人模糊不清的角色期望。
- （五）他人不同角色期望之間的相互衝突。

Lipham & Hoeh（1974）將角色衝突的類型分為四類：

- （一）不同角色間的衝突。
- （二）不同團體間的衝突。
- （三）團體內的衝突。
- （四）角色與人格間的衝突。

從以上分析，可推知角色衝突係個人同時遭受兩個以上的期望或要求而無法同時滿足時，所產生的矛盾心理狀態，茲歸納為四點：

- （一）角色間衝突：當個體同時扮演兩種（或以上）的角色時，所產生的衝突。
- （二）角色內衝突：面對單一角色，個體能力無法達成外在各種角色期望、要求時而產生的衝突。
- （三）角色與人格間衝突：個體內在人格需求與角色期望間不一致，造成衝突的情形。
- （四）社會文化與角色間衝突：當社會變遷時，新舊角色間的衝突，造成個體無所適從的衝突情形。

三、角色衝突對個人之影響

由於角色衝突是隨時隨地存在於個人、組織或團體之間，所以對個人和組織必定造成程度不一的影響。對個人而言，角色衝突或許可以促進個人思考，對於問題之發生進行檢討反省，以避免本位主義作祟所造成的盲點，也讓個人在處理衝突的過程中，有所表現及磨練。但相對地，衝突也會對個人造成許多負面影響，如影響個人心理的穩定平衡，造成情緒上的困擾，也可能會引起緊張、焦慮，嚴重者或有得到「心身性疾病（psychosomatic illness）」的可能。

對組織或團體而言，角色衝突的發生可以有促進對立雙方的瞭解、揭發問題的所在及進一步作為消除組織惰性，從事改革的正功能；但若不善加處理，則亦會使組織陷入權力鬥爭、派系林立，甚至各自為政的情境下，嚴重影響組織運作及整體的績效。

另在探討組織人員的衝突知覺時，有認為衝突對個人的影響如下：

- (一) 心理及人格上之改變。
- (二) 處事態度之改變。
- (三) 身分上地位之改變。
- (四) 利益之獲得於否。
- (五) 心理之滿足於否。
- (六) 對組織之承諾於否。



四、角色衝突的因應策略

角色是社會系統的一個基本單位，在組織運作與人際互動的過程中，每個角色不斷被創造及修正 (Merton, 1957)。當個體面臨角色衝突時，會產生緊張及焦慮的情緒，若是能運用良好的因應策略，則可以因應角色衝突、化解可能的危機。因應策略與許多因素有關，例如衝突的程度、性質、情境、個人的人格特徵等。學者專家關於角色衝突的因應策略有許多看法，茲敘述如下：

李長貴 (1998) 提出角色衝突的四種調適方式：

- (一) 角色的規章化：社會不斷的規劃各種不相同的角色權利和義務，使角色間的矛盾減至最低的程度。現代化社會體系中的規則成了現代社會體系中保護角色與避免角色衝突的工具。而當社會體系中的角色權利和義務清楚劃分時，就會減少角色的偏差。
- (二) 角色合併法：Turner 的研究指出，當個人同時面對兩個角色時，漸漸合併兩個不相同角色為一個，發展另一角色的新型態或角色的新型態或新觀念，以消彌兩個角色之間的衝突。
- (三) 角色地位的變換法：也可稱為角色的停止法。更改角色可以解決個人人格特質與角色互動時之心理和社會的矛盾。例如畢業典禮、升任授階典禮等，是角色地位變換法的實例。
- (四) 合法與認可：合法是個人對其角色的看法，認為其角色合乎道德和社會規範的要求。認可是他人對該角色的期待。

當個人面對角色困境 (role dilemma) 時，Kahn (1964) 提出三種企圖從工作情境中，獲得滿足的化解型式：

- (一) 以順從的方式來解決，或是與角色發訊者進行溝通、協商，以修正他們不一致的要求。
- (二) 嘗試迴避壓力的來源，或是使用自我防衛機轉 (defence mechanisms) 化解衝突情境的實體。
- (三) 表現出情緒、生理的反應。

Getzels (1968) 認為化解角色衝突的方法有三種：

- (一) 個體選擇角色調適，努力表現符合角色組的期望，放棄自己在組織中的個人需求。
- (二) 個體選擇自我實現，揚棄與自己無關的組織期望，只顧及自己的需求滿足。
- (三) 個體選擇上述兩者的折衷之道，部份符合組織期望，同時實現自己的需求。

時容華 (1996) 認為解決角色衝突最快的方法有兩種：

- (一) 暫時或是長久解除某一角色任務。
- (二) 努力提高角色技能。

吳清山（1992）則指出，解決角色衝突的策略有：

- （一）安排優先順序，確定哪一個角色最重要，其他的則排在次要的地位。
- （二）排除一種角色，將眾多角色中的其中一種角色解除。
- （三）平衡角色行為，無法將一個角色列為最動要時，就平等對待每一個角色。
- （四）角色隔離，不在角色場所以外的地方談論該角色問題。

Hall（1972）提出因應角色衝突的類型有三：

- （一）重新界定角色定義，對角色期望給予者進行溝通、協調，讓角色的定義有另一番新義，使得新的角色期望能得到大家的共識。
- （二）重新界定個人角色，企圖去改變自己對其角色知覺的要求，重新對自己的實際角色與外界對該角色的期望作定義與評估，而非改變環境，也就是降低對角色表現的標準。
- （三）達成角色行為，努力完成所有外在角色期望的要求，以積極的行為去順從或達到他人的要求。

面對角色衝突的化解，Grace（1972）則提出了較具總和性的看法，他認為化解形式有三大策略：

- （一）主動積極地對困境提出重新的定義。
- （二）以調適的態度去面對。
- （三）從困境中退縮下來。

歸納上述的研究，可以得知角色衝突的因應策略有積極地面對或是消極地逃避，若是調適不當則容易造成負面的影響，因此，如何提高角色能力及突破角色衝突的困境仍是學者專家所關心的課題。

我國研究者對角色衝突的研究大都採問卷調查方式，詳如下表：

表 2-1 角色衝突相關論文研究一覽表：

研究名稱	研究者	出處	完成日期	研究摘要
我國政府主計部門會計人員工作滿足感之研究	李吉祥	國立台北大學 企業管理研究所	民 85 年	於四級政府中選定 22 個單位之編制內會計人員為問卷對象，研究發現：以職位與機關首長領導行為對整體滿足之各構面均呈現顯著差異。
組織承諾、角色	杜佩蘭	國立中山大學人	民 87 年	以高雄市政府主計處

衝突與工作滿足及其相關性研究		力資源管理所		派外人員為問卷對象，研究發現：工作特性會透過角色衝突而影響工作滿足。
政風機構人員角色衝突與組織承諾之關係	林福成	國立中山大學中山學術研究所	民 90 年	以高雄屏東三縣市政風人員 173 人為問卷對象，研究發現：角色衝突與組織承諾負相關；組織承諾與工作滿足正相關。
學校人事人員角色衝突之研究	王瑞祺	國立政治大學公共行政研究所	民 90 年	以台北市國民中小學為例，採用深度訪談方法，探討人事人角色衝突之各項因素與因應之道。
角色衝突、工作壓力與離職傾向關係之探討	王國揚	國立中山大學人力資源管理所	民 90 年	以財政部台灣省中區國稅局人員為問卷對象，研究發現：角色衝突與工作壓力及離職傾向皆呈正相關。
嘉義縣地方主計人員工作滿足、工作意向及人力資源管理策略之研究	黃福永	私立南華大學管理研究所	民 91	以嘉義縣地方主計人員為問卷對象，提出縣府主計室人力資源管理策略及如何輔導國小兼任會計員之策略，以提高地方主計人員工作滿足。
政風人員角色衝突及其因應策略之研究	李旺政	國立高雄師範大學成人教育研究所在職專班	民 92 年	探討政風人員角色衝突及其因應策略的現況，研究顯示政風人員角色衝突與因應策略在部分層面上，有顯著相關。
基隆市政府主計人員角色衝突之研究	陳碧君	國立政治大學行政管理碩士學程	民 92 年	探討地方政府主計人員所遭遇之角色衝突類型、來源與原因，進而提出減少衝突之建議。

國民小學教師角色衝突之研究	塗燕玲	屏東師範學院國民教育研究所	民 94 年	探討教師衝突的性質，國民小學教師角色衝突的實際情形，以及不同背景教師角色衝突程度上差異。
主計人員角色衝突之研究	薛芝蕙	私立世新大學行政管理學研究所	民 94 年	以主計人員為對象，探討不同屬性、不同工作特性之主計人員對角色衝突之差異性與相關性。
組織支持暨角色衝突對於組織承諾與工作滿足關係之干擾效應—以國軍主計人員為例	石光國	私立大葉大學國際企業管理學系碩士在職專班	民 96 年	主要探討國軍主計單位人員組織承諾、組織支持、角色衝突與工作滿足之間的關係。研究結果顯示人員對組織承諾越高，工作滿足將會愈高，另當人員知覺到較高的角色衝突時組織承諾與工作滿足的正向關係會減弱。

資料來源：本研究整理

其中以研究內容大多以工作滿足及因應策略為重點，並且集中討論如主計、政風、人事等隸屬各自專業單位「一條鞭」管理系統下的人員為統計資料來源，但如駐外館處，以不分組別、全體納入外交部「統一指揮」系統下之非外交部人員的角色衝突感受，以及派外期間的家庭問題等各種影響，則較少觸及。故本研究設定以駐外館處中之僑務人員為對象，就其於駐外工作期間所感受到之組織與家庭上之角色衝突進行深入的探索研究，以期獲致更周延的資料分析，提供機關首長、業務主管及行政學者之參考。

第三章 研究設計

本研究主要目的在瞭解僑務人員在駐外工作服務時面對外交部及僑委會不同指揮系統，以及處理工作與家庭子女問題間，其角色衝突及相關問題，而此種個人心境上感受是相當敏感且細膩，若採用量化研究法，恐囿於可行性問題（如樣本數、採樣等不足），會限制研究之信度、效度，於是本研究決以質性研究法進行，期能透過質化研究的深度訪談，取得具駐外經驗之僑務人員之親身經驗及意見，再輔以相關文獻及資料等進行個案研究，深入了解僑務人員之角色衝突，將實際情況儘可能地於本研究中呈現。

第一節 研究架構與方法

一、研究架構

在進行本研究調查之前，首先提出本研究的研究架構。為期改善駐外僑務人員角色衝突，試將有關影響駐外僑務人員角色衝突之變項，加以分析統整而成，以瞭解各變項之間的關係，再提出研究建議。圖1 即是本研究所依據之研究架構。

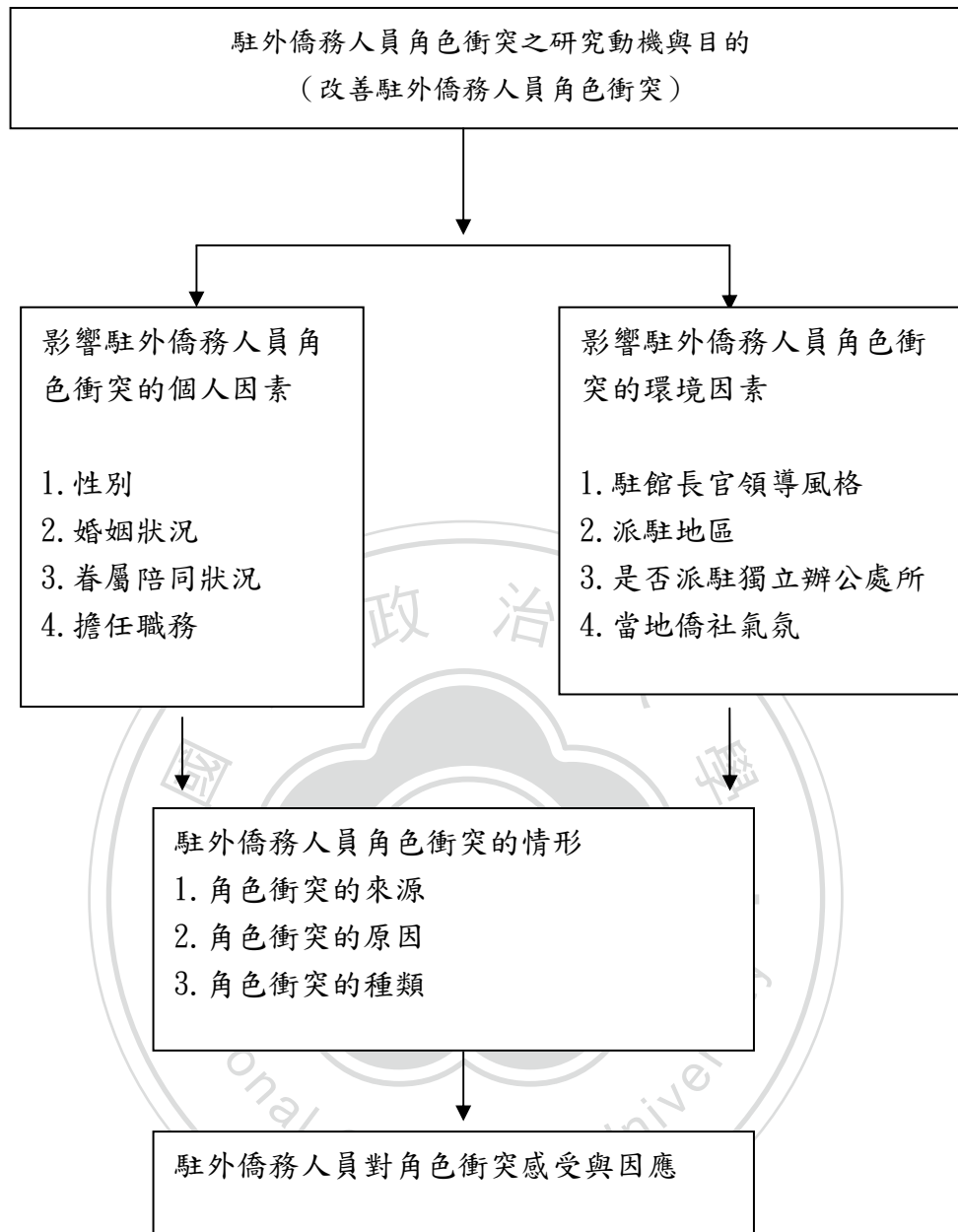


圖 1 本研究架構圖

二、研究方法

一般研究使用的研究方法，有質性研究與量化研究兩種。量化研究方法以實證主義為取向，透過自然科學的嚴謹方法建立通則性，注重樣本的代表性與有效的概推化，以否證虛無假設的存在來驗證現象間所存在的因果關係。量化研究認為有一超越個人主觀經驗及信仰的客觀知識，所以社會真實是獨立於行動者（個人）之外而存在的靜態事物；質性研究則強調日常生活世界中的社會現實才是建構理論知識的直接基礎和來源，認為社會真實是主觀或相互主觀的（intersubjective）的建構，研究的重點應透過研究者的親身參與，理解行動者主觀的意義與建構，即以個人主觀與經驗為主體，透過人與人日常生活的互動、共同經驗與價值的分享，以建構出多元的真相（郭良文、林素甘，2001）。

由於本研究旨在探討駐外僑務人員之角色衝突問題，其目的偏向探索性質及反應現況，並不刻意將僑務人員之角色衝突歸類為某一種型態，因此無需針對大批量化數據進行統計分析。相反地，本研究所需的資料乃對駐外僑務人員角色衝突現況的描述及反映，適合以觀察或訪談之方式來獲得第一手資料，藉此瞭解實際情況。綜合以上所述，發現本研究較符合質性研究之方向，因此決定以下列之質性研究方法進行：

（一）深度訪談法（indepth interview）

深度訪談法是指由受訪者與研究者就相關研究議題進行面對面溝通討論的一種方法，以廣泛的蒐集所需要的資料，受訪者的答案沒有預先設定的形式。訪談並可分為非結構式、半結構式或結構式。

