

行政院國家科學委員會補助專題研究計畫成果報告

台商派駐中國大陸人員國際人力資源

管理模式與實證研究

計畫類別：■個別型計畫 □整合型計畫

計畫編號：(NSC 90 - 2416 - H - 309 - 004 - SSS)

執行期間：90 年 8 月 1 日至 91 年 7 月 31 日

計畫主持人：周福星 教授

共同主持人：李元墩 教授

陳啟光 副教授

本成果報告包括以下應繳交之附件：

- ☐ 赴國外出差或研習心得報告一份
- ☐ 赴大陸地區出差或研習心得報告一份

- ☐ 出席國際學術會議心得報告及發表之論文各一份
- ☐ 國際合作研究計畫國外研究報告書一份

執行單位：長榮管理學院企業管理學系

中 華 民 國 九 十 一 年 七 月 三 十 一 日

行政院國家科學委員會專題研究計畫成果報告

台商派駐中國大陸人員國際人力資源管理模式與實證研究

計畫編號：NSC 90-2416-H-309-004-SSS

執行期限：90 年 8 月 1 日至 91 年 7 月 31 日

主持人：周福星 長榮大學企業管理學系

共同主持人：李元墩 長榮大學國際企業學系
陳啟光 元智大學工業工程與管理學系

參與研究人員：陳博舜 中正大學勞工研究所

一、中文摘要

企業要走向國際化與全球化有很多的因素需要考量，而「人」就是最大的關鍵因素。而其中關於外派人員的國際人力資源管理模式之建立，即是目前企業最大的瓶頸。Baha 和 Will 認為國際企業著重於發展國際經理人的國際性才能，以保持企業的國際事務經營能力，並透過組織對國際經理才能的培養與發展，塑造符合企業需求的國際化人才。宏碁電腦集團董事長施振榮於接受「亞洲企業」雜誌專訪中亦表示，今後最大的管理挑戰是「培養國際企業經理人」。而 Tung 更指出，原來在總公司表現優異的駐外經理，並不代表駐外工作一定成功。李元墩與陳博舜亦指出，企業外派人員之生活、文化及情緒適應程度影響其外派工作績效甚重。因此，隨著大陸於 1978 年改革開放以來，台商在中國大陸投資的廠家與金額已相當龐大，派駐人員的國際人力資源管理已是重要的課題之一。基於上述，本研究以台灣企業至中國大陸投資之企業廠商為研究對象，以建構適合我國企業之國際人力資源管理模式，並作實證分析。

本研究建構之國際人力資源管理模式將涵蓋派駐大陸人員之遴選因素、跨文化訓練、主管領導風格、適應程度與回任意願等變項，將依文獻及專家意見而發展出適應之問卷，再經問卷調查及深度訪談分別蒐集量化與質化的實證資料，本研究所建構的國際人力資源管理模式及實證研究

結果，可供在中國大陸之台商及相關單位做參考。

研究結果發現：

- (一) 台商對其派駐中國大陸人員之遴選因素、教育訓練以及主管領導行為愈重視，則外派人員在當地適應情形愈佳。
- (二) 台商派駐中國大陸人員在當地適應情形愈佳，則其工作績效愈高而回任意願愈低。
- (三) 目前台商派駐中國大陸人員平均派外期間有 2 年 7 個月，而派外人員適應階段之情形，則蜜月期為第 0 1.7 個月、文化衝擊期為第 1.8 2.6 個月、調適期為第 2.7 4 個月、熟悉期為第 4.1 5.7 個月。

關鍵詞：國際人力資源管理、外派人員、適應、跨文化訓練、績效評估

Abstract

There are many factors that need to be taken into consideration when concerning business internationalization and globalization, and "people" is the key factor. However, the construct of IHRM model of expatriates is the main bottleneck for present business development. Baha & Will argued that international business should emphasize on the development of the international competence of international managers in order to maintain the ability of business to manage international issues, and through fostering and developing of international

talent by organization. President Shih of Acer Business Group interviewed by the Asian Business Magazine also indicated that the toughest managerial challenge from now on would be the fostering of international managers. The study of Tung indicated that the expatriate managers who are outstanding in the headquarter didn't necessarily succeed in foreign tasks. The study of Lee and Chen revealed that the adjustment degree of life, culture, and emotion for expatriates influenced the job performance a lot. As the reformation and opening of Mainland China goes, the amount of investment of Taiwanese business in Mainland China has become larger and larger. As a result, the IHRM for expatriates has become one of the most important issues. According to above, this research will take Taiwanese business in Mainland China as the subject to construct the IHRM model and make the empirical analysis.

The scope of the IHRM model covered the selecting factors, cross-cultural training, leadership behaviors, the adjustment degree and repatriation intent for expatriates in China. Based upon literature and opinions of experts, this research developed suitable questionnaires. Then, the questionnaire survey and in-depth interview were used to collect quantitative and qualitative empirical data, the empirical research results and IHRM model constructed in the study will be expected to offer the references for Taiwanese business in China and the related authorities concerned.

The main results of the study are as follows :

1. The more Taiwanese business in China emphasized on selection, training and leadership for the expatriates, the better adjustment level they were in.
2. The better adjustment level the expatriates were in, the higher job performance and the lower willingness of repatriation they had.
3. The average duration period for the expatriates of Taiwanese business in China is 2 years and seven months. Furthermore, the stages of expatriate's

adjustment are as follows :

- (1) Honeymoon stage : 0 1.7 months
- (2) Culture Shock Stage : 1.8 2.6 months
- (3) Adjustment Stage : 2.7 4.0 months
- (4) Adaptation Stage : 4.1 5.7 months

Keywords: IHRM, Expatriate, Adjustment, Cross-Cultural Training, Performance Appraisal

二、緣由與目的

企業從以往的單純出口來賺取外匯，到今日唯有走向國際化才有生存的空間。由經濟部投資審議委員會統計資料可知，自1998年起對大陸投資的件數及金額皆大幅增加，已成為我國對外投資的最大國。截至民國87年9月為止，台商到大陸的累計投資件數共21,505件佔對外投資比例的82.95%，總投資金額約為128億美金，佔對外投資比例的41.72%，由此可見企業對大陸投資的重視，而派外人員的需求自然就大於供給，因此從國內派遣幹部前往中國大陸經營事業儼然已成為一個趨勢。企業國際化最重要的是人才的國際化。如何從有限的人力資源中正確且有效的選派駐外人員已成為企業國際化的首要考量。Tung (1981)的研究指出，原來在總公司表現優異的派外經理，並不代表駐外工作一定成功。所以台商派駐大陸管理人員的遴選、教育訓練、主管之領導行為及駐外適應與否已是重要的課題之一。由於我國企業海外投資發展已至另一個高峰，投資地區也遍及全世界，所以說駐外人員遴選的問題值得再深入研究。若遴選人員不合適將會影響到公司政策及運作上的執行，則派外人員無法有效執行公司所指派的任務，而達不到公司所要求的目標及工作績效，進而影響到海外及母公司的營運績效，所以遴選的合適與否對公司來說是非常重要的。再者，若是人員在派駐之前沒有受良好的行前訓練，這些派外人員必會遭受到環境、心理及管理上的問題，間接會影響到工作表現。盧美月(1998)指出，大多數派外人員都未受外派前訓練，且較少的職前訓練是導致工作無法正常執行的因素之一。所以說派外人員的訓練對外派

人員的績效有相當程度的影響。Harris 和 Moran (1987) 指出，海外派遣人員在面對新文化衝擊時會對海外派遣人員的精神上造成壓力。Tung (1981) 認為教育訓練要因個人的適應能力與在不同文化衝擊下所能承受的能力不同而有所不同。Caligiuri (1995) 就指出，跨文化的適應是影響派外人員任務成功與否的評斷準則之一。Tung (1988) 針對日本及西歐的國際企業作研究，發現影響日本國際企業外派經理失敗的主要原因是外派經理人無法肩負重任及無法適應海外的生活或文化環境。而西歐派外人員的適應不良以派外經理人其配偶無法適應不同生活及文化環境為首要原因。許士軍與顧鳳姿 (1995) 也指出，若外派經理人無法在新文化中有良好的適應時，容易導致駐外工作的失敗。李元墩與陳博舜 (1999) 研究發現，派外人員文化、工作、情緒適應因素與指標，影響著派外人員的工作績效甚鉅。Tung (1987) 指出美國多國籍企業派遣到已開發國家經理人員失敗率約為百分之三十，派到開發中國家則更多。若派駐到文化相近國家中的駐外人員並不一定能適應較好，柯元達 (1994) 研究中指出派駐大陸人員除了政治經濟社會的因素影響外，各種人為因素的困擾較其他地區高，如交際應酬、兩岸政治問題、眷屬適應、教育水平不一、子女教育問題難解決.....等等問題，此外還有公司管理模式相異的問題。因此，派外人員能否在執行派外任務的同時亦在派駐國適應良好，將會影響到他在海外任務上的表現與工作績效。

因此，綜合上述的研究動機和背景，本研究的目的如下所述：

- 一、探討企業特性和國際人力資源管理模式之關係。
- 二、探討派外人員個人特質和國際人力資源管理模式之關係。
- 三、探討派外人員遴選因素和派外人員適應因素以及工作績效之關係。
- 四、探討派外人員訓練滿意度和派外人員適應因素以及工作績效之關係。
- 五、探討派外人員主管領導行為和派外人

員適應因素以及工作績效之關係。

六、探討派外適應因素和派外人員工作績效以及回任意願之關係。

七、探討派外人員工作績效和派外人員回任意願之關係。

三、結果與討論

首先本研究之研究對象為台商派駐中國大陸人員，質性研究方面，係以台灣汽車零附件產業中之 4 家於 1995 年投資設廠於中國大陸之廠商，進行深度訪談過程，並以 Lincoln (1995) 之信度與效度準則為依歸，共獲得了如下之命題結果：

- (一) 當企業對於派外人員制度與規劃愈重視時，派外人員的派外工作規劃、派外前訓練以及派外期間規劃愈能具有之周詳的控管。
- (二) 當企業對於派外人員議題愈重視時，人力資源部門以輔助或執行單位為主要之擔任角色。
- (三) 台灣母公司甄選過程中，企業愈重視派外地點之營運情形與派外任務時，會影響派外人員之意願與甄選因素。
- (四) 台灣母公司的甄選過程中，當派外人員之甄選因素愈受重視時，對派外人員在當地適應情形與工作績效會有顯著影響。
- (五) 當台灣母公司對派外前教育訓練的培育程度愈高，對派外人員在中國大陸的適應情況有相當大的幫助。
- (六) 當台灣母公司對派外前教育訓練的培育程度愈高，對派外人員在中國大陸的工作績效具有相當地的助益。
- (七) 當派外人員領導行為愈強勢時，對其適應情況是有所助益的。
- (八) 企業派外人員適應情形愈佳，對其工作績效愈高與回任意願愈低。
- (九) 派外人員的工作績效，多以目標達成度為主要考核依據。
- (十) 當派外人員的工作績效愈高時，派外人員的回任意願愈低。

再者，本研究於質化研究之探索性研

究後，並進行量化研究之實證性研究，問卷施測對象採用便利抽樣法，由行政院投資審議委員會之上櫃公司出版的投資大陸企業名錄以及香港 Dun&Bradstreet 公司出版的大中華企業及附屬公司名錄（1999）等一一致電各公司，並詢問該公司派外人員現況，以及可接受本研究施測之回任人員，而本研究共計寄出 150 家企業，共 500 份問卷，而回收僅 210 份，扣除廢卷後僅 158 份有效問卷。

關於量表之信度與效度方面，甄選因素量表為吳萬益、蔡明田、林佳姿（1999）所發展，整體 Crobonch's 值為 0.7502；教育訓練量表亦為吳萬益、蔡明田、林佳姿（1999）所發展，整體 Crobonch's 值為 0.9437；主管領導行為量表為陳忠謙（1995）所發展，整體 Crobonch's 值為 0.9510；適應因素量表為周福星、李元墩、陳博舜與林明宏（2002）所發展，整體 Crobonch's 值為 0.8692；工作績效量表為吳萬益、甘佩姍（2000）所發展，整體 Crobonch's 值為 0.8698；回任管理量表為柯明志（1995）所發展，整體 Crobonch's 值為 0.9753，且各構面之因素負荷值皆大於 0.5 以上。因此，本研究透過此問卷調查所蒐集的資料後，以變異數分析、多重比較之薛費法及相關分析等方法進行分析。研究結果發現：

- 一、企業特性和國際人力資源管理模式之各變數及其構面有顯著影響與差異。
- 二、派外人員個人特質和國際人力資源管理模式之各變數及其構面有顯著影響與差異。
- 三、目前台商派駐中國大陸人員平均派外期間有 2 年 7 個月，但多數仍以 3 年為最多。
- 四、派外人員適應階段情形方面，蜜月期為第 0~1.7 個月，最多數者亦為第 1 個月；文化衝擊期為第 1.8~2.6 個月，最多數者為第 1 個月；調適期為第 2.7~4 個月，為多者為第 2 個月；熟悉期為第 4.1~5.7 個月，最多數者為第 6 個月。
- 五、派外人員遴選因素和派外人員適應因素與指標有顯著正相關。

六、派外人員遴選因素和派外人員工作績效有顯著正相關。

七、派外人員訓練滿意度和派外人員適應因素與指標有顯著正相關。

八、派外人員主管領導風格和派外人員適應因素有顯著正相關。

九、派外人員主管領導風格和派外人員工作績效有顯著正相關。

十、派外適應因素和派外人員工作績效有顯著正相關。

十一、派外適應因素和派外人員回任管理有顯著正相關。

四、計畫成果自評

本研究依原定的規劃內容與時程，確實依序執行，並達成本研究之任務與目標。茲將完成之工作項目分述如下：

- （一）完成了國內、外有關派外人員遴選因素、派外人員訓練滿意度、派外人員主管領導風格、派外人員適應因素、派外人員工作績效與派外人員回任管理等，理論與文獻之搜集、彙整與探討，以建構台商派駐中國大陸國際人力資源管理模式。
- （二）完成修定與考驗本研究所需之評量工具「派外人員遴選因素量表」、「派外人員訓練滿意度量表」、「派外人員主管領導行為量表」、「派外人員適應因素量表」、「派外人員工作績效量表」與「派外人員回任意願量表」之信度與效度。
- （三）問卷調查所得資料的處理分析。
- （四）深度訪談結果資料之彙整與分析。
- （五）彙總、詮釋、比較分析研究結果，並提出必要之建議。
- （六）撰寫並印製研究報告，並發表於 2002 年 6 月 1 日，在成功大學管理學院舉辦的「第二屆兩岸產業發展與經營管理研討會」，論文題目為「台商派駐中國大陸人員人力資源管理之研究 - 以汽車零配件產業為例」（周福星等人，2002），詳見附件一；以及同年 8 月 29 日，在中國上海交通大學安泰管理學院舉辦的「海峽兩岸組織行為與人力開發首

屆學術研討會」，論文題目為「台商人力資源管理模式之探索性研究 - 以派駐大陸人員為例」（李元墩等人，2002），詳見附件二，目前正準備撰寫投稿於期刊之論文。

再者，本研究問卷施測之過程中，透過各企業的鼎力協助，使本研究各階段之訪談與問卷調查均能順利進行，並獲得最珍貴之資料，因此，本研究之抽樣方法較為特殊且回收率的確保則屬難能可貴。

本研究主要目的為探討派外人員遴選因素、派外人員訓練滿意度、派外人員主管領導風格、派外人員適應因素與指標、派外人員工作績效與派外人員回任管理之間關係，並藉以評比製造業與服務業在研究構面上之差異。為達成此目的，經由本研究之執行，對學術、國家發展將有下列幾點貢獻：（一）學術方面

1. 本研究將歸納整理國際人力資源管理的相關文獻，嘗試建構或修訂「派外人員遴選因素」、「派外人員訓練滿意度」、「派外人員主管領導風格」、「派外人員適應因素與指標」、「派外人員工作績效」與「派外人員回任意願」的衡量量表，作為後進研究者之應用。
2. 本研究將「派外人員遴選因素」、「派外人員訓練滿意度」、「派外人員主管領導風格」、「派外人員適應因素與指標」、「派外人員工作績效」與「派外人員回任意願」之理論與文獻作全面性的探討與分析，以期彙總歸納出國際人力資源管理的模型。
3. 本研究透過實證研究的結果，除驗證國際人力資源管理理論外，更進一步釐清相關變數的關聯性，以建構更為完整的理論基礎。
4. 本研究建構的「派外人員遴選因素」、「派外人員訓練滿意度」、「派外人員主管領導風格」、「派外人員適應因素與指標」、「派外人員工作績效」與「派外人員回任意願」關係模式，在國內尚甚少相關的實證研究，對於台商派駐大陸人員國際人力資源管理的研究領域實具有開創性的貢獻。

（二）企業發展方面

目前我國企業投資與經營於中國大陸正蓬勃發展，同時吸引許多優秀的人才投入，也由於產業環境的不確定程度高與變動頻率快，造成企業派駐中國大陸人員管理之缺乏。再者，由於人力資本將是企業維持競爭優勢的不二法門，況且在技術與資金愈來愈容易取得的情況下，優秀的人力資源愈突顯出其資源稀少的特性。為能有效掌握優秀的人力資源，開發人才潛能，傳統的人事管理模式；狹義的工作規範、集權、嚴密控制、固定的薪資比率等措施，將無法協助公司打贏這場企業國際化聖戰，因為該類的措施將限制了人員的創意，使得工作流於固定的模式，無法隨著企業環境的變遷，而隨時調整。有鑑於此，人力資源的國際性管理，在此經濟轉型階段，愈顯得其重要性。

國內有關國際人力資源管理的相關研究，也日益蓬勃發展，過去的實證研究或限制於理論架構的完整性與樣本數量，對於實證結論的一般化（generalization），仍待努力，有鑑於此，本研究之架構同時整合了「組織行為」、「人力資源管理」與「國際企業管理」三大研究領域之關係，期望對我國企業派駐中國大陸人員之發展貢獻綿薄之力。

五、參考文獻

1. 李元墩、周福星、陳啟光、陳博舜、潘充合（2002），「台商人力資源管理模式之探索性研究 - 以派駐大陸人員為例」，海峽兩岸組織行為與人力開發首屆學術研討會，中國上海交通大學安泰管理學院。
2. 李元墩、陳博舜（1999），「企業國際化過程中派外人員適應因素與工作績效關係之研究」，行政院國家委員會八十八學年度大專學生參與專題研究計畫成果報告。
3. 吳萬益、甘佩姍（2000），「台灣企業外派人員跨文化訓練有效性之實証研究」，台大管理論叢，第 10 卷，第 2 期，頁 167-203。
4. 吳萬益、蔡明田、林佳姿（1999），「海

- 外派遣人員之工作績效及其影響因素之評估-以投資大陸地區之台商為例」，
管理評論，第 18 卷，第 3 期，頁 1-34。
- 5.周福星、李元墩、陳啟光、陳博舜
(2002)，「台商派駐中國大陸人員人力資源管理之研究 - 以汽車零配件產業為例」，第二屆兩岸產業發展與經營管理研討會，國立成功大學管理學院。
 - 6.柯元達 (1994)，「台商派駐大陸經理人適應問題之研究」，國立中山大學企業管理研究所碩士論文。
 - 7.柯明志 (1995)，「我國企業海外派遣人員回任適應問題」，國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文。
 - 8.陳忠謙 (1995)，「企業主管領導型態與員工溝通滿足及組織承諾之關係研究 - 以台灣石化業為例」，國立成功大學企業管理研究所碩士論文。
 - 9.許士軍與顧鳳姿 (1995)，台灣企業駐外經理人員之海外調適，台灣與大陸的企業文化與人力資源管理研討會論文集，台北信義文化基金會。
 - 10.盧美月 (1998)，「大陸台商企業經理人工作滿意度之研究」，國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文。
 - 11.Caligiuri, P. M. (1995). Attitudes of Chinese students in the U.S. *Sociology and Social Research*, 58: 66-77.
 - 12.Dun&Bradstreet (1999). *Who Owns Whom in Greater China 98/99*, Hong Kong: Dun & Bradstreet Co.
 - 13.Harris, P. R. & Moran, R. T. (1987). *Managing Culture Difference*, Houston, Tex.: Gulf Publishing Co.
 - 14.Lincoln, Y. S. (1995). Emerging criteria for quality in qualitative and interpretive research, *Qualitative Inquiry*, 1(3), pp.275-289.
 - 15.Tung, R. L. (1981). Selecting and Training of Personnel for Overseas Assignments. *Columbia Journal of World Business*, 16, pp. 68-78.
 - 16.Tung, R. L. (1987). Expatriate Assignments: Enhancing Success and Minimizing Failure. *Academy of Management Executive*. 1, pp. 117-125.
 - 17.Tung, R. L. (1988). Career issues in

international assignments. *Academy of Management Executive*, 2, pp. 241-244.

