

行政院國家科學委員會專題研究計劃成果報告

計畫題目：派外人員之人力資源管理對其跨文化適應與組織投入影響之研究

計畫編號：NSC 92-2416-H-168-010-SSS

執行期限：92 年 08 月 01 日起至民國 93 年 07 月 31 日

主持人：李再長 國立成功大學工管系

計畫參與人員：謝佩君、李佳蓉、黃愛黎

國立成功大學工業與資訊管理學系碩士生

摘要

在這國際化的過程中，為避免因外派過程中的不適應而造成優秀人才的流失，企業需要提供一套完善的外派計劃供給外派人員。但在台灣的外派研究當中，少有將回派計劃納入外派計劃中考量。而 Banai and Reise (1993) 也提出，組織投入在作國際間的比較時會有差異性的不同，且其較工作績效構面更為客觀。因此，本研究主要透過問卷發放方式探討跨文化訓練、薪資福利、回派計劃、以及跨文化適應對組織投入的影響，並且針對兩個不同派駐國(美國、大陸)的外派人員進行各構面間的比較。

經由實證研究發現，台灣母公司對於外派至大陸的派外人員可以提供「業務知識」上的訓練，在外派計劃中允諾派外人員回派後的「職涯規劃與發展」，並且提供充分的薪資福利，對於他們的跨文化適應以及對組織的投入會相當有幫助。至於對外派至美國的派外人員，母公司則可以另外加強派外人員的「語言訓練」。

在本研究中，派外人員的跨文化適應對其組織投入是一個重要的關鍵因素；又，回派計劃相對於其他兩個因素(跨文化適應、薪資福利)對跨文化適應的影響最大。因此，台灣母公司應當允諾派外人員將給予一套完善的回派計劃，尤其是職涯規劃與發展方面，

此將可提升派外人員的海外適應與組織投入程度。至於詳細的回派計劃告知時間點，對於派外人員的跨文化適應與組織投入較無影響性。

關鍵詞：外派(expatriation)、國際化人力資源管理(international HRM)、回派(repatriation)、跨文化適應(cross-cultural adjustment)、組織投入(organizational involvement)

前言

隨著全球化時代的來臨，許多台灣企業不斷的外移以避免高額的土地、勞工成本以及勞工短缺問題。而在這國際化的過程中，為避免因外派過程中的不適應而造成優秀人才的流失，企業需要提供一套完善的外派計劃供給外派人員，使之能夠在海外安心完成任務。

研究目的

本研究透過文獻探討之方式，對於企業海外派遣之影響因素對外派人員的跨文化適應與組織投入進行全面性之整合與探討。而將以海外派遣人員的跨文化訓練、薪資福利與回派計劃著手，探討其對海外派遣人員在地主國適應程度的情況，進一步瞭解其對海外派遣人員組織投入的影響，並比較出不同海外派遣國家間關於各因素之差異為何。並期望透過實證研究，以提供國內企業進行海外派遣活動時之依據及方針。

文獻探討

本章中針對海外派遣人員跨文化訓練、薪資福利、回派計劃、跨文化適應、組織投入等五大方面進行文獻的整理與探討，以作為研究時分析的參考依據。

一、跨文化訓練(Cross-Cultural Training, CCT)

跨文化訓練是派外訓練中最重要的一部分，其目的在於消滅在海外受雇所帶來的「文化衝擊」，並且促進管理人員的跨文化經驗。再者，最主要的目的在於提升管理者海外任務的功能性技能(Harris and Moran, 1991)。

許多跨文化訓練的文獻探討與多分析研究中都發現，跨文化訓練對於跨文化技能的發展、跨文化適應、跨文化工作績效等等都有著正向的影響(Harrison, 1994)；且在美國的派外研究中指出，派外前訓練對於組織承諾也有著正向的影響性(Gregersen 與 Black, 1992)。

二、薪資福利(Financial Compensation)

如同 Geringer 與 Frayne (1990) 所定義的：「報酬是指一切金錢與非金錢、直接與間接的報償，這些報償是組織作為交換員工對組織所付出的工作績效與個人貢獻。」Hodgetts 與 Luthans (1993) 指出，一個典型的派外薪資報償應該包含著基本薪資與福利，加上津貼與稅賦津貼；另外，Parker 與 Janush (2001)將派外薪資分為現金部分(基本薪資、任務津貼、成本差異津貼、與其他費用)以及員工福利部分(醫療保險等等)。這些薪資福利都是為了減輕派外人員新工作的無法適應與生活壓力所設計出來的方案。

三、回派計畫(Repatriation)

派外人員回派前的期望與其回國後實際接受到的待遇，之間的差距是值得人力資源管理所注意的。趙必孝 (民87)根據許多的研究將回派計畫分為四個部分：

(1) 職涯規劃與發展(Career planning and development)