1. 非結構式：談話以閒聊或與知情者談話為主，談話內容沒有嚴格的限制，可以由研究者或受訪者就某項主題自由交談。這種方式有利於拓寬和加深社會問題的研究。
2. 半結構式：訪談通常會由研究者在訪談前訂下訪談的大綱，然後便根據這些大綱，在訪談中用不同的問題去引導被訪者答出所需資料。這種方式可以保留非結構式的彈性，同時又可以令訪談內容更集中。
3. 結構式：訪談由研究者事前擬訂好具體的問題，訪談時只需跟著這些問題來進行便可以，這種方式與問卷調查相似，不過受訪者的答案沒有預設的格式而已。雖然這樣比較缺乏彈性，但因為問題格式統一，故此訪問結果便於用作比較分析（蘇登呼，2001）。

Malhotra（1993）認為深度訪談法是由面談者使用非結構性、直接的方式與受訪者接觸，是一種單獨的、個人的互動方式，用來發覺受訪者基本的動機、信念、態度等。在深度訪談的過程中，訪談者應儘可能使用最少的提示和引導問題，鼓勵受訪者在一個沒有限制的環境裡，針對訪談主題儘可能談論自己的意見。由

於駐外館處中僑務人員的業務有其獨特性，在其工作中會遇到各種不同的多角溝通情境，且每位駐外僑務人員在處理角色衝突的方式或策略上各有不同。因此，本研究根據研究的性質和目的，決定採取深度訪談法。以僑務委員會中曾有駐外經驗之人員中挑選數人為對象，了解其對組織指揮與人員角色衝突的看法，藉此作為本研究依據。

（二）文獻分析法：

文獻分析法，是尋求歷史資料、檢視歷史紀錄並客觀地分析、評鑑這些資料的研究方法，由於常需要大量的歷史資料與文獻，因此亦稱歷史文獻法。當研究者對歷史資料進行蒐集、檢驗與分析後，便可以從了解、重建過去所獲致的結論中，解釋社會現象的現況，甚至預測將來之發展（葉至誠，2000）。本研究進行過程，蒐集有關駐外館處組織、外交及僑務組織之分工、相關法令、政策等文獻，以及指揮與角色理論相關書籍及期刊論文等資料，以相關理論之主要內涵為基礎，並深度了解僑務組織與人員所扮演的功能與角色，以研析僑務人員在駐外館處的地位與權能。

本研究結合上述二種方法，採用半結構式訪談方式，以事前擬定的訪談大綱為主，針對僑務委員會中且駐外經驗之人員進行訪談，並在訪談過程中錄音，以利後續資料的分析。訪談中也重視受訪者的個人性格差異性，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個人特殊經驗。本研究在訪談對象選取上，係詢問僑務委員會現任及曾有駐外經驗之人員，在徵得其本人同意後，隨即安排時間進行訪談，本研究計劃訪談7位受訪者。

第二節 資料處理及分析方式

一、資料處理

綜合以上的探討，本研究透過深度訪談的經驗分享與話語互動，使研究者充分瞭解受訪者對於雙重指揮的認知與其所面臨的問題，也就是以敘說方式獲得受訪者認為存在於現實情境中的問題，再根據訪談錄音結果，完整的將所有內容轉錄成逐字稿。然後再就受訪逐字稿內容中，整理出僑務委員會駐外人員在面臨工作與家庭各種層面的角色衝突及其問題。

另為求有更多資料可供參考與蒐集方便研究，在蒐集資料錄音轉錄撰寫時，便初步將資料重點標記出來。此外，由於訪問次數及時間不定，故需在紀錄資料旁邊予以編碼分類以便日後分析整理。

(一) 編號：

將訪談資料依資料蒐集之方式與日期直接編號，方便資料隨時可供檢核與校對。

(二) 編碼：

編碼是分析資料核心工作，其目的在將訪談資料依據受訪者的問答順序給予代碼及序號，以方便日後研究者容易取得編碼資料。

二、資料分析

質性的研究應尊重研究對象的個體意識與觀點，設法從研究對象的內在想法出發，探究理解研究對象對其生活情境所賦予的意義與價值。因此，為使本研究的訪談更為成熟，更能深入觀察，正式訪談前，本研究將預與曾有駐外經驗的同事，進行試驗性研究，期待藉由這樣的訪談來反省本研究自身在整個訪談過程中與受訪者的互動是否已具備足夠的彈性和開放性，並針對預試過程中所出現的瑕疵與較弱的技巧予以改進、加強。

質性研究強調「現象描述」，著重在文字性的詮釋與歸納，質料處理分析必須經過詮釋、分割、組合（再詮釋）的工作。現象描述在研究本質上，著重於探討現象中最自然的部分，以及探究人類生活世界的真正聲音，更善用語言來表達生活世界的真實性特色就是深思熟慮，在一面蒐集資料的同時，一面思索資料分析的方式，對研究對象不斷進行思考與反思的歷程，期望達到整體的全面思考，藉以紀錄人類生活經驗的完整性，忠實地將現象全部呈現出來。質化資料的分析是一個動態性的創造過程。透過分析，對研究做更深入的了解，並持續性的進行精密解釋。透過系統性的過程，將所有資料做歸納、整合，使其主題、概念和解釋明白突顯，亦包括了評估資料的確實性與可轉化、發展描述與類化概念、歸納整合與解釋資料。本研究訪談所得之資料分析步驟如下

- (一) 確保研究之信、效度：信度與效度是評鑑研究品質的指標；信度是指測量程序的可重複性；效度則是獲得正確答案的程度。Linclon & Guba (1984) 就曾提出四個標準以檢視質性研究的信度與效度，包括：(1) 確實性 (credibility)，即內在效度 (internal validity)；(2) 可轉換性 (transferability)，即外在效度 (external validity)；(3) 可靠性 (dependability)，即信度 (reliability)；(4) 可確認性 (confirmability)，即客觀性 (objectivity) (胡幼慧、姚美華，2008：117-132)。

在確實性-內在效度方面，筆者將以同事、朋友的身份與表明自己的誠懇態度，以聊天的方式使受訪者暢所欲言，使資料完整符合研究目的與受訪者的真實感受。而現象學研究的資料通常以研究者與受訪者對話內容為依據，評估研究的結果是否能適用在其他情境中，故將訪談做成逐字稿為基本工作，讓讀者能據以評估可否適用在不同情境，以維可轉換性的外在效度。另外預先閱讀有關訪談技巧與深度訪談的文獻，以增進對訪談的認識與了解，期能將訪談運用得更好、更具可靠性；參考相關文獻，真實撰寫訪談內容。包括研究抽樣方式、如何接近受訪者、研究者角色、資料的蒐集方法與分析等，目的是希望能更清楚、更客觀地紀錄訪談過程，並不斷檢視研究者所問問題的適切性，以求得資料的完整性，以維研究的客觀性。並說明資料之保密性原則，與受訪者建立一定的信任關係，才開始執行資料的蒐集，研究對象樣本中包括不同外派地區、不同階級、不同年齡、不同性別、身處不同組織型態之個案，以擴大樣本的解釋性。訪談間避免於出現過多的引導與解釋，而多利用同理、澄清等溝通技巧，且就訪談內容儘可能的請受訪者作確認與補充，以確定資料內容的能詳實反應受訪者的想法，輔助資料內容的真實性。

- (二) 發展描述與類化：在收集到了所需要的資料後，本研究即著手進行資料的整理與分析，反覆閱讀逐字稿，以及從研究場境所收集的實證資料、觀察記錄等，記下過程中所發現的主題，藉以預備做精密的分析，透過不斷的思考，可以幫助研究者釐清重要的觀念，並可以輔助對於文獻的記憶。經過不斷的閱讀之後，再從受訪者的對話捕捉意義，指出概念，從中獲得僑務人員在駐外工作期間的角色衝突，並以訪談大綱的架構為基礎，完整面向，進行重點句的摘錄與編碼工作，重新組織編輯，將資料有系統地層層分析，直到找出有意義的類別、關聯與整體性，作出合理的描述。
- (三) 個案分析：質化資料最主要的目的就是為了解釋研究目的，因此對各個研究主題做歸納整理之後，將分析結果加以組織，解釋最初的研究構念。再以訪談的大綱為架構，將訪談所得內容互相比照、分析並歸納整合所觀察發現到的現象，並將所分析的資料佐引文獻，以使彼此關聯，協助本研究能有新的發現。

三、本研究抽樣：

(一) 研究對象的界定：

質性研究強調少數樣本的豐富資訊，因而其抽樣方式不同於量化的概率抽樣，而多採取立意抽樣的方法（或稱目的性抽樣），本研究亦以此等抽樣方法來選取可提供豐富資訊的個案。經研究者釐清自己的研究目的後，係希望能多方瞭解不同背景的駐外僑務人員其在工作上及家庭上所遭遇的角色衝突，考量資料飽和度，研究者盡可能選取全球不同地區（北美洲、中南美洲、亞洲、歐洲、澳洲）、性別（男、女）、婚姻及子女狀況（未婚、已婚有子女）……等背景特性的受訪者以使資料豐富化。

(二) 研究對象的選取：

由於研究者自身即任職於僑務委員會，其個人工作領域網絡中有許多具有駐外經驗之長官、同仁，故在邀請研究對象時，即利用個人社會網絡以尋求合適的受訪者。研究者首先撰寫「駐外僑務人員之角色衝突」訪談問卷及邀請信函，親自拜會合適之訪談對象，徵得渠等同意後，由研究者直接與其聯絡並約定訪談時間。本研究選取的訪談對象共計 7 人，茲依受訪者類別區分如下表：

表3-1

編碼	外派地區	辦公處所	外派時職務	外派次數	性別	外派時家庭狀況
A	北美地區	獨立之僑教中心	副主任	1次	男	已婚有小孩 (眷屬一同赴任)
B	北美地區	獨立之僑教中心	副主任	1次	女	已婚有小孩 (眷屬一同赴任)
C	北美地區	獨立之僑教中心	副主任、主任	2次	女	已婚有小孩 (第一次外派： 眷屬一同赴任， 第二次外派： 隻身赴任)
D	東北亞地區	駐處合署辦公	秘書	1次	女	未婚
E	中南美地區	駐處合署辦公	秘書	3次	男	已婚有小孩 (眷屬一同赴任)
F	歐洲地區	駐處合署辦公	秘書	1次	男	已婚有小孩 (眷屬一同赴任)
G	北美地區、 大洋洲地區	獨立之僑教中心	副主任、主任	2次	女	已婚有小孩 (眷屬一同赴任)

資料來源：本研究彙整。

下圖呈現了本研究之流程與主要研究方法：

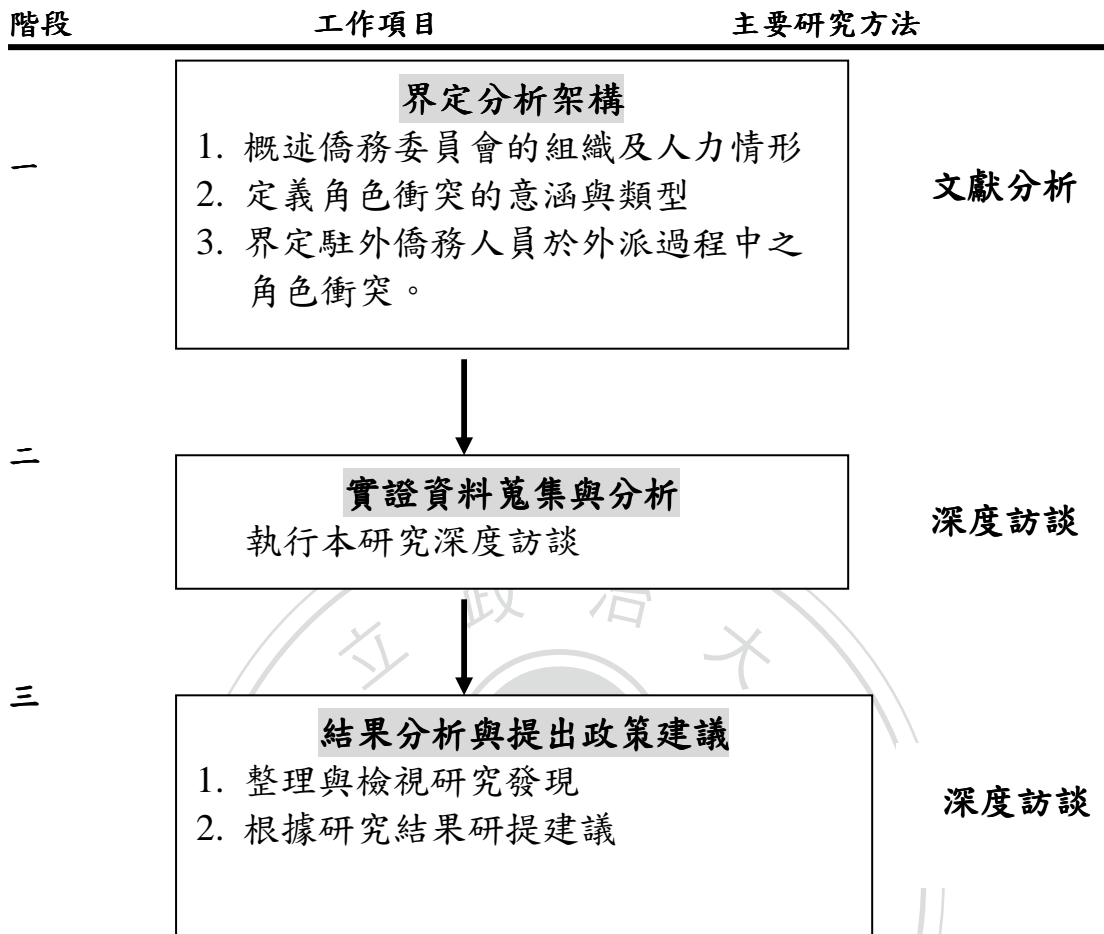


圖 研究流程與主要研究方法

資料來源：本研究繪製

四、編製訪談大綱

依據研究之主題與目的，配合相關文獻探討，先擬定訪談問題初稿，並以其與僑委會中具外派經驗之人員訪談討論，學習如何在訪談中與受訪者建立互信、良好的互動關係，同時藉由此初步研究過程的反省及受訪者描述個人經驗中，得到反省與學習，重新檢討修正研究問題，再與同僚、學長及指導教授討論後，最後形成正式訪談大綱（詳見附錄），最後據以實施訪談並整理為逐字稿。

五、研究倫理：

研究者對於研究倫理十分注意，包括誠實告知訪談目的、保證尊重隱私及保密、真實呈現訪談內容、研究者反省等部分。

由於研究對象是以「人」為主體，必須考量到研究過程中的倫理議題，且尊重受訪者。因此在訪談之前，研究者即誠實告知受訪者本研究之目的、告知研究目的、方法、進行方式，並尊重受訪者個人隱私，及遵守保密原則，未經受訪者同意不得任意發表訪談內容，發表時必須採匿名方式進行，資料分析完成後將錄音帶銷毀，並承諾受訪者隨時有權自訪談中退出，使受訪者在一個安全、保密的狀態下接受訪問。在研究進行的過程中，研究者本身亦為學習者的角色，需隨時提醒自己保持謹慎與開放的態度，訪談過程中的積極聆聽、適時重述及重點摘要皆有助於問題的釐清，而提供一個舒適且安全的環境可以讓受訪者樂於經驗分享，更重要的是讓受訪者有被尊重的感覺，不隨便打斷受訪者談話。力持客觀公正的立場解讀問題，避免掉入「以偏概全」、「斷章取義」的窠臼中。希望藉由研究者對研究倫理的注意，讓研究者與被研究者之間能互相信賴，以呈現出駐外僑務人員生涯歷程的真實面貌。

第四章 研究分析與討論

本研究旨在探討駐外僑務人員各方面角色衝突之情形，本章根據前章之研究設計與實施，就研究參與者們對於相關經驗的訪談資料進行分析與綜合討論，以完成研究目的與問題。全章分為三節：第一節為駐外僑務人員職場角色衝突與工作壓力，第二節為家庭關係的角色衝突，第三節駐外經驗對角色認知與角色期望之助益。