台商派駐中國大陸人員 人力資源管理之研究 - 以汽車零配件產業為例

The Research on the Human Resource Management of
Taiwan's Firms in Mainland China
-The example of Car Body Industry

周福星 Fu-Shing Peter Chou
長榮管理學院企業管理學系暨經營管理所教授
李元墩 Yuan-Duen Lee
長榮管理學院國際企業學系暨經營管理所教授
陳啟光 Chi-Kuang Chen
元智大學工業工程與管理學系副教授
陳博舜 Po-Shuen Chen
中正大學勞工所研究生

摘要

關鍵詞：台商、人力資源管理、汽車零配件產業、
派外人員。

多數台灣企業為因應龐大的大陸市場與生產資源，陸續投資或設廠於大陸沿海各省。然而，隨著中華汽車轉投資的東南汽車合作成功後，中華汽車週邊的衛星企業或有關的協力企業亦隨之邁入進駐的第一步。尤其，企業面臨兩岸相繼加入世界貿易組織 WTO 後，如何調整其在全球競爭資源整合與應用，對企業而言，乃是人才的國際化才能，企業如何從有限的人力資源中，正確且有效的選派駐外人員已成為企業的首要考量。遂此，派外人員的需求自然地大於供給，從台灣派外人員前進中國大陸經營事業儼然已成為一個趨勢。

本研究乃以個案研究方法，對台灣企業至中國大陸投資中，四家汽車零附件廠商為研究對象，並提出命題，以探討適合台灣企業之國際人力資源管理模式。該模式之內容涵蓋派駐大陸人員之遴選因素、跨文化訓練、主管領導風格、適應程度與回任意願等概念，並依文獻之探討，經深度訪談蒐集質化之實證資料進行分析後，遂得本研究所探討之國際人力資源管理模式結果，可供在中國大陸之台商及相關單位做參考。

註：本研究為國科會資助

NSC90-2416-H-309-004-SSS 專題計畫之一部份特此感謝。

**Keywords : Taiwan' Firm, Human Research
Management, Car Body Industry,
Expatriate.**

Abstract

In order to enter to the huge market and production resources in Mainland China, most Taiwanese firms have consecutively invested or set up plants at the coastal provinces of China. However, along with the successful cooperation of Southeast Motors invested by China Motors Company, the satellite businesses or related suppliers around China Motors Company have also set out for the first step to

get into the China market. Especially, when the businesses are forced to face the problem about how to adjust to the integration and application of their global competitive resources after both China and Taiwan become members of WTO. To businesses, it is the internationalized competence of the talent. How can firms correctly and efficiently select and expatriate the personnel to reside abroad has become the first consideration. Therefore, the demand is greater than supply for the expatriates naturally, and the assigned overseas managers to reside at Mainland China to operate business have become a tendency.

This research is based on individual case study method, which took four automobiles parts and accessories manufacturers who invested in China as the research objectives. Besides, to set up the hypotheses to explorer the international human resources management model suitable for Taiwanese businesses. The contents of such model ranged from the selection of the expatriates, cross-cultural training, the leadership style of the superiors, degree of adjustment and the willingness of repatriation. Based on the literature reviewing, the researcher conducted the in-depth interview to collect the qualitative empirical data. After the analysis and discussion of the data, the model of international human resource management was found and it can be the managerial references for the Taiwanese firms and related institutions in China.

壹、前言

由於中國大陸於 1978 年的改革開放，牽動了海峽兩岸經貿的互動關係，台商前往大陸、東南亞及世界各國投資日益增加（西進及南向政策）。宏碁電腦集團董事長施振榮(1993)於接受「亞洲企業」雜誌專訪中表示，今後最大的管理挑戰是「培養國際企業經理人」。而自 1998 年起台商對大陸投資已 41.72 % 對外投資的比例，由此可見台灣企業對大陸投資的重視，而派外人員的需求自然就大於供給，因此從國內派遣幹部前往中國大陸經營事業儼然已成為一個趨勢。企業國際化最重要的是人才的國際化。如何從有限的人力資源中正確且有效的選派駐外人員已成為企業國際化的首要考量。Tung (1981) 的研究指出，原來在總公司表現優異的派外經理，並不代表駐外工作一定成功。所以台商派駐大陸管理人員的遴選、教育訓練、主管之領導風格及駐外適應與否已是重要的課題之一。由於我國企業海外投資發展已至另一個高峰，投資地區也遍及全世界，所以說駐外人員遴選的問題值得再深入研究。若遴選人員不合適將會影響到公司政策及運作上的執行，則派外人員無法有效執行公司所指派的任務，而達不到公司所要求的目標及工作績效，進而影響到海外及母公司的營運績效，所以遴選的合適與否對公司來說是非常重要的。

再者，若是人員在派駐之前沒有接受良好的行前訓練，這些派外人員必會遭受到環境、心理及管理上的問題，間接會影響到工作表現。盧美月(1998)指出，大多數派外人員都未受外派前訓練，且較少

的職前訓練是導致工作無法正常執行的因素之一。所以說派外人員的訓練對外派人員的績效有相當程度的影響。Harris 和 Moran (1987) 指出，海外派遣人員在面對新文化衝擊時會對海外派遣人員的精神上造成壓力。Tung (1981) 認為教育訓練要因個人的適應能力與在不同文化衝擊下所能承受的能力不同而有所不同。Caligiuri (1995) 就指出，跨文化的適應是影響派外人員任務成功與否的評斷準則之一。Tung (1988) 針對日本及西歐的國際企業作研究，發現影響日本國際企業外派經理失敗的主要原因是外派經理人無法肩負重任及無法適應海外的生活或文化環境。而西歐派外人員的適應不良以派外經理人其配偶無法適應不同生活及文化環境為首要原因。許士軍與顧鳳姿 (1995) 也指出，若外派經理人無法在新文化中有良好的適應時，容易導致駐外工作的失敗。李元墩與陳博舜 (1999) 研究發現，派外人員文化、工作、情緒適應因素與指標，影響著派外人員的工作績效甚鉅。Tung (1987) 指出美國多國籍企業派遣到已開發國家經理人員失敗率約為百分之三十，派到開發中國家則更多。若派駐到文化相近國家中的駐外人員並不一定能適應較好，柯元達 (1994) 研究中指出派駐大陸人員除了政治經濟社會的因素影響外，各種人為因素的困擾較其他地區高，如交際應酬、兩岸政治對立，讓眷屬擔心、教育水平不一、子女教育問題難解決……等等問題，此外還有公司管理模式相異的問題。因此，派外人員能否在執行派外任務的同時亦在派駐國適應良好，將會影響到他在海外任務上的表現與工作績效。

因此，綜合上述的研究動機和背景，本研究之研究問題如下所述：

- 一、企業派駐中國大陸人員之制度與規劃是如何運作，而人力資源部門所扮演之角色為何？
- 二、企業對派外人員之甄選與派外前教育訓練的情形如何，其是否會影響派外任務？
- 三、企業派外人員於中國大陸之領導風格、適應與工作績效的情形如何，是否會影響其回任意願？
- 四、企業對於派外回任人員的安排情形為何？

貳、文獻探討

一、派外人員特質之探討

「人」在企業國際化過程中猶如水一般，它能在載舟，亦能覆舟。是故，企業在尋求其適任的國際性人才時，應著重於人的廣博程度。吳青松(1996)便提出了柔弱如水的性格、掌握充分的人際關係資源、好奇心、對他人保持正面的態度、穩定的情緒等特性是派外人員應有的特質。而派外人員能力的優劣卻是運作時重要的因素，Will 和 Barham(1994)歸納出辨識複雜情境能力、情緒能力、心智成熟度等三類國際經理人所應有的行為才能，Ali & Camp(1996)則補充重視尊重平等人權及人格尊嚴，和將人生視為和諧的整體，平衡工作、家庭及社會生活需求。Kealey(1996)認為從事跨文化工作者應具備有適應技能、跨文化技能、合作技能才得以勝任。

陳玉梅(1998)亦指出外語能力、人格特質、商業

知識、人際關係及學習能力，均是派外人員所應有的能力和企業應有的考量。茲將上述派外人員特質整理如表一。

因此，Stening (1979)與 Mendenhall 和 Oddou (1985)的研究中指出，派外人員的適應與五項人格特質有關，即是文化彈性(Culture Flexibility)、社交導向(Social Orientation)、溝通的意願(Willingness to Communication)、民族的優越感(Ethnocentricity)和解決衝突的能力(Conflict Resolution Orientation)等。

表一 派外人員人格特質與能力

學者	派外人員人格特質與能力
Mendenhall & Oddou (1985)	文化彈性、社交導向、溝通的意願、民族的優越感和解決衝突的能力
Will & Barham(1994)	情境能力、情緒能力、心智成熟度
吳青松(1996)	柔弱如水的性格、掌握充分的人際關係資源、好奇心、對他人保持正面的態度、穩定的情緒
Ali & Camp(1996)	重視尊重平等人權及人格尊嚴，和將人生視為和諧的整體，平衡工作、家庭及社會生活需求。
Kealey(1996)	適應技能、跨文化技能、合作技能
黃英忠(1996)	對於其家屬的態度與隨行意願、有效的領導技能、制訂合理制度與執行制度的知識與技能、關係管理能力、與母公司維持良好溝通、文化察覺能力、傳承母公司企業文化技巧、蒐集相關資訊知識與技巧以及相關專業知識與技能
陳玉梅(1998)	外語能力、人格特質、商業知識、人際關係及學習能力

資料來源：李元墩與陳博舜 (1999)。

二、派外人員遴選因素之探討

黃英忠 (1993) 指出，企業遴選的目的是為了能求得合適的人選，以符合職位所需，並使工作能由適當的人來執行。謝安田 (1988) 則認為如果遴選不當，不僅會降低生產力，同時也容易對組織氣候、員工士氣造成不良的影響。以多國籍企業而言，Tung (1987) 指出派外人員遴選上，相較一般國內任派遴選來得複雜，加上海外派遣成本相當高，若是派遣失敗（指海外派遣人員離職或因不適任而提前召回）的話，不僅讓公司擔負派遣失敗的高額成本，甚者，可能讓公司在競爭激烈的國際市場中，喪失市場佔有率或是影響公司聲譽。

而海外派遣人員遴選因素調查研究，溯自 1960 年代，Gonzalez 和 Negandhi (1967) 對 1161 位分佈於 40 個國家的駐外美國經理進行調查，以探討美國海外派遣人員遴選因素，其區分為四類，即妻子與家庭的適應性、領導能力、工作上的專業知識、語言能力。

Tung (1987) 曾將成功的海外派遣人員之因素歸納為四類：（一）工作上的技術能力（二）人格特質或社交能力（三）環境因素（四）家庭狀況。並將多國籍企業的海外派遣人員依職位分為四類，並說明職位的遴選因素：（一）高階主管（chief executive officer）：需具備良好的溝通能力、管理天份、成熟與感情的穩定、適應環境能力。（二）功能性主管（functional head）：除了成熟度與情緒的穩定之外，還應具備工作上專業技術的能力。（三）問題解決者（troubleshooter）：擁有企業專業知識的能力，尤其必須要有率先創造性。（四）生產線人員（operatives）：擁有成熟度與情緒的穩定，並

尊重當地的法律與人民。

在國內學者與國外學者的研究中，對於派外遴選因素標準有領導與管理能力、使命感、主動力與創造力、溝通能力、人際關係能力、業務上的專門技術、妻子及家族的適應性、海外工作經驗、語言能力、高教育水準、個人的適應性、個人意願、工作經驗與過去績效、耐心與毅力、強健的身體、了解公司產品的知識、受雇主的信賴、成熟性、情緒的穩定性等(Gonzalez & Negandha, 1967; Robinson, 1978; Business International Corporation, 1980; Hixon, 1986; Tung, 1987; Mendenhall, Dunbar 與 Oddou, 1987; 日本松下公司, 1990; 蔡淑君, 1988; 李敏宰, 1993; 簡明城, 1993; 呂錦龍, 1994; 吳李長, 1995)。

三、派外人員教育訓練之探討

教育訓練在人力資源管理的領域佔有舉足輕重之地位。依 Nadler 和 Laird (1979) 的解釋，教育訓練是為了改善員工目前的工作表現或增強從事工作的能力，幫助員工適應新的產品、工作程序、政策和標準等，以提高工作績效。從中可看出，教育訓練在對組織的影響上較直接，著重的是工作技能的養成。另外，Gilley 和 Eggland (1989) 在個人發展上也提到，個人發展是以增進個人在工作上所需的知識技能與態度，這正是訓練所要達成的目的。

Punnett 和 Ricks(1992)認為教育訓練有助於海外派遣人員與其家人在派駐地的生活適應，至於訓練的內容其認為會因海外派遣人員本身的經驗、派駐地與母國的差異性來決定，而教育訓練的對象不僅應該包含海外派遣人員，更應將其家人納入訓練的課程，以幫助海外派遣人員及其隨行家人適應當地的生活。Lloyd 和 Leslie (1994) 認為訓練是包含獲得技能概念規則或態度的學習過程以增進員工工作績效。

黃英忠 (1997) 則認為訓練是指企業或某一產業為了提高員工在某個特定職務所必要之知識技能及態度或培養其解決問題之能力的一切活動。Irwin (1998) 認為訓練是有系統地取得所需的技能、規則、觀念或態度，以改進在另一個環境下的行為表現。

Mendenhall 和 Oddou(1987)將跨文化訓練分成三類：(一)影響性訓練：訓練的期間為一至兩個月，適用於一至三年的駐外任期，訓練的內容主要包括評鑑中心，實地經驗模擬、敏感性訓練、廣泛的語言訓練等；(二)情感性訓練：訓練期間為一至四週，適用於兩個月到一年的駐外任期，訓練內容為文化同化、角色扮演、個案研討、壓力降低訓練、中等的語言訓練等；(三)資訊提供訓練：訓練期間為一週以內，適用於一個月或短期的駐外任務，訓練之主要內容為環境介紹、文化介紹、提供當地有關的書籍與影片與初步的語言訓練；他們認為跨文化訓練模式 (CCT Model) 的需求層次決定於派外人員的留駐期間以及與派駐國互動的程度；當派駐期間長且互動頻繁時，派外人員需接受較深層次的跨文化訓練；反之，只需接受較淺層次的跨文化訓練。其將跨文化訓練整理如圖一所示。

另一方面，據甘珮嫻 (1999) 實證顯示，目前台灣企業之對外投資地區仍以大陸、亞洲兩地為主，且當地人員派駐在中國大陸地區時愈要重視派外人員工作災害防治安全、危機管理等方面之「安全職災訓練」，又因大陸地區與台灣同文、同種、語言、生活、社會環境各方面，不比西方國家之差異大，而為國家文化的差異最小。張佑全 (2000) 指出，跨文化訓練對企業之人力資源績效具顯著影響。從國際人力資源管理的角度，只要涉及國際勞動力遷移就會產生文化適應的問題。因此一套完整的跨文化訓練計畫便顯得非常重要。研究發現實施跨文化訓練越嚴格者，其跨文化管理的失敗率越低 (Tung, 1982)，而趙必孝 (1995) 也發現多國籍企業的海外員工派遣若有適當的跨文化訓練，對員工未來的工作表現有正面幫助。海外派遣人員之訓練內容如地主國環境介紹、同化訓練、語言訓練、敏感性訓練、實地經驗的模擬、技術能力、母國文化的理解、管理與領導能力、業務知識、使命的理解、地主國法律的訓練、適應能力、使家人適應地主國生活的講習、國際禮儀訓練等 (Tung, 1981; Mendenhall & Oddou, 1986; 蔡淑君, 1998; 李敏宰, 1993; 簡明城, 1993; 呂錦龍, 1994; 張琦德, 1996; 吳孟玲, 1997; 黃仁傑, 1997)。

雖然大部分的研究者發現跨文化訓練與工作績效有正向的影響 (Earley, 1987; 黃仁傑, 1997); 但也有研究者發現兩者間無明顯顯著相關 (Weldon, 1957; Mitchell, 1969)，另外也有研究者發現兩者有部分正向影響 (王麗雲, 1995; 張琦德, 1996)。

四、派外人員主管領導風格

領導是影響他人的行為，達成組織目標的過程，也是影響組織達到目標的一種能力。(David, 1991; Robbins, 1996)，Dalton E. McFarland 認為領導是一種無從捉摸的觀念。Terry (1960) 認為領導就是在不同情境下，追求目標過程中所採取的各種行為措施與影響大家達成目標所採的行動。Katz & Kahn (1966) 認為領導是人際間的互動，在此互動歷程中，某人以某種方式提供某種訊息，使其他人相信只依照某人的建議或期望行事，可得到較佳的結果。Keith Davis (1972) 則認為領導是說服他人熱心地尋求明確目標的能力。

Robbins (1996) 認為俄亥俄州立大學 (Ohio State University) 的兩構面理論是領導中影響最深遠的。即「體諒型」(Consideration) 與「體制型」(Initiating Structure)。通常稱為「俄亥俄學派」或「兩構面理論」(Two-dimension Theory)。所謂的「體諒」，就是管理者對於下屬給予尊重、信任及相互瞭解的程度。而「體制」則是管理者對於屬下的地位、角色及工作方式是否有一定之規章與程序。該研究告訴我們：生產部門和非生產部門的結果正好相反，高體制型適合製造部門，高體諒型適合非製造部門。Robbins (1996) 認為體制是管理者在達成目標過程中，定義且建立自己與下屬角色的歷程，包括了制定工作任務、工作關係和目標。Gibson (1973) 提到體諒是管理者建立心理支持、互相尊重與友善工作氣候的程度，愈是體諒型的管理者愈關心部屬

的生活與工作情形，包括員工私人的問題等等。

Hersey 和 Blanchard (1982) 情境領導理論依領導者成熟度及工作行為 (task behavior) 與關係行為 (relationship behavior) 配對成四種領導風格：(一) 告知式 (telling) 領導：告訴部屬如何做。(二) 推銷式 (selling) 領導：說服部屬用領導者贊同的方式去做。(三) 參與式 (participating) 領導：大家一起討論出一個做法。(四) 授權式 (delegating) 領導：交由部屬自己決定如何做。

White 和 Lippett (1953) 提出三種管理方式如下：

(一) 權威式 (Authoritarian)：所有政策均由管理者決定，不徵詢下屬的意見。(二) 民主式 (Democratic)：主要政策由大眾討論與決定，管理者採鼓勵與協助態度。(三) 放任式 (Laissez-faire)：工作者個人或群體有完全之決策權，管理者盡量不參與其事。

體制型的領導者在目標達成的過程中試著制定工作任務、工作關係及目標，其特徵強烈者重視員工的績效，並要求一定的標準及工作完成期限；體諒型的領導者較重視下屬的心理層面，與部屬相互尊重、工作關係友善，關心部屬的生活起居、福利和工作滿足感 (Robbins, 1996; Gibson)，威權式領導者不願意與部屬討論工作目標，其意志決定工作的內容與方式，民主式領導正好相反，政策是經由溝通，獲得共識後才形成，但是有時會較無效率。

面臨全球勞動力快速移動的環境，企業中員工組合變的非常複雜，不論是海外設廠，企業內均須面臨不同文化差異組合的員工，故領導方式就得考量文化差異，既然如此，找出不同文化下適合的領導方式對企業也就十分重要。

柯明志 (1995) 提出領導多樣化群體的步驟：

(一) 任務相關性來遴選：當我們承認群體多樣性文化背景存在時，管理者不應只以技術能力將他們組成同一群體，要使群體效用最大的方式就是遴選在能力上同質 (能促進有效溝通)，在態度上異質的人為一群 (確保問題解決的廣度)。

(二) 認識差異：文化差異不應被忽略或極小化，許多跨文化溝通的障礙導因於忽略文化差異，而非拒絕承認文化差異。要知覺文化差異，群體成員應變成能警覺自己對文化的刻板印象，而非去限制其期望、了解與行動，當人們了解實際差異後，也就能知道別人為何這樣想，思考與行動。

(三) 互相尊重：藉由遴選同等能力，能做事先承諾，對團隊所需相關技術有所了解的人在一個團隊中以增加其彼此的尊敬，並致力於極小化民族刻板印象的過早判斷。

(四) 可見或形而上的目標：要使效率最大化，領導者需幫助群體成員決定一個可見或形而上的目標，此目標凌駕於個人差異之上。要使一個形而上的目標能成功，最主要是依賴合作，減少偏見與彼此相互尊重。

(五) 相等的權力：所謂文化支配就是權力不均勻的分配於某一文化團隊中，這非常具有反效果，由於可能抹煞了非支配團隊成員的貢獻。管理者應依

個人對任務的貢獻賦予權力，而不應依某種相對文化優越的偏見而賦予成員權力。

(六) 回饋：管理者應對過程與結果給予團隊正面的回饋，外部酬償有助於團隊成員知道他們的貢獻，並讓他們了解文化多樣性的價值與信任團隊的判斷。

Hofstede (1980) 進行跨文化研究時發現美國人在權力距離相對較低，而墨西哥較高。Morris 和 Pavett (1991) 利用 Likert 的四種不同領導風格：(1) 剝削式權威 (2) 仁慈式權威 (3) 諮商式 (4) 參與式來檢驗美墨兩國員工在不同文化下的管理型態與生產力，發現有著顯著的文化差異存在，墨西哥人較適合用仁慈權威式領導，而美國人適合諮商式領導。在文化差異下進行的領導研究推論認為必須找出不同的管理方式領導不同文化的勞工才能提升人力資源績效。

五、派外人員適應因素之探討

Arkoff (1981) 認為適應的定義，係指個人與環境間的互動關係，個人除不斷尋求滿足自身的需求外，亦承受環境中之壓力。吳武典、洪有義 (1987) 則認為環境乃是與個人有關之各種外在事務，如周遭的人、事、務等。Jahoda (1958) 亦主張適應乃是包含主動和被動兩種成份在內，即個人與環境亦可改變之。Black (1988) 認為適應係指個人對各種新環境時，心理上舒適程度。但是，Torbiorn (1982)、Tung (1987) 則將適應視為單一名詞，集中於個人適應一般環境或外國的文化。