Tung (1987)強調發展個人長期潛力應該是跨國際公司所追求的目標。如果海外任務能夠成為職涯發展的的一個過程，派外人員或許就會增加滿意度、承諾感與投入程度(Naumann, 1992)。

(2) 回國前準備與訓練

(Pre-return preparing and training)

回國前的準備包含了有關新工作單位及相關回國細節的資訊(Harvey, 1989)；而在完成國際化任務後的回派前訓練代表著一個公司的dependability，這樣的福利可以提升員工對組織的承諾感(Gregersen and Black, 1996)。

(3) 任務指派與績效評估(Reassignment and performance appraisal)

如果跨國公司能夠重視派外績效(Kao 等人, 1995; Peterson, Napier 與 Won, 2000)並且為回派人員熱切的規劃及選擇適當的工作任務，而不是一個與她們派外經驗完全無關的職務(Adler, 1981; Harvey, 1989; Kendall, 1981)，那麼就能夠增強派外人員的組織承諾(Gregersen, 1992; Gregersen and Black, 1996)。

(4) 薪資福利(Financial compensation)

許多派外人員會隨著回國後，失去了因派外所獲得的津貼，突然對生活水準而感到壓力；因此，母公司應給予適當的協助，使減少派外人員回派後的財務壓力(Tung, 1998)。母公司給予越多回派後的薪資，派外管理者對於母公司能夠展現更多的組織承諾(Gregersen, 1992)。

(5) 回派告知的時間點

(Notice given about repatriation)

除了以上四個主要的回派因素外，回派告知的時間點對於外派人員來說也是很很重要的一個因素。Aycan (1997)指

出，如果一個企業能夠在外派之前清楚的告知派外人員回派計畫，能夠增加員工外派的意願，且在外派初期階段，派外人員的組織投入程度也會比較高。

四、跨文化適應(Cross-cultural Adjustment)

Aycan (1997)將跨文化適應定義為一種派外管理者與新環境之間，工作或非工作領域上的適配程度，其包含著心理上適應、社會文化上的適應、以及工作上的適應。如此的適配程度會隨著衝突與壓力的消滅以及效率的增加，而有著顯著改變。

如果一個企業期望著派外人員對其有良好的適應程度，甚至較高的組織投入以及高度的績效，企業就應該將派外人員視為其依舊在母公司服務時同等的對待；這樣才能夠減少派外人員的壓力。另外，企業也應當將派外人員家屬的適應狀況考慮到外派計畫當中(Harris, 1989; Harvey, 1989)。

五、組織投入(Organizational Involvement)

組織投入是指對組織能夠投以相當程度貢獻的一種意願程度(Porter et al., 1974; Cook and Wall, 1980; Ferris and Aranya, 1983); AlKahtani (2000)認為願意為了組織的成功而投入額外的努力的員工，就是一個對組織活動有相當高程度投入的員工。因此對組織來說，為對應著地方化與國際化的競爭以達到成功，雇用或留住一個對組織有相當程度投入的員工是必要的，畢竟，留著一個對組織低投入感的員工，對組織來說也是一個相當程度的負擔(AlKahtani, 2000)。

Blau and Boal (1989)認為，組織投入與工作投入之間是有差異的；另外，Banai 與 Reise(1993)也強調，組織承諾的三個要素中，管理上更應重視組織投入，而非組織忠誠度與組織認同。再者，他們也指出，在研究跨國比較時，使用組織投入作為衡量的指

標，要比組織承諾來得恰當。

研究方法

本研究之主要目的在探討海外派遣人員，其跨文化訓練、薪資與福利、回派計畫、跨文化適應程度以及組織投入等構面間之關聯性，並比較派外至大陸與美國之不同地主國在上述各構面間的差異性為何。根據本研究之目的，本研究提出以下之研究命題。

P-1：海外派遣人員之跨文化訓練對其跨文化適應程度是否有無顯著影響？

P-2：海外派遣人員之薪資福利對其跨文化適應程度是否有無顯著差異？

P-3：海外派遣人員之回派計畫對其跨文化適應程度是否有無顯著影響？

P-4：海外派遣人員之跨文化訓練對其組織投入是否有無顯著影響？

P-5：海外派遣人員之薪資福利對其組織投入是否有無顯著差異？

P-6：海外派遣人員之回派計畫對其組織投入是否有無顯著影響？

P-7：海外派遣人員之跨文化適應對其組織投入是否有無顯著影響？

P-8：不同地主國之派外人員對其人力資源活動、跨文化適應、以及組織投入，是否有顯著差異？

再根據以上八點命題，訂定假設研究假設。

本研究將以『經濟部投資審議委員會』之「對外投資事業名錄(1952~ Sep.2003)」以及「對大陸投資事業名錄(1991~ Sep.2003)」中之對外投資企業為本研究的抽樣母體，選取美國與大陸兩個國家作為研究對象，總共發放 980 份問卷，並依實際投資數作比例抽樣，美國發放 115 份問卷，大陸發放 865 份問卷，有效回收率為 16.02%。