第一節 駐外僑務人員職場角色衝突與工作壓力

一、駐外館處統一指揮下的角色衝突情形：

僑務委員會雖然在組織體制上為我國僑務工作的權責機關，但一來駐外僑務人員之業務性質多屬建立人脈之服務工作，難以顯示其有別於其他機關的專業所在，因此駐外僑務人員與駐館其他專業組室，如國安、經濟、科技等組室比較而言，在角色認知與角色期望上似乎難以有強烈的標準。故此，駐外僑務人員在駐外館處統一指揮管理方式之下，也難以用業務性質的專業門檻來保持其行動的獨立性，因此受到館長/代表個人領導風格，亦即人治的因素影響就會加大。如果遇上好的館長/代表，固然有助於僑務人員融入外館工作場域，但若遇上難以相處的館長/代表，則是否會因此使僑務人員同時面臨僑務委員會和任職館處兩種指揮體系，產生工作上的困擾，因而產生團體內、角色傳遞者間的角色衝突？本研究歸納受訪人員意見，在大部分情形下，駐外館處大使/處長仍然會尊重駐外僑務人員的意見，並無顯著角色傳遞者間衝突現象，例如：

「當然他一定會對外交部的稍微偏好一點，那我們的部分，他也不會那麼明顯，因為統一指揮啦，那我歷任兩位館（處）長都對僑務還蠻重視的，還蠻支持的，通常我們建議給他的，大部分都會接受，譬如我們說覺得這個活動很重要，館（處）長你來參加一下，當然不會百分之百，有些時候也會說不用啦、你們去就好，也有這個狀況」（研究參與者A）。

「當然，如果要說有一點衝突，那就是駐處的處長，跟我們會內的長官，對問題的處理不同，那就會有衝突。但基本上是可以去做一些化解，而有時候的確也是有困難。還有一些是長官行事做風，跟你本身的風格不一樣，對不對？有些人就會比較喜歡重他的績效，在我看來，那就是利用人，我個人就不喜歡這樣子，這不能說誰有對錯，就是每個人的處世態度不一樣，處理事物的方法也就不一樣，所以這個對我來講，是有一點衝突的」，（研究參與者C）。

其中，僑務委員會之駐外僑務人員至海外工作，有的地區是直接到駐外館處內上班，除與外交部及其他部會人員一同上班外，有時甚至會由外交部人員擔任僑務組組長，而僑委會駐外人員則為其組員受其指揮；而有的地區則有獨立的華僑文教中心，駐外僑務人員擔任中心主任、副主任，除定期至駐處開會之期間外，其餘時間則在文教中心自行管理、處理業務，擁有較大自主權限：

我們那邊沒有僑務組，所以我們中心主任就相當於僑務組組長……但主任每個月會去開處務會報，他就代表僑務，有什麼僑務事務就是以主任的意見為主，不會說上面還有個僑務組長。（研究參與者A）

對，因為我兩次都在中心上班，沒有直接跟駐處在一起，比較有獨立的權限。而且我兩任遇到的處長都還不錯，還算是好的，都還蠻尊重我的，還能夠配合。其實人總是會有衝突，不過這兩任處長都還算肯溝通的，或著是說他們的觀念沒有對我們的政策造成太大的阻礙，就可以互相配合。（研究參與者C）

即使是在駐處底下受外交部長官管理的情形，因為雙方分屬不同組織系統，外交部長官亦大多從大方向著眼，不會太干涉僑委會駐外人員工作細節：

因為駐外時上面的長官是外交部的人，他們只是幫忙蓋章，認為這是僑委會的公文就應該你們自己負責。像代表也是Focus在大的目標，以他的層級他頂多是把公文看完，看組長、會計簽字沒問題，他就簽了。而且他們真的會覺得這是你僑委會自己的事情，他不需要替你擔，所以沒差。（研究參與者D）

但如前所述，若僅依靠人治因素來維持雙方的相處和諧，則一旦遇上利害關係相左，某一方覺得權限被侵犯或資源被奪取的情形，則機關與機關不同團體間的衝突即在所難免。而若遇上此等狀況，駐外僑務人員就很容易落入兩面不討好的角色傳遞者間衝突困境，如研究參與者D所遇上的情形。研究參與者D所外派的地區，其僑務組的編制，組長一職向來由外交部人員擔任，此位子長久以來也是該部經營該地區人員在升遷歷練上的當然必經經歷，而僑務委員會以往則僅派遣該組秘書一人，雙方也相安無事多年。後來僑務委員會某任委員長卻極力爭取該處僑務組之組長職位必須由僑委會派人主導，而後來該會也順利指派了人員擔任僑務組的組長，貌似一切在公開機制的協調下，非常順利和平。但孰不知此舉卻讓外交部部分人士對僑務委員會有所意見，當然也使得駐館內雙方關係並不融洽，即使沒有明著抵制，但也有意無意用不作為、不提供協助方式對待僑委員駐外人員，這點讓參與者D印象深刻：

「因為那時候是因為我們會裡把僑務組組長的位子拿回來，然後關係就比較緊張。又因為我派出去時是帶國內缺（作者註：直接以國內科員職缺外派），就是

以僑委會的缺出去的，講難聽一點，好像也不算館員，所以外交部有下指令，就是管得很緊，比如我出去跑僑社活動不能派車啦……就是不能用任何他們的資源，你什麼都不能用」（研究參與者D）

另外亦有因雙方認知落差或溝通不良之因素而造成誤解或不滿，而導致衝突的情形，如新任的代表/館長不瞭解駐外僑務人員的工作性質，而又受到有心人士的挑撥、唆弄，就可能對駐外僑務人員有所歧見。但若事情尚未涉及機關之間權力或利益之衝突，則駐外僑務人員多可透過個人積極表現，以及與館長/代表的經歷相處後，用自己的誠意與努力冰釋誤會、化解障礙：

「那剛開始的時候大使是有受他們影響，對我的態度是有點冷淡啦」，但經過時間去溝通、了解事情的緣由，大使仍能體諒…（恕刪）後來大使慢慢了解我的工作性質確實是蠻辛苦的，因為等於要兩個地方兼顧，所以後來他就蠻支持我的工作。剛開始是因為有一些人在大使面前說一些……，不過後來就沒問題了，大使可以說是完全的信任我，完全的支持我」（研究參與者E）。

總歸來說，在駐館底下是否導致衝突問題發生，環境因素裡的駐館長官領導風格仍佔最重要因素。而不論是館長個人行事風格不同，或是駐外僑務人員本身能力差異，畢竟駐外僑務工作被視為“對人”的業務，而不是依靠學問、專業的“對事”業務，則自然地容易因每個人對僑務工作的目標、認知、情緒和行為之不同，而產生矛盾和對立的互動歷程。若是駐外館長個人修養、氣度、格局宏大，能尊重及包容僑委會的不同意見，甚且願意尊重其機關獨立性，給予最大的發揮空間，則駐外僑務人員在其下工作就能減少雙重指揮的角色衝突情形；同樣的，若駐外僑務人員本身能力、涵養均充足，作人處事態度從容，應對進退不卑不亢，能表現出其值得館長尊敬的特點，則通常能順利調和僑務與外交工作的歧見，達到相輔相成的雙贏局面：

「我覺得在外館工作受到館長的影響很大，我調任的第一個處長比較不重視排場，且沒有官架子，他對僑務工作很熱衷，幾乎每個週末都會出席參加僑社活動，……（恕刪）深受當地僑胞愛戴。……（恕刪）之後接任的處長出生於禮賓司，相當重視排場與儀節，出席僑社活動除了僑務秘書陪同外，通常還會有外交部的同事陪同，僑胞舉辦活動亦需配合處長的要求，迭有活動現場歡樂氣氛高昂，處長上台致詞不受尊重微詞產生，導致僑界與處長間頗有距離」（研究參與者B）

「這個問題哦，每個外館的情形會不一樣，這跟館長個人的領導方式有關。我那時候在慕尼黑，我之前的秘書只有去一年多就調走了，那我去接的時候，館長……呃……館長很尊重我的工作，然後他……就變成一種很自然的分工，因為

館長想要把他的時間，多一點用在政務上面，那僑務方面就很自然的歸到我這邊負責。在分工上算蠻清楚的，需要館長出面的時候他也會出面，對我也算蠻支持的，所以在相處上面沒有太大的困難」（研究參與者F）。

「那和外館相處會不會隔隔不入？我覺得是因人而異的，要看遇上什麼長官，還有自己本身的能力如何。像我覺得我們僑委會的駐外人員語言能力不夠好，考英語組的有沒有考聽說讀寫？沒有。過去用海工會人員，因為都在當地生活很久，他們語言方面就沒問題。而現在派會裡的職員出去，語言能力就比較差」（研究參與者G）。

從上述可知駐外僑務人員在和外交部所派的駐館/處長官之相處上，大部分情形中，雙方尚能維持職場上的尊重。而受訪者所指出的：「長官支持與否」，是影響僑務工作執行效率的重要因素，另如何得到駐館/處長官「信任」這點，則是影響長官支持與否的關鍵。綜合言之，從訪談資料上呈現駐外僑務人員在其負責的工作領域中，無論是在駐處裡合署辦公或於獨立的華僑文教中心上班，都仍保有一定的自主權限，其角色傳遞者間衝突情形尚屬輕微，但僑務人員亦必須要擁有調整自我步伐的能力，以建立起足以讓駐館/處長官信任之基礎，才能避免團體內、角色傳遞者間的角色衝突。

二、面對僑界不同立場團體（藍綠、老僑新僑）遭遇的角色衝突：

民主社會中，認同之理念與所持立場不同的團體在所多有，而國內公務部門在公務人員執行勤務時，也強調必須不偏不倚、嚴守行政中立。如果是一般的公文往返、計劃審核等業務，要摒除個人感情因素、行政中立尚非難事，但在海外第一線僑務人員，最重要的工作就是經營人際關係，他們要深入僑社，結交朋友，以感情付出來得到僑界信任，則無可避免地就是要以作為來讓對方相信他們是「自己人」，而這就容易牽涉到如何面對不同立場之僑社該秉持之態度。另外，目前兩岸關係和緩，是數十年來最和諧的年代，但相對的，在海外僑務人員也面臨新課題，就是輔導僑胞面對兩岸關係時，應給予何種建議、採取何種態度？

過去僑界支持中華民國與支持中華人民共和國的僑社壁壘分明，兩者不相往來，僑務委員會亦一再呼籲僑社要堅定支持中華民國，要求擔任僑務委員及僑務榮譽職³的僑領們不可答應中共方面邀約、不可出席中共支援的活動、甚至避免前往中國。但隨著兩岸關係和緩，政府官員帶頭前往對岸拜會、交流、握手言歡，看在僑界人士眼中，也認為兩岸必需要有新的交往模式，而一些原本堅守“漢賊不兩立”的親我傳統僑社，開始與中國領事館人員接觸，也參加起中共舉辦的活動。而親綠的僑界社團則自新政府上台後，與政府駐外館處間的聯繫趨淡，並更加激烈反對國內或僑界與中國來往，要求必須阻止此類行為，這種立場上的對立，使我駐外僑務人員身處其中備感壓力，需要力求周全的顧及此不同立場的想法。前面章節曾談到，角色組合中有不同的傳遞者，對其一角色互有衝突的期望，使角色接受者產生左右為難的情況，即為角色傳遞者間衝突，而這個困擾也發生在駐外僑務人員面對不同立場團體期待時，例如：

「像老僑的團體，他們會希望我們給他們大一點的空間，可以兩邊都接觸；那台僑團體，就會希望政府嚴一點，要求僑團不能跟中共來往，因為他們要獨立等等。就僑界也會有立場偏藍或偏綠，各種情形都有，那你跟他們打交道，就要去了解他們的想法，作法就要圓融，盡可能的達到他們的需要」（研究參與者A）。

省思僑界的生態及組成緣由，傳統僑社與台僑團體畢竟大不相同。所謂傳統僑社，許多是早在民國 38 年大陸淪陷前，就已移民海外的僑胞，其人員來自大陸各省分，與台灣的關係不深，當初是基於對國父孫中山先生的敬愛與支持民主的理念，故認同中華民國為正統，但追本溯源，渠等故鄉仍是在中國大陸、心繫的根也在大陸的土地，這與近年來從台灣移民海外的新興台僑團體相比，對於台灣的熟習度、認知度與感情成分自然大不相同，故駐外僑務人員必須能將心比

³ 中華民國聘任僑務委員，以及僑務榮譽職人員（包括僑務諮詢委員、僑務顧問及僑務促進委員），其遴選標準為有功於僑社事務，具有崇高聲望，敦睦邦誼，對國民外交貢獻卓著者。僑務委員及僑務榮譽職人員均為無給職，任期三年，連任以一次為原則。

心，體認理解不同僑界組成份子的歷史感情。

「過去我們把中國當成敵人，現在要跟他們握手，就算不是握手，也是要笑臉相對，然後僑團僑社就會有一些人跑過去，跟對方接觸呀，……我們應該用比較寬廣的角度，我一直覺得作僑務就要用寬廣的角度，因為他們的祖先就在那裡嘛，你怎麼要求他們去斷那個？然後他們的兄弟姐妹呢？大家都是同宗族的，就常會看到有兄弟，哥哥支持中華民國的，弟弟就支持大陸的，其他表兄弟呀、堂兄弟，都有這種情形。有時候我覺得我們在做這個工作，情感上可以理解，你要人家選邊站，人家那是骨肉親情耶，對不對？確實有他的難處」（研究參與者C）。

基本上僑務政策與外交政策相同，都會受到政府兩岸政策方向所左右，不同政黨、不同的兩岸政策，都會造成僑務政策巨大轉變。雖然說公務人員的天命就是服從長官命令，依政策指示確實執行業務，但人畢竟是有感情思想，尤其駐外僑務工作就是建立人脈、與人交際的工作，這種兩岸政策轉變所造成的差異性，使得駐外僑務人員在解釋及選擇推行方法的歷程形成知覺上的落差，若此知覺與其人格、態度、角色扮演等因素所形成的事實價值出現差異，則將因兩者之落差產生不一樣的感受及行為，而引起衝突。

「現在說僑務休兵……其實每一次換黨執政，對我們來說都是很大的轉變。像當初民進黨執政，然後僑民三等論出來，處長、副處長跟我，到每一個僑社去跟人家磕頭、去解釋，說不是這個意思，然後又換黨執政，又搞個僑務休兵，又換台僑反彈」（參與研究者C）。

「你就可以看那些本來把你當朋友看的僑胞，在換黨執政後，突然就把你當成敵人，就算不是敵人，也覺得你不會真心對他們好，就真的體會到這點，那心裡難過呀，可是也沒有辦法。有些人就很明顯，非常明顯，那我覺得這些人還算是真性情的人，有些人就不理了。所以我覺得我僑務人員不能做太久，要趕快回來，那個情感上不能負荷」（參與研究者C）。

「海外僑團屬性衝突……，其實海外藍綠對立比國內還嚴重，尤其是第一次政黨輪替時最嚴重。一些偏激的人士把我們駐外行政機關的人員都當作是綠營單位，不願意跟駐外人員打交道。而老僑，就是大陸淪陷前就移居海外的僑民，因為長年在海外，對台灣的民主政治發展不清楚，就容易讓老共有機可趁，試圖拉攏。其實僑務工作就是搶易旗，雙方搶人啦！」（研究參與者G）

但近年來政治局勢演變迅速，往後政黨輪替勢將成為常態，因此強調公務員執行公務秉持行政中立立場，確實是重要且必需的。行政中立除了維持政局穩定、政黨執政接軌順利、維持政府運作順暢外，對於如駐外僑務人員這種需面對

不同立場及主張僑社的工作，也是避免角色衝突及幫助工作推展的最佳處理之道。但同樣的問題，即是駐外僑務人員需要第一線與僑胞們接觸，必需與渠等聯繫、交流感情，有時候也難免會因個人的立場、感情，而在對待僑社上有親疏遠近之分，形成所謂以行為為基礎的衝突，即一個角色所要求的特定行為不相容或無法滿足於另一個角色的行為期望，因此造成角色的偏差而形成衝突，例如：