因此，王怡芸 (1998) 便指出適應並非個人需要順從或被動地接受生活周遭之一切事務，而是要以自己或別人具建設性的行為方式來解決面臨的問題。並且，蔡明田與余明助 (1998) 認為派外人員適應的研究鎖定工作適應、一般生活適應、與當地國互動適應等三構面。而吳新華 (1983) 則提出適應的七點特性：正向的看待自己和他人、客觀的知覺和評估環境、重視現在並放眼未來、全心投入並享受工作、和諧溫馨的人際關係、深入體會並節制情緒、自由自在的生活。

而對於適應的標準，Travers (1970) 運用符合生活之目標，擁有明確之自我概念，較成熟之情緒，具社會敏感性和維持和諧與和平來評定之。林清山 (1975) 則以能維持良好之人際關係，智能成熟、情緒成熟、社會成熟、道德成熟，有較明確的自我概念，能接受現實，有滿意的心理效能，身體健康情形良好為評量準則。因此，在標準之下應具備的適應技能方面，Keakey, D. J. (1996) 認為有正面的態度、彈性、壓力承受的能力、耐性、婚姻與家庭的穩定性、情緒的成熟性及心靈的安全等。

Black (1991) 在針對派外任期提出的 U 型適應理論 (The U-curve Theory of Adjustment; UCT) 中，其認為適應有四階段：

(一) 蜜月期 (Honeymoon Stage)：(派外任期之第一階段)

派外人員在此階段常因面臨駐地國文化之新奇與不同，而覺得興奮與有趣。一方面主觀地對新文化產生迷戀，另一方面與當地國人士互動時，當地人士亦多能體諒與包容有關之不當行為。此時派

外人員適應尚屬不錯。

(二) 幻滅期或文化衝擊期(Disillusionment or Culture Shock Stage)：(派外任期之第二階段)

派外人原因新奇的新鮮感逐日消滅，但仍須面對嚴肅的工作與新文化的生活和過去迷戀的覺醒時，派外人便發現很多行為在母公司或母國可接受的，但在駐地國卻不適當，亦未有合理的行為替代，因此，常處於不確定之心態中，而導致陷入焦慮、挫折和沮喪中，此時便是適應階段的谷底。

(三) 調適期(Adjustment Stage)：(派外任期之第三階段)

此階段因為派外人已逐漸適應新文化，能依照駐地國之文化規範處事，以及與駐地國人士逐漸熟識，因此，派外人與駐地國人士之互動關係愈來愈佳。

(四) 熟悉期(Mastery Stage)：(派外任期之第四階段)

由於派外人員的能力在駐地國之新文化下，其能發揮良好，故有效地發展所長。而 U 理論真如 Black 所說的，有其存在的事實嗎？Morris(1960)便以美國 318 為學生作為實證對象，應證 U 理論確實存在。Chang(1973)亦以 209 未在美國留學為實證對象，依其在美國的時間分三群：0-3 個月、7-18 個月、18 個月以上，證實 U 理論的存在性，更發現前二群在適應上有顯著的差異。而 Lysgaard(1955)則以二百多未旅居美國的挪威傳爾不來特基金交換的學者(Fulbright Scholars)為實證對象，找出跨文化適應時間，以初期的適應、危機期和恢復的適應三階段，得出 U 型的底部約 6-18 個月，整個適應過程約為 20 個月。因此，U 型理論與實證促使後進學者在探討適應理論時，所應考量的重要性。

Phatak (1992) 指出海外適應的內涵包括：(一) 與其他人士、其他文化、其他企業進行整合的高度能力。(二) 對改變的適應：能察覺地主國的發展；對差異能夠認知、評估，並能對其所擔任業務工作上造成影響的相關因素作定性與定量的表達。(三) 能在不同網絡從不同觀點解決問題的能力。(四) 在產業之外更能對文化、政治、宗教、倫理道德的差異有相當敏感度。(五) 即使在缺乏協助及資訊有差距的情況下，也能有管理作為上的彈性而繼續經營。

Lovingood(1995)在其研究中指出，影響工作轉移、調整的適應部分可從以下七個構面去探討：(一) 距離的遠近：工作轉移、調整的距離為何。(二) 國家：工作的調動是否已離開原有的國家。(三) 工作性質：新工作的內容與層級是否與舊有的相同或相異。(四) 社會的支援：工作的調動時是否是獨行或家眷同行。(五) 時間的長短：對於任期長短的預估以及預期回任的時間。(六) 回任：當不能配合移轉調動時，可能遭到免職或降職處分所包含的費用和福利。(七) 自願性 / 意願的高低：個人對於工作轉移調動所能選擇掌控的程度。

Brown(1982)在其以派駐羅馬的美國人為對象的研究中，則認為派外人員會有以下五方面的適應問題：(一) 文化上的(二) 家庭方面的(三) 事業或財務上的(四) 心理上的以及(五) 與工作相關的適應問題。

Hullinger(1995)則針對 40 位在中國大陸北京的

美國政府部門服務及任職於教育界的美國派外人員進行訪談，發現影響派外人員的個人因素如個性、動機和期望等，亦是影響其適應的因素之一，他發現結果如下：(一) 派外人員的個性：彈性、包容力、獨立性、冒險性、好奇心以及耐性。(二) 期望。(三) 先前的派外經驗。(四) 動機。(五) 語言能力。(六) 處理相同文化與不同文化間的人際關係。(七) 準備和訓練。

其中，在派外人員的個性方面包括了彈性、包容力獨立性、冒險性、好奇心以及耐性。訓練與先前的派外訓練，對於派外人員的期望上有很大的影響。另外，在內部性的因素，如各派外人員的個性及動機等，是不太容易在短時間改變的，也因此這一部份的考量，通常在遴選時即列入考慮。至於外部性的因素，例如先前的派外經驗、訓練等，則取決於組織的安排。另外，家庭的適應及期望算是同時介於內部與外部性的項目，因為透過語言的訓練及相關生活資訊的提供，有助於派外人員在其海外任務的執行與適應上，能夠順暢。一般來說，有先前的派外經驗，對於派駐人員的海外適應程度上比較好(Black, 1988; 吳李長, 1995)。而在派外人員的派駐意願上，盧美月(1998)指出，一般企業為避免派外任務的失敗，所以相當重視駐外經理人之個人的駐外意願。而徐聯恩(1993)、柯元達(1994)則認為，派外人員的派駐意願會受到派駐國當地的經濟、技術的高低所影響。

Stening(1979); Mendenhall 和 Oddou(1985)等人的研究中指出，以下五項人格特質與派外人員的海外適應有關：

(一) 文化彈性(culture flexibility)：所謂文化彈性是指派外人員可以在派駐國有效的使用不同的行為，來取代原本在母國所執行行為的能力。由於有些舊有在母國文化中很愉悅的行為，在新文化中未必適當，因此如果派外人員不具文化彈性，不能找到其他的替代行為，那麼便很容易在新文化中產生寂寞、挫折或焦慮，因而出現適應不良的問題。

(二) 社交導向(social orientation)：此指與派駐國當地人士建立良好互動關係的能力。派外人員一旦與派駐國當地人員建立良好的互動關係，就比較容易透過當地人員的回饋，來修正本身行為的適當性，因此，在適應上會比較良好。

(三) 溝通的意願(willingness to communication)：派外人員如果能主動與派駐國當地人員建立溝通的管道，保持良好的溝通，則有助於降低他們的挫折感和焦慮感，在適應上更容易。

(四) 民族優越感(ethnocentricity)：民族優越感是一種認為自己文化、傳統、行為模式是正確的，而他人的則是不正確的一種傾向。當派外人員具有強烈的民族優越感時，他容易產生一種僵固的認知模式(cognitive map)，一昧的以為自己母國的文化、思維、行為模式是正確的，如此便很難去接受及了解派駐國文化的差異，並修正自己的行為，那當然對適

應上亦有所妨礙。

(五) 解決衝突的能力 (conflict resolution orientation)：對派外人員而言，海外任務中很大的一個壓力是來自於人際間的衝突，如果他們能夠以相互了解的合作態度來處理人際衝突，則在派外的適應上會有相當大的幫助。

Ritchie(1993)訪問了十個派駐在德國分公司的美國經理人，由於文化的差異及美、德之間對工作認知及個人的特質不同，Ritchie 歸納出十二個影響這些美國派外經理人適應及表現的因素：

(一)準備階段一：這些派外人員海外任務的前置準備。(二)先前的期望：在派外前，對將赴任國家的期望。(三)文化的特質：將派駐的國家，其文化特色為何。(四)語言的障礙：派駐當地所使用的語言差異與困難度。(五)前期與後期的差異：派外前期與後期，派外人員所感受到的文化差異。(六)文化的適應接受度：派外人員如何適應新的文化環境。(七)克服文化差異的能力：如何適應新的文化環境。(八)文化的適應接受度：派外人員如何適應新的文化環境。(九)準備階段二：這些派外人員對未來海外任務的準備。(十)派外人員的遴選因素：派外人員根據自身的國際經驗，遴選未來的派外人選。(十一)績效表現：文化差異在績效表現上的影響。(十二)文化的涵義：文化的涵義及可達到的層次。

顧鳳姿(1993)在研究駐外經理人的海外適應時，也歸納出類似的結果，而採用以下三個構面來探應：(一)生活適應：如氣候、飲食、交通、購物、醫療、休閒生活等。(二)工作適應：如工作任務、部屬關係、資訊流通、社交活動等。(三)文化適應：如習俗與禁忌、價值觀、生活態度等。

母公司對海外分公司的控制和支援程度也會影響派外人員的適應。根據 Jaeger(1983)的研究中指出，國際企業在考慮對海外分公司的控制和授權時，必須先考慮與海外分公司間的互賴性、環境的不確定性及文化的相似性，再進一步決定使用正式和非正式控制的比率。而 Torbiorn(1982)也認為，派遣母國籍駐外經理人的主要目的之一就是在執行某些文化的控制。

國內學者顧鳳姿(1993)也提到，駐外經理人感受到總公司的控制程度，對駐外經理的工作適應與整體適應有顯著的影響效果，當駐外經理人所感受較低程度的控制時，其適應的表現會比較好。另一方面，總公司支援的程度對於駐外經理人在工作適應、文化適應及整體適應上都有顯著的影響，尤其，當駐外經理人感受總公司較高程度的支援時，其工作適應與整體適應的表現會較佳。柯元達(1994)的研究則指出，總公司對海外子公司的支援程度與派外人員的生活適應、工作適應及整體的海外適應呈顯著的正相關。

駐外的薪資及福利制度也會影響派外人員的海外適應。根據蔡叔君(1988)的研究調查，派外人員的駐外薪資為在台薪資的 1~2 倍。柯元達(1994)也在其研究中指出，大約 65% 的受訪者其海外薪資為在台薪資的 1.3 至 1.9 倍。當派外人員的海外薪資

是在台薪資的 2 倍及以上時，其海外適應的情況較其他人佳。除了薪資外，黎維山 (1995) 另指出有的多國籍企業則是以保險、假期及特別休假津貼等福利制度來提高派外人員的派外意願。

Shaffer(1994)也認為派外人員的配偶之調適程度在派外的適應上有直接的影響。Black 和 Stephens(1989)則指出配偶的海外適應程度與駐外經理人的海外適應有高度的相關。Furnham 和 Bochner(1986)引用 Torbiorn 在 1982 年以 1000 家瑞典企業派駐在海外 26 個國家的派外人員為研究對象的研究中，也贊成派外人員的配偶的適應情形，會影響派外人員的表現。其研究結果如下：

(一)派外人員的配偶在駐外時的愉悅滿足度，是影響派外人員滿足的最重要因素。這個因素比其他外在環境因素如：天候、食物等更為重要。(二)文化的障礙，如：宗教、社會經濟發展、語言、生活型態以及適應等，當障礙感愈多，派外人員的滿足感就愈低。(三)先前的海外經驗對適應問題並沒有很大的影響。(四)將休閒時間多花在與當地人員相處，而非只和母國的派外人員相處在一起，一般來說，如此一來愉悅滿足的程度較高。(五)男性及教育程度較高的派外人員，比女性及教育程度較低的派外人員適應的情況較好。(六)派外人員的派外動機較強時，其適應的情況也較好。

Adler(1991)則指出許多派外人員在面對海外派遣任務時，經常將關注的焦點放在錯誤的地方，卻遺漏了適應外國文化的真正重要技能。更是只有極少數的焦點會放在配偶的適應協助上，然而配偶的適應與否卻是影響整個海外任務的重要因素之一。派外人員的配偶在海外任務的初期，常因為不同文化的衝擊而產生挫折、寂寞、無聊及生活無趣等負面的情緒，另一方面，派外人員則因剛接手新的職務、工作，所以都投入大量的時間和精力在工作上，與配偶和家庭的在相處上相對地減少，這也使得配偶更覺缺乏支援而感覺孤單無助。

顧鳳姿(1993)則從派外人員的觀點來看，她認為已婚且與配偶同住的派外人員較配偶不同住的派外人員，有較高的適應水準，因為配偶可以協助且幫忙照料家庭及子女，使派外人員無後顧之憂而能全心在工作上衝刺。而已婚且有子女的派外人員比沒有子女的派外人員，在整體的適應上較好。柯元達(1994)也認為有眷屬同赴海外任務的派外人員，因為下班後能過正常的家庭生活，且有家人可以分憂解勞，所以在適應的情況上比較好。

而 Brown(1982)在以派駐羅馬的美國人為實證研究中，其認為派外人員適應問題有文化、家庭方面、事業或財務、心理及工作相關等五方面的因素。但在派外人員的個人因素如個性、動機和期望等，Hullinger(1995)以針對 40 位在中國大陸北京的美國政府部門及任職於教育界的美國派外人員進行訪談之研究，認為個人因素影響適應之原因有期望、先前的派外經驗、動機、語言能力、處理相同文化與不同文化之人際關係、準備與訓練、派外人員的個性(如彈性、包容力、獨立性、冒險性、好奇心和耐性)等七種。尤其對於公司的認同程度，山口達也(1994)在跨文化差異之研究指出日本確實

優於台灣，而企業的每項工作任務的執行，亦考驗著執行人員的認同感，但是台灣企業著重於對外團結卻與日本的對內團結有著相當大的不同。如此，台灣企業依據任務負責的需求來達成目標，實應考量文化衝擊的重要性。如 Oberg(1960) 指出，當人們處於陌生的環境時，因為害怕觸犯禁忌或行為不當而產生焦慮、敏感或心理不適的感覺，將形成文化衝擊(Culture Shock)。當然為調適此文化衝擊的過程，便是跨文化適應。而對於派外人員適應方面，Aycan(1997)指出由於企業國際化與派外人員態度如何整合新文化與當地導向便是影響著派外人員的適應，因此，文化態度更為成功適應因素之課題。

Gelles(1996)認為派外人員與其配偶間的關係，不論在個別上或是整體上，對於派外適應和工作績效上有很重要的影響。除此之外，甄選的流程及前置的訓練步驟都將影響派外人員的工作表現及跨文化適應。Black (1988) 一個多國籍企業有適當的海外派遣遴選因素標準，能促進海外派遣後的適應性。

Goldstein(1991)認為，完整的教育訓練需求分析應包括組織分析、工作分析以及人員分析等三個步驟。組織分析的目的是要了解工作的主要內容，同時進一步找出工作所需之知識(knowledge)、技術(skill)和能力(ability)；人員分析主要是測量工作者的表現與工作要求間之差異，以作為診斷訓練需求規劃之依據。根據訓練需求的分析之結果，將所得的資訊採取行動，進行教育訓練的規劃。

事實上，近年來有關台商外派人員的相關研究中，同樣發現跨文化訓練與跨文化適應具有顯著之正相關(顧鳳姿，1993；柯元達，1994；黃仁傑，1997；張鷟琪，1997)。

六、派外人員工作績效之探討

績效係指企業或組織達到其特定目標的程度。然由於企業的海外營運活動，涉及眾多地區的環境與資源，因此其企業績效影響的範圍不管是以什麼方式投資大陸地區，或是實行什麼類型的人力資源管理策略，其最終的目的不外乎要提升組織績效、達成企業目標。

而由本研究歸納過去學者的論點可發現，衡量績效的指標共可歸類成財務性指標及非財務性指標等兩類，且大多集中在財務性績效。其中財務性指標則以獲利能力、投資報酬率與市場相對佔有率為最常用，而非財務性指標大多以顧客滿意、員工士氣以及離職率等指標來衡量。

但由於使用績效指標無法表現出績效的廣泛、深入與合適性，且較缺乏系統觀念，難以達成組織目標整合的目的；同時，單一績效指標的選擇往往只憑研究人員的主觀認定，較缺乏客觀的標準，因此目前績效的衡量多已由單一績效指標，轉向多重績效指標，包含財務性及非財務性指標。

而 Venkatraman 和 Ramanujam(1986)對事業績效的衡量提出一套相當完整的衡量構面：

- (一) 財務性績效(Financial Performance)
為一般傳統研究者最常用的衡量指標，包括投資報酬率、銷售額成長率、獲利率等。
- (二) 作業性績效(Operational Performance)

亦稱事業績效，內容除了財務性指標外，又加上市場佔有率、產品品質、新產品導入、製造附加價值等非財務性的指標。

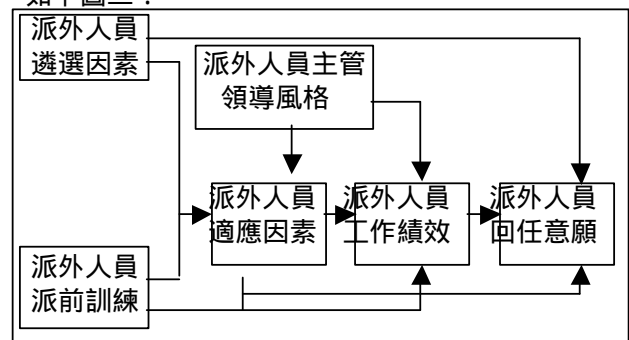
根據 Lloyd 和 Leslie(1994)的定義所謂績效是指員工工作任務實現的程度。他反應員工實現工作需求的程度。工作績效是指員工努力的淨效果，它受到員工的能力與角色知覺的影響。而 Schermerhorn(1989)也提出所謂個人工作績效恆等即「工作績效=能力*支持*努力」。

其指出良好的工作績效，基本上是由組織的人力資源有能力者完成工作願意付出必要的努力，而且有適當的支持，其中能力是居首位，人力資源能力的根本是來自配合工作需要和選拔適合條件的人的遴選過程。

Kormann(1975)認為有三個因素會影響工作績效：其如工作動機、技巧和能力及角色知覺。角色知覺是指個人能精確感覺工作所需的角色為何。另外，他也指出個人是否具有完成某一工作之技巧或能力，也會影響到他的工作績效。在角色知覺上，如果一個人不能精確的感覺到他的工作角色，而以不適當的行為去完成他的工作，那麼即使他有高水準的工作動機和能力，也會被認為是沒有效率的，也就是績效不好的。所以有需要藉由訓練來提升對外派人員的技巧和能力，同時也有必要告知和界定他們在海外子公司的角色知覺。

多數學者認為績效乃是企業達成目標的程度。績效描述包括目標設定、衡量目標的達成、進行中的評估(Cascio, 1989)。常用的績效衡量標準有(1)員工滿足(2)生產力(3)員工流動率(4)利潤或投資報酬率(5)全面績效(Campbell, 1976)。Thorndike(1949)提出四項衡量績效的依據，包括(1)淨利(2)生產力(3)組織成長與穩定(4)目標的達成。

根據前述研究背景、研究目的與相關文獻探討，本研究建立了本研究之觀念性架構，茲說明如下圖二：



圖二 本研究觀念性架構

參、研究設計

一、研究方法

本研究係屬「探索性研究」(Exploratory Research)，乃採個案研究法，主要因為本研究主題涉及企業派外人員之制度規劃、甄選過程、教育訓練、當地主管領導風格、當地適應情形、當地工作績效考核方式以及回任意願與情形等，形成研究構念較多且關係較為複雜，尤其研究時不易將此研究變項予以操控。因此，本研究乃採用定性研究方法。再者，依據 Buckley、Buckley 和 Chang (1976)

之研究指出，個案研究（Case Study）為研究法分類之架構中，其認為使用實證策略之研究者須自行觀察或經歷其事，遂本研究之研究策略乃以企業首批派外人員為訪談對象，始能了解企業派外活動之始末。而 Yin（1984）亦指出，個案研究法最適於探討現實生活中之現存現象，

二、研究對象

本研究之受訪對象乃以企業派駐中國大陸人員中，在大陸子公司開疆闢土之現任派駐人員為主。此四家企業同為在中國大陸投資設廠於福建省福州市，二家為以獨資投資方式，二家為合資為設廠方式，而本研究個案企業之基本資料如表二所示。

表二 個案企業基本資料

企業代號	A 公司	B 公司	C 公司	D 公司
台灣母公司成立時間	1976 年 1 月	1973 年 8 月	1967 年 10 月	1965 年 2 月
台灣母公司的資本額	新台幣 762,300,000	新台幣 87,500,000	新台幣 5,000,000,000	新台幣 260,000,000
大陸子公司第一間成立時間（地點）	1995 年（福州）	1991 年（福州）	1995 年（福州）	1992（福州）
大陸設廠地點	福州	福州	福州、南京、重慶、天津、長春、廣州	福州
資本組成方式	獨資	獨資	合資	合資
公司最主要產品	車燈	活塞	保險桿	座墊及配件
目前派外人數	10 人	7 人	25 人	30 人
是否為上市公司	是	否	是	否
受訪對象	總經理、協理、總經理室經營企劃課課長	總經理	集團總管理處人力資源部經理	管理部人力資源課課長

資料來源：本研究整理。

三、資料蒐集之信度與效度

所謂信度（reliability），乃指測量程序的可重複性，而效度（validity），則指獲得正確答案的程度。本研究之嚴謹程度係採用 Lincoln（1995）之觀點，其將定性研究之信度與效度考驗準則分類如下：