研究結果

本研究主要在於考量派外人員之跨文化訓練、薪資福利、回派計畫與其跨文化適應與組織投入上之關聯，並進一步探討美國、

大陸兩個派遣國家間的差異為何。

一、因素分析與效度分析

除了「薪資福利」與「回派計畫」外，其他三個構面本研究利用因素分析萃取各構面中之重要問項，並依分析結果給予因素命名如下：

1. 跨文化訓練構面：萃取出四個因素，分別命名為「地主國文化方面的訓練」、「業務知識方面的訓練」、「安全方面的訓練」、「語言方面的訓練」。
2. 跨文化適應構面：僅萃取出一個因素，即命名為「跨文化適應」構面。
3. 組織投入構面：僅萃取出一個因素，即命名為「跨文化適應」構面。

另外，以內部一致性分析(In the Internal Consistency Reliability)、個別對總體相關分析(Item to Total Correlation)以及 Cronbach's α 係數來作效度分析。經過分析的結果，此三項構面的 Cronbach α 係數都大於 0.75，這表示此三項構面之效度是相當不錯的。

二、回歸分析

(1) 跨文化訓練與回派計畫對跨文化適應之影響

如表 4-1 所示，跨文化訓練對跨文化適應是有顯著影響的(回歸模式 1.)；此表示，如果母公司能夠在派外人員外派前提供許多適當的訓練，派外人員的跨文化適應程度會更好。尤其是「業務知識方面的訓練」因素對跨文化適應構面的影響最大。

而在回派計畫構面，其所有的因素皆個別對跨文化適應有顯著影響(回歸模式 2.~回歸模式 5.)；這表示，如果母公司的回派計畫能夠提供清楚的方案，派外人員的跨文化適應程度會更好。又以回派計畫整體看來，回派計畫對跨文化適應也是有顯著差異(回歸模式 6.)；此表示如果母公司能夠提供越多的回派計畫資訊，派外人員的跨文化適應程度會更好。其中，「職涯規劃與發展」和「任

務指派與績效評估」對於派外人員的跨文化適應程度影響特別的大。

(2) 跨文化訓練、回派計畫與跨文化適應對組織投入之影響

如表 4-2 所示，跨文化訓練對組織投入有顯著影響(回歸模式 1.)；此表示，如果母公司能夠在派外人員外派前提供許多適當的訓練，派外人員對組織的投入程度會更高，尤其是「業務知識方面的訓練」以及「語言方面的訓練」對於派外人員的組織投入更有顯著影響。

在回派計畫構面，其所有的因素皆個別對跨文化適應有顯著影響(回歸模式 2.~回歸模式 5.)；此表示，如果母公司的回派計畫能夠提供清楚的方案，派外人員的組織投入程度會更高。又以回派計畫整體看來，回派計畫對組織投入也是有顯著差異的(回歸模式 6.)；此表示，如果母公司能夠提供越多的回派計畫資訊，派外人員對其組織投入之程度會更高。其中，「職涯規劃與發展」對派外人員之組織投入影響更加顯著。

而在跨文化適應構面，其對組織投入是有顯著影響的(回歸模式 7.)；此表示，如果派外人員的跨文化適應良好，其對於組織之投入程度也會更佳。

三、外派薪資福利方面之分析

由於「薪資福利」構面並非以七點量表來衡量，因此此研究採用 ANOVA 分析來探討薪資福利對派外人員之跨文化適應與組織投入的差異。

(1) 不同的薪資水準

在此部分，派外人員的薪資水準區分為：「< 1.0 (FL1)」、「1.0-1.5 (FL2)」、「1.6-2.0 (FL3)」、「2.1-2.5 (FL4)」、「2.6-3.0 (FL5)」、「> 3.0 (FL6)」等六個等級，其表示派外後的薪資水準為派外前的倍數。分析的結果顯示，薪資水準的不同對於跨文化適應與組織投入皆無顯著的差異。