「就是之前民進黨執政的時候，我們的主任是很綠的，然後就跟藍的僑團處得很不好，之後政黨輪替藍的執政後，藍的僑團就有寫了一封去告他，不過那時候那個主任已經回來台灣了」（參與研究者A）。

爰此，駐外僑務人員需時時注意，儘量不要將個人喜惡帶入工作，務必嚴守行政中立的原則，可以深入與僑社、僑團交往，可以了解不同僑團的不同需求，可以理解並包容各種不同意見，並以最大的誠意相待，但不要為了迎合僑團喜好，而表面上虛與委蛇，意圖處處討好，這樣當有朝一日被僑界發現其原來是個立場搖擺之人，反而將被看輕。況且同一個人同時扮演數種角色，而這些角色各有不同的規範與期望，將使得自己無法調適來完成所有角色的義務與期望，因而形成角色間衝突。最好的辦法仍是由端正自己觀念，了解此工作代表的就是中華民國政府，一切只為國家最大社祉而努力，如此就算國內政局再如何輪替、變化，亦可避免影響到其僑務工作的推行：

「你如果刻意的親近，比如說現在是藍的執政，你就靠向藍的僑團，他們也不會沒有綠的朋友，也會在某些場合，比如國慶酒會或是華僑節大會相互碰在一起，到時候你會很尷尬，那備時候你要靠向誰？藍的說你是他們那一邊的，綠的會說不對，昨天你跟他們說的話，好像是偏向他們那邊的，可是僑務人員應該是沒有顏色的，我覺得不要讓僑界有這種你會投機的感覺才好」（研究參與者D）。

「海外僑團每個都有渠專屬的特質，且每個僑團都有其中重要的核心人物，在與每個僑團接觸與相處前，往往可透過駐處同事與長官瞭解僑團核心人物的關係與特質，事前可架構與渠等之談話內容，例如：僑商就可以與其談論國際經濟議題、綠色色彩較重的社團，很喜歡談論醫療與養身議題，榮光會僑團就需要跟她們談論眷村文化（或是眷村美食），往往第一次的談話若能讓當事人感受僑務秘書很瞭解與重視她們，簡單的說就是「誠意」，日後處理僑務問題比較簡單。另外，保持行政中立也是很重要的，絕對不偏袒任何一方，每次爭議都是就事不就人，我認為僑胞都會瞭解的」（研究參與者B）。

僑務人員雖多能小心謹慎，維持行政中立而不介入藍綠意識形態之爭，可是每個僑社對駐外僑務人員仍有不同的角色期待，希望其照著他們想要的立場，作

出他們認為“應然”的行為表現方式。故部分較偏激的僑界人士仍會將自己的想法硬加在僑務人員身上，意圖將其染色，不管是將其當成一個朋友或是敵人，就是不相信駐外僑務人員能保持行政中立的立場。

「但是有些比較激進的僑胞，他就會想辦法，故意要把你染色，因為我那時外派的時候，是民進黨執政時期，那有的人就會說，你是不是比較偏民進黨，所以才會派你出來？那我就回他說，國民黨、民進黨執政都會有人派出來，這跟藍綠沒有關係，但是有些僑胞他就不相信，他不會有這種認知」（參與研究者E）。

但既使如此，嚴受行政中立仍然是駐外僑務人員必需放在心上、務必堅持的信念。若駐外僑務人員對自己的角色扮演產生了角色模糊，即有關其角色的信息不存在或這些信息無法有效溝通、無法適當扮演其應有的角色行為，則不僅會造成業務推行上的困難，對於駐外僑務人員本身造成角色間衝突也是一大隱憂。

「我覺得很重要的一點，就是不管什麼樣的團體，不管是新僑老僑，或是藍是綠，你不要讓他們覺得說……不要讓他們覺得說你在刻意討好、親近他們，因為如果你讓他過分的以為你偏向他，會有後遺症。你只要讓他們知道我們是站在中立的立場，該幫忙的地方，我們會幫忙爭取，就是一視同仁的，沒有因為政黨輪替或是代表換人而有所差別。」（參與研究者D）。

「國內政治的情勢，對僑界會有影響。那對秘書的態度上面，我這邊是沒有什麼特別的啦，但我知道有的地方會有這種困擾。我這邊就都是我同一個人嘛，那僑團也知道我是在執行公務，很多事情不是我可以主導的。國內的執政團隊換了，政策也會跟著轉，僑界也知道，不會針對我個人啦。他們對政策反彈，是會反彈政府，不會反彈秘書，僑務秘書只是第一線的工作人員而已，影響的權力沒那麼大」（參與研究者F）。

綜合言之，兩岸關係及僑界政治立場對立，對海外僑務工作當然會產生影響，而僑務人員最好的策略仍是嚴守行政中立，另以服務之熱誠來感動僑胞，才能避免紛爭並順利推展工作。

三、其他工作上產生的挫折與衝突：

駐外僑務人員的工作，除了政令宣導、蒐集僑情、撰寫報告、分配僑團經費補助……等例行的公文業務外，有相當大部分的時間必須用在經營人際關係上，爰此，則相關的交際應酬、出席活動、紅包帖祝賀等場面自是在所難免。而這種工作上的特殊性，加上傳統職場上普遍存有之男尊女卑心態，使得早期僑務委員會的長官認為女性不適合擔任駐外人員，而偏好指派男性人員，這種男女角色地位的不平等，讓一些年長的女性僑務人員印象深刻，產生社會文化與角色間衝突之衝突。例如：

「我第一次要外派的時候，還不是我自己要外派，是長官要我外派的，我還沒去，那邊的主任就打電話回來，跟主秘、副委員長、委員長講，說當地的傳統僑社是不歡迎女性去的。我到臨上飛機時，主秘還跟我講，說妳要好好表現，妳本來是不可以去的，所以我那個時候壓力真的很大，而且我心想我當時在僑委會10幾年，已經是當過兩任科長的人了，我怎麼不夠資格去當一個副主任？」（研究參與者C）

「在派駐僑務人員方面，其實對於男性和女性是有所區別的，以前僑委會是不派女性駐外的，是由洪冬桂副委員長開始才提倡要外派女性，像L女士、W女士，C女士派美國那是第一批的女性……（恕刪）僑務工作，一要早出晚歸，二要會開車，很多女生不會開車。像L女士當初和J先生在多倫多，三個月都是J先生開車接送她，她都是負責跟在J先生旁邊提東西。另外一邊，僑團活動都是K先生代替W女士在跑，只不過K先生為人厚道，守口如瓶，外面的人都不知道，W女士就負責在中心打報告，做內務居多，至於跑外面僑社都是男性」（研究參與者G）

而這種男女地位不平等的文化所帶來的角色衝突，對於女性駐外僑務人員所帶來的影響，也未必全然負面。據筆者所了解，僑務委員會的女性駐外僑務人員，在職場上表現均十分出色，絲毫不亞於男性。其駐外期滿回國敘職後，也都得到很好的升遷，可知當初的角色衝突除了沒有打倒渠等外，反而使渠等主動積極地對困境提出重新的定義，努力完成長官所有對其外在角色期望的要求，以積極的行為去順從或達到要求，例如：

「可是那時的主任就堅持說不可以派女的，因為傳統僑社反對，所以是有過這麼一段，到後來教中文後他們接受我、他們喜歡我，而且還很歡迎我到公所去，那是很大的突破，因此我也很願意犧牲我的假日給他們上課，反正我的重點跟他們不一樣，我的重點是我可以做僑務，而且我覺得我不能給女性丟臉，憑什麼這個工作女性不能作？」（研究參與者C）

另外僑務工作號稱是外交事務的第二軌道，僑務人員在推動僑務工作，除了是凝聚僑界對國家的向心力，增強僑胞與台灣的認同感外，更重要的任務也是在促進我國政府、我僑界與當地國主流社會的親善交流，厚植友我力量。而既然涉及外交領域，不可避免的會面對兩岸事務角力的場面，即使是看似平凡的僑界活動，有時僅是相關的大會流程安排，背後也可能隱藏著許多政治意涵，甚至牽涉到國家尊嚴的展現，不容許出錯，如果在重要場合被中共搶得先機，則對駐外僑務人員來說即是任務上的一大挫折。因此學習如何因應相關場面，不令主辦單位為難，又能適時維護國家尊嚴，是為駐外僑務人員的重要課題。如果這門課修習不及格，則駐外僑務人員恐因對於自身能力無法達成外在各種角色期望、要求時之挫折，而產生角色內衝突。例如：

「有一次我去參加一個春宴活動吧，那個時候只有我去嘛，後來那個僑團，因為當地華人比較少，為了場面好看，就邀了一些大陸社團，就是當地的大陸移民也來參加。那這個活動我們也有補助經費嘛，所以一般都會邀我們上台，那我那天是邀我上台頒獎，頒完獎之後……因為我們一般都是依據司儀的指示嘛，那他叫我頒完獎之後，就沒有下文囉，那時坐主桌有一位僑務委員，就一直跟司儀說應該讓我致詞，那司儀就面有難色，後來他還是沒有安排，就一直說謝謝，那我就下台了。後來才知道因為他們有邀大陸社團參加，那大陸社團那邊就要求不能安排我講話……（怒刪）那我也覺得自己有失職的地方啦」（研究參與者A）。

另外，僑胞與僑胞間的意氣之爭，有時會牽怒至駐外僑務人員身上，怪罪駐外僑務人員處理不當，互指偏袒其對手一方，嚴重者甚至會以投書僑務委員會告狀。若長官能理智了解整個事件來龍去脈，公平主持道理，則駐外僑務人員尚可安心繼續推動業務。但惟恐長官一時不察，受到耳語影響，對駐外僑務人員輕則責罵，重則召回國內懲處。若此情形，則不僅打擊士氣，也打亂了駐外人員的生涯規畫，傷害不可謂不大。因此在面對這種僑胞間意氣之爭的情形，駐外僑務人員需格外小心，避免對立雙方，對駐外僑務人員的角色互有衝突的期望，使駐外僑務人員產生左右為難的情況，而形成角色傳遞者間的衝突：

「然後兩個人就槓上了。那個會長就說他是會長，所以他要主導那位教授的行程，然後邀請教授來的那個人就說人是他邀的，他要主導，結果那個會長安排某天要教授去一個行程，邀請教授來的人也安排教授另一個行程……（怒刪）後來我們就開會了，那我們還是希望照原來的構想，就是照原來的行程，那請會長退讓一下，可是那個邀請教授來的人，突然就說他不玩了，他要退出中文學校聯合會。……（怒刪）後來第二處就要我們說明了，我就跟二處處長講說，我們只差沒跪下來跟他磕頭了。而且你說我們這樣處理有什麼錯？我們只是把大家邀集起來，把話講清楚，這樣他就不高興了，就寫黑函呀，那你說我們該怎麼辦？僑

界就是有這樣子的事情，你要很注意」（研究參與者A）。

「那他們裡面有人可以直接跟會裡面的長官聯繫，就施壓，然後也修理我，說我不盡力為他們爭取，那是我覺得最挫折的事情。因為他們還用 e-mail 寫信修理我，那 e-mail 我很難回應啦，因為不知道他們寫給多少人、寫給誰，他那個一發可能就很多人，然後在網路上發 e-mail……（怒刪）那這件事情，我是感覺很挫折，因為我們平常跟他們也都有互動，對他們也不錯，該爭取都幫他們爭取，補助的錢都比以前高，結果他們這樣倒打一耙，讓我看清楚，原來他們是這種人」（研究參與者F）

「我覺得國內長官給我們的支持很重要，因為他們一定有不同聲音，會試圖透過各種管道去影響長官，有的長官耳朵比較輕的，就會被拉著走。那張委員長那時很明確的跟我講，就是這樣子，不會更改，那我們心裡的石頭就放下來，不用擔心他們在後面運作什麼，然後會發酵什麼，長官會不會一個不高興就把我們調回去之類的，因為我們有帶家眷的，都會很擔心，說調回來就調回來，然後搬遷那些都得賠錢」（研究參與者F）。

三、小結：

在僑界網絡中，不同人員組成的僑社各自扮演著不同的角色、擁有不同的立場，這種立場是歷史及情勢使然，很難因為政府的政策或是駐外僑務人員個人的表現而有所改變。由於各方常居於各自的立場行事，很難取得一致的默契，因此導致僑團與僑團間，或僑團與駐外僑務人員之間的衝突。此種角色衝突可包括自我的角色衝突和人際間的角色衝突，不管任何一種都可能形成人際相處不睦的原因。駐外僑務人員身處異鄉，除了面對工作性質上的沉重壓力，還需要處理上述形形色色的衝突，一個處理不妥，就容易受到嚴厲攻擊，要如何避免「以正確的方法解決錯誤的問題」，以及調適挫折的方法，是學習扮演一個成功的駐外僑務人員必須具備的重要能力。從訪談結果可知，我駐外僑務人員對於維繫良好的人際關係之道，都能從個人自身做起，培養並深化自身專業能力，並多予關懷僑社需要，堅守行政中立，不僅努力提升自我形象，更積極建立與僑界良好關係，以實際表現獲得駐館/處長官之支持，充分達成工作上的角色期望，減輕其角色衝突。

第二節 家庭關係的角色衝突

一、駐外工作對家庭及個人角色之影響

在現在全球化的風潮下，在台灣以外的場域工作已非罕見，不論是民間企業或政府機關都有相關派駐海外的職務。但是在龐大的公務體系中，有駐外人員編制的部會畢竟在比例上仍是少數，而會選擇以公務員為職業的家庭，通常其個性及態度也是較趨保守、重視穩定的一群人，因此當僑務人員決定選擇離鄉背景到海外工作時，其家人的反應如何？因為若駐外人員決定此種生涯規畫，但又得顧及最愛的家人可能有不同意見，則在兩者取捨間就容易產生角色間的衝突。經過訪談了解，駐外僑務人員的父母家人大多能尊重駐外僑務人員個人生涯選擇：

「沒有意見，因為我要出去前有問過她呀，那我的父母原則上也是尊重我，沒什麼意見」（研究參與者A）。

「駐外的僑務工作是一個包山包海的工作，舉凡僑界舉辦之各類型活動、僑胞之婚喪喜慶……等等均要參與，相對而言工作的時間就會很長，從早到晚，甚至假日都需要工作，相對而言，就必須犧牲家庭生活，既然選擇外派，事前就需要與家人充分溝通，取得諒解，家人在事前也會有相當地心理建設。」（研究參與者B）。

「以我的父母來說，就是我和我太太、小孩要離開台灣這麼遠、這麼長的時間，他們會覺得蠻不捨的啦。那媽媽也問過說：「你可以不要去嗎？」，但是後來也跟她解釋這是工作上的需要，她後來也可以體諒啦」（研究參與者E）

而年輕的單身未婚人員，其相較已婚有家庭者之情形，少了家人的負擔，其作選擇時所需考量的問題更為單純。其考量的點多注重在趁年輕時多嘗試不同的人生經驗，而遇上家人反對的阻力的比起有家庭都更小。

「我家裡算很單純，就只有我弟跟我爸而已呀，我弟還住在家裡，所以對我爸來說就還好。說真的，我們會裡外派任期只有3年，跟外交部任期6年比起來很短，就是有機會，如果我願意出去看一看，家裡面還算蠻支持的（研究參與者D）

至於已婚之駐外僑務人員，無可避免地需面臨配偶能否接受長期分隔兩地之問題。雖然古詩有云：「兩情若是久長時，又豈在朝朝暮暮？」，但詩句畢竟是詩句，現實中若夫妻一別經年累月，對於婚姻經營實是一大考驗，也增加了許多牽掛，使得駐外僑務人員不禁會想問：「你覺得是拼命工作重要？還是陪家人吃飯

重要？」。但為避免衝突，決定要帶另一半相伴駐外，卻又將面臨另一個衝突，那就是另一半的工作該如何處理？若另一半也是公教人員，尚可申請留職停薪，配合上問題還可解決。但另一半要是在民間企業工作，則多數的老闆不會同意員工離開崗位數年，還幫他保留職位，因此這些配偶們就必需辦理離職才能陪同派外。但是看到配偶為了配合自己工作的緣故，必須放棄其職業，阻斷其升遷，駐外僑務人員心理又難免覺得愧疚，會覺得自己要扮演一個聽從指令、戮力奉公的好職員，又想扮演一個維持良好婚姻家庭的好丈夫，但卻得讓另一半犧牲其事業，在另一個角度看來，又扮演了剝奪者、自私者的角色，這種顧此失彼的心理困擾，就是角色與人格間衝突的來源。