（一）確實性（credibility）：即內在效度，係指定性研究資料的真實程度，是否為研究者真正觀察所預期觀察的資料。因此，本研究乃針對企業派駐中國大陸人員中，在大陸子公司開疆闢土之現任派駐人員作為訪談對象，由其闡述過程中，獲得本研究所欲獲知之派駐現況。

（二）可轉換性（transferability）

可轉換性，即外在效度，係指經由受訪者所闡述的感受與經驗，能有效整理成資料性的描述並轉換成文字。本研究藉由訪談當時所作之筆記與錄音內容，將受訪者闡述之內容

予以蒐集後，並將筆記與錄音內容予以整理，並洽請受訪者確認本研究整理之資料是否為其所闡述之派駐內容。

（三）可靠性（dependability）

可靠性，即信度，係指受訪者個人經驗的重要性與唯一性，尤其研究者須交代研究過程與決策，期能判斷資料之可靠性。由於本研究於選擇受訪者時，便將具參與派外決策過程之現任派駐人員列為首要受訪對象，而於尋求受訪時，亦獲得具基本條件之受訪者首肯，因此，本研究之受訪者之受訪內容則具可靠性。

（四）可確認性

可確認性，即客觀性，係指研究者是否能以客觀立場，將受訪者所闡述內容予以妥適整理與分析。本研究極力以客觀角度將受訪者之受訪內容以原始整理資料展現，並不將之作任何修改或增減情緒性之詞句，始能獲得中立之觀察。

四、資料分析

本研究採 Yin（1984）對資料分析方式，係由所蒐集之個案資料，先將錄音內容與筆記整理成書面型式，再針對每個個案企業找出合適的觀察（observations），進一步發展成本研究構念（constructs）後，由考核、分類與重組構念間之關係，終將其關係與相關文獻作比較並推導出本研究命題。此程序除符合 Yin（1984）的分析策略外，亦與 Eisenhardt（1989）經由個案研究而建立理論之步驟相同。

肆、研究結果

一、企業派外人員前程度與規劃

企業因應國際化而至中國大陸設廠，遂使企業注重派外人員之管理，然而企業應如何制定及規劃情形如下：

（一）在 A 公司派外人員制度是依據公司的事業計劃書去執行，依照公司規劃生產量的多寡去決定派遣人員的人數及其任期。至於派遣人員的選定，先由人事部門去諮詢人員之意願及總共人數為多少後，再遴選派外人員。決定人選後，再利用 2 到 3 個月的時間安排人員至各部門去去了解實際運作狀況，以便派外後能解決當地公司各部門的問題。薪資方面為台灣薪資的 1.7 倍，雜項及運輸費用等支出完全由公司支付，所以待遇上相當優渥，以致現階段人員派外意願逐漸提高。關於外派制度上的規劃公司已有相當完善的規劃，外派的措施是以派外導向為主而不是以落地生根為導向，但公司並沒有硬性規定。現階段公司的措施施行後，人員被派遣的意願大為增加，且被派遣後職位大都提昇，且家人皆能支持，突顯出公司對於派遣人員的公司支援系統非常完善，此外派遣到大陸當地，人員皆能盡情的發揮其長才且其視野皆能著眼於國際化及全球化。至於人員派遣至大陸的生活上公司的協助相當完善，公司再大陸當地購買了三棟宿舍，宿舍環境相當整齊清

潔且相當寬敞，讓員工在生活上沒有顧慮，至於公司的回報系通相當通暢，一周只要回報一次，不必時時回報。

- (二)在 B 公司只有考量誰適合去，並無特別規劃。由於大陸全面週休 2 日所以月休至少 8 日，而公司安排派外人員每 3 個月輪流回台探親 1 次，至於派外薪資為台灣的 2 倍，由福州子公司來付。
- (三)在 C 公司薪資由台灣與大陸公司共同負擔。派外人員薪資為台灣人員的 2 倍，仍屬台灣公司的員工，除牽涉大陸所得稅，最重要是考量派外人員在台灣退休金的關係，規劃上並無製式的模式。
- (四)在 D 公司的人力規劃方面，由上層（管理與海外本部）決策，海外本部的中國大陸事業部門為主，人力資源部門只能配合執行。薪資方面，在之前派外人員原薪加上 3 萬為定值，現在調整為依派外工作內容予以加上派外津貼與責任津貼而非 3 萬。以顯出責任與職務上之不同，使得符合企業的「合理化」精神。

於此，與 Harvey (1982) 對組織自派外前至回任後，其應如何於派外政策的規劃與制定上提出，派外工作之規劃、派外前之訓練、派外工作期間以及回任階段等階段性規劃建議之觀點而言，企業對於派外人員之階段性規劃已達到前三種建議。

命題 1：當企業對於派外人員制度與規劃愈重視時，派外人員的派外工作規劃、派外前訓練以及派外期間規劃愈能具有之周詳的控管。

二、人力資源部門在派外過程中的角色

企業的人力資源部門面臨派外人員之相關議題時，其所扮演的角色與情形如下：

- (一)在 A 公司，人力資源部門之角色定位為決策的前置作業單位，而人力資源部門的主管是有參與派外人選之決定權。有關派外人員的選定與訓練內容，是先由人事部門去諮詢人員之意願及總共人數為多少後，再遴選派外人員。
- (二)在 B 公司，決策為管理階層的共識來決定，由各單位推薦具清廉無負擔的人員。而人力資源部門為執行層次，執行經理會議之決議。
- (三)在 C 公司，會選派由特別負責的主管來負責，一般情況有二，第一為已有人選，第二為由總管理處提供。在總管理處與大陸協調後，由高層決定。因此，派外人員的來源有二種不同甄選方式。
- (四)在 D 公司，依大陸事業部門的人數需求，可透過台灣母公司海外總管理部門，經人力資源課推出適當人選。

由上述可知，派外人員相關議題上之決策過程，一般企業乃以專門之管理部門予以決定，人力資源部門則為輔助或執行之單位。

命題 2：當企業對於派外人員議題愈重視時，人力資源部門以輔助或執行單位為主要之擔任角色。

三、派駐人員的甄選及其影響

對於派外人員如何甄選之決策過程中，具備何種因素可成為派外人員之候選人，在 D 公司，考量主要因素有二：

- (一)因大陸子公司為與中方合資設立的，遂將派外人員全數由台灣與大陸公司共同決定；
- (二)在福州，子公司因配合中華汽車來生產，則以適切人員才過去。

公司內規範具備派外人員資格者，在身分上無論有無單身或已婚，派外人員都以單獨過去。目前，由於各據點的營運已正常化，以致派外意願上已成為最熱明的工作選擇，尤其是高階主管多數皆有高度意願到大陸去發展。而公司亦會派員到大陸事業單位作巡迴參觀的活動，以清楚了解大陸事業單位的大概工作內容。此外，公司還是保持一般通才人員為主，一開始派高級與中級主管為主，後來則有技術人員、中高級主管（各半）以及外面聘請。中級主管的考量為技術與任務導向，高級主管考量經驗為主，適應不良者會調回來，早期不願去，現在排隊去。1993 年到大陸投資設廠，大多數有去無回，至目前只有一人回任，先回原職（保留職位）。

黃英忠(1996)則認為派外人員對於其家屬的態度與隨行意願、有效的領導技能、制訂合理制度與執行制度的知識與技能、關係管理能力、與母公司維持良好溝通、文化察覺能力、傳承母公司企業文化技巧、蒐集相關資訊知識與技巧以及相關專業知識與技能等應有著充分的掌握能力。由此可知，企業在甄選派外人員時，對於意願與基本資格頗受重視。

命題 3-1：台灣母公司甄選過程中，企業愈重視派外地點之營運情形與派外任務時，會影響派外人員之意願與甄選因素。

再者，企業在派外人員甄選因素中，其將如何影響派外任務的情形。在 A 公司，從先前人員派遣的經驗得知，人員的選派應重質不重量，也就是派遣到當地之人員應該要能獨當一面，甄選因素在派外人員的策略不應著重於數量，應著重於他們的專業能力及意願和適應能力。而人員派外的考量因素上，第一是以意願為優先考量，再者再去考量人員的能立足不足夠，其次是人員的個人特質及個性上的考量，最後是當他被派遣後是否有適當的人選能接任它原有之職務。此與吳李長（1995）指出派外人員遴選因素會影響派外期間的工作績效相同。

命題 3-2：台灣母公司的甄選過程中，當派外人員之甄選因素愈受重視時，對派外人員在當地適應情形與工作績效會有顯著影響。

四、派外人員的教育訓練及其影響

對於派外人員之派前教育訓練方面，企業如何授與妥適技能與資訊，使派外人員順利掌握派外任務之情形。在 D 公司的派外人員教育訓練，由於在派外人員中，中高階主管目前派外人數各佔一半，而高階派任前已具備掌握公司營運能力，中階主管則已具備專業任務執行能力，此在遴選過程中已考量了，因此，本公司除了派外地點的風俗民情外，並無特別地再加以訓練，而是將派外人員之候選人先至各單位學習各項工作的基礎能力培育，此能力對於派外人員之候選人具有妥適派外地點的所有

可能狀況。

由上所述，與 Selmer (1998) 針對派駐在中國大陸地區派外人員之實證研究指出，跨國企業施予外派員工之跨文化訓練能顯著增進派外人員的工作方面的跨文化適應，但至於其他方面（例如：互動適應、一般生活適應等），則需公司提供外派人員更多的支援與協助方可達成具有一致的觀察。

命題 4-1：當台灣母公司對派外前教育訓練的培育程度愈高，對派外人員在中國大陸的適應情況有相當大的幫助。

再者，企業對於派外人員之派前訓練在派外任務的表現上的情形，如 A 公司在決定人選後，利用 2 到 3 個月的時間安排派遣人員至各部門去了解各部門實際運作狀況，以便派外後能解決當地公司各部門的問題。若派遣人員至大陸去的工作是銜接上一任人員的工作時，公司會有 1 至 2 星期的交接期，甚至最長為 1 個月以上。若派遣人員先前為台灣公司的某一個部門主管時，則公司會安排他在赴任前至各各相關部門去實際了解，以便派遣後能管理大陸公司絕大部分的運作（包含人事、生產、財務等業務）。

由上可知，台商在對外派大陸人員台籍幹部的訓練上，技術能力則是職前訓練最重視了訓練內容，顯示台籍幹部在派遣大陸工作時，其擔負著技術移轉或技術指導地重責大任（林建宏，1999）。

命題 4-2：當台灣母公司對派外前教育訓練的培育程度愈高，對派外人員在中國大陸的工作績效具有相當地的助益。

五、派外人員領導風格對其本身的影響

派外人員在中國大陸的社會文化中，應如何採取適當的管理方式，在 D 公司的領導方式為強制領導，乃因中方思考不同，台方則為只講重點，因此產生各個細節都需交代清楚，使得領導風格需以強制來使當地員工確實執行（此因當地員工的「沒什麼問題」是有問題，而在台灣則是真的沒問題）。強勢領導的條件具有以下三點（一）以利有效營運控制。

（二）當地人員為剛畢業與最低層工作人員。

（三）觀念上與台灣不同。

使得當地員工能接受台灣式的經營方式，並使派外人員能與當地人士建立良好關係及相互幫忙。遂此，派外人員的領導風格將使其適應當地工作與生活情況。

命題 5-1：當派外人員領導風格愈強勢時，對其適應情況勢有所助益的。

再者，派外人員領導風格是否有助於派外表現，在 A 公司當地員工的心態是學習意願很強烈，只要您肯教授他，他就肯學。因此高壓的領導模式並不適合領導當地員工，高階主管只要以身作則，他們就會照著主管的行為模式去做，不用因為環境不同而採取較為高壓的政策。此外，公司有制定一套完整且明確的制度與準則，員工的一切行為只要照著制度去做，所有的事情都可預知其結果。而不像以往的口頭說明易造成口誤及員工在執行工作上的一些失誤。

命題 5-2：當派外人員領導風格依制度為方針時，對其

派外工作績效有所助益。

六、派外人員適應情形及其影響

派外人員在中國大陸的適應情形及影響情形，如下可知：

（一）在 A 公司派外人員一般在心理適應上都較不會有問題，因為派遣前已經調查過個人意願及能力上的訓練及培養，所以心理適應較不會有問題。另外生活及家庭適應也沒有多大的問題，因為公司有協助員工去安排一般生活上及育樂上的問題。工作方面在派遣前已有完善的職前訓練及先前的工作適應。所以整體來說，派外人員在派外適應上沒有問題。

（二）在 B 公司生活習慣不同，福州人喜觀吃蝦油，非常鹹，而且治安不好。

（三）在 C 公司大陸的 40 工時，是以大家都有工作就都有飯吃的社會主義國家的計畫經濟。用詞上不一，例如「檢討」一詞，大陸的觀點是鬥爭，台灣則為一般性的討論而已，常常在文化上是有差異的。在台灣理所當然的基本公共設施，在大陸不然，都需經由申請特別用途才有。在大陸口頭說明後，人員的態度事先承諾，但實際上是否能解決能力則否

（四）在 D 公司派外人員的適應情況，最大困難為精神的生活無法適應，無法與大陸人作知心的朋友再者為資訊文化的取得，早期並無電視只有報紙，第三為無休閒生活，早期人員除了公司外，就只有宿舍為其生活範圍，無處可逛。派外者乃為 1. 本身較具經驗者 2. 大陸開放程度改善很多 3. 除了早期的 2 人外，之後愈來愈多派外人員便不會感到寂寞了 4. 外在環境優良如宿舍家庭化 5. 回家探親 6. 舉辦大陸旅遊。目前亦有待家屬過去者，分為 1. 眷屬為本公司員工 2. 眷屬單純過去在當地並無工作。派外辦法上，1. 每滿 50 天可回台 1 次 2. 一次可帶 2 位親屬過去探親。由於派外任期為 3 年一任，回任意願各半，在當地發展很好的公司支派外人員想留在當地，而較為持平的公司則較想回來。至於經驗如何傳承，從 1993 至今，只有 1 位廠長回來，經驗上仍以現任派外人員於回台時將經驗傳承。只有工作注意事項會有特別。

由此可知，派外人員的適應情形與工作績效或回任意願具有相當程度之關係，與 Tung (1981) 探討派外人員在母公司表現優異卻失敗於派外任務原因之一，為管理者本身無法適應不同的心理或文化環境等觀點相同。

命題 6：企業派外人員適應情形愈佳，對其工作績效愈高與回任意願愈低。

七、派駐人員工作績效及其影響

企業如何針對派外人員的工作績效進行評量，相關案例如：

（一）在 A 公司，績效的評估是交由當地公司的董事會去做，每個年度有每個年度的年目標，每月有每個月的月目標，全部交由當地公司的董事會去決定；董事會有一些制度及指

標可以依循去做，而且一些重大的決策例如擴廠等事情也都是董事會去做決策。考績也有一套完整地考績制度去考核績效。

- (二) 在 C 公司績效考核由台灣與大陸共同考核，每月的財務報表、定期三個月與一年的查核，當地人事由派外總經理統籌處理，授權程度視該企業營運狀況以及市場定位，但以如何服務顧客使代工廠不至於擴廠，此時就需參與代工廠的、製程、生產過程。不過績效考核需加上顧客服務的表現。
- (三) 在 D 公司的績效考核方面，非最高主管者由最高主管來考核。而最高主管由台灣管理部考核，考核內容為公司營運績效。

因此，派外人員工作績效多以目標達成度為主要考量重點，與 Reddin(1971)所認為績效是指管理者對於其一職務上的各項工作目標之達成程度之觀點相同。

命題 7-1：派外人員的工作績效，多以目標達成度為主要考核依據。

再者，企業派外人員在派外任務上的表現，與回任的關係如下所示：

(一) 在 A 公司，一般是以 3 年一任之任期為基準，但若是以公司的未來發展為考量，那就會有一些彈性可言，可隨時做調整，但是還是以個人意願為優先考量。回任後，若表現良好工作職等一定會升一等，但職位會以當下的情形去做調整，但心理方面的調適是較為困難的，例如他在大陸是高階主管，可是回到台灣後有可能職務之職權會比原先在大陸為低，會造成他在心理上難以適應。在津貼方面則是以當時台灣薪資制度為主。

(二) 在 B 公司，目前已有 1 位回任，自己意願回來，希望未來成為任期制，如 3 年一任。回任者規劃會調上一級。

(三) 在 C 公司以回任或負責大陸地區的主管訓練派外人員。3 個月返鄉一次。任期：一為建廠人員 6 年，一為在以建廠完後去者行政或技術人員為 4 年一任。回任的職位或職級問題，本公司是回原職，但是在職級上會調 1 至 2 級。義大利、德國、西班牙、美國、泰國都有設廠，亦可派員至該地。

而黃同圳（1995）對台商派駐中國大陸的回任人員大多是「沒有特別的制度規定，適派外人員的情形而定」，較少人「回到原來工作崗位」或「從事有關大陸子公司的事務」。甚而大部分回任人員指出「公司沒有職位可供安排」。此顯與上述觀點相左，企業仍以空出該職，使派外人員回任後都接原職之後再升。

命題 7-2：當派外人員的工作績效愈高時，派外人員的回任意願愈低。

伍、討論與結論

隨著台商至中國大陸投資設廠活動日益增加，台商的經營管理研究便隨之日益重要。然而，有關台商在大陸的人力資源管理模式之研究仍為數不多，且企業經營環境之複雜性常使得無法由單一問卷中呈現真實資料的多元性，因此，本研究遂以定性研究為法，台灣汽車零配件產業 4 家廠商為研究對象，將有關人力資源管理議題經由訪談而彙整後

予以探討而成命題。經由本研究發展出之理論架構，相信能夠更完整地解釋台商在中國大陸的人力資源管理，此將有助於了解台商全球經營的複雜性。

本研究結果發現，台灣企業對於規劃派外人員制度時，在派外工作規劃、派外前訓練以及派外期間規劃愈能具有之周詳的控管，有助建立妥適的派外人員制度。尤其在決策過程中，企業多以獨立單位或企業主來規劃或決策，鮮少有人力資源單位參與，顯示人力資源單位仍停留於策略性或作業性角色，意即當企業注重派外人員的議題時，人力資源單位擔任著輔助或執行派外作業事項的任務。

而台灣母公司甄選過程中，當企業愈重視派外地點之營運情形與派外任務時，會影響派外人員之意願與甄選因素。而當派外人員之甄選因素愈受重視時，對派外人員在當地適應情形與工作績效會有顯著影響。在教育訓練方面，當台灣母公司對派外前教育訓練的培育程度愈高，對派外人員在中國大陸的適應情況與工作績效有相當大的幫助。而在派外人員領導風格方面，當派外人員領導風格愈強勢時，對其適應情況勢有所助益的；若是派外人員領導風格依制度為方針時，則對其派外工作績效有所助益。然而，企業派外人員適應情形愈佳，對其工作績效有正面的助益與對回任意願則具負面的影響。因此，企業對於派外人的表現期許甚高，但工作績效仍以目標達成度為主要考核依據。此亦影響回任意願，當派外人員的工作績效愈高時，派外人員的回任意願愈低。

在管理實務涵義方面，本研究在派外人員的制度與規劃、甄選因素、教育訓練、領導風格、適應因素、工作績效以及回任意願之探討，具有實務上之參考價值。本研究認為，企業規劃派外人員的制度時，應以派外人員之前程發展作為長期考量，尤其人力資源單位亦應參與更多決策過程，使該制度在制定時，能多加入人力資源的專業經理人之妥適人力配置，並使企業之派外人員經驗得以回饋，而非侷限於派外人員獨享之經驗。而在派外人員派外期間，領導風格的強勢方式應於營運穩定後，作部分修正而回歸於企業制度，派外人員適應不應只侷限於工作適應、生活適應與家庭適應，應加以重視心理適應的重要性。然而，派外人員的工作績效應加以放寬評估指標，不應只有目標達成度，例如工作滿足等等都可是再加入的評量。由於台商投資中國大陸以歷經 5 至 10 年之久，對於派外人員回任規劃已具有任期制，應可再加入規劃派外人員回任後的另一前程發展。相信企業對於上述因素若加以考量，將有助於派外人員制度的塑成與改善。

本研究之限制包括如下幾個方面。首先，限於研究資源取得困難，本研究只能於現任派外人員回台時予以訪談，無法實地訪談而得以加入派外地點的情境，進而無法驗證本研究。其次，本研究屬橫斷面之研究，無法縱斷性的探討台商派外制度的演進與變化。

因此，本研究建議後續研究者，將本研究作一大樣本實證研究，進而一步得到通則化（generalization）之理論。在中國大陸不同的地點，

具差異性，若是能將之予以探討將可獲知，各地差異情形與環境條件。

參考文獻

1. 山口達也(民國 83)，「從技術供給者的角度看台灣和泰國的跨文化技術移轉」，1994 APEC-HRD-BMN CCTT Project Results Presentation for "Impact of Cultural Difference on Cross Cultural Technology Transfer", K1-K11 頁
2. 王怡云(民國 87)，「影響台商公司的海外派遣人員適應因素之探討」，國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文。
3. 王雅慧，民 87，高科技產業員工績效評估制度特性之研究，台灣科技大學管理技術研究所企業管理學程碩士論文。
4. 王麗雲，民 84，我國企業海外派遣人員人力資源控制與績效關係之研究，中山大學人力資源管理研究所碩士論文。
5. 甘珮珊，民 88，台灣企業派外人員跨文化訓練有效性之實證研究，成功大學企業管理研究所碩士論文。
6. 何宗明(民國 80)，「在台外商國際策略組群之研究」，國立中山大學企業管理研究所碩士論文。
7. 何松霖，民 87，台商中小企業派駐大陸管理人員的適應情況研究，大葉大學事業經營研究所碩士論文。
8. 吳永欽，民 89，美日兩國外商派台經理人之跨文化效能研究，大葉大學企業管理研究所碩士論文。
9. 吳李長(民國 84)，「我國企業駐外管理人員遴選與工作績效之研究」，國立中山大學企業管理研究所碩士論文，1 月。
10. 吳李長，民 84，我國企業駐外管理人員遴選與工作績效之研究，中山大學企業管理研究所碩士論文。
11. 吳武典、洪有義(民國 76)，「心理衛生」(初版)，頁 43
12. 吳秉恩(民國 80)，「策略性人力資源管理：理念運作與實務」，中華經濟研究所。
13. 吳新華(民國 82)，「適應的概念分析」，台南師院初等教育學報第六期。
14. 李元墩、陳啟光，民 89，台灣中小企業人力資源管理效能衡量模式建構之研究，行政院國家科學委員會八十九年度專題研究計畫成果報告。
15. 李元墩、陳博舜，民 88，企業國際化過程中派外人員適應因素與工作績效關係之研究，行政院國家委員會八十八學年度大專學生參與專題研究計畫成果報告。
16. 李敏宰(民國 82)，「中韓兩國多國籍企業海外派遣人員人事問題之比較研究」，中國文化大學國際企業管理研究所碩士論文。
17. 李蘭甫(民國 83)，「國際企業論」，三民書局。
18. 周惠英，民 88，派駐大陸人員之人格特質與組織社會化戰術對組織承諾之影響，中山大學企業管理研究所碩士論文。
19. 林月雲，民 89，派外人員管理，華人企業人力資源管理與發展研討會，p1-p11。
20. 林建宏，民 88，企業台籍幹部赴大陸工作職前訓練與工作績效之相關性探討 - 以食品業為主，成功大學工業管理研究所碩士論文。
21. 林彩梅(民國 87)，「多國籍企業論」，台北：五南圖書出版公司。
22. 柯元達(民國 83)，「台商派駐大陸經理人適應問題之研究」，中山大學企業管理研究所碩士論文。
23. 柯明志(民國 84)，「我國企業海外派遣人員回任適應問題之研究」，國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文。
24. 徐政雄(民國 89)，「台商大陸人才運用與勞動管理、兩岸經貿」，第 99 期，頁 13-16。
25. 徐國耀，民 89，大陸台商進入策略、人力資源管理策略與經營績效之探討，中央大學企業管理研究所碩士論文。
26. 徐聯恩(民國 86)，大陸台商文化控制之探應，兩岸人力資源管理與勞工問題學術研討會論文集。
27. 高希均、林祖嘉、林文玲、許彩雪(民國 84)，「台商經驗」，天下出版社。
28. 高長、陳威如(民國 87)，「台商赴大陸投資所有權進入模式決定因素的分析」，管理學報，第 15 卷第 3 期，頁 393-418。
29. 張佑全，民 89，多樣化工作團隊管理型態與績效關係之研究 - 以引進外勞企業為例，成功大學企業管理研究所碩士論文。
30. 張琦德(民國 85)，「中美日海外派遣人員訓練，領導及滿意度之研究」，成功大學國際企業管理研究所碩士論文。
31. 張鸞琪，民 86，台派大陸管理人員之跨文化訓練模式，大葉工學院事業經營研究所碩士論文。
32. 曹國雄(民國 84)，「國資公司、美資公司、日資公司和合資公司績效評估推行方法和成效差異的比較研究」，人力資源學報，5 期。
33. 莊正民、趙必孝(民國 82)，「在台外商的人力資源管理策略一整合回應架構之實證研究」，中山管理評論，1 卷，1 期，9 月，頁 93-114。
34. 陳旭播(民國 89)，「中、日勞務管理與員工工作績效之比較研究」，中國文化大學國際企業管理研究所。
35. 陳明萱(民國 84)，「我國海外派遣人員歸任調適之研究」，私立中國文化大學國際企業管理研究所。
36. 陳美黛(民國 85)，「我國海外派遣人員人格特質與海外適應之相關研究」，文化大學國際企業管理研究所。
37. 陳雅琪，民 89，台灣企業派外人員報償管理之研究，成功大學企業管理研究所碩士論文。
38. 陳潘旭，民 89，中日勞務管理與員工工作績效之比較研究，中國文化大學國際企業管理研究所博士論文。
39. 傅永均，民 83，企業教育訓練方案成效評估模式之實驗研究 - 以燁隆鋼鐵公司為例，高雄工學院管理科學研究所碩士論文。
40. 曾柔鸞(民國 82)，「跨國企業人力資源管理」，

- 就業與訓練，頁 77-83。
- 41.黃仁傑（民國 86），「海外派遣人員之績效評估-以大陸地區台商為例」，成功大學企業管理研究所碩士論文。
 - 42.黃仁傑，民 86，海外派遣人員之工作績效及其影響因素之評估，成功大學企業管理研究所碩士論文。
 - 43.黃光霖，民 88，我國製造業海外派遣人員訓練與福利制度之研究，中山大學企業管理研究所碩士論文。
 - 44.黃英忠（民國 82），「產業訓練論」，台北：華泰文化事業有限公司。
 - 45.黃英忠、鍾昆原(民國 85)，「重要事例法在服務業人力資源管理之應用 - 以護理人員甄選、訓練與考核為例」，第二屆服務業管理研討會論文集。
 - 46.黃英忠、鍾昆原、溫金豐(民國 87)，「台商派駐大陸人員跨文化訓練模式初探-重要事例法與社會學習理論之應用」，輔仁管理評論，第五卷第一期，頁 19-47。
 - 47.葉日新（民國 83），「都市公共服務外部績效量測與指標建立之研究」。
 - 48.趙必孝(民國 83)，「國際企業子公司的人力資源管理：策略、控制與績效」，國立中山大學企業管理研究所博士論文，5 月。
 - 49.趙必孝，民 87，國際人力資源管理 - 理論與實證，華泰書局。
 - 50.劉靜如（民國 86），「大陸台商企業人力資源管理策略之探討暨其與績效關連之研究」，國立中央大學企業管理研究所碩士論文。
 - 51.潘朝揚，民 83，外派人員人力資源管理之研究，大葉工學院事業經營研究所碩士論文。
 - 52.蔡淑君，（民國 77），我國多國籍企業海外派遣人員人事問題之研究，文化大學企管研究所碩士論文。
 - 53.黎維山（民國 84），多國籍企業的海外人力派遣問題研究，中國生產力中心人力資源品質管理顧問師班研究論文。
 - 54.穆建民（民國 76），行政機關生產力之研究：指標建構與衡量方法的探討，頁 69。
 - 55.盧美月(民國 87)，「大陸台商企業經理人工作滿意度之研究」，國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文。
 - 56.謝安田（民國 74），「企業管理」，五南書局。
 - 57.藍永旭，民 85，員工知覺的領導行為與領導效能關係之研究，大葉工學院事業經營研究所碩士論文。
 - 58.顧鳳姿（民國 82），「資訊業駐外經理海外適應之研究」，政治大學企業管理研究所博士論文。
 - 59.黃英忠（民國 82），「產業訓練論」，台北：華泰文化事業有限公司。
 - 60.黃英忠、鍾昆原(民國 85)，「重要事例法在服務業人力資源管理之應用 - 以護理人員甄選、訓練與考核為例」，第二屆服務業管理研討會論文集。
 - 61.黃英忠、鍾昆原、溫金豐(民國 87)，「台商派駐大陸人員跨文化訓練模式初探-重要事例法與社會學習理論之應用」，輔仁管理評論，第五卷第一期，頁 19-47。
 - 62.葉日新（民國 83），「都市公共服務外部績效量測與指標建立之研究」。
 - 63.趙必孝(民國 83)，「國際企業子公司的人力資源管理：策略、控制與績效」，國立中山大學企業管理研究所博士論文，5 月。
 - 64.趙必孝，民 87，國際人力資源管理 - 理論與實證，華泰書局。
 - 65.劉靜如（民國 86），「大陸台商企業人力資源管理策略之探討暨其與績效關連之研究」，國立中央大學企業管理研究所碩士論文。
 - 66.潘朝揚，民 83，外派人員人力資源管理之研究，大葉工學院事業經營研究所碩士論文。
 - 67.蔡淑君，（民國 77），我國多國籍企業海外派遣人員人事問題之研究，文化大學企管研究所碩士論文。
 - 68.黎維山（民國 84），多國籍企業的海外人力派遣問題研究，中國生產力中心人力資源品質管理顧問師班研究論文。
 - 69.穆建民（民國 76），行政機關生產力之研究：指標建構與衡量方法的探討，頁 69。
 - 70.盧美月(民國 87)，「大陸台商企業經理人工作滿意度之研究」，國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文。
 - 71.謝安田（民國 74），「企業管理」，五南書局。
 - 72.藍永旭，民 85，員工知覺的領導行為與領導效能關係之研究，大葉工學院事業經營研究所碩士論文。
 - 73.顧鳳姿（民國 82），「資訊業駐外經理海外適應之研究」，政治大學企業管理研究所博士論文。
 - 74.黃英忠（民國 82），「產業訓練論」，台北：華泰文化事業有限公司。
 - 75.黃英忠、鍾昆原(民國 85)，「重要事例法在服務業人力資源管理之應用 - 以護理人員甄選、訓練與考核為例」，第二屆服務業管理研討會論文集。
 - 76.黃英忠、鍾昆原、溫金豐(民國 87)，「台商派駐大陸人員跨文化訓練模式初探-重要事例法與社會學習理論之應用」，輔仁管理評論，第五卷第一期，頁 19-47。
 - 77.葉日新（民國 83），「都市公共服務外部績效量測與指標建立之研究」。
 - 78.趙必孝(民國 83)，「國際企業子公司的人力資源管理：策略、控制與績效」，國立中山大學企業管理研究所博士論文，5 月。
 - 79.趙必孝，民 87，國際人力資源管理 - 理論與實證，華泰書局。
 - 80.劉靜如（民國 86），「大陸台商企業人力資源管理策略之探討暨其與績效關連之研究」，國立中央大學企業管理研究所碩士論文。
 - 81.潘朝揚，民 83，外派人員人力資源管理之研究，大葉工學院事業經營研究所碩士論文。
 - 82.蔡淑君，（民國 77），我國多國籍企業海外派遣人員人事問題之研究，文化大學企管研究所碩士論文。
 - 83.黎維山（民國 84），多國籍企業的海外人力派遣問題研究，中國生產力中心人力資源品質管理顧問師班研究論文。
 - 84.穆建民（民國 76），行政機關生產力之研究：指標建構與衡量方法的探討，頁 69。
 - 85.盧美月(民國 87)，「大陸台商企業經理人工作滿意度之研究」，國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文。
 - 86.謝安田（民國 74），「企業管理」，五南書局。
 - 87.藍永旭，民 85，員工知覺的領導行為與領導效能關係之研究，大葉工學院事業經營研究所碩士論文。
 - 88.顧鳳姿（民國 82），「資訊業駐外經理海外適應之研究」，政治大學企業管理研究所博士論文。
 - 89.黃英忠（民國 82），「產業訓練論」，台北：華泰文化事業有限公司。
 - 90.黃英忠、鍾昆原(民國 85)，「重要事例法在服務業人力資源管理之應用 - 以護理人員甄選、訓練與考核為例」，第二屆服務業管理研討會論文集。
 - 91.黃英忠、鍾昆原、溫金豐(民國 87)，「台商派駐大陸人員跨文化訓練模式初探-重要事例法與社會學習理論之應用」，輔仁管理評論，第五卷第一期，頁 19-47。
 - 92.葉日新（民國 83），「都市公共服務外部績效量測與指標建立之研究」。
 - 93.趙必孝(民國 83)，「國際企業子公司的人力資源管理：策略、控制與績效」，國立中山大學企業管理研究所博士論文，5 月。
 - 94.趙必孝，民 87，國際人力資源管理 - 理論與實證，華泰書局。
 - 95.劉靜如（民國 86），「大陸台商企業人力資源管理策略之探討暨其與績效關連之研究」，國立中央大學企業管理研究所碩士論文。
 - 96.潘朝揚，民 83，外派人員人力資源管理之研究，大葉工學院事業經營研究所碩士論文。
 - 97.蔡淑君，（民國 77），我國多國籍企業海外派遣人員人事問題之研究，文化大學企管研究所碩士論文。
 - 98.黎維山（民國 84），多國籍企業的海外人力派遣問題研究，中國生產力中心人力資源品質管理顧問師班研究論文。
 - 99.穆建民（民國 76），行政機關生產力之研究：指標建構與衡量方法的探討，頁 69。
 - 100.盧美月(民國 87)，「大陸台商企業經理人工作滿意度之研究」，國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文。
 - 101.謝安田（民國 74），「企業管理」，五南書局。
 - 102.藍永旭，民 85，員工知覺的領導行為與領導效能關係之研究，大葉工學院事業經營研究所碩士論文。
 - 103.顧鳳姿（民國 82），「資訊業駐外經理海外適應之研究」，政治大學企業管理研究所博士論文。
1. Adler, Nancy J. (1991), *International Dimensions of Organizational Behavior*, Boston, Mass: PSW-Kent.
 2. Ali, A. J. & Camp, R. C. (1996). *Enternational of Man power: Global Managers: Qualities for effective competition*, Vol.17, No.6/7, pp.5-18.
 3. Arkoff, A. (1977). *Adjustment and Mental Health*, New York: Mc Graw-Hill.
 4. Aycan, Z. (1997). Expatriate adjustment as a multifaceted phenomenon: individual and organizational level predictors, *The International Journal of Human Resource Management*, 8(4), pp. 439-455.
 5. Baird & Beechler, (1993) "Linking business strategy and human resource management practices in multinational corporations: A theoretical framework", *Advances In International Comparative Management*, Greenwich; Vol. 8; pg. 199, 17pgs.
 6. Baliga, G., & J. C. Baker (1985), "Multinational Corporate Policies for Expatriate Managers: Selection, Training, and Evaluation", *Advanced Management Journal*, Autumn, pp. 31-38.
 7. Bandura, A. (1977). *Social learning theory*, Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall.
 8. Bartlett, Christopher A. & Sumantra Ghoshal (1987), "Managing Across Borders: New Organizational Responses", *Sloan Management Review*, Vol.29, pp. 43-53.
 9. Bartlett, Christopher A. & Sumantra Ghoshal (1987),

- "Managing Across Borders: New Strategic Requirements," *Sloan Management Review*, Summer, pp. 7-17.
10. Black, J. S. & Mendenhall, M. (1991). The U-Curve Adjustment Hypothesis Revisited: A Review and Theoretical Framework, *Journal of International Business Studies*, 22 2nd Quarter, pp. 225-247.
 11. Black, J. S. & Stephens (1989), "The Influence of the Spouse on American Expatriate Adjustment & Intent to Stay in Pacific Rim Overseas Assignment," *Journal of Management* 1989 v.15, no.4, pp. 529-544.
 12. Black, J. S. (1988). Work Role Transitions: A Study of American Expatriate Managers in Japan, *Journal of International Business Studies*, 19, pp. 277-293.
 13. Blake & Mouton & Greiner, (1964), "Breakthrough in Organization Development", *Harvard Business Review*.
 14. Brown (1958), "Communications Means Understanding". *Personnel Administration*, January-February. pp. 12-16.
 15. Brown, C. (1990), "Firms choice of Method of Pay." *Industrial and Labor Relations Review*, 43, pp. 165-182..
 16. Buckley, J. W., Buckley, M. H. and Chang, H. F. (1976), "Research Methodology and Business Decision," *The Society of Management Accountants of Canada*.
 17. Cascio W.F. (1991). *Applied psychology in management*(4th ed.), Prentice-Hall International Editions.
 18. Chang, H. B. (1973). Attitudes of Chinese Students in the U.S., *Sociology and Social Research*, 58: pp. 66-77.
 19. Church, A.T. (1982). Sojourn adjustment, *Psychological Bulletin*, 91, pp.540-571.
 - Copeland, L. & Griggs, L. (1985), *Going International*, New York: Random House.
 20. David, (1991), "Management Principles and Practice", Englewood Cliffs, New Jersey. Demirag, I. S. (1987), "How UK Companies Measure Overseas Performance," *Accountancy*, March 19987 pp. 101-103.
 21. Dunn, W. N. (1981). *Public Policy Analysis: An Introduction*, Englewood Cliffs. N.Y.: Printice-Hall, Inc., pp. 282-283.
 22. Fahn, Jiin-ming, Lin, N. Yuh-Jiun (1999), "Report on the Economic Situation of mainland China and the two sides of the Taiwan Strait (1997/1998)," *Chung-Hua Institution for Economic Research*.
 23. Furnham, Adrian & Bochner Stephen (1994). *Culture Shock, Psychological Reactions to Unfamiliar Environments*, London: Routledge. P.131. (reprint of original published by Methuen & Co. Ltd., 1986).
 24. Gelles, R. S. (1996). *Expatriate adjustment and performance, and spouse adjustment*. Doctoral dissertation, United States International University.
 25. Gibson & James (1973), "Organizations: Structure, Processes, Behavior", Dallas: Business Publication, Inc.
 26. Gilley, J. W., Eggland, S. A. (1989). *Principle of Human Resource Development*. Reading, MA; Addison-Wesley Publishing Company, Inc.
 27. Goldstein, I. L. (1991). Training in Work Organizations, In M.D. Dunnette & L.M. Hough(Eds), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Vol.2, pp.507-620, Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
 28. Gonzalez, R. F. & Negandhi, A. R (1967). *The United States Executive: His Orientation and Career Pattern*, Michigan States University.
 29. Harris, P. R. & Moran, R. T. (1987), "Managing Culture Difference", Houston, Tex.: Gulf Publishing Co.
 30. Harvey, Michael (1997), "Dual-Career Expatriates: Expectations, Adjustment and Satisfaction with International Relocation", *Journal of International Business Studies*, 3rd Quarter, pp. 627-656.
 31. Henry, E. R. (1965). What Business Can Learn from Peace Corps Selection and Training, *Personnel*, 42: pp. 17-25.
 32. Hersey, Paul; Blanchard, Kenneth (1982) "Leadership Style: Attitudes and Behaviors". *Training and Development Journal*, Alexandria; May 1982: Vol. 36, Iss. 5; pg. 50, 3 pgs.
 33. Hofstede, G. (1980). *Culture's Consequences: International Differences in Work Relates Values*, Beverly Hills, Calif.: Sage.
 34. Hofstede, G. (1983). The Cultural Relativity of Organizational Theories, *Journal of International Business Studies*, 14(2), pp.75-79.
 35. Hullinger, H. (1995). *Antecedents of Intercultural Adjustment of American Expatriates in the People's Republic of China*, Doctoral dissertation, Oklahoma State University.
 36. Jaeger, A. M. (1983). The Transfer of Organizational Culture: Overseas: An Approach to Control in the Multinational Corporation, *Journal of International Business Studies*, 14(2), pp. 91-114.
 - Jahoda, M. (1958). *Current Concepts of Positive Mental Health*, New York: Basic Book.
 37. Kealey, D. J. (1996). The Challenge of International Personnel Selection, *Handbook Of Intercultural training* 2nd edition, pp.81-105.
 38. Keith, (1972) "Human Behavior at work: Human Relations and Organizational Behavior", 4th. ed., McGraw-hill, NY, P.4.
 39. Lincoln, Y. S. 1995. Emerging criteria for quality in qualitative and interpretive research, *Qualitative Inquiry*, 1(3), pp.275-289.
 40. Lovingood, D. F. (1995). A study of the reported relationship between adjustment problems and job relocation to America for foreign expatriates. Doctoral dissertation, Peabody College of Vanderbilt University.
 41. Mendenhall, M. E. & Oddou, G. (1985), "The Dimensions of Expatriate Acculturation: a Review," *Academy of Management Review*, 1985, v.10, pp.