「第二次外派時我的家人就沒有去。第二次我家人沒去的原因是因為，我自己覺得不好意思了，我覺得我不想再耽誤我先生，因為我先生必須要辭職呀。……………（恕刪）我不想要耽誤我先生，因為他又要停掉工作。第一次去的時候，他辭掉工作比較沒關係，因為他跟我都還年輕，第二次、七年後如果他再跟我去洛杉磯，我怕他回來找不到工作了，因為年紀都比較大了」（研究參與者C）。

「第一次外派美國，因為美國有規定，小孩未滿12歲，是不能單獨留在家，那我要跑僑社行程，沒有多餘時間可以照顧，於是小孩就先回來了。等我工作一年後，行政上跟外勤什麼都熟習了，也找到房子了，那時先生跟小孩再過來，我先生就辭職，負責照顧小孩。不過對我先生很不好意思的，是先生從那時，為了我的工作外派關係，辭職到現在10幾年都找不到工作，感覺對不起他」（研究參與者G）。

駐外僑務人員派駐異鄉，人生地不熟，加上業務相較國內更為繁重，面對如此艱困環境，家人的瞭解與支持，對於駐外僑務人員如何平衡調適其角色扮演更顯重要。通常單身未婚之駐外人員，雖然沒有家人的陪伴支持，但相對的其也只需照顧好自己一人，也就可以避免面臨與家人相處上所造成的角色間衝突，少了許多後顧之憂。

「外派時就1年回家1次，然後這期間我爸跟我弟也只來過1次，所以其實我覺得還好，而且日本沒有什麼時差，有什麼事情要講，當天電話無可以聯絡到了。而且說真的，真的有什麼很急的事情的話，飛回來2、3個小時就到了，都是OK的，所以顧慮就沒有那麼大了。」（研究參與者D）。

而有家庭之外派者，在外派期間有家人跟隨、協助照料兒女，甚至配偶也可分擔及支援部分的工作事宜，對於協助駐外僑務人員迅速融入當地生活及工作步入軌道，有著相當實益。

「像我派駐佛羅里達州，轄區範圍相當地廣大，從南到北都有僑胞居住，開車從

南到北單趟需要耗時10小時以上，有時候業務需要轄訪，自己往往無法單獨開車到達目的地，就需要家人協助開車，剛開始先生很不認同：一人僑務全家服務的工作內容，常常有所抱怨，不過，後來想想既然外派工作是有任期制的，再怎麼樣就是3年，咬緊牙關總是會過去的」（研究參與者B）

「像我當初是先生有陪去，他一天要接送4次耶！就兩個孩子，不同年級、不同地方、不同學校呀，就這樣上下上下，如果只有一個人，你怎麼可能？當一個駐外人員你還可能做到這麼多的事情？」（研究參與者C）

但有家庭的支持，相對的也會遇到種種家庭角色衝突，如駐外僑務人員最常面臨到的家庭方面角色間衝突，就是有子女者如何妥善照顧子女？不論是對子女生活上的關懷、分享孩子生活的點點滴滴，或是照料孩子的就學問題，都是極為困擾的問題。因為駐外期間，僑務人員的工作量其實相當的重，而且在正常工作結束之後，還要繼續跑僑社參加活動、交際應酬，早出半夜歸是常有的事，連帶也壓縮了與家人孩子相處的時間。綜合說來，這是一種時間分配不均所造成的角色衝突。一個人如果扮演雙重角色，而沒有足夠的時間可以平均分配給每一個角色，導致角色間彼此競爭個人有限的時間，就會出現角色間衝突。駐外僑務人員面臨是要扮演一個將心力無私奉獻給工作的好員工，或一個能時時陪伴孩子的好爸爸、好媽媽角色，在在讓有子女的駐外僑務人員陷入角色衝突。而這個問題也會隨著駐外期間小孩正值哪一種年紀，而有著或重或輕的角色壓力。

「那有問題的是跟家人相處時間太少，太太需要長時間的顧小朋友，她會很辛苦，因為你常下了班還要去僑界活動，搞到晚上9點、10點，甚至11點才結束，那回來之後，因為太太顧小孩非常累，都休息了」（研究參與者A）

「僑界活動多是在假日舉辦，而假日往往是家人得以共處的時候，這樣的衝突幾乎常常發生，身在當下常常會覺得矛盾與痛苦，不過，熬過來後反而更加珍惜與家人相處的時間，像我自己就會選擇平常日休假陪家人，或是參與小孩子的學校志工活動，藉以彌補假日無法與家人相處的遺憾」（研究參與者B）

「有一次去沙加緬度，就是那一天孩子發高燒，我婆婆嚇死了，因為她一個人在美國，也不知道該怎麼找醫生，然後孩子整個臉色都變了，然後那時候沒有鄰居，因為我們還住在旅館，然後我婆婆70幾歲的人耶，真的會嚇死！然後她就跟我講，她覺得我們回去，我們不要做了，她那時就流眼淚，那我也當場眼淚就流下來了」（研究參與者C）

「假如我還有機會第二次外派的話，我就會考慮的很謹慎，像子女教育問題是駐外人員最困擾的問題，我那時是小孩還小，但如果在大一點的話，就會有學制銜

接的問題，到底要怎麼接？如何接？小朋友有沒有能力銜接？都是問題，像語言要重新學起，要轉換學制之類的，回來之後還要再適應一次。像我們僑務人員的任期，其實像對外交部來講，還蠻短的，所以小孩子他要適應兩次，對小孩子不太公平」（研究參與者F）。

「那小孩子呢，他們是去讀美國學校，美國學校讀完後，他們就各自去讀大學，到西班牙去唸、或是到巴西去唸，他們對我外派，是蠻接受的，對我太太及小孩來講。因為我外派的時候，我的小孩在國內的義務教育都已經告一段落，就不會像有些人的小孩會遇到轉學適應的問題，都幾乎到了要讀大學、研究所的階段，問題就比較小」（研究參與者E）。

駐外期間，工作與家庭上都較在國內生活起了相當大的變化，其個人承受的心理壓力也遠為嚴重。一般國內的上班族，在一周忙碌的工作之後，多能利用周休2日安排休閒活動，陪伴家人、進行親子交流來調適壓力，但駐外僑務人員因為編制少，許多地方僅有一人，在休假代理、人力調配上不易，且囿於僑社多在周六、周日或特定節日辦活動，駐外僑務人員平日上班之餘，假日更是跑僑社行程的大宗，故少有這類空閒時間。此不僅是造成駐外僑務人員個人身心上的疲累，也連帶減少全家一同出遊的時間，這種因為工作要求、工作時間太多與工作壓力太大而影響到家庭責任的表現，加深了駐外僑務人員角色間之衝突。

「剛去邁阿密，因為負責轄區為佛羅里達州，幅員相當遼闊，從北到南都有僑胞居住，光是認識轄區僑團大概就花了將近三個月的時間，那時候幾乎完全就是工作，假日常常驅車前往奧蘭多、天柏、塔城等地參加僑社活動，來回就需要一天的車程，三個月後對僑團有了初步的認識，假日不上班時間才有自己的時間。不過整體而言，僑務工作真的很繁重，舉凡婚喪喜慶、僑團聚會、僑校活動…等等，在一人館服務就只有妳一個人負責，常常一個時段有三、五個僑團活動，雖然處長會指派其他館員代為出席，不過，無論大活動小活動，僑務秘書往往都要出席，所以休閒的時間真的很有限」（研究參與者B）。

「這個問題我很困擾，我們在國內是周休二日，但在駐外期間無所謂周休的。僑社星期天是比較少排活動，但星期六基本上活動很多，這樣休息時間就少了。然後因為我們那裡僑務人員只有我一個，只有一個排休假就很麻煩，常常會擔心國內有什麼臨時指示……（恕刪）比如說家人都計劃好要去休假，車票、旅館都訂了，突然一通電話來，要我去哪裡出差，我能說什麼嗎？不只是太太、小孩失望，整個訂的都要取消，也是蠻大的損失呀」（研究參與者F）。

「我太太曾經找到歐洲旅遊，順便去看看小孩子，因為小孩子那時候在歐洲唸

書，我跟她說根本跑不開，我要拜訪什麼僑社、要參加什麼活動、又要調查什麼東西報回會裡，根本跑不開。所以我在巴拉圭三年八個月任期裡面，只去過巴西一次。而且巴西那次還不是去玩，而是巴西的婦女會跟中華會館邀請我去做毒品防治的演講，然後借這個演講的空檔，才順道去旅遊的，如果她們沒有邀請我的話，搞不好我都沒有機會離開巴拉圭去旅遊的。」（研究參與者E）。

所以說世間本無兩全齊美的事，有家庭之駐外僑務人員，雖然比單身赴任者多了家人的扶持，在異鄉打拼也不會感到孤獨，但同樣的也必須面臨兼顧家庭與事業的雙重衝突，即上述的子女教養問題及與家人相聚時間過短，擺盪在扮演好公務員及好丈夫、好父母之間的角色間衝突，使得這些駐外僑務人員內心極為煎熬，而這些因素也會影響到其將來若還有機會外派，是否仍願意帶家人一起赴任的意願：

「這個可能會比較考量一下。因為你會考量說……讓他完成某一階段的教育後再去，例如說等他唸完小學的時候再去，這個問題……因為時間還沒到，不過我盤算是這個樣子啦，就是說不希望他一直換來換去，因為教育就是持續，那個就比較會考慮」（研究參與者A）。

「小孩子還小的僑務人員，生活上比較會受影響。因為一方面有小孩子要照顧，一方面小孩子也要讀書，那這些方面怎麼去安排，可能遇到的難題會比較大。那我的小孩都已經成年、都大了，像我知道有一些人員的太太會抱怨每天要顧小孩，小孩有什麼事要找老公，老公也沒辦法馬上回來幫忙，這就是很多僑務人員，尤其是小孩子還小的，常會遇上問題，那我的小孩都大了，然後就到國外去唸書，都獨立了，剩下的就是我跟我的太太嘛，那僑界活動我們又幾乎是夫妻檔參加的，就夫妻比較有話題，常會討論一些僑界的事情，所以這種事要看個人家庭的條件狀況啦」（研究參與者E）。

二、小結：

據上述訪談發現，未婚之駐外僑務人員，擁有較多可支配之自由時間，除能主動追求休閒生活品質外，其處在家庭與工作間之角色衝突程度亦較不顯著。而已婚有家庭的駐外僑務人員，若配偶及子女一同赴任，雖然可免除親人骨肉分離兩地之苦，在某方面可解釋為得到家庭支持，表面上兼顧了工作與家庭，角色衝突感受似會降低。但若駐外期間子女尚幼，則因駐外僑務人員工作繁忙、早出晚歸，照顧小孩的責任全落在配偶身上，使得駐外僑務人員對家庭有著一份說不出的愧疚感。而除了駐外僑務人員本人為工作犧牲享受天倫之樂的時間外，其家人為了陪駐外僑務人員派赴海外工作，其在原來之生涯規劃及個人職業上也得作出相當之讓步，甚至賭上未來難以再尋得工作之風險。此點會讓駐外僑務人員知覺到較多的「工作—家庭衝突」，為駐外僑務人員帶來較大的角色壓力。雖然根據

上述訪談，大部分駐外僑務人員的家人，仍然努力扮演支持與協助的角色，盡量減少駐外僑務人員的後顧之憂。但駐外僑務人員要如何在作一個好先生、好妻子、好父母及辦好工作職務之各種角色間取得平衡，整體來說確實面臨不少衝突，渠等之努力應該得到機關及社會大眾之肯定。



第三節 駐外經驗對角色認知與角色期望之助益

一、駐外僑務工作與角色認知及角色期望之關係

對於人類而言，工作是實現社會分工及人際聯繫的具體形式，因此工作也是最能體現人類社會性的實踐活動。上述駐外僑務人員所面臨的角色混淆與角色衝突，會帶來工作壓力、工作倦怠，降低駐外人員的生活滿足感；但相對的，若駐外僑務人員對其工作本身能感到成就與滿足，精神與物質上能帶來激勵的功能，則一定程度上，有助於促進駐外僑務人員對自己的生涯規畫，建構階段性的角色期望與角色認同，而減輕角色衝突的壓力。

就工作的物質上滿足而言，實際面當然是獲得報酬所得。在這點上駐外僑務人員之薪資確實頗佳，平均多為國內工作時的三倍以上金額。但除此之外，工作最重要的意義還是在於享受成就感。重實際的人，把金錢的回饋作為工作的首要目的，但感性的人，卻會將工作所帶來的成就感，擺在最優先地位。大體來說，僑務人員感覺最有成就感的時候，當然是完成了對僑胞有幫助的事務，充分發揮「僑務人員」這個角色應有的功能，而滿足了他們從事這份工作的角色期望。

「我剛去邁阿密辦事處八個月後原任處長調回國內，舊處長在離開前不斷帶我到僑界與僑胞話別，並希望僑胞把對他的支持轉化為對僑務秘書的支持，之後新處長與僑胞見面，人人口中都誇獎僑務秘書，主要讚美的特質為誠懇與認真，這讓新處長相當信任我，且相信我對僑團的許多判斷，惟之後新處長立場漸漸偏頗(偏向國民黨)，不過，本身中立的立場依然受到藍營與綠營僑胞的愛戴」(研究參與者B)。

「……有一個元老就突然跟我講，說副主任呀，你可不可以到我們公所來教中文？他說我們其實很有心要跟中華民國政府來往，可是語言不通怎麼辦？就是他們講廣東話，代表也聽不懂呀，對不對？那他們也聽不懂國語，他就想說要我去做，那同時主任在旁邊，主任就說好呀，於是後來我就利用禮拜六、禮拜天，本來是我應該放假的日子，就是其他組的人都到那裡去玩的時候，我就到傳統僑社去教中文，教他們會話。……………(恕刪)我就知道其實她們已經開始注意到國語的重要性，她們也一直很想學。那我覺得這個工作很有意義，她們想學，然後溝通沒有問題，這是讓我覺得很開心的一件事情」(研究參與者C)。

「那另外是巴拉圭有一個台灣文化日，以前從來沒有這樣的活動，那是在我任內，第一次把它規劃舉辦，那第一次辦理有幾千人參加，第二次就達到上萬人。之後我回國，接任的秘書又辦了兩屆，人數都有萬人以上，當地主流社會及僑界都非常喜歡這個活動，認為非常能宣揚台灣。那這個巴拉圭台灣文化日的活動，我覺得在我的駐外工作生涯裡面，是最大的成就之一」(研究參與者E)。

「有一件是有一所中文學校，然後我去了之後給他們一些幫忙，就是以前還沒有秘書的時候，他們不知道怎麼跟政府接觸，也不知道我們可以給他們什麼協助。然後後來我們有給他們一些協助，也給他們一些在規劃上面的意見，後來這個中文學校就發展的很好，在整個德國、甚至整個歐洲來講，中文學校經營都是很困難的，但這個學校卻是蒸蒸日上，一直在成長。

第二件事情，是我們在法蘭克福成立了德國唯一的以華裔第二代青年為主的團體，那這個團體現在還在運作，也經營的很好」（研究參與者F）。

另外，角色認知是指角色扮演者對社會地位、作用及行為規範的實際認識和對社會其他角色關係的認識。任何一種角色行為只有在角色認知十分清晰的情況下，才能使角色很好地扮演。角色認知是角色扮演的先決條件，一個人能否成功地扮演各種角色，取決於對角色的認知程度。以僑務委員會的工作而言，海外僑區是其真正需要經營的場域，也就是真正的戰場。而一般高考分發的同仁，若一直只在國內辦公室處理公文業務，卻沒有親自到第一線僑區工作，則其對僑界的生態，就僅止於公文紙上的文字敘述，沒有親身瞭解當地風土民情，這樣對所謂的“僑務工作”的認知將不夠深刻，對僑務人員這個角色也就缺乏整體的觀念，對於建構完整的角色認知是有所不足的。一個有理想的僑務人員，如果未來希望能承擔更多責任，對於僑務人員這個角色的認知必須要有整體的觀念，則從事實地的僑務工作必定是重要的經歷，要學著從政府與僑胞兩方面的立場去通盤思考問題，即為「擴大參與面」。此外，國內公務機關的行政流程，大多情形下只要遵循層級節制、奉命行事，就可順利完成交辦事物，但駐外人員在第一線作戰，常需要即時自主判斷，甚至立即指揮人員辦事的情形，對於個人獨立判斷及領導能力磨鍊也有相當助益。駐外工作之珍貴之處即在於此，可以幫助僑務人員得到充分的角色認知，進而協助角色扮演，而減輕角色衝突的機會。