- 39-47.
42. Mitchell, T. R. & U.G. Foa (1969), "Diffusion of the Effect of Cultural Training of the Leader in the Structure of Heterocultural Task Groups", *Australian Journal of Psychology*, Vol. 21, pp. 31-43.
43. Morris & Pavett, (1991), "Management Style and Productivity in two Cultures", *Journal of International Business Studies*, First Quarter 1991.
44. Morris, M.H., Davis, D.L. & Allen, J.W.(1994). *Fostering Corporate .*
45. Nadler, L. (1979), "Developing Human Resources", *Texas: Gulf*.
46. Oberg, K. (1960). Culture shock: Adjusting to a new cultural environment. *Practical Anthropologist*, 7, pp. 177-182.
47. Phatak, A. V. (1992) *International Dimensions of Management* 3rd ed. Belmont, California: Wadsworth, 1992.
48. Phatak, A.V. (1992). *International Dimensions of Management*, 3rd ed. Boston: PWS-Kent.
49. Punnett, J. B. & Ricks, D. A. (1992). *International Business*, New: Wardsworth Publishing Company.
50. Reddine, W. J. (1970). *Managerial Effectiveness*. New York: McGraw-Hill Book Company, 3-5.
51. Ritchie, N. K. (1993). Perceived cultural barriers to the adjustment of American managers in German subsidiaries of American companies. Doctoral dissertation, Peabody College for Teachers of Vanderbilt University.
52. Robbins, (1996) "Organizational Behavior", Englewood Cliffs, New Jersey Prentice-Hall International Inc, pp. 90, 98, 103-105.
53. Schermerhorn, J. R. (1989), "Management for Productivity", 3rd ed. New York: John Wiley and Sons.
54. Shaffer, M. A. (1994). Expatriate turnover: An investigation of the decision process and an analysis of the impact and nature of spouse adjustment. Doctoral dissertations, The University of Texas at Arlington.
55. Spee, A., & Bormans, R. (1992). Performance Indicator in Government Institutional Relations: The Conceptual Framework. *Higher Education Management*.
56. Stening, B. W. & Hammer, M. R. (1992). Cultural baggage and adaptation of expatriate American and Japanese managers. *Management International Review*, 32(1), pp. 77-89.
57. Stening, Bruce W. (1979). Problems of Cross-Cultural Contact: A literature review. *International Journal of Intercultural Relations*, 3, pp. 269-313.
58. Terry, (1967), "Principles of Management 3rd", Homewood, Ill.": Richard D. Irwin F. E. Fielder.
59. Torbiorn, I. (1986). Japanese expatriate in multinational organizations in the U.S.A.: Components effectiveness and a manager's profile. Unpublished master's thesis, California State university, Long Beach.
60. Torbiorn, I. P. (1982). *Living Abroad*, New York: Wiley.
61. Travers, J. F. (1970). *Fundamentals of educational psychology*. Scranton, Penn.: International Textbook Co.
62. Tung R. L. (1981) "Comparative Analysis of the Selection and Training Procedures of U.S., European, and Japanese and Multinationals" Paper Presented at the First International Symposium on Cross-Cultural Management, Montreal, Quebec, Canada, October., 38-41.
63. Tung R. L. (1981). Selecting and Training of Personnel for Overseas Assignments. *Columbia Journal of World Business*, 16, pp. 68-78.
64. Tung R. L. (1987). Expatriate Assignments: Enhancing Success and Minimizing Failure. *Academy of Management Executive*. 1, pp. 117-125.
65. Tung R. L. (1988). Career issues in international assignments. *Academy of Management Executive*, 2, pp. 241-244.
66. Tung, R. L. (1984). Human Resource Planning in Japanese Multinationals: A Model for U. S. Firms? *Journal of International Business Studies*, Fall.
67. Tung, R. L. (1987). Expatriate Assignments: Enhancing Success and Minimizing Failure, *Academy of Management Executive*, Vol.1, No.2, pp117-126.
68. Venkataraman, S. (1993). Renegade and Rational Internal Corporate Venture Championing Strategies in Global Corporations, *Academy of Management Best Papers Proceedings*, pp.85-89.
69. Weldon, D. E., D. E. Carlston, A. K. Rossman, L. Slobodin & H. Triandis (1957), "A Laboratory Test of Effects of Culture Assimilator Training", *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 32, pp. 300-310.
70. Wills, S. & Barham, K. (1994). *Being an International Manager*.
71. Aycan, Z.(1997). Expatriate adjustment as a multifaceted phenomenon: individual and organizational level predictors, *The International Journal of Human Resource Management*, 8(4), 439-455.
72. Bird, A., Taylor, S. & Beechler, S. (1998). A typology of International Human Resource Management in Japanese Multinational Corporations: Organizational Implications. *Human Resource Management*, 37(2), 159-172.
73. Berry, J.W. (1980). Social and Cultural Change, In Triandis, H.C. and Brislin, R. (eds) *Handbook of Cross-cultural Psychology*. Vol. 5. Boston, Mass.: Allyn & Bacon, 211-279.
74. Harvey, M.(1997). Focusing the International Personnel Performance Appraisal Process, *Human Resource Development Quarterly*, 8(1), 41-62.
75. Judith R. Gordon, (1987). *Organizational Behavior*, Allyn and Bacon Inc, Boston, pp.397.

台商人力资源管理模式之探索性研究 - 以派驻大陆人员为例 An Exploratory Research on the Human Resource Management of Taiwanese Firms-The case of Expatriates in Mainland China

李元墩 Yuan-Duen Lee
长荣大学国际企业学系暨经营管理所教授
周福星 Fu-Shing Chou
长荣大学企业管理学系暨经营管理所教授
陈启光 Chi-Kuang Chen
元智大学工业工程与管理学系所副教授
陈博舜 Po-Shun Chen
中正大学劳工研究所研究生
潘充合 Chong-He Pan
长荣大学国际企业学系学生

摘要

多数台商为运用庞大的大陆市场与生产资源，陆续投资或设厂于大陆沿海各省。然而，随着中华汽车转投资的东南汽车合作成功后，中华汽车外围的卫星企业或有关的协力企业亦随之迈入进驻的第一步。尤其，台商面临两岸相继加入世界贸易组织（WTO）后，如何调整其在全球竞争资源整合与应用，对台商而言，乃是人才的国际化才能，台商如何从有限的人力资源中，正确且有效的选训并管理派驻中国大陆人员，已成为台商外派人力管理的首要问题。

本研究乃以个案研究方法，对台湾企业至中国大陆各地投资中，四家汽车零部件厂商为研究对象，并提出命题，以探讨适合台商的人力资源管理模式。该模式之内容涵盖派驻大陆人员之遴选因素、跨文化训练、当地适应程度与回任意愿等构念，并依文献之探讨，经深度访谈搜集质性之实证资料进行分析后，遂得本研究欲探讨之台商人力资源管理模式结果，可供投资中国大陆之台商及相关单位做参考。

关键词：台商、人力资源管理、汽车零部件产业、派外人员。

Abstract

In order to enter to the huge market and utilize the production resources in Mainland China, most Taiwanese firms have consecutively invested or set up plants at the coastal provinces of China. However, along with the successful cooperation of Southeast Motors invested by China Motors Company, the satellite businesses or related suppliers around China Motors Company have also set out for the first step to get into the China market. Especially, when the businesses are forced to face the problem about how to adjust to the integration and application of their global competitive resources after both China and Taiwan become members of WTO. To Taiwanese businesses, it is the internationalized competence of the talent. How can firms correctly and efficiently select and expatriate the personnel to reside in Mainland China has become the first HRM issue.

This research is based on case study method, which took four automobiles parts and accessories manufacturers which invested in China as the research objectives. Besides, to set up the proposition to explore the international human resources management model suitable for Taiwanese businesses. The contents of such model ranged from the selection of the expatriates, cross-cultural training, degree of adjustment and the willingness of repatriation. Based on the literature reviewing, the researcher conducted the in-depth interview to collect the qualitative empirical data. After the analysis and discussion of the data, the model of international human resource management was found and it can be the managerial references for the Taiwanese firms and related institutions in China.

Keywords : Taiwanese Firm, Human Research Management, Auto Part/Accessory Industry, Expatriate.

注：本研究为国科会资助 NSC90-2416-H-309-004-SSS 专题研究计画成果之一部份，谨此志谢，以及林明宏在资料搜集上的协助。

壹、前言

「台商」是在世界各地投资的台湾企业，其在世界各地的投资发展已至高峰。而随着中国大陆于 1979 年的改革开放，牵动了海峡两岸经贸的互动关系，台商直接与间接前往中国大陆各地投资与日俱增。在 1998 年台商对世界各地投资的比例中，大陆投资便占了 41.72%，由此可见台商对大陆各地投资的重视。因此，从台商派遣干部前往中国大陆经营事业俨然已成为一个趋势。宏碁计算机集团董事长施振荣于 1993 年接受「亚洲企业」杂志专访中明白表示，今后最大的管理挑战是「培养国际企业经理人」。因此，台商派外人员遴选合适人才的重要性值得深入探讨。若遴选人员不合适将会影响到台商在经营政策及策略上的推展，则派外人员无法有效执行企业经营上所指派的任务，而达不到企业经营上所要求的目标及工作绩效，进而影响到海外企业以及母公司的营运绩效，所以人才遴选的合适与否对台商而言是相当重要的。

然而，原来在母公司表现优异的经理人，并不代表其一定能成功胜任派外工作(Tung, 1981)。若是派外人员在派驻之前没有接受良好的行前训练，这些派外人员必会遭受到环境、心理及管理上的问题，间接会影响到工作表现。此亦是导致工作无法正常执行的因素之一(卢美月, 1998)。尤其，派外人员在面对新文化冲击时会对派外人员的精神上造成压力(Harris & Moran, 1987)。而教育训练则是因个人的适应能力与在不同文化冲击下所能承受的能力不同而作不同的训练(Tung, 1981)。此亦可知，跨文化的适应将会是影响派外人员任务成功与否的评断准则之一(Caligiuri, 1995)。

国外对于派外人员的研究显示，日本及西欧的国际企业中，影响日本国际企业派外经理失败的主要原因是派外经理人无法肩负重任及无法适应海外的生活或文化环境；而日本国际企业的西欧派外人员的适应不良乃以派外经理人其配偶无法适应不同生活及文化环境为首要原因(Tung, 1988)。以美国多国籍企业为例，派遣到已开发国家经理人员失败率约为百分之三十，派外至开发中国家则更多(Tung, 1987)。因此，派外人员能否在执行派外任务的同时，亦对于派外适应良好，将会影响到他在派外任务上的表现与工作绩效，甚至回任意愿。

综合所述之研究动机和背景，本研究之研究问题如下所述：

- 一、台商派驻中国大陆人员之制度与规划是如何运作，而人力资源部门所扮演之角色为何？
- 二、台商对派外人员之甄选与派外前教育训练的情形，以及如何影响企业派外任务的情形？
- 三、台商派外人员于中国大陆之适应现况与工作绩效的情形如何，此亦如何影响其回任意愿？

贰、文献探讨

一、派外人员特质之探讨

「人」在企业国际化过程中犹如水一般，它能在载舟，亦能覆舟，遂使企业在寻求其适任的人才时，应着重于人的广博程度。吴青松(1996)便提出了乐观进取的性格、掌握充分的人际关系资源、好奇心、对他人保持正面的态度、稳定的情绪等特性是派外人员应有的特质。而派外人员能力的优劣却是运作时重要的因素，Will 和 Barham(1994)归纳出辨识复杂情境能力、情绪能力、心智成熟度等三类国际经理人所应有的行为才能，Ali 和 Camp(1996)则补充重视尊重平等人权及人格尊严 和将人生视为和谐的整体，平衡工作、家庭及社会生活需求。Kealey(1996)认为从事跨文化工作者应具备有适应技能、跨文化技能、合作技能才得以胜任。

陈玉梅(1998)亦指出外语能力、人格特质、商业知识、人际关系及学习能力，均是派外人员所应有的能力和企业应有的考量。兹将上述派外人员特质整理如表一。

因此，Stening (1979)与 Mendenhall 和 Oddou (1985)的研究中指出，派外人员的适应与五项人格特质有关，即是文化弹性(culture flexibility)、社交导向(social orientation)、沟通的意愿(willingness to communication)、民族的优越感(ethnocentricity)和解决冲突的能力(conflict resolution orientation)等。

表一 派外人员人格特质与能力

学者	派外人员人格特质与能力
Mendenhall & Oddou (1985)	文化弹性、社交导向、沟通的意愿、民族的优越感和解决冲突的能力
Will & Barham(1994)	情境能力、情绪能力、心智成熟度
吴青松(1996)	乐观进取的性格、掌握充分的人际关系资源、好奇心、对他人保持正面的态度、稳定的情绪
Ali & Camp(1996)	重视尊重平等人权及人格尊严，和将人生视为和谐的整体，平衡工作、家庭及社会生活需求。
Kealey(1996)	适应技能、跨文化技能、合作技能
黄英忠(1996)	对于其家属的态度与随行意愿、有效的领导技能、制订合理制度与执行制度的知识与技能、关系管理能力、与母公司维持良好沟通、文化察觉能力、传承母公司企业文化技巧、搜集相关信息知识与技巧以及相关专业知识与技能
陈玉梅(1998)	外语能力、人格特质、商业知识、人际关系及学习能力

资料来源：李元墩与陈博舜（1999）。

二、派外人员遴选因素之探讨

企业遴选的目的是为了能求得合适的人选，以符合职位所需，并使工作能由适当的人来执行（黄英忠，1993）。如果遴选不当，不仅会降低生产力，同时也容易对组织气候、员工士气造成不良的影响（谢安田，1988）。以多国籍企业而言，派外人员遴选相较一般国内任派遴选来得复杂，加上派外成本相当高，若是派遣失败（指海外派遣人员离职或因不适任而提前召回）的情形，不仅让企业担负派遣失败的高额成本，甚者，可能让公司在竞争激烈的国际市场中，丧失市场占有率或是影响企业声誉（Tung，1987）。

而派外人员的遴选因素则需溯自1960年代，Gonzalez 和 Negandhi（1967）对1161位分布于40个国家的驻外美国经理进行调查，主要探讨美国海外派遣人员遴选因素，其区分为四类，即妻子与家庭的适应性、领导能力、工作上的专业知识、语言能力等。到了80年代，Tung（1987）指出成功的海外派遣人员之因素有工作上的技术能力、人格特质或社交能力、环境因素以及家庭状况等四类，其进一步以多国籍企业的派外人员依职位详述此四类职位的遴选因素，亦即：

- 1.高阶主管（chief executive officer）：需具备良好的沟通能力、管理天份、成熟与感情的稳定、适应环境能力。
- 2.功能部门主管（functional head）：除了成熟度与情绪的稳定之外，还应具备工作上专业技术及沟通协调的能力。
- 3.问题解决者（troubleshooter）：拥有企业专业知识的能力，尤其必须要有独特创造性。
- 4.生产线人员（operators）：拥有成熟度与情绪的稳定性，与当地员工相处融洽，工作技术纯熟。

综合派外人员遴选因素的研究，企业对于派外遴选因素标准有领导与管理能力、使命感、主动力与创造力、沟通能力、人际关系能力、业务上的专门技术、妻子及家族的适应性、海外工作经验、语言能力、高教育水准、个人的适应性、个人意愿、工作经验与过去绩效、耐心与毅力、强健的身体、了解公司产品的知识、受雇主的信赖、成熟性、情绪的稳定性等（Gonzalez & Negandha，1967；Robinson，1978；Business International Corporation，1980；Hixon，1986；Tung，1987；Mendenhall、Dunbar & Oddou，1987；日本松下公司，1990；蔡淑君，1988；李敏宰，1993；简明城，1993；吕锦龙，1994；吴李长，1995）。

三、派外人员教育训练之探讨

教育训练是为了改善员工目前的工作表现或增强从事工作的能力，帮助员工适应新的产品、工作程序、政策和标准等，以提高工作绩效（Nadler & Laird，1979）。从中可看出，教育训练在对组织的影响上较直接，着重的是工作技能的养成。另一方面，对于个人发展上，可增进个人在工作上所需的知识技能与态度，这正是训练所要达成的目的（Gilley & Eggland，1989）。

Mendenhall 和 Oddou(1987)将跨文化训练分成三类：(一)影响性训练：训练的期间为一至两个月，适用于一至三年的驻外任期，训练的内容主要包括评鉴中心，实地经验仿真、敏感性训练、广泛的语言训练等；(二)情感性训练：训练期间为一至四周，适用于两个月到一年的驻外任期，训练内容为文化同化、角色扮演、个案研讨、压力降低训练、中等的语言训练等；(三)信息提供训练：训练期间为一周以内，适用于一个月或短期的驻外任务，训练之主要内容为环境介绍、文化介绍、提供当地有关的书籍与影片与初步的语言训练；他们认为跨文化训练模式（CCT Model）的需求层次决定于派外人员的留驻期间以及与派驻国互动的程度；当派驻期间

长且互动频繁时，派外人员需接受较深层次的跨文化训练；反之，只需接受较浅层次的跨文化训练。

另一方面，张佑全（2000）指出，跨文化训练对企业之人力资源绩效具显著影响。从国际人力资源管理角度，只要涉及国际劳动力迁移就会产生文化适应的问题。因此一套完整的跨文化训练计划便显得非常重要。研究发现实施跨文化训练越严格者，其跨文化管理的失败率越低（Tung，1982），而赵必孝（1995）也发现多国籍企业的海外员工派遣若有适当的跨文化训练，对员工未来的工作表现有正面帮助。海外派遣人员之训练内容如地主国环境介绍、同化训练、语言训练、敏感性训练、实地经验的仿真、技术能力、母国文化的理解、管理与领导能力、业务知识、使命的理解、地主国法律的训练、适应能力、使家人适应地主国生活的讲习、国际礼仪训练等（Tung，1981；Mendenhall&Oddou，1986；蔡淑君，1998；李敏宰，1993；简明城，1993；吕锦龙，1994；张琦德，1996；吴孟玲，1997；黄仁杰，1997）

虽然大部分的研究者发现跨文化训练与工作绩效有正向的影响（Earley，1987；黄仁杰，1997）；但也有研究者发现两者间无显著相关（Weldon，1957；Mitchell，1969），另外也有研究者发现两者有部分正向影响（王丽云，1995；张琦德，1996）。

四、派外人员适应因素之探讨

吴武典、洪有义(1987)则认为环境乃是与个人有关之各种外在事务，如周遭的人、事、物等。Jahoda (1988)亦主张适应乃是包含主动和被动两种成份在内，即个人与环境亦可改变之。Black(1988)认为适应系指个人对各种新环境时，心理上舒适程度。但是，Torbiom(1982)与Tung(1987)则将适应视为单一名词，集中于个人适应一般环境或外国的文化。

因此，王怡芸(1998)便指出适应并非个人需要顺从或被动地接受生活周遭之一切事务，而是要以自己或别人具建设性的行为方式来解决面临的问题。并且，蔡明田与余明助(1998)认为派外人员适应的研究锁定工作适应、一般生活适应、与当地国互动适应等三构面。而吴新华(1983)则提出适应的七点特性：正向的看待自己和其他人、客观的知觉和评估环境、重视现在并放眼未来、全心投入并享受工作、和谐温馨的人际关系、深入体会并节制情绪、自由自在的生活。

而对于适应的标准，Travers (1970)运用符合生活之目标，拥有明确之自我概念，较成熟之情绪，具社会敏感性和维持和谐与和平来评定之。林清山(1975)则以能维持良好之人际关系，智能成熟、情绪成熟、社会成熟、道德成熟，有较明确的自我概念，能接受现实，有满意的心理效能，身体健康情形良好为评量准则。因此，在标准之下应具备的适应技能方面，Keakey (1996)认为有正面的态度、弹性、压力承受的能力、耐性、婚姻与家庭的稳定性、情绪的成熟性及心灵的安全等。

Black (1991)在针对派外任期提出的 U 型适应理论(The U-curve Theory of Adjustment；UCT)中，其认为适应有四阶段：

（一）蜜月期(honeymoon stage)：(派外任期之第一阶段)

派外人员在此阶段常因面临驻地国文化之新奇与不同，而觉得兴奋与有趣。一方面主观地对新文化产生迷恋，另一方面与当地国人士互动时，当地人士亦多能体谅与包容有关之不当行为。此时派外人员适应尚属不错。

（二）幻灭期或文化冲击期(disillusionment or culture shock stage)：(派外任期之第二阶段)

派外人原因新奇的新鲜感逐日消减，但仍须面对严肃的工作与新文化的生活和过去迷恋的觉醒时，派外人员便发现很多行为在母公司或母国可接受的，但在驻地国却不适当，亦未有合理的行为替代，因此，常处于不确定之心态中，而导致陷入焦虑、挫折和沮丧中，此时便是适应阶段的谷底。

（三）调适期(adjustment stage)：(派外任期之第三阶段)

此阶段因为派外人员已逐渐适应新文化，能依照驻地国之文化规范处事，以及与驻地国人士逐渐熟识，因此，派外人员与驻地国人士之互动关系愈来愈佳。

（四）熟悉期(mastery stage)：(派外任期之第四阶段)

由于派外人员的能力在驻地国之新文化下，其能发挥良好，故有效地发展所长。而 U 理论真如 Black 所说的，有其存在的事实吗？Morris(1960)便以美国 318 为学生作为实证对象，应证 U 理论确实存在。Chang(1973)亦以 209 未在美国留学为实证对象，依其在美国的时间分三群：0-3 个月、7-18 个月、18 个月以上，证实 U 理论的存在性，更发现前二群在适应上有显著的差异。而 Lysgaard(1955)则以二百多未旅居美国的挪威傅尔布莱特基金交换的学者(fulbright scholars)为实证对象，找出跨文化适应时间，以初期的适应、危机期和恢复的适应三阶段，得出 U 型的底部约 6-18 个月，整个适应过程约为 20 个月。因此，U 型理论与实证促使后进学者在探讨适应理论时，所应考量的重要性。

Phatak (1992)指出海外适应的内涵包括：(一)与其它人、其它文化、其它企业进行整合的

高度能力。(二)对改变的适应：能察觉地主国的发展；对差异能够认知、评估，并能对其所担任业务工作上造成影响的相关因素作定性与定量的表达。(三)能在不同网络从不同观点解决问题的能力。(四)在产业之外更能对文化、政治、宗教、伦理道德的差异有相当敏感度。(五)即使在缺乏协助及信息有差距的情况下，也能有管理作为上的弹性而继续经营。

Lovingood(1995)在其研究中指出，影响工作转移、调整的适应部分可从以下七个构面去探讨：(一)距离的远近：工作转移、调整的距离为何。(二)国家：工作的调动是否已离开原有的国家。(三)工作性质：新工作的内容与层级是否与旧有的相同或相异。(四)社会的支持：工作的调动时是否是独行或家眷同行。(五)时间的长短：对于任期长短的预估以及预期回任的时间。(六)回任：当不能配合移转调动时，可能遭到免职或降职处分所包含的费用和福利。(七)自愿性/意愿的高低：个人对于工作转移调动所能选择掌控的程度。

Brown(1982)在其以派驻罗马的美国人为对象的研究中，则认为派外人员会有以下五方面的适应问题：(一)文化上的(二)家庭方面的(三)事业或财务上的(四)心理上的以及(五)与工作相关的适应问题。

Hullinger(1995)则针对 40 位在中国大陆北京的美国政府部门服务及任职于教育界的美国派外人员进行访谈，发现影响派外人员的个人因素如个性、动机和期望等，亦是影响其适应的因素之一，他发现结果如下：(一)派外人员的个性：弹性、包容力、独立性、冒险性、好奇心以及耐力。(二)期望。(三)先前的派外经验。(四)动机。(五)语言能力。(六)处理相同文化与不同文化间的人际关系。(七)准备和训练。

其中，在派外人员的个性方面包括了弹性、包容力、独立性、冒险性、好奇心以及耐力。训练与先前的派外训练，对于派外人员的期望上有很大的影响。另外，在内部性的因素，如各派外人员的个性及动机等，是不太容易在短时间改变的，也因此这一部份的考量，通常在遴选时即列入考虑。至于外部性的因素，例如先前的派外经验、训练等，则取决于组织的安排。另外，家庭的适应及期望算是同时介于内部性及外部性的项目，因为透过语言的训练及相关生活信息的提供，有助于派外人员在其海外任务的执行与适应上，能够顺畅。一般来说，有先前的派外经验，对于派驻人员的海外适应程度上比较好(Black, 1988；吴李长，1995)。而在派外人员的派驻意愿上，卢美月(1998)指出，一般企业为避免派外任务的失败，所以相当重视驻外经理人之个人的驻外意愿。而徐联恩(1993)与柯元达(1994)则认为，派外人员的派驻意愿会受到派驻国当地的经济、技术的高低所影响。Stening(1979)以及 Mendenhall 和 Oddou(1985)等人的研究中指出，文化弹性(culture flexibility)、社交导向(social orientation)、沟通的意愿(willingness to communication)、民族优越感(ethnocentricity)以及解决冲突的能力(conflict resolution orientation)等人格特质与派外人员的海外适应有关。

Ritchie(1993)访问了十个派驻在德国分公司的美国经理人，由于文化的差异及美、德之间对工作认知及个人的特质不同，Ritchie 归纳出十二个影响这些美国派外经理人适应及表现的因素：(一)准备阶段一：这些派外人员海外任务的前置准备。(二)先前的期望：在派外前，对将赴任国家的期望。(三)文化的特质：将派驻的国家，其文化特色为何。(四)语言的障碍：派驻当地所使用的语言差异与困难度。(五)前期与后期的差异：派外前期与后期，派外人员所感受到的文化差异。(六)文化的适应接受度：派外人员如何适应新的文化环境。(七)克服文化差异的能力：如何适应新的文化环境。(八)文化的适应接受度：派外人员如何适应新的文化环境。(九)准备阶段二：这些派外人员对未来海外任务的准备。(十)派外人员的遴选因素：派外人员根据自身的国际经验，遴选未来的派外人选。(十一)绩效表现：文化差异在绩效表现上的影响。(十二)文化的涵义：文化的涵义及可达到的层次。

顾凤姿(1993)在研究驻外经理人的海外适应时，也归纳出类似的结果，而采用以下三个构面来探应：(一)生活适应：如气候、饮食、交通、购物、医疗、休闲生活等。(二)工作适应：如工作任务、部属关系、信息流通、社交活动等。(三)文化适应：如习俗与禁忌、价值观、生活态度等。

母公司对海外分公司的控制和支持程度也会影响派外人员的适应。根据 Jaeger(1983)的研究中指出，国际企业在考虑对海外分公司的控制和授权时，必须先考虑与海外分公司间的互赖性、环境的不确定性及文化的相似性，再进一步决定使用正式和非正式控制的比率。而 Torbiom(1982)也认为，派遣母国籍驻外经理人的主要目的之一就是在执行某些文化的控制。

顾凤姿(1993)也提到，驻外经理人感受到总公司的控制程度，对驻外经理的工作适应与整体适应有显著的影响效果，当驻外经理人所感受较低程度的控制时，其适应的表现会比较好。另一方面，总公司支持的程度对于驻外经理人在工作适应、文化适应及整体适应上都有显著的影响，尤其，当驻外经理人感受总公司较程度的支持时，其工作适应与整体适应的表现会较佳。柯元达(1994)的研究则指出，总公司对海外子公司的支持程度与派外人员的生活适应、工

作适应及整体的海外适应呈显著的正相关。

Shaffer(1994)也认为派外人员的配偶之调适程度在派外的适应上有直接的影响。Black 和 Stephens(1989)则指出配偶的海外适应程度与驻外经理人的海外适应有高度的相关。Furnham 和 Bochner(1986)引用 Torbiorn 在 1982 年以 1000 家瑞典企业派驻在海外 26 个国家的派外人员为研究对象的研究中,也赞成派外人员的配偶的适应情形,会影响派外人员的表现。其研究结果如下:

(一)派外人员的配偶在驻外时的愉悦满足度,是影响派外人员满足的最重要因素。这个因素比其它外在环境因素如:天候、食物等更为重要。(二)文化的障碍,如:宗教、社会经济发展、语言、生活型态以及适应等,当障碍感愈多,派外人员的满足感就愈低。(三)先前的海外经验对适应问题并没有很大的影响。(四)将休闲时间多花在与当地人员相处,而非只和母国的派外人员相处在一起,一般来说,如此一来愉悦满足的程度较高。(五)男性及教育程度较高的派外人员,比女性及教育程度较低的派外人员适应的情况较好。(六)派外人员的派外动机较强时,其适应的情况也较好。

Adler(1991)则指出许多派外人员在面对海外派遣任务时,经常将关注的焦点放在错误的地方,却遗漏了适应外国文化的真正重要技能。更是只有极少数的焦点会放在配偶的适应协助上,然而配偶的适应与否却是影响整个海外任务的重要因素之一。派外人员的配偶在海外任务的初期,常因为不同文化的冲击而产生挫折、寂寞、无聊及生活无趣等负面的情绪,另一方面,派外人员则因刚接手新的职务、工作,所以都投入大量的时间和精力在工作上,与配偶和家庭的在相处上相对地减少,这也使得配偶更觉缺乏支持而感觉孤单无助。

顾凤姿(1993)则从派外人员的观点来看,她认为已婚且与配偶同住的派外人员较配偶不同住的派外人员,有较高的适应水准,因为配偶可以协助且帮忙照料家庭及子女,使派外人员无后顾之忧而能全心在工作上冲刺。而已婚且有子女的派外人员比没有子女的派外人员,在整体的适应上较好。柯元达(1994)也认为有眷属同赴海外任务的派外人员,因为下班后能过正常的家庭生活,且有家人可以分忧解劳,所以在适应的情况上比较好。

而 Brown(1982)在以派驻罗马的美国人为实证研究中,其认为派外人员适应问题有文化、家庭方面、事业或财务、心理及工作相关等五方面的因素。但在派外人员的个人因素如个性、动机和期望等, Hullinger(1995)以针对 40 位在中国大陆北京的美国政府部门及任职于教育界的美国派外人员进行访谈之研究,认为个人因素影响适应之原因有期望、先前的派外经验、动机、语言能力、处理相同文化与不同文化之人际关系、准备与训练、派外人员的个性(如弹性、包容力、独立性、冒险性、好奇心和耐性)等七种。尤其对于公司的认同程度,山口达也(1994)在跨文化差异之研究指出日本确实优于台湾,而企业的每项工作任务的执行,亦考验着执行人员的认同感,但是台湾企业着重于对外团结却与日本的对内团结有着相当大的不同。如此,台湾企业依据任务负责的需求来达成目标,实应考量文化冲击的重要性。如 Oberg(1960)指出,当人们处于陌生的环境时,因为害怕触犯禁忌或行为不当而产生焦虑、敏感或心理不适的感觉,将形成文化冲击(culture shock)。当然为调适此文化冲击的过程,便是跨文化适应。而对于派外人员适应方面, Aycan(1997)指出由于企业国际化与派外人员态度如何整合新文化与当地导向便是影响着派外人员的适应,因此,文化态度更为成功适应因素之课题。

Gelles(1996)认为派外人员与其配偶间的关系,不论在个别上或是整体上,对于派外适应和工作绩效上有很重要的影响。除此之外,甄选的流程及前置的训练步骤都将影响派外人员的工作表现及跨文化适应。Black(1988)一个多国籍企业有适当的海外派遣遴选因素标准,能促进海外派遣后的适应性。

Goldstein(1991)认为,完整的教育训练需求分析应包括组织分析、工作分析以及人员分析等三个步骤。组织分析的目的是要了解工作的主要内容,同时进一步找出工作所需之知识(knowledge)、技术(skill)和能力(ability);人员分析主要是测量工作者的表现与工作要求间之差异,以作为诊断训练需求规划之依据。根据训练需求的分析之结果,将所得的信息采取行动,进行教育训练的规划。

表二 派外人员五类适应因素之归纳

文献	情绪适应	生活适应	工作适应	家庭适应	文化适应
Black (1970)		*	*		*
Robinson (1978)				*	
Tung (1981)		*	*		*
Brown (1982)			*	*	*
Church (1982)					*
Lazarus & Folkman (1984)	*	*			*
Tung (1984)		*		*	*
Mendenhall & Oddou (1985)					*
Harris & Moran (1987)					*
Tung(1987)		*		*	*
蔡淑君(1988)		*	*		
Black, Mendenhall & Oddou(1991)		*	*		*
Feldman&Thomas(1991)	*	*			
Phatak(1992)			*		*
Stening & Hammer (1992)					*
顾凤姿 (1993)		*	*		*
山口达也 (1994)		*	*		*
柯元达 (1994)		*	*	*	*
吴李长(1994)		*	*	*	*
Lovingood (1995)			*	*	
陈明萱 (1995)		*			
李元墩与陈博舜 (1999)	*	*	*	*	*

资料来源：李元墩与陈博舜（1999）。

事实上，近年来有关台商外派人员的相关研究中，同样发现跨文化训练与跨文化适应具有显著之正相关（顾凤姿，1993；柯元达，1994；黄仁杰，1997；张鹭琪，1997）。

五、派外人员工作绩效之探讨

绩效系指企业或组织达到其特定目标的程度。然由于企业的海外营运活动，涉及众多地区的环境与资源，因此其企业绩效影响的范围不管是以什么方式投资大陆地区，或是实行什么类型的人力资源管理策略，其最终的目的不外乎要提升组织绩效，达成企业目标。

而由本研究归纳过去学者的论点可发现，衡量绩效的指针共可归类成财务性指针及非财务性指针等两类，且大多集中在财务性绩效。其中财务性指针则以获利能力、投资报酬率与市场相对占有率为最常用，而非财务性指针大多以顾客满意、员工士气以及离职率等指针来衡量。

但由于使用绩效指针无法表现出绩效的广泛、深入与合适性，且较缺乏系统观念，难以达成组织目标整合的目的；同时，单一绩效指针的选择往往只凭研究人员的主观认定，较缺乏客观的标准，因此目前绩效的衡量多已由单一绩效指针，转向多重绩效指针，包含财务性及非财务性指针。而 Venkatraman 和 Ramanujam(1986)对事业绩效的衡量提出一套相当完整的衡量构面：

- （一）财务性绩效（Financial performance）：为一般传统研究者最常用的衡量指针，包括投资报酬率、销售额成长率、获利率等。
- （二）营运性绩效（operational performance）：亦称事业绩效，内容除了财务性指针外，又加上市场占有率、产品品质、新产品导入、制造附加价值等非财务性的指针。

根据 Lloyd 和 Leslie(1994)的定义所谓绩效是指员工工作任务实现的程度。他反应员工实现工作需求的程度。工作绩效是指员工努力的净效果，它受到员工的能力与角色知觉的影响。而 Schermerhorn(1989)也提出所谓个人工作绩效恒等式，即「工作绩效= 能力 * 支持 * 努力」。

其指出良好的工作绩效，基本上是由组织的人力资源有能力者完成工作愿意付出必要的努力，而且有适当的支持，其中能力是居首位，人力资源能力的根本是来自配合工作需要和选拔适合条件的人的遴选过程。

Kormann(1975)认为有三个因素会影响工作绩效：其如工作动机、技巧和能力及角色知觉。角色知觉是指个人能精确感觉工作所需的角色为何。另外，他也指出个人是否具有完成某一工作之技巧或能力，也会影响到他的工作绩效。在角色知觉上，如果一个人不能精确的感到他的工作角色，而以不适当的行为去完成他的工作，那么即使他有高水平的工作动机和能力，也

会被认为是没有效率的，也就是绩效不好的。所以需要藉由训练来提升对外派人员的技巧和能力，同时也有必要告知和界定他们在海外子公司的角色知觉。

多数学者认为绩效乃是企业达成目标的程度。绩效描述包括目标设定、衡量目标的达成、进行中的评估（Cascio，1989）。常用的绩效衡量标准有（1）员工满足（2）生产力（3）员工流动率（4）利润或投资报酬率（5）全面绩效（Campbell，1976）。因此，本研究乃以探讨企业如何衡量其派驻中国大陆人员工作绩效，及其相关影响因素。

参、研究设计

一、研究方法

本研究主题涉及台商派外人员之制度规划、甄选过程、教育训练、当地适应情形、当地工作绩效考核方式以及回任意愿与情形等，使得形成研究构念较多且关系较为复杂。故采用个案研究方法探索台商的企业组织之派外人员相关议题，遂亦属「探索性研究」（exploratory research）。再者，本研究实不易将此五个研究变项予以操控，而采用质性研究方法为较妥适的研究策略。若依据 Buckley、Buckley 和 Chang（1976）认为个案研究（case study）为研究法分类之架构中，使用实证策略乃为研究者须自行观察或经历其事，遂为获得本研究之研究目的乃以台商派驻中国大陆人员为访谈对象，此除能了解台商派外活动之始末，亦能符合个案研究法最适于探讨现实生活中的现存现象（Yin，1994）。

二、研究对象

本研究之受访对象乃以台商派驻中国大陆人员中，在大陆子公司开疆辟土之现任派驻人员为主。此四家台商企业同位在中国大陆投资设厂，主要汽车零配件产品为车灯、活塞、保险杆、坐垫及配件等，其相同之处均是东南汽车在福建省福州市的协力厂商，其中二家为以独资方式投资为主，另二家为合资设厂方式为主，而相关之基本资料如表三所示。

表三 个案企业基本资料

企业代号		A 公司	B 公司	C 公司	D 公司
台湾母公司的资料	母公司成立时间	1976 年 1 月	1973 年 8 月	1967 年 10 月	1965 年 2 月
	母公司的资本额	新台币 762,300,000	新台币 87,500,000	新台币 5,000,000,000	新台币 260,000,000
	是否为上市公司	是	否	是	否
	公司最主要产品	车灯	活塞	保险杆	座垫及配件
大陆子公司的资料	第一家企业成立时间（地点）	1995 年（福州）	1991 年（福州）	1995 年（福州）	1992（福州）
	设厂地点	福州	福州	福州、南京、重庆、天津、长春、广州	福州
	主要资本组成方式	独资	独资	合资	合资
	目前派驻人数	20 人	15 人	40 人	30 人
受访对象（母公司职称）		总经理、协理、总经理室经营企划课课长	总经理	集团总管理处人力资源部经理	管理部人力资源部课长

资料来源：本研究整理。

三、资料搜集之信度与效度

本研究为使研究过程仍保有严谨程度之原则，而采用 Lincoln 和 Guba（1985）之观点，以其对质性研究之信度与效度考验准则分类，并加以说明本研究之落实情形如下所示：

- （一）确实性（credibility）：即内在效度，系指质性研究资料的真实程度，是否为研究者真正观察所预期观察的资料。而本研究以台商派驻中国大陆人员中，在大陆子公司开疆辟土之现任派驻人员为研究主要对象，藉由母公司主管阐述派驻过程，期使获得本研究所欲知派驻现况。
- （二）可转换性（transferability）：即外在效度，系指经由受访者所阐述的感受与经验，能有效整理成资料性的描述并转换成文字。本研究乃由访谈过程中，当时所作的笔记与录音等内容以及受访者提供该企业派驻大陆人员之相关作业流程与说明，遂得以将受访者阐述笔记与录音内容予以整理以及提供之内容与资料予以汇整后，洽请受访者确认本研究所整理之资料是否为其所阐述之企业派驻人员管理制度之现况。
- （三）可靠性（dependability）：即信度，系指受访者个人经验的重要性与唯一性，尤其研究者须交代研究过程与决策，期能判断资料之可靠性。本研究于选择受访者时，乃以受访者

具参与该企业派驻人员决策过程，并且其为现任派驻人员，始列为首要受访对象。为达此目的而寻求受访时，亦获得具基本条件之受访者首肯，遂得以对本研究受访者之受访内容使其具可靠性。

- (四) 可确认性 (confirmability)：即客观性，系指研究者是否能以客观立场，将受访者所阐述内容予以妥适整理与分析。在质性研究中，受访者主观性的表述为搜集之重点，因此，本研究则极力以客观角度将受访者之受访内容以原始整理资料展现，并不将之作任何修改或增减情绪性之词句，始能获得中立之观察。

肆、研究结果

一、台商派驻中国大陆人员之管理制度与规划

台商为因应全球企业国际化的竞争遂至中国大陆投资设厂，此时企业势必派遣人员进驻新企业，此亦形成台商开始注重派外人员的管理。然而，台商应如何制定及规划本身妥适的管理制度则在本研究个案中，台商对制度所建构的过程如下：

- (一) 在 A 公司的派外人员制度是依据公司的事业计划书去执行，依照公司规划生产量的多寡去决定派遣人员的人数及其任期。至于派遣人员的选定，先由人事部门去咨询人员之意愿及总共人数为多少后，再遴选派外人员。决定人选后，再利用 2 到 3 个月的时间安排人员至各部门去了解实际运作状况，以便派外后能解决当地公司各部门的问题。薪资方面为台湾薪资的 1.7 倍，杂项及运输费用等支出完全由公司支付，所以待遇上相当优渥，以致现阶段人员派外意愿逐渐提高。关于外派制度上的规划公司已有相当完善的规划，外派的措施是以派外导向为主而不是以落地生根为导向，但公司并没有硬性规定。现阶段公司的措施施行后，人员被派外的意愿大为增加，且被派外后职位大都提升，且家人皆能支持，突显出公司对于派外人员的公司支持系统非常完善，此外派外到大陆当地，人员皆能尽情的发挥其长才且其视野皆能着眼于国际化及全球化。至于人员派外至大陆的生活上公司的协助相当完善，公司在大陆当地购买了三栋宿舍，宿舍环境相当整齐清洁且相当宽敞，让员工在生活上没有顾虑，至于公司的回报系统相当通畅，一周只要回报一次，不必时时回报。
- (二) 在 B 公司只有考量谁适合去，并无特别规划。由于大陆全面周休 2 日所以月休至少 8 日，而公司安排派外人员每 3 个月轮流回台探亲 1 次，至于派外薪资为台湾的 2 倍，由福州子公司来付。
- (三) 在 C 公司薪资由台湾与大陆公司共同负担。派外人员薪资为台湾人员的 2 倍，仍属台湾公司的员工，除牵涉大陆所得税，最重要是考量派外人员在台湾退休金的关系，规划上并无制式的模式。
- (四) 在 D 公司的人力规划方面，由上层（管理与海外本部）决策，海外本部的中国大陆事业部门为主，人力资源部门只能配合执行。薪资方面，在之前派外人员原薪加上 3 万为定值，现在调整为依派外工作内容予以加上派外津贴与责任津贴而非 3 万。以显出责任与职务上之不同，使得符合企业的「合理化」精神。

于此，派外的薪资及福利制度也会影响派外人员的海外适应。根据蔡叔君(1988)的研究调查，派外人员的驻外薪资为在台薪资的 1~2 倍。柯元达(1994)也在其研究中指出，大约 65% 的受访者其海外薪资为在台薪资的 1.3 至 1.9 倍。当派外人员的海外薪资是在台薪资的 2 倍及以上时，其海外适应的情况较其它人佳。除了薪资外，黎维山（1995）另指出有的多国籍企业则是以保险、假期及特别休假津贴等福利制度来提高派外人员的派外意愿。而与 Harvey（1982）对组织自派外前至回任后，其应如何于派外政策的规划与制定上提出，派外工作之规划、派外前之训练、派外工作期间以及回任阶段等阶段性规划建议之观点而言，企业对于派外人员之阶段性规划已达到前三种建议。

命题 1：当企业对于派外人员制度与规划愈重视时，派外人员的派外工作规划、派外前训练以及派外期间规划愈能具有之周详的控管。

二、人力资源部门在派外过程中的角色

企业的人力资源部门面临派外人员之相关议题时，其所扮演的角色与情形如下：

- (一) 在 A 公司，人力资源部门之角色定位为决策的前置作业单位，而人力资源本门的主管是有参与派外人选之决定权。有关派外人员的选定与训练内容，是先由人事部门去咨询人员之意愿及总共人数为多少后，再遴选派外人员。
- (二) 在 B 公司，决策为管理阶层的共识来决定，由各单位推荐具清廉无负担的人员。而人力资源部门为执行层次，执行经理会议之决议。
- (三) 在 C 公司，会选派由特别负责的主管来负责，一般情况有二，第一为已有人选，第二为