「那這個對你整個工作能力提升上面，是有很全面的幫助，因為你看的事情比較全面，你以前在會裡辦公文，某某僑團辦活動補助多少，可是你不曉得前端這個部分是怎麼來的……（恕刪）在會內的人可能只看到一張申請經費的公文，可是卻不知道這之前是有很多的事情，不是今天你去就有的，就像駐外人員的輪調，也是很多之前的人累積下來的，所以你如果外派以後，你會更了解前面的作業，訓練全面的眼光。」（研究參與者A）。

「到了國外以後，你算是一個小主管，那種領導能力方面，其實也蠻有幫助的，你要領導那些雇員，當然我們以前當過科長，早就有領導過了，不過情形不同的是，你在國內你當到主管，一定是經過一段時間歷練，通常是比你底下的科員們資深的，但在國外不一樣，那些雇員他對當地很了解，很資深，你一個新人反而什麼都不了解，那在領導上就要很注意，不然他們背後給你搞個什麼，你也不

知道，因為你對當地沒有他們熟。」（研究參與者A）。

角色知覺是指個體對於自己或他人在特定的社會或組織中的這種地位、權利、義務、權力和職責以及由此產生的行為的知覺。由於有此知覺，我們自會表現出相對應的行為。因為一個人對於其角色行為的效果，有很大程度上是取決於該角色承擔者對角色內涵意義的自我意識和理解，也就是說，角色知覺在一定程度上影響甚至決定了駐外僑務人員的角色行為選擇。不同的角色行為選擇引起不同的行為後果，也必然形成不同形態的個人價值觀。因此，駐外僑務人員角色知覺的建立是維繫和優化其工作表現與人生規劃的前提和基礎。而正如古語所云「讀萬卷書，不如行千里路」，駐外人員實地接觸駐在國的風土文化，更能啟發深層思考，對於個人精神層面及自我要求及成長方面也有幫助。駐外經驗培養駐外僑務人員能有更寬廣的格局、更周全的思考，強化其角色知覺，達到更高的標準：

「舉個例子來講，去年商業周刊有個報導叫“德國奇蹟”，就講說為什麼他們可以保持經濟成長，可是國民所得又那麼平均，那篇文章雖然是專題報導，可是還是很淺，不是很深入啦，一些背後更深遠長久的原因，它沒有探索得很徹底……（恕刪）我是覺得外派，可以對德國、德意志這個民族近距離觀察，比較能了解他們行為背後的想法，以及他的價值觀是什麼」（研究參與者F）。

「至於人生嘛，呃，我覺得出去外面走走，不是看那麼狹礙說，工作或是什麼，就是你的視野會比較寬廣吧，會覺得世界那麼大，有些事情你不必過於鑽牛角尖，就是培養自己能力、加強自己學識比較重要。」（研究參與者D）。

此外，平日多參與僑界活動，主動去為僑胞做很多事情，能夠讓更多的人看到你，亦能獲得僑界肯定、結交許多的朋友，認識更多不同領域人脈。駐外僑務人員在僑界中如果有好的人際關係，覺得自己受歡迎，生活自然比較快樂，工作也更能樂在其中。僑胞不僅是服務的對象，亦是一起學習及分享生活經驗的朋友，也可能成為人生一輩子的夥伴，形成重要的人際資源。因此，駐外僑務人員在工作中應多方拓展人脈，除了使業務推展順利、加深僑界對我政府之向心力外，也是儲備自己的人際存摺，所謂「教學相長」，愈付出、就愈能感覺自己的生命更充實、愈富有。

「在人生閱歷上當然是得到很多，就是國內工作學不到的，而且在國外交了很多僑界的朋友或是當地的朋友，那很多人，甚至在我要回來的時候，送我獎牌、獎狀，讓我作紀念，這個是我自己覺得蠻有成就的。那有些僑胞到現在只要來台灣，就會來找我，算蠻有成就的一個經驗」（研究參與者E）。

「嗯，在個性上可能就是說變得比較主動。剛開始可能是被迫的，沒有辦法，就是要主動去跟人接觸、交朋友，跟僑胞交朋友，因為到那邊大家也不認識你這個新來的僑務秘書，如果他沒有所求的話，他也不需要去理你，所以如果你不主動去認識他們的話，就可能比較沒有機會這樣子。那對自己影響，可能就是在個性上會學習怎麼跟不認識的人接觸，怎麼跨過第一步去跟他接觸，讓他了解你的個性，還有你做事情的方法」（研究參與者D）。

最後以研究參與者G的意見，為此節作一個總括結語：

「我的感覺，對人生體悟上面，就是：

- 一、可以認識很多朋友，不論是因為職位或是個人，都還是你的朋友。
- 二、宗教公益力量是遠大於政府的。
- 三、外派人員自己各方面能力要多充實。
- 四、不管如何，家庭的力量仍是最重要的。」（研究參與者G）

二、小結：

由上述訪談結果顯示，駐外僑務人員在推行業務及維持家庭上，面臨諸多角色衝突的情形。也因為如此，如何讓駐外僑務人員加深其角色認知，進而建構、調整其角色期望，是幫助渠等減輕角色衝突的良方。既然派駐海外工作已是駐外僑務人員的人生選擇，亦是現實必須執行之任務，則駐外僑務人員若能從中發掘這份工作的真實意義，學習到不同於國內工作時的格局及視野，進而得到成就感、自信感，加強駐外僑務人員的角色認知，進而滿足渠等之角色期望。因此如何協助駐外僑務人員了解其工作意義、提升渠等工作滿足感，亦是僑務主管機關的重要課題。讓駐外僑務人員能認同自己的工作、樂於工作，有清晰的自我概念並能愉悅的調整自己的角色與生活方式，由僑界及家人的回饋中，更了解自己的角色，能自我接納及自尊，達到角色扮演的統整與穩定，也是駐外僑務人員於海外工作時期必須積極尋求解答的問題。

第五章 結論

第一節 研究發現

本研究之調查有助於我們對於駐外僑務人員在外派過程中主要扮演角色的了解，即回答本論文三個主要研究問題所關連的工作、家庭以及人生成長上的種種心路歷程。

在工作方面，本研究發現就機關組織區別間、資源競爭間，以及溝通管道等三項變項，可能引起駐外僑務人員與駐外館處人員衝突，而形成團體間、角色傳遞者間的角色衝突。惟從調查研究中可發現，多數的駐外僑務人員仍有相當智慧去化解歧見，維持雙方和諧。整體而言，就僑務工作之推動而言，就訪談資料所顯示的情形是駐外僑務人員對組織雙重領導的角色衝突感受屬中低程度，推測其原因可能是，駐外僑務人員雖需面臨不同機關長官之指示，及隨時可能面對組織改造的命運（政府改造工程一再有裁撤僑委會之聲浪），惟駐外僑務人員仍能秉持行政倫理，嫻熟公務法令與僑務專業業務，多能爭取駐館/處長官的支持，為長官分憂解勞，善盡專業幕僚的職責，因此，將因角色扮演所遭致的衝突或影響，減降到中等以下的程度。換言之，角色衝突本屬駐外僑務人員在駐外館處統一指揮之制度設計與運作上之應然，唯駐外僑務人員能因勢利導，即使面對劣勢，也能從中逐步開創新局面，強調駐外僑務人員之重要性，進而獲得國內僑務委員會及海外駐館/處長官之認同，適當化解雙重領導下的角色衝突，其努力有目共睹。

而在面臨僑社藍綠對立，以及僑界種種誤解及偏見，確實讓駐外僑務人員因為僑界人士對渠等的評價和渠等對自己的評價不一致，而造成角色內的衝突。由於僑務是一種扎根經營人脈的工作，其政策推動的成果在短期之內並不容易顯見，因此每個僑胞對僑務都可以有自己的一套看法，對駐外僑務秘書的評價也隨著其立場喜好、利益糾葛而有所不同，故如何在云云僑界不同聲音的浪潮中，與僑胞建立起溝通的管道，進而達成僑務目標，並塑立一個良好的駐外僑務人員形象，擔任政府與海外僑界的橋樑，達成雙方共識與凝聚力，都是駐外僑務人員必須努力的方向。根據本研究發現，我駐外僑務人員多能自我期許，堅持行政中立之原則，且不失服務熱誠，為追求給僑胞更好之服務而全力以赴，表現著卓。因此，如依上述所呈僑務人員對整體角色衝突的感受屬中等以下程度來看，對僑務工作而言，應屬正面而值得欣慰的。

就第二個研究問題而言，本研究探討了駐外僑務人員所面對的家庭角色衝突，包含了父母、配偶，與子女等三個面向，說明了這些變項對駐外僑務人員角色扮演上的重要性。大體上父母家人對僑務人員派駐國外這件事，多能抱持尊重

體諒，以及從旁協助之態度，儘量不帶給駐外僑務人員為難。惟因工作性質使然，有家庭之駐外人員無可避免需面對難以兼顧扮演好配偶、好父母角色間之衝突。駐外僑務人員每天花在工作時間太多，是導致角色間衝突的原因之一，由訪談資料分析可以得知，有多數的駐外僑務人員認為每天花在僑社活動的時間太多，使他們無法兼顧其家庭生活。擬本研究所訪談人員觀察，已婚且子女年紀尚幼的駐外僑務人員在家庭關係上比未婚或已婚子女已成年的駐外僑務人員，更容易感受到角色衝突。究其可能原因是，已婚而子女尚幼的駐外僑務人員，除了要適應陌生的國外環境及僑務工作外，對於年幼子女的教養問題、就學上之困難或衝突，亦處於摸索學習階段，而欠缺實際處理經驗，不若未婚者或子女已成年可照顧自己者之單純，因此對於角色間衝突的感受程度較高。爰駐外僑務人員如何妥善安排及分配每天的工作時間，以兼顧其家庭生活，是避免渠等角色間衝突所必須調適的過程。另外，本研究也發現駐外僑務人員調適壓力的方式太過貧乏，此同樣源自於時間分配不均所造成的角色衝突。駐外僑務人員之工作除平日正常上班時間外，尚需利用下班時間及假日出席僑界活動應酬，連帶壓縮了個人休閒及陪伴家人之時間。此也造成駐外僑務人員相較於駐外館處中其他業務組別（外交部政務組、教育部文化組、國科會科技組、國防部安全組……等）於整體角色期望上，更容易感受到角色衝突。究其原因可能是，駐外僑務人員，承擔國外僑界與國內僑務主管機關雙向聯繫上的重任，但人少事繁，據知駐外館處中的駐外僑務人員至多兩名，大多數地方更只有一名駐外僑務人員，比起駐館中其他業務組編制少了許多，人力單薄，而負責之服務轄區甚至跨越數州，工作負荷之大，可見一斑。

最後，駐外工作在僑務人員人生經驗及成長上所帶來角色認知及角色期望上的收穫，本研究綜合分析認為包括能拓展國際視野、訓練自我與來自不同組織文化背景的同儕共事，累積處理人際關係之經驗有很大的提升及改變，不但豐富自我，也藉由著海外工作增廣見聞，獲取在國內所無法得到的歷練，並提升領導能力以及深化體悟僑務工作之核心任務，受訪之參與研究者多表示正面肯定。但相對的，海外工作隨外派地區不同，亦會面臨各種風險，如本文寫作過程中，僑委會外派中南美洲之僑務秘書區美珍女士，即因工作加班晚歸而遭遇不測，此事件也帶給政府機關就如何提供駐外人員更安全之人身保護，做駐外人員在為國效力時能無後顧之憂，亦值得政府深刻省思。

本次的研究具有一些限制，例如在僑務人員各種角色扮演的相互衝突影響的衡量上，並沒有辦法做到交互主觀式的(inter-subjective)多元衡量，而各國家、地區之僑社環境不同、駐外館處主管個人領導方式差別，以至僑務人員個性、家庭背景等方面所造成角色衝突上的歧異，也較缺乏其他客觀之比較分析。這些面向，未來也值得更多的探討。

第二節 實務建議

透過訪談駐外僑務人員的經驗與心得，為了促使其能夠扮演組織變革者的發動機，基於上述質化研究各項分析，本研究提出了以下幾項建議：

一、對僑務委員會之建議

(一) 釐清僑務組織之任務定位，賦予僑務人員專業形象及使命感：

本研究結果發現，機關組織目標之確立及角色職能之定位，為減少角色衝突之重要關鍵。僑務機構的組織任務太過籠統，是僑務人員感受角色衝突最主要的來源，因為任務籠統，難以與人專業能力之形象，且多數地區更是由外交部人員直接擔任僑務組的組長或兼理僑務工作，更無法凸顯僑務委員會這個機關的獨立性及超然性。因此，應透過制度檢討，改善目前僑務工作類似附屬外交工作的情況，使其脫離定位不明、權責不清的情形，並建立僑務機構原本獨立超然運作的初衷，使得駐外僑務人員在外館工作時，能更自信地發揮本身工作之價值感，亦能更清楚駐外僑務人員這個身份所賦予的使命。

(二) 明確政策方向，加強駐外僑務人員的角色認知與期望：

新政府上任後，倡導僑務休兵、共創雙贏，這個宣示用意在於使海外僑界放下對立，擱置爭議，邁向和平共榮新紀元。而駐外僑務人員在這種氣氛下，更需要有新思維、新方法來提高對僑界服務之品質，以加強凝聚僑界對我政府向心力。因此僑務委員會必須擬定更明確的政策、規定、行政程序及良好的組織文化等，用以提升駐外僑務人員的角色期望及角色認知，使渠等明白自身工作的目的及價值何在，進而增強其工作成就感，賦予精神上的正面激勵，以減輕角色衝突的發生。

(三) 合理調整各館處僑務人員額編制，以減輕工作負荷：

本研究結果發現，駐外僑務人員感受角色衝突的層面中，排除組織定位與服從關係等制度面所引致的因素以外，就屬工作負荷層面上的感受最重；其中尤以管轄區域範圍大者感受到的角色衝突更為顯著。究其原因，乃因海外僑務工作業務繁雜，工作量亦快速成長，而各館處之僑務人員編制並未隨之調整，換言之，駐外僑務人員在嚴重人力不足的情形下，其工作量已達到飽和，左支右絀，遑論發揮更大功能。當然目前政府機關員額總量管制，人力不足之問題亦為各部會所共有，因此僑委會應重行檢視組織願景及其目標，依據機關未來業務發展趨勢，在匡定之員額下，整合機關人力並加以合理適當配置，充分發揮人力資源，視重點地區之業務需要，適當調整各館處駐外僑務人員員額編制，以減輕駐外僑務人員的工作負荷，並使人力運用能與組織核心職能相契合。

(四) 宜多關注已婚而子女尚年幼之駐外僑務人員，以舒緩其角色衝突：

本研究結果發現，在整體角色衝突與角色衝突各層面上，已婚而子女尚年幼之駐外僑務人員在整體角色衝突與家庭關係層面的感受均顯著高於未婚或已婚而子女已成年之駐外僑務人員。推測其可能原因為，未婚者無負累，而已婚子女已成年者則除有家庭做後盾外，其子女已可自我照護，故可心無旁騖專心工作，在生活、工作等方面均較具經驗，故對因角色衝突引致的壓力可輕易排除或舒緩。為了營造一個溫馨有情感的僑務工作園地，主管機關對於已婚而子女尚年幼的駐外僑務人員，應透過適當的管道予協助與關注，如辦理託育協助、人員互助機制等活動，安排生活經驗分享講座，以促進交流，幫助他/她們舒緩因角色衝突所帶來的壓力。