由总管理处提供。在总管理处与大陆协调后，由高层决定。因此，派外人员的来源有二种不同甄选方式。

(四) 在 D 公司，依大陆事业部门的人数需求，可透过台湾母公司海外总管理部门，经人力资源课推出适当人选。

由上述可知，派外人员相关议题上之决策过程，一般企业乃以专门之管理部门予以决定，人力资源部门则为辅助或执行之单位。

命题 2：当企业对于派外人员议题愈重视时，人力资源部门以辅助或执行单位为主要之担任角色。

三、派驻人员的甄选及其影响

对于派外人员如何甄选之决策过程中，具备何种因素可成为派外人员之候选人，在 D 公司，考量主要因素有二：

(一) 因大陆子公司为与中方合资设立的，遂将派外人员全数由台湾与大陆公司共同决定；

(二) 在福州，子公司因配合中华汽车来生产，则以适切人员才过去。

公司内规范具备派外人员资格者，在身份上无论有无单身或已婚，派外人员都以单独过去。目前，由于各据点的营运已正常化，以致派外意愿上已成为最热门的工作选择，尤其是高阶主管多数皆有高度意愿到大陆去发展。而公司亦会派员到大陆事业单位作巡回参观的活动，以清楚了解大陆事业单位的大概工作内容。此外，公司还是保持一般通才人员为主，一开始派高级与中级主管为主，后来则有技术人员、中高级主管（各半）以及外面聘请。中级主管的考量为技术与任务导向，高级主管考量经验为主，适应不良者会调回来，早期不愿去，现在排队去。1993 年到大陆投资设厂，大多数有去无回，至目前只有一人回任，先回原职（保留职位）。

黄英忠等人(1998)则认为派外人员对于其家属的态度与随行意愿、有效的领导技能、制订合理制度与执行制度的知识与技能、关系管理能力、与母公司维持良好沟通、文化察觉能力、传承母公司企业文化技巧、搜集相关信息知识与技巧以及相关专业知识与技能等应有着充分的掌握能力。由此可知，企业在甄选派外人员时，对于意愿与基本资格颇受重视。

命题 3-1：台湾母公司甄选过程中，企业愈重视派外地点之营运情形与派外任务时，会影响派外人员之意愿与甄选因素。

再者，企业在派外人员甄选因素中，其将如何影响派外任务的情形。在 A 公司，从先前人员派外的经验得知，人员的选派应重质不重量，也就是派遣到当地之人员应该要能独当一面，甄选因素在派外人员的策略不应着重于数量，应着重于他们的专业能力及其意愿和适应能力。而人员派外的考量因素上，第一是以意愿为优先考量，再者再去考量人员的能力足不足够，其次是人员的个人特质及个性上的考量，最后是他被派遣后是否有适当的人选能接任它原有之职务。此与吴李长（1995）指出派外人员遴选因素会影响派外期间的工作绩效相同。

命题 3-2：台湾母公司的甄选过程中，当派外人员之甄选因素愈受重视时，对派外人员在当地适应情形与工作绩效会有显著影响。

四、派外人员的教育训练及其影响

对于派外人员之派前教育训练方面，企业如何授与妥适技能与信息，使派外人员顺利掌握派外任务之情形。在 D 公司的派外人员教育训练，由于在派外人员中，中高阶主管目前派外人数各占一半，而高阶派任前已具备掌握公司营运能力，中阶主管则已具备专业任务执行能力，此在遴选过程中已考量了，因此，本公司除了派外地点的风俗民情外，并无特别地再加以训练，而是将派外人员之候选人先至各单位学习各项工作的基础能力培育，此能力对于派外人员之候选人具有妥适派外地点的所有可能状况。

由上所述，与 Selmer（1998）针对派驻在中国大陆地区派外人员之实证研究指出，跨国企业施予外派员工之跨文化训练能显著增进派外人员的工作方面的跨文化适应，但至于其它方面（例如：互动适应、一般生活适应等），则需公司提供外派人员更多的支持与协助方可达成具有一致的观察。Punnett 和 Ricks(1992)认为教育训练有助于派外人员与其家人在派驻地的生活适应，至于训练的内容其认为会因派外人员本身的经验、派驻地与母国的差异性来决定，而教育训练的对象不仅应该包含派外人员，更应将其家人纳入训练的课程，以帮助海外派遣人员及其随行家人适应当地的生活。

命题 4-1：当台湾母公司对派外前教育训练的培育程度愈高，对派外人员在中国大陆的适应情况愈佳。

再者，企业对于派外人员之派前训练在派外任务的表现上的情形，如 A 公司在决定人选后，利用 2 到 3 个月的时间安排派外人员至各部门去了解各部门实际运作状况，以便派外后能解决当地公司各部门的问题。若派外人员至大陆去的工作是衔接上一任人员的工作时，公司会有 1 至 2 星期的交接期，甚至最长为 1 个月以上。若派外人员先前为台湾公司的某一个部门主管时，

则公司会安排他在赴任前至各各相关部门去实际了解，以便派外后能管理大陆公司绝大部分的运作（包含人事、生产、财务等业务）。

由上可知，台商在对外派大陆人员台籍干部的训练上，技术能力则是职前训练最重视了训练内容，显示台籍干部在派遣大陆工作时，其担负着技术移转或技术指导地重责大任（林建宏，1999）。尤以训练乃为获得技能概念规则或态度的学习过程使增进员工工作绩效（Lloyd 和 Leslie, 1994）。

此与黄英忠（1997）则认为训练是指企业或某一产业为了提高员工在某个特定职务所必要之知识技能及态度或培养其解决问题之能力的一切活动；以及 Irwin（1998）认为训练是有系统地取得所需的技能、规则、观念或态度，以改进在另一个环境下的行为表现相同。

据甘佩姗（1999）实证显示，目前台湾企业之对外投资地区仍以大陆、亚洲两地为主，且当地人员派驻在中国大陆地区时愈要重视派外人员工作灾害防治安全、危机管理等方面之「安全职灾训练」，又因大陆地区与台湾同文、同种、语言、生活、社会环境各方面，不比西方国家之差异大，而为国家文化的差异最小。

命题 4-2：当台湾母公司对派外前教育训练的培育程度愈高，对派外人员在中国大陆的工作绩效愈佳。

五、派外人员适应情形及其影响

Arkoff (1981) 认为适应的定义，系指个人与环境间的互动关系，个人除不断寻求满足自身的需求外，亦承受环境中之压力。派外人员在中国大陆的适应情形及影响情形，如下可悉：

- （一）在 A 公司派外人员一般在心理适应上都较不会有问题，因为派遣前已经调查过个人意愿及能力上的训练及培养，所以心理适应较不会有问题。另外生活及家庭适应也没有多大的问题，因为公司有协助员工去安排一般生活上及育乐上的问题。工作方面在派遣前已有完善的职前训练及先前的工作适应。所以整体来说，派外人员在派外适应上没有问题。
- （二）在 B 公司生活习惯不同，福州人喜观吃虾油，非常咸，而且治安不好。
- （三）在 C 公司大陆的 40 工时，是以大家都有工作就都有饭吃的社会主义国家的计画经济。用词上不一，例如「检讨」一词，大陆的观点是斗争，台湾则为一般性的讨论而已，常常在文化上是有差异的。在台湾理所当然的基本公共设施，在大陆不然，都需经由申请特别用途才有。在大陆口头说明后，人员的态度事先承诺，但实际上是否能有解决能力则否
- （四）在 D 公司派外人员的适应情况，最大困难为精神的生活无法适应，无法与大陆人作知心的朋友再者为信息文化的取得，早期并无电视只有报纸，第三为无休闲生活，早期人员除了公司外，就只有宿舍为其生活范围，无处可逛。派外者乃为(1)本身较具经验者；(2)大陆开放程度改善很多；(3)除了早期的 2 人外，之后愈来愈多派外人员便不会感到寂寞了；(4)外在环境优良如宿舍家庭化；(5)回家探亲；(6)举办大陆旅游。目前亦有待家属过去者，分为(1)眷属为本公司员工；(2)眷属单纯过去在当地并无工作。派外办法上；(1)每满 50 天可回台 1 次；(2)一次可带 2 位亲属过去探亲。由于派外任期为 3 年一任，回任意愿各半，在当地发展很好的公司支派外人员想留在当地，而较为持平的公司则较想回来。至于经验如何传承，从 1993 至今，只有 1 位厂长回来，经验上仍以现任派外人员于回台时将经验传承。只有工作注意事项会有特别。

由此可知 派外人员的适应情形与工作绩效或回任意愿具有相当程度之关系，与 Tung (1981) 探讨派外人员在母公司表现优异却失败于派外任务原因之一，为管理者本身无法适应不同的心理或文化环境等观点相同。许士军与顾凤姿（1995）也指出，信息产业的台商若派外经理人无法在新文化中有良好的适应时，容易导致驻外工作的失败。李元墩与陈博舜(1999)在对制造业的台商进行研究亦发现，台商派外人员文化、工作、情绪适应等因素与指针，影响着派外人员的工作绩效甚钜。柯元达(1994)指出若派驻到文化相近国家中的驻外人员并不一定能适应较好，派驻大陆人员除了政治经济社会的因素影响外，各种人为因素的困扰较其它地区高，如交际应酬、两岸政治对立，让眷属担心、教育水平不一、子女教育问题难解决....等等问题，此外还有公司管理模式相异的问题。

命题 5：企业派外人员适应情形愈佳，其工作绩效愈佳与回任意愿愈低。

六、派驻人员工作绩效及其影响

企业如何针对派外人员的工作绩效进行评量，相关案例如：

- （一）在 A 公司，绩效的评估是交由当地公司的董事会去做，每个年度有每个年度的年目标，每个月有每个月的月目标，全部交由当地公司的董事会去决定；董事会有一些制度及指针可以依循去做，而且一些重大的决策例如扩厂等事情也都是董事会去做决策。考绩也有一套完整地考绩制度去考核绩效。

(二) 在 C 公司绩效考核由台湾与大陆共同考核，每月的财务报表、定期三个月与一年的查核，当地人事由派外总经理统筹处理，授权程度视该企业营运状况以及市场定位，但以如何服务顾客使代工厂不至于扩厂，此时就需参与代工厂的、制程、生产过程。不过绩效考核需加上顾客服务的表现。

(三) 在 D 公司的绩效考核方面，非最高主管者由最高主管来考核。而最高主管由台湾管理部考核，考核内容为公司营运绩效。

因此，派外人员工作绩效的考量重点，与 Reddin(1971)所认为绩效是指管理者对于其一其职务上的各项工作目标之达成程度之观点相同。

命题 6-1：派外人员的工作绩效，多以目标达成度为主要考核依据。

再者，企业派外人员在派外任务上的表现，与回任的关系如下所示：

(一) 在 A 公司，一般是以 3 年一任之任期为基准，但若是以公司的未来发展为考量，那就有一些弹性可言，可随时做调整，但是还是以个人意愿为优先考量。回任后，若表现良好工作职等一定会升一等，但职位会以当下的情形去做调整，但心理方面的调适是较为困难的，例如他在大陆是高阶主管，可是回到台湾后有可能职务之职权会比原先在大陆为低，会造成他在心理上难以适应。在津贴方面则是以当时台湾薪资制度为主。

(二) 在 B 公司，目前已有 1 位回任，自己意愿回来，希望未来成为任期制，如 3 年一任。回任者规划会调上一级。

(三) 在 C 公司以回任或负责大陆地区的主管训练派外人员。3 个月返乡一次。任期：一为建厂人员 6 年，一为在以建厂完后去者行政或技术人员为 4 年一任。回任的职位或职级问题，本公司是回原职，但是在职级上会调 1 至 2 级。意大利、德国、西班牙、美国、泰国都有设厂，亦可派员至该地。

而黄同圳（1995）对台商派驻中国大陆的回任人员大多是「没有特别的制度规定，适派外人员的情形而定」，较少人「回到原来工作岗位」或「从事有关大陆子公司的事务」。甚而大部分回任人员指出「公司没有职位可供安排」。此显与上述观点相左，企业仍以空出该职，使派外人员回任后都接原职之后再升。

命题 6-2：当派外人员的工作绩效愈高时，派外人员的回任意愿愈低。

伍、结论与建议

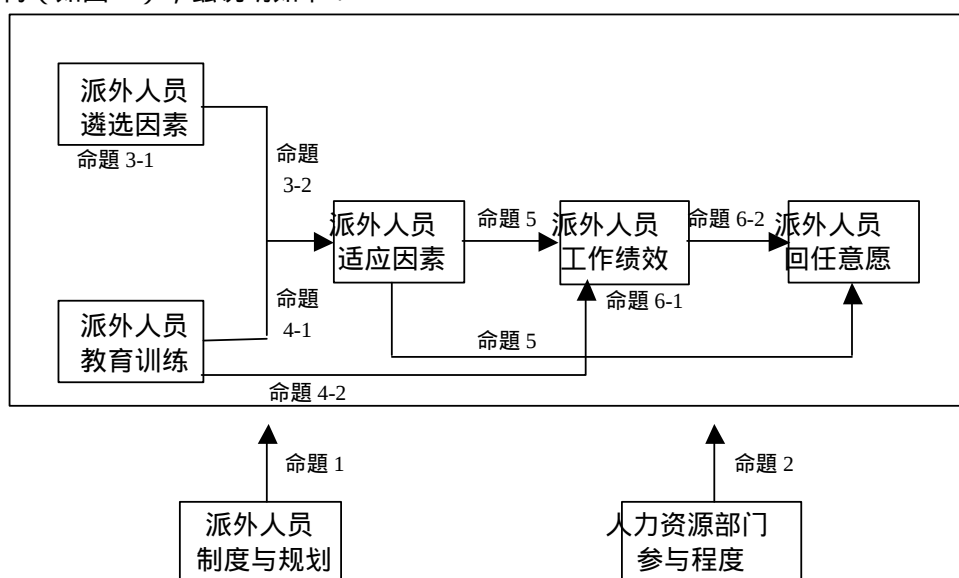
一、结论

由上所述，综合所有命题（如表四）可知，台商在大陆进行相关经营的同时，如何妥适规划其人力资源相关议题之管理，藉由命题内容便可做一参酌。

表四 本研究之命题

命题题号	命题内容
命题 1：	当企业对于派外人员制度与规划愈重视时，派外人员的派外工作规划、派外前训练以及派外期间规划愈能具有之周详的控管。
命题 2：	当企业对于派外人员议题愈重视时，人力资源部门以辅助或执行单位为主要之担任角色。
命题 3-1：	台湾母公司甄选过程中，企业愈重视派外地点之营运情形与派外任务时，会影响派外人员之意愿与甄选因素。
命题 3-2：	台湾母公司的甄选过程中，当派外人员之甄选因素愈受重视时，对派外人员在当地适应情形与工作绩效会有显著影响。
命题 4-1：	当台湾母公司对派外前教育训练的培育程度愈高，对派外人员在中国大陆的适应情况愈佳。
命题 4-2：	当台湾母公司对派外前教育训练的培育程度愈高，对派外人员在中国大陆的工作绩效愈佳。
命题 5：	企业派外人员适应情形愈佳，其工作绩效愈佳与回任意愿愈低。
命题 6-1：	派外人员的工作绩效，多以目标达成度为主要考核依据。
命题 6-2：	当派外人员的工作绩效愈高时，派外人员的回任意愿愈低。

而根据有关台商人力资源管理的相关文献与命题，本研究由研究命题建立了本研究之观念性架构（如图一），兹说明如下：



图一 观念性架构

随着台商至中国大陆投资设厂活动日益增加，台商的经营管理研究便随之日益重要。然而，有关台商在大陆的人力资源管理模式之研究仍为数不多，且企业经营环境之复杂性常使得无法由单一问卷中呈现真实资料的多元性，因此，本研究以整体组织观点，藉由质性研究为法之实证研究，探讨台湾汽车零部件产业中，4家相当知名且在其个别产品市场占有率为最高之厂商作为研究对象，将有关人力资源管理议题经由访谈而汇整后予以探讨而成命题，并经由本研究发展出之理论架构，相信能够更完整地解释台商在中国大陆的人力资源管理，此将有助于了解台商全球经营的复杂性。

本研究结果发现，台湾企业对于规划派外人员制度时，在派外工作规划、派外前训练以及派外期间规划，若能纳入事业计划书说明、派外的意愿咨询、短期的当地旅游、回报系统的规范、薪资与津贴的规则、当地福利的方式、派外任期等愈能具有之周详的控管，则将有助建立妥适的派外人员制度。尤其，在决策过程中，企业多以独立单位或企业主来规划或决策，少有人力资源单位参与，显示人力资源单位仍停留于策略性或作业性角色，即企业注重派外人员的议题时，人力资源单位担任着辅助或执行派外作业事项的任务。如此尚缺乏人力资源单位的直接涉入，造成了企业在其优秀员工派驻的过程，将担负着派外失败的高度风险以及派外人员派驻后的离职情形时常发生。

在台湾母公司甄选过程中，当企业愈重视派外地点之营运情形与派外任务时，例如安排有意至大陆派驻的人员，对其提供巡回参观的活动，此将会影响派外人员之意愿与甄选因素，进而甄选出适当且具基本条件的派驻人才。藉由越对派外人员之甄选因素重视时，派外人员在当地适应情形与工作绩效形成相当程度的影响。在教育训练方面，当台湾母公司对派外前教育训练的培育情形越多时，对派外人员在中国大陆的适应情况与工作绩效有相当大的帮助。

然而，企业派外人员适应情形愈佳，对其工作绩效有正面的助益与对回任意愿则具负面的影响。因此，企业对于派外人的表现期许甚高，但工作绩效仍以目标达成度为主要考核依据。此亦影响回任意愿，当派外人员的工作绩效愈高时，派外人员的回任意愿愈低。

二、管理意涵

在管理实务涵义方面，本研究在派外人员的制度与规划、甄选因素、教育训练、适应因素、工作绩效以及回任意愿之探讨，具有实务上之参考价值。本研究认为，企业规划派外人员的制度时，应以派外人员之前程发展作为长期考量，尤其人力资源单位亦应参与更多决策过程，使该制度在制定时，能多加入人力资源的专业经理人之妥适人力配置，并使企业之派外人员经验得以回馈，而非局限于派外人员独享之经验。而在派外人员派外期间，派外人员适应不应只局限于工作适应、生活适应与家庭适应，尤其应加以重视心理适应的重要性。然而，派外人员的工作绩效应加以放宽评估指针，不应只有目标达成度，例如工作满足、组织承诺、领导效能等等都可是再加入的评量。由于台商投资中国大陆以历经超过10年之久，对于派外人员回任规划已具有任期制，应可再加入规划派外人员回任后的另一前程发展。相信企业对于上述因素若加以考量，将有助于派外人员制度的塑成与改善。

三、研究限制

本研究之限制包括如下几个方面。首先，限于研究资源取得困难，本研究只能于现任派外人员回台时予以访谈，无法实地访谈而得以加入派外地点的情境。其次，本研究属横断面之研究，无法纵断性的探讨台商派外制度的演进与变化。再者，本研究所探讨台商人力资源管理议题，仍受限于中国大陆之企业经营环境而与台商在其它地区或国家之差异，所探讨的人力资源管理议题有所差异（Geringer、Frayne & Milliman，2002）。

因此，本研究建议后续研究者，将本研究作一大样本的实证调查研究，进而一步得到通则化（generalization）理论的验证。再者，在中国大陆不同的地方，具风俗民情与中资企业等等的差异性，若是能将之予以探讨将可获知，各地与中资企业差异情形与环境条件。

参考资料

兹因文章页数限制，仅列出部分参考资料，若与会者有意了解本文之其它参考资料，请洽作者索取。（E-Mail：ydlee@mail.cju.edu.tw，李元墩教授）

- 1.山口达也，1994，「从技术供给者的角度看台湾和泰国的跨文化技术移转」，1994，APEC-HRD-BMN CCTT Project Results Presentation for Impact of Cultural Difference on Cross Cultural Technology Transfer，K1-K11 页
- 2.王怡云，1998，「影响台商公司的海外派遣人员适应因素之探讨」，国立中山大学人力资源管理研究所硕士论文。
- 3.王丽云，1995，「我国企业海外派遣人员人力资源控制与绩效关系之研究」，国立中山大学人力资源管理研究所硕士论文。
- 4.甘佩珊，1999，「台湾企业派外人员跨文化训练有效性之实证研究」，国立成功大学企业管理研究所硕士论文。
- 5.吴李长，1995，「我国企业驻外管理人员遴选与工作绩效之研究」，国立中山大学企业管理研究所硕士论文。
- 6.李元墩、陈博舜，1999，「企业国际化过程中派外人员适应因素与工作绩效关系之研究」，行政院国家委员会八十八学年度大专学生参与专题研究计画成果报告。
- 7.柯元达，1994，「台商派驻大陆经理人适应问题之研究」，国立中山大学企业管理研究所硕士论文。
- 8.黄英忠、钟昆原、温金丰，1998，「台商派驻大陆人员跨文化训练模式初探—重要事例法与社会学习理论之应用」，辅仁管理评论，第五卷第一期，页 19-47。
- 9.赵必孝，1995，「国际人力资源管理 - 理论与实证」，台北：华泰文化事业有限公司。。
- 10.顾凤姿，1993，「信息业驻外经理海外适应之研究」，国立政治大学企业管理研究所博士论文。
- 11.Buckley, J. W., Buckley, M. H. and Chiang, H. F. (1976), Research Methodology & Business Decisions, National Association of Accounts and The Society of Industrial Accounts of Canada.
- 12.Lincoln, Y. S. and Guba, E.G. (1985), Naturalistic Inquiry, Beverly Hills, California: SAGE.
- 13.Geringer, J. M., Frayne, C. A. and Milliman, J. F.(2002), In Search of “Best Practices” in International Human Resource Management: Resource Design and Methodology,” Human Resource Management, 41(1), pp.5-30.
- 14.Yin, R. K. (1994), Case Study Research: Design and Methods, 2nd Ed., Beverly Hills, CA: SAGE Publications.