二、對駐外僑務人員之建議

(一) 駐外僑務人員宜確認核心任務，集中推動：

本研究結果發現，駐外僑務人員感受角色衝突的主要來源中，屬於個人態度方面感受的衝突，以工作負荷的感受衝突最大。

隨著時代的進步，對駐外僑務人員的要求與日俱增，故駐外僑務人員的工作負荷甚至壓力亦隨之增大，此乃不可避免之趨勢。因此，駐外僑務人員必須要能有效運用與分配時間，應先確立核心任務，並依業務重要性排列優先順序，集中全力推動，以避免失焦，並突顯自我價值。建議駐外人員可先列出與政府施政密切配合之業務核心重點，具體明確呈現工作績效及成果。

(二) 駐外僑務人員應主動尋求互動機會，增進溝通協調能力，以拓展人際關係：

本研究結果發現，駐外僑務人員在組織互動層面的角色衝突感受雖不是很強烈，但並不代表在組織互動即人際關係毫無阻礙；人際關係的重要性對駐外僑務人員在工作的推展上具有相當的地位，如何培養自己良好的溝通與協調的能力，的確是駐外僑務人員在推展工作中最應具備的基本能力；在不同立場之僑社間、駐外館處同仁或長官之間，相處久了難免會產生一些磨擦、誤會甚至爭執或衝突，此時就要靠平素養成的溝通與協調技巧，從中化解不必要的爭執，並促進機關內的團結和諧。

(三) 駐外僑務人員宜藉教育途徑，自我充實學識與知能，以提升駐外人員素質：

在這所謂資訊爆炸的年代，各類知識均有一定的半衰期，駐外僑務人員身處國外，面對瞬息萬變的任務情況，以及服務各行各業、各領域的僑胞，必需有足夠能力隨機應變，如應對不得宜或無從掌握工作要點，即會產生工作上的衝突或壓力，不利僑務工作之推展，故僑務人員實有必要藉回流教育機會再次充電，避免脫節，致無法負荷與日俱增的任務，形成衝突壓力。因此，駐外僑務人員透過再學習的管道，自我充實專業知能，自我成長，自我肯定，從學習中獲得新知與專業技能，才能應付

任何引發的問題或衝突，並舒緩工作所帶來的壓力。

(四) 有家庭之駐外人員應重視家庭功能，並尋求各種人際資源協助，形成支援網絡：

駐外僑務人員每天面對形形色色的僑胞，長時間與人應酬周旋，難免累積各種不滿與壓力，這時更應注重家庭之療癒功能，除了對家人保有尊重、學習與包容的良好關係外，也要讓家人看到真實的自己，尤其是忠實表達自己的情緒和意見，不要過度壓抑、隱藏或故作堅強，應讓家人認識真正的自己，負面的、逞強的溝通方式，只會讓彼此的關係越來越疏離而冷淡，要體認到自己能力的極限，不要過度強求自己一人扛起所有工作及家庭的壓力，而是協調家人，如先生與子女共同負擔整個家庭運作的責任，帶領家人一同參與駐外期間的種種困難，不分彼此共同分擔、分享喜樂憂愁，讓家中所有成員一方面在參與中，懂得感謝珍惜；另一方面能促進家中成員的互動，增進親子間與夫妻間的情感，如此將更有助於角色衝突壓力的減輕。更進一步的發展，則是在面對工作或生活上的挫折困難時，應主動積極尋求幫助，將自己的生活領域擴展到家庭之外，透過時間的經營與規劃採取主動的態度，向外尋求協助，對象包括如駐外館處長官或同僚，甚至僑界熟識的熱心僑領，或是尋求當地專業助人機構協助，將個人及家庭的觸角伸展出去，建構社會支持網路。

參考文獻

中文書目

- 1、王志剛譯 (Gary Dessler 原著), (1993)。管理學導論。台北：華泰。
- 2、王秉鈞 (1995)。管理學。台北：華泰。
- 3、王國揚 (2001)。角色衝突、工作壓力與離職傾向關係之探討。國立中山大學人力資源管理所碩士論文。
- 4、王瑞祺 (2001)。學校人事人員角色衝突之研究。國立政治大學公共行政研究所碩士論文。
- 5、石光國 (2007)。組織支持暨角色衝突對於組織承諾與工作滿足關係之干擾效應—以國軍主計人員為例。私立大葉大學國際企業管理學系碩士在職專班碩士論文。
- 6、李吉祥 (1996)。我國政府主計部門會計人員工作滿足感之研究。國立台北大學企業管理研究所碩士論文。
- 7、李旺政 (2003)。政風人員角色衝突及其因應策略之研究。國立高雄師範大學成人教育研究所在職專班碩士論文。
- 8、李青芬、李雅婷、趙慕芬合譯 (Robbins, S. P. 原著), (2002)。組織行為學。台北：華泰。
- 9、李長貴 (1998)。組織行為。台北：華泰。
- 10、杜佩蘭 (1998)。組織承諾、角色衝突與工作滿足及其相關性研究。國立中山大學人力資源管理所碩士論文。
- 11、林建煌 (2012)。現代管理學。台北：華泰。
- 12、林清山 (1999)。心理與教育統計學。台北：東華。
- 13、林福成 (2001)。政風機構人員角色衝突與組織承諾之關係。國立中山大學中山學術研究所碩士論文。
- 14、胡幼慧、姚美華 (2008)。一些質性方法上的思考：信度與效度？如何抽樣？如何收集資料、登錄與分析？。載於胡幼慧主編，質性研究：理論、方法及本土女性研究實例 (頁 117-132)。台北：巨流。
- 15、郭良文、林素甘 (2001)。「質化與量化研究方法之比較分析」，資訊傳播與圖書館學，第七卷，第四期，頁 1-14。
- 16、郭思妤、蔡卓芬譯 (Stephen P. Robbins 原著), (2012)。組織行為。台北：高立。
- 17、郭為藩 (1996)。自我心理學。台北：師苑。
- 18、時蓉華 (1996)。社會心理學。台北：東華。
- 19、陳奎熹 (2001)。教育社會學導論。台北：師苑。
- 20、陳碧君 (2003)。基隆市政府主計人員角色衝突之研究。國立政治大學行政管理碩士學程論文。

- 21、陳靜怡譯 (John R. Schermerhorn 原著)，(1999)。管理學。台北：台灣西書。
- 22、黃昆輝 (1988)。教育行政學。台北：東華。
- 23、黃英忠 (1995)。現代人力資源管理。台北：華泰。
- 24、黃福永 (2002)。嘉義縣地方主計人員工作滿足、工作意向及人力資源管理策略之研究。私立南華大學管理研究所碩士論文。
- 25、張春興 (1992)。心理學。台北：東華。
- 26、張春興 (1989)。張氏心理學辭典。台北：東華。
- 27、張華葆 (1994)。社會心理學。台北：三民。
- 28、張潤書 (1985)。組織行為與管理。台北：五南圖書。
- 29、葉至誠 (2000)。社會科學概論。台北：揚智。
- 30、塗燕玲 (2003)。國民小學教師角色衝突之研究。國立屏東師範學院國民教育研究所碩士論文。
- 31、薛芝蕙 (2005)。主計人員角色衝突之研究。私立世新大學行政管理學研究所碩士論文。
- 32、蕭武桐 (1981)。組織內的衝突管理。中國行政，No. 31，頁 56-65。
- 33、蘇登呼 (2001)。政府官僚組織內部創新傳佈之研究：以台北市戶政事務所與高雄市衛生局為例。國立中山大學傳播管理學系碩士論文，未出版。

西文書目

1. Campbell, J. (1990). *Modeling the performance prediction problem in industrial and organization psychology*. Chicago: Consulting Psychologists.
2. Campbell, J. P. (1993). A theory of performance. In Schmitt et al. (Eds.), *Personnel selection in organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.
3. Fenner, Jr. C. R. & Selmer, J. (2008). Public sector expatriate managers: Psychological, Personal characteristics and job factor. *The international journal of human resource management*, 19(7), 1237-1252.
4. Hellriegel, D., Slocum, J. W. and Woodman, R. (2003), *Organizational behavior*. 10 eds. Cincinnati, Ohio: South-western college pub.
5. Kahn, R. et al. (1964). *Organizational stress: studies in role conflict and ambiguity*. New York: Wiley.
6. Karatepe & Kilic (2007). Relationships of supervisor support and conflicts in the work-family interface with the selected job outcomes of frontline employees. *Tourism management* 28: 238-252.
7. Katz, D. & Kahn, R. (1978). *The social psychology of organizations* (2nd ed). New York: Wiley.
8. Lazarus, R. S. (1990). Theory based stress management. *Psychological inquiry*, 1, 3-13.
9. Rahim, M. Afzalur. (2001). *Managing conflict in organization*, Westport, CT: Greenwood publishing group, inc.
10. Rizzo, J. R., House, R. J., & Lirtzman, S. I. (2009). Role conflict and ambiguity in complex organizations. *Science*, 15(2), 150-163.
11. Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2011). *Organizational behavior* (14th ed). New Jersey: Pearson.
12. Robbins, S. P. (2003). *Organization theory: Structure, design and application*. Englewood Cliffs, New York: Prentice-Hall.
13. Rune Høigaard, Susanne Fuglestad, Derek M. Peters, Bert De Cuyper, Maarten De Backer & Filip Boen(2010). Role satisfaction mediates the relation between role ambiguity and social loafing among elite women handball players. *Journal of applied sport psychology*, Vol.22, 408-419.
14. Schermerhorn, J. R. (1999). Experience in management and organizational behavior, *The academy of management review*, 1, 138-142.
15. Silber, L. T. (2005). *The effect of tangible rewards on perceived Organizational support*. The degree of master of applied science. The

- university of waterloo, Waterloo, Ontario.
16. Steers, R. M. (1994). *Organizational behavior* (5th ed). New York: Harper collins publisher.
 17. Susan, M. M., Sandy, J. W., Robert, C. L., & Berrin, E. (2003). Understanding social loafing: The role of justice perceptions and exchange relationships. *Human relations*, 56, 42-51.





一、僑務委員會組織法（民國 100 年 11 月 14 日 修正）

※本次發布之條文全部或部分尚未施行(實施)，最後生效日期：民國 101 年 09 月 01 日

第 1 條

行政院為辦理僑務行政及輔導華僑事業事務，特設僑務委員會（以下簡稱本會）。

第 2 條

本會掌理下列事項：

- 一、僑民教育與經濟事務之規劃、辦理、輔導及聯繫。
- 二、僑團、僑社、僑生與海外華裔青年事務之規劃、辦理、輔導及聯繫。
- 三、僑民權益之維護及身分證明之核發。
- 四、僑務資訊之蒐集及僑情之報導。
- 五、其他有關僑務工作事項。

第 3 條

本會置委員長一人，特任；副委員長二人，其中一人職務比照簡任第十四職等，另一人職務列簡任第十四職等。

第 4 條

本會置僑務委員九十人至一百八十人，任期三年，為無給職。

第 5 條

本會置主任秘書，職務列簡任第十二職等。

第 6 條

本會為應業務需要，得報請行政院核准，派員駐境外辦事，並依駐外機構組織通則規定辦理。

第 7 條

本會各職稱之官等職等及員額，另以編制表定之。

第 8 條

本法施行日期，由行政院以命令定之。

二、僑務委員會處務規程（民國 101 年 03 月 21 日 修正）

※本次發布之條文全部或部分尚未施行(實施)，最後生效日期：民國 101 年 09 月 01 日

第 1 條

僑務委員會（以下簡稱本會）為處理內部單位之分工職掌，特訂定本規程。

第 2 條

委員長綜理會務，並指揮、監督所屬人員；副委員長襄助委員長處理會務。

第 3 條

主任秘書權責如下：

- 一、文稿之綜核及代判。
- 二、機密及重要文件之處理。
- 三、各單位業務之協調及權責問題之核議。
- 四、重要會議之籌辦。
- 五、其他交辦事項。

第 4 條

參事權責如下：

- 一、計畫方案及法令之審議。
- 二、業務之研究改進及重要政務之建議。
- 三、出席各種重要會議。
- 四、其他交辦事項。

第 5 條

本會設下列處、室：

- 一、綜合規劃處，分三科辦事。
- 二、僑民處，分五科辦事。
- 三、僑教處，分四科辦事。
- 四、僑商處，分三科辦事。
- 五、僑生處，分三科辦事。
- 六、秘書室，分三科辦事。
- 七、人事室，分二科辦事。

八、政風室。

九、會計室，分三科辦事。

十、資訊室，分二科辦事。

第 6 條

綜合規劃處掌理事項如下：

一、僑務政策、制度、方針及計畫之研究發展。

二、施政計畫、為民服務工作之列管及績效評估。

三、公文稽催、查核及成果管制統計。

四、本會業務會報之議事、紀錄及列管。

五、僑務委員、僑務榮譽職人員之遴聘及華光獎章之審查。

六、僑務委員會議、慶典及重大專案之籌辦。

七、其他有關僑務發展事項。

第 7 條

僑民處掌理事項如下：

一、僑團登記、聯繫與資料之管理及維護。

二、僑社節慶活動之規劃、輔導及推動。

三、海外華僑文教服務中心之督導。

四、僑民糾紛之調處、權益之維護及優良事蹟獎勵。

五、華裔專業青年之邀訪、輔導及培訓。

六、國內社團涉及僑務之聯繫服務及協助。

七、僑民之接待服務及機場僑民服務站之設置。

八、僑民身分證明之核發及相關法規之研訂。

九、其他有關僑民工作事項。

第 8 條

僑教處掌理事項如下：

一、僑校登記、經費補助、教材供應與師資充實及培育獎勵。

二、僑民教育網路之建置、維護及推廣。

三、僑教教材資源與教學軟體之規劃、編修、甄選、獎勵及推廣。

四、僑民藝文、民俗與體育活動之輔助及推展。

- 五、僑民社教團體與圖書館之輔助及聯繫。
- 六、僑教志工之推展、輔導及聯繫。
- 七、中華函授學校校務之推展。
- 八、僑教遠距教學機制之發展。
- 九、僑民終身學習及教育之推廣。
- 十、其他有關僑民教育事項。

第 9 條

僑商處掌理事項如下：

- 一、華僑經濟政策法令與相關資訊之蒐集及研究。
- 二、僑營事業之信用保證、融資及輔導。
- 三、僑商服務網路之建置、維護及推廣。
- 四、僑商參與國家經濟建設與拓展國際經貿之協助及輔導。
- 五、僑商團體會務發展之輔導及獎勵。
- 六、僑商團體之培訓輔導及回國參訪聯繫。
- 七、華裔青年經貿活動之輔導及聯繫。
- 八、僑營事業管理人才培訓及創新育成輔導。
- 九、僑民創業經營能力、專業技術之培訓及輔導。
- 十、其他有關華僑經濟事項。

第 10 條

僑生處掌理事項如下：

- 一、僑生回國就學之輔導及資格審查。
- 二、僑生回國就讀各級學校之宣導。
- 三、華裔青年回國就讀技術訓練班之宣導。
- 四、僑生身分之認定及各項證明之核發。
- 五、在學僑生、技術訓練班學員社團組織之輔導及聯繫。
- 六、在學僑生、技術訓練班學員之獎勵及輔助。
- 七、畢業僑生組織之輔導及聯繫。
- 八、華裔青年回國參加文教活動之規劃、輔導及聯繫。
- 九、其他有關僑生事務及華裔青年文教活動事項。

第 11 條

秘書室掌理事項如下：

- 一、印信典守、文書及檔案之管理。
- 二、出納、財務、營繕、採購及其他事務管理。
- 三、國會聯絡。
- 四、工友（含技工、駕駛）之工作管理。
- 五、不屬其他各處、室事項。

第 12 條

人事室掌理本會人事事項。

第 13 條

政風室掌理本會政風事項。

第 14 條

會計室掌理本會歲計、會計及統計事項。

第 15 條

資訊室掌理事項如下：

- 一、本會資訊應用服務策略之規劃、協調及推動。
- 二、本會資訊應用環境之規劃及管理。
- 三、本會資通安全之規劃及推動。

第 16 條

本會為應業務需要得設下列常設性任務編組；其內部組設及主管權責，另以設置要點定之：

- 一、華僑通訊社：辦理華僑通訊業務，置社長一人，由適當人員擔任。
- 二、法規會：辦理本會法制業務，置執行秘書一人，由適當人員擔任。

第 17 條

本會處理業務，實施分層負責制度，依分層負責明細表逐級授權決定

第 18 條

本規程自中華民國一百零一年九月一日施行。

三、僑務委員會編制表

職稱	官等	職等	員額	備考
委員長			一	特任，為組織法律所定。
副委員長	簡任	第十四職等	二	其中一人比照簡任第十四職等，另一人職務列簡任第十四職等，均為組織法律所定。
主任秘書	簡任	第十二職等	一	本職稱之官等職等，為組織法律所定。
參事	簡任	第十二職等	四	
處長	簡任	第十二職等	五	
副處長	簡任	第十一職等	五	
主任	簡任	第十職等至第十一職等	二	
專門委員	簡任	第十職等至第十一職等	十三	
科長	薦任	第九職等	二十三	
秘書	薦任	第八職等至第九職等	十二	內六人得列簡任第十職等至第十一職等。
視察	薦任	第八職等至第九職等	十四	內七人得列簡任第十職等至第十一職等。
專員	薦任	第七職等至第九職等	四十四	
分析師	薦任	第七職等至第九職等	二	
設計師	薦任	第六職等至第八職等	二	
科員	委任或薦任	第五職等或第六職等至第七職等	七十六	內五人出缺後改置助理員。
助理設計師	委任	第四職等至第五職等	二	內一人得列薦任第六職等。
助理員	委任	第四職等至第五職等	十二	<p>一、現職科員五人，均未出缺改置助理員前，內四人得列薦任第六職等（其中一人係由本職稱尾數一人，合併計給）。</p> <p>二、現職科員五人，其中二人出缺後改置為助理員後，內五人得列薦任第六職等（其中一人係由本職稱尾數一人，合併計給）。</p> <p>三、現職科員五人，其中四人出缺改置為助理員後，內六人得列薦任第六職等（其中一人係由本職稱尾數一人，合併計給）。</p>

書記		委任	第一職等至 第三職等	四	
人事室	主任	簡任	第十職等至 第十一職等	一	
	科長	薦任	第九職等	二	
	專員	薦任	第七職等至 第九職等	三	
	科員	委任或 薦任	第五職等或 第六職等至 第七職等	七	
政風室	主任	簡任	第十職等至 第十一職等	一	
	視察	薦任	第八職等至 第九職等	一	
	科員	委任或 薦任	第五職等或 第六職等至 第七職等	一	
會計室	會計 主任	簡任	第十職等至 第十一職等	一	
	專門 委員	簡任	第十職等至 第十一職等	一	
	科長	薦任	第九職等	三	
	視察	薦任	第八職等至 第九職等	二	
	專員	薦任	第七職等至 第九職等	三	
	科員	委任或 薦任	第五職等或 第六職等至 第七職等	六	
	佐理 員	委任	第四職等至 第五職等	一	
合	計			二五七	

四、僑務委員會駐外僑務工作人員編制表

職稱	官等	職等	員額	備考
參事	簡任	第十二職等	二~三	
組長	簡任	第十二職等	二	代表處
僑務專員	薦任或簡任	第九職等或第十職等至第十一職等	九	現有人員二人出缺後改為任用
一等秘書	薦任至簡任	第九職等至第十職等	一三~一五	現有人員六人出缺後改為任用
二等秘書	薦任	第八職等至第九職等	一六~三一	現有人員五人出缺後改為任用
三等秘書	薦任	第七職等至第八職等		
合計			四二~六〇	



五、駐外機構組織通則

【法規沿革】

1. 中華民國一百零一年二月三日總統華總一義字第10100022891號令制定公布全文13條；施行日期，由行政院以命令定之。中華民國一百零一年二月十六日行政院院授研綜字第1012260218號令發布定自一百零一年九月一日施行

【法規內容】

第一條（立法目的）

為明確規範駐外機構之組織架構，有效管理運用涉外資源，特訂定本通則。

第二條（駐外機構之定義）

本通則所稱駐外機構，指下列各款情形之一：

- 一、政府於與我國有邦交國家設置之大使館、總領事館或領事館。
- 二、政府於與我國無邦交國家設置之代表處或辦事處。
- 三、政府於國際組織總部所在地設置之代表團。

外交部以外之中央行政機關（以下簡稱各機關），得洽商外交部並報請行政院核定後，於駐外機構設配屬機構。

第三條（主管機關）

本通則之主管機關為外交部。

駐外機構之設立、調整、裁撤及其轄區之劃分，由外交部報請行政院核定。

第四條（分單位辦事及派員駐境外辦事）

駐外機構得分單位辦事。其內部單位應依館務繁簡程度衡平設置。對外名稱及業務權責機關之歸屬，另以編組表定之，並由外交部會商派員駐外之相關機關後，報請行政院核定。

各機關依其組織法定有得派員駐境外辦事之規定者，得洽商外交部後，派員於駐外機構相關內部單位或配屬機構辦理業務，並受所屬之駐外機構指揮監督。

第五條（駐外機構人員編制）

駐外機構館長、副館長之職稱、官等職等及員額如下：

- 一、大使館、代表處置大使一人，特任或簡任第十三職等至第十四職等；公使一人至三人，職務列簡任第十二職等至第十三職等。
- 二、代表團置常任代表一人，特任或簡任第十三職等至第十四職等；副常任代表一人至三人，職務列簡任第十二職等至第十三職等。
- 三、總領事館、辦事處置總領事一人，職務列簡任第十二職等；副總領事一人或二人，職務列簡任第十職等至第十一職等。
- 四、領事館置領事館領事一人，職務列薦任第九職等至簡任第十職等；副領

事一人或二人，職務列薦任第七職等至第八職等。

駐外機構各職稱之官等職等及員額，另以編制表定之。

各機關依其組織法定有得派員駐境外辦事之規定者，其駐外人員職稱之官等職等及員額，得由各機關會商外交部後另定編制表，並報行政院核定之。

本通則施行前原依派用人員派用條例審定准予登記有案之現職人員，其未具公務人員任用資格者，得適用原有相關法令之規定繼續任用至離職時為止。

前項人員依職期輪調規定調回原派機關或改派駐外機構服務，得以原派機關或駐外機構列等相當職稱之職缺繼續留任。

第六條（駐外機構館長、副館長之職權）

駐外機構館長、副館長之職務範圍及其指揮監督權責如下：

一、大使館、代表處館長承外交部之命，辦理我國與轄區內國家間之外交業務及外交部指定之其他業務；副館長襄助館長處理館務。

二、總領事館、領事館、辦事處館長承外交部之命，辦理我國與轄區內國家或地區間之外交業務及外交部指定之其他業務，並受我國在駐在國所設大使館、代表處館長之指揮監督；副館長襄助館長處理館務。

三、代表團館長承外交部之命，辦理所派駐或所在地國際組織相關事宜，並承理業務有關之各機關所指定之其他業務；副館長襄助館長處理館務。各機關駐外人員承其原派機關之命辦理業務，並應受所屬之駐外機構館長指揮監督；其不服從館長工作協調、指揮監督或不適任者，館長得報請外交部核轉原派機關調整其職務。駐外機構統一指揮之辦法，由外交部擬訂，報請行政院核定。

駐外機構館長未派定時，得由外交部指定駐外機構具有任用資格之現職公務人員或第五條第四項人員代理館務。

第七條（給予駐外人員適當名義對外或予以加銜）

外交部得應業務需要，給予駐外人員適當名義對外或予以加銜。

第八條（駐外人員之任免遷調及交流事項）

各機關派於駐外機構之主管或職務最高人員之任免遷調，應先洽外交部意見後辦理；其他人員之任免遷調，應知會外交部。

外交部及各機關得視業務需要辦理駐外人員交流，其資格及員額不受駐外外交領事人員任用條例第三條至第五條之限制，其對象、辦理方式、人事管理及其他相關事項之辦法，由外交部會商有關機關擬訂，報請行政院核定。

第九條（駐外人員奉調返國之職務改任）

外交部駐外人員奉調返國時，除改任外交部及所屬機關（構）組織法規定職務者外，得以原職務回外交部及所屬機關（構）辦事，其員額應於外交部及所屬機關（構）編制表定之。

第十條（聘用專門人才）

外交部及各機關得視駐外機構實際需要，依聘用人員聘用條例聘用專門人才，其員額合計不得逾駐外機構總預算員額之百分之三。

第十一條（遴用當地專業人員）

駐外機構得視實際需要，依駐在國勞工法令遴用當地專業人員及置當地僱用人員，協助館務。

第十二條（中央政府機關派員駐外之準用規定）

行政院以外之中央政府機關依法派員駐外者，得於協調外交部後，另定編制表，派員配屬駐外機構相關內部單位，並準用第六條第二項、第七條至第九條及前條規定。

第十三條（施行日）

本通則施行日期，由行政院以命令定之。



六、駐外機構統一指揮要點

行政院院臺外字第0910040063號函核定

中華民國九十一年十一月二十九日

外人一字第09140087220號函訂定

第一條

為加強統合涉外事務，落實駐外使領館、代表處（團）、辦事處（以下簡稱駐外機構）之統一指揮，特訂定本要點。

第二條

政府涉外事務由外交部主導，並協調相關機關指揮監督駐外機構執行。

第三條

駐外機構首長（以下簡稱館長）為政府派駐該國（地、組織）之最高代表。

第四條

館長綜理館務，並指揮監督所屬人員。

第五條

各機關配屬駐外機構內部之單位或人員，承其原派機關之命辦理業務，並接受館長之工作協調及指揮監督。

第六條

各機關配屬駐外機構內部之人員不服從館長工作協調及指揮監督或不適任者，館長得報請外交部核轉原派機關調整。

第七條

各機關配屬駐外機構內部單位之設置、調整及裁撤，應事先洽外交部同意。

第八條

各機關配屬駐外機構內部單位主管或職務最高人員之任免遷調，應先洽外交部意見後辦理；其他人員之任免遷調，應知會外交部。

第九條

各機關配屬駐外機構內部單位主管或職務最高人員之年終考績、考成，由館長提供評擬之參考意見後，報由外交部函轉原派機關之主管評擬，並經各該機關之考績委員會初核後，遞送其機關首長覆核。原派機關核定結果與館長意見不同，致受考人年終考績、考成變更等次者，原派機關應述明原因，函知外交部轉該館長參考；其他人員之年終考績、考成，則依公務人員考績法相關規定辦理。

第十條

各機關配屬駐外機構內部單位主管或職務最高人員須受館長每三個月一次之平時考核，館長每半年報由外交部轉其原派機關參考；其他人員之平時考核，由其單位主管或職務最高人員考核後，逕送原派機關參考。

第十一條

各機關處理具政策性事務，應函請外交部轉駐外機構辦理，並副知其配屬駐外機構內部單位或人員；各機關配屬駐外機構內部單位或人員處理具政策性事務，應陳請館長核判後，以該駐外機構名義發文其原派機關，並副陳外交部。

第十二條

前點政策性事務之認定遇有爭議時，在駐地，由館長報請外交部協調相關機關決定；在國內，由外交部協調相關機關決定；必要時，由外交部報請行政院核定。

第十三條

各機關配屬駐外機構內部單位或人員應隨時將擬辦中之重要工作及獲得之重要資訊，酌情陳報所配屬駐外機構或業務所屬轄區駐外機構之館長；館長亦應適時適度提供相關資訊予所配屬單位或人員參考運用，必要時，並由館長統籌協調分工或運用。

各機關配屬駐外機構人員赴配屬館處轄區外之業務轄區洽公時，應與業務所屬轄區內相關駐外機構館長聯繫，必要時，得參加該等駐外機構之館務會議。

第十四條

駐外機構館務會議以每月舉行一次為原則，由館長擔任主席，各機關配屬駐外機構內部單位主管或職務最高人員均應出席；主席並得指派相關人員列席。

第十五條

駐外機構館務會議之紀錄及決議事項，應按月提報外交部備查。外交部並得就該會議紀錄中與各機關有關部分擬具意見，送請各機關參辦

第十六條

館長未派定前或不在任所或因故不能執行職務時，由副館長代理職務；副館長亦未派定或不在任所或因故不能執行職務時，由外交部就該駐外機構內高級職員中指定一人代理職務

第十七條

各機關配屬駐外機構內部人員差假，應自行預排職務代理人；離開任所時，應報請館長同意後自行陳報原派機關核定；必要時，館長得指定代理人代理其業務。

第十八條

各機關配屬駐外機構內部人員，其升遷、待遇及福利如有明顯差異時，外交部得協調各相關機關予以調整。

第十九條

各機關配屬駐外機構內部單位或人員，應與駐外機構合署辦公。其因業務特性不宜合署辦公者，應洽外交部同意。

第二十條

各機關尚未納編於駐外機構之駐外單位或人員，應隨時與外交部指定之駐外機構保持聯繫，除派員列席該駐外機構之館務會議外，並應按月撰寫駐地情勢及工作報告，分送該駐外機構轉送原派機關及外交部備查。

第廿一條

外交部為協調有關統一指揮事項，得不定期召集各相關機關，舉行協調會報。



七、訪談問卷

駐外僑務人員之角色衝突之研究

您好：

這是一份學術性的研究訪談問卷，目的在於探討僑務委員會駐外人員在駐外館處工作時之角色衝突及其問題，以做為學術上之用途及提供未來僑務人員之參考。

本問卷共分為二部份，第一部分為個人基本資料填寫，第二部分則為訪談大綱。您的寶貴意見，將是本研究成功的最大關鍵。本問卷全部資料僅供學術研究之用，絕不對外公開，敬請安心作答。

感謝您撥冗接受訪談，不便之處，敬請見諒，謝謝！

並祝

身體健康、萬事如意

政治大學公共行政學系研究所

指導教授：蕭武桐博士

研究生：何思毅

聯絡電話：2327-2824

0955400736

E-mail: fathippo@ocac.gov.tw

【第一部分】基本資料(以上資料僅供學術之用，個人資料絕對保密)

1. 姓名：_____ 2. 年齡：_____ 歲

3. 現職：_____

6. 駐外期間擔任職務及職等：_____

7. 駐外任期：自民國 _____ 年 _____ 月起至 _____ 年 _____ 月止

8. 歷任：_____

【第二部分】訪談大綱

一、工作狀況

1. 請簡單描述您在駐外期間主要的工作內容。
2. 請您描述駐外工作期間，辦理業務與休閒時間分配情形。
3. 請您描述或舉例說明駐外期間與外交部長官及同仁相處的情況，您應對的經驗以及外館長官領導方式？
4. 您在駐外期間為推動僑務政策上之需要，與駐外館處溝通協調所面臨過最大的困難為何？請舉例說明或具體描述事件。有何因應之道？
5. 請問海外僑團因所持立場、屬性不同（如老僑、新僑），而在僑務上有不同需求，對您工作上造成之影響為何？
6. 請簡述您在駐外期間，在工作上感受到的最大成就為何？
7. 駐外工作的經驗，對您的工作昇遷與進修上有何影響？對您人生自我成就上有無影響？
8. 請講述一件您駐外期間與駐外館處長官或同仁相處最感挫折的一件事，或是您印象最深刻的一件事？這件事對您的影響為何？

二、家庭狀況

1. 請簡述您駐外期間與您家人之互動情形，家人對您選擇派駐海外工作的接受情形？。
2. 請問您於外派期間，對於子女的教育問題如何安排？
3. 請問您決定外派後，配偶是否陪同赴海外？對於其原來國內的工作又有何影響？
4. 請問您外派期間，對於父母安老問題如何安排？
5. 若家屬未隨同外派，則駐外期間與家人在聯繫感情上，作何安排？
6. 駐外工作對於家人相處所產生過最大的難題為何？如何因應？

本問卷到此結束，再次感謝您接受訪談，謝謝！