表 4-1.跨文化訓練與回派計畫對其跨文化適應之回歸分析

因變數 \ 依變數		跨文化適應					
		回歸模式 1.	回歸模式 2.	回歸模式 3.	回歸模式 4.	回歸模式 5.	回歸模式 6.
跨文化訓練	地主國文化方面的訓練	0.0797					
	業務方面的訓練	0.2858**					
	安全方面的訓練	-0.0385					
	語言方面的訓練	0.0866					
回派計畫	職涯規劃與發展		0.481**				0.209*
	回派前準備與訓練			0.475**			0.014
	任務指派與績效評估				0.531**		0.334*
	薪資福利					0.439**	0.054
R ² 值		0.114	0.231	0.225	0.282	0.193	0.308
調整後R ² 值		0.091	0.226	0.220	0.277	0.188	0.290
F 值		4.889	46.593	45.062	60.778	37.071	16.905
P 值		0.001*	0.0001**	0.0001**	0.0001**	0.0001**	0.0001**

註 1. “*”代表 $p < 0.05$ ，“**”代表 $p < 0.01$

註 2. “-”代表依變數與因變數為負向關係

表 4-2.跨文化訓練、回派計畫與跨文化適應對其組織投入之回歸分析

因變數 \ 依變數		組織投入						
		回歸模式 1.	回歸模式 2.	回歸模式 3.	回歸模式 4.	回歸模式 5.	回歸模式 6.	回歸模式 7.
跨文化訓練	地主國文化方面的訓練	-0.1256						
	業務方面的訓練	0.3168**						
	安全方面的訓練	0.0388						
	語言方面的訓練	0.1881*						
回派計畫	職涯規劃與發展		0.342**				0.293**	
	回派前準備與訓練			0.228**			-0.212	
	任務指派與績效評估				0.309**		0.251	
	薪資福利					0.239**	0.038	
跨文化適應	跨文化適應							0.664**
R ² 值		0.150	0.117	0.052	0.096	0.057	0.139	0.441
調整後R ² 值		0.127	0.111	0.046	0.090	0.051	0.116	0.438
F 值		6.685	20.502	8.512	16.373	9.408	6.122	122.352
P 值		0.0001**	0.0001**	0.004**	0.0001**	0.003**	0.0001**	0.0001**

(2)外派福利的多寡

由於此部分的問卷是以複選題的方式問答，所以此部分比較難直接以 ANOVA 來作分析；因此此研究先採用群集分析(Cluster Analysis)將此部分分群，而後再以 ANOVA 分析來作此部分的探討。

經過分析的結果，此部分分成兩個集群，分別命名為「較多福利」與「較少福利」。而後再經過 ANOVA 的分析發現，福利的多寡對於跨文化適應與組織投入都有顯著的影響。

四、不同地主國之ANOVA分析

此部分採用 ANOVA 分析來探討不同地主國對其他各構面的差異分析。其結果顯示，不同的地主國對「薪資福利」與「跨文化適應」有顯著差異；尤其是外派到大陸的派外人員反而比外派到美國的派外人員得到較好的薪資福利；另外，外派到大陸的派外人員比起外派到美國的派外人員也會有較佳的跨文化適應，這可能是因為大陸與台灣的文化背景較為相似所造成。

五、LISREL分析

LISREL (Linear Structure Relation)主要是透過一個模型假設以實證資料來評估與實質現象的差異；LISREL模型是以一系列變數間的關聯所作的假設來表現的。

(1)衡量問項的假設模型之結果

LISREL模型的路徑圖如圖4-1所示。「地主國文化方面的訓練」、「業務方面的訓練」、「安全方面的訓練」等三因素對「跨文化訓練」構面的解釋能力都達到顯著水準，另外，「跨文化適應」構面、「組織投入」構面的因素也是一樣；除了「福利」因素對「薪資福利」構面並沒有達到顯著水準。再者，跨文化訓練與回派計畫對跨文化適應皆有正向顯著的影響，跨文化訓練與跨文化適應對組織投入也皆有正向顯著影響。

(2)假設之衡量模型的適配指標

假設之衡量模型的適配指標如表4-3所示。Chi-Square值為147.165，達顯著水準，此表示，此假設模型的適配程度並不那麼好；然而，由於Chi-square值非常容易受到樣本數的影響，因此單純以此準則來決定假設模型的適配度並不是非常恰當的，因此，大部分的學者都建議應該同時參考其他的準則較為恰當，如：GFI值、AGFI值、RMR職等等。

分析的結果發現，除了 AGFI 值有達到理想值外，其他的指標都小於理想值，但實際上都非常的接近理想值；根據其他學者的研究，在社會科學的研究中要所有的指標達到標準是非常的困難的(Yeh, 1995)。因此本研究的假設模型適配度雖然無法達到完美，但尚在可接受範圍內。

表 4-3. 假設性衡量模型之適配指標

指標	實際值	理想值
$\chi^2(p\text{-value})$	147.165(0.000**)	p-value > 0.05
GFI	0.887	>0.9
AGFI	0.830	>0.8
RMR	0.198	<0.1
NFI	0.831	>0.9
CFI	0.881	>0.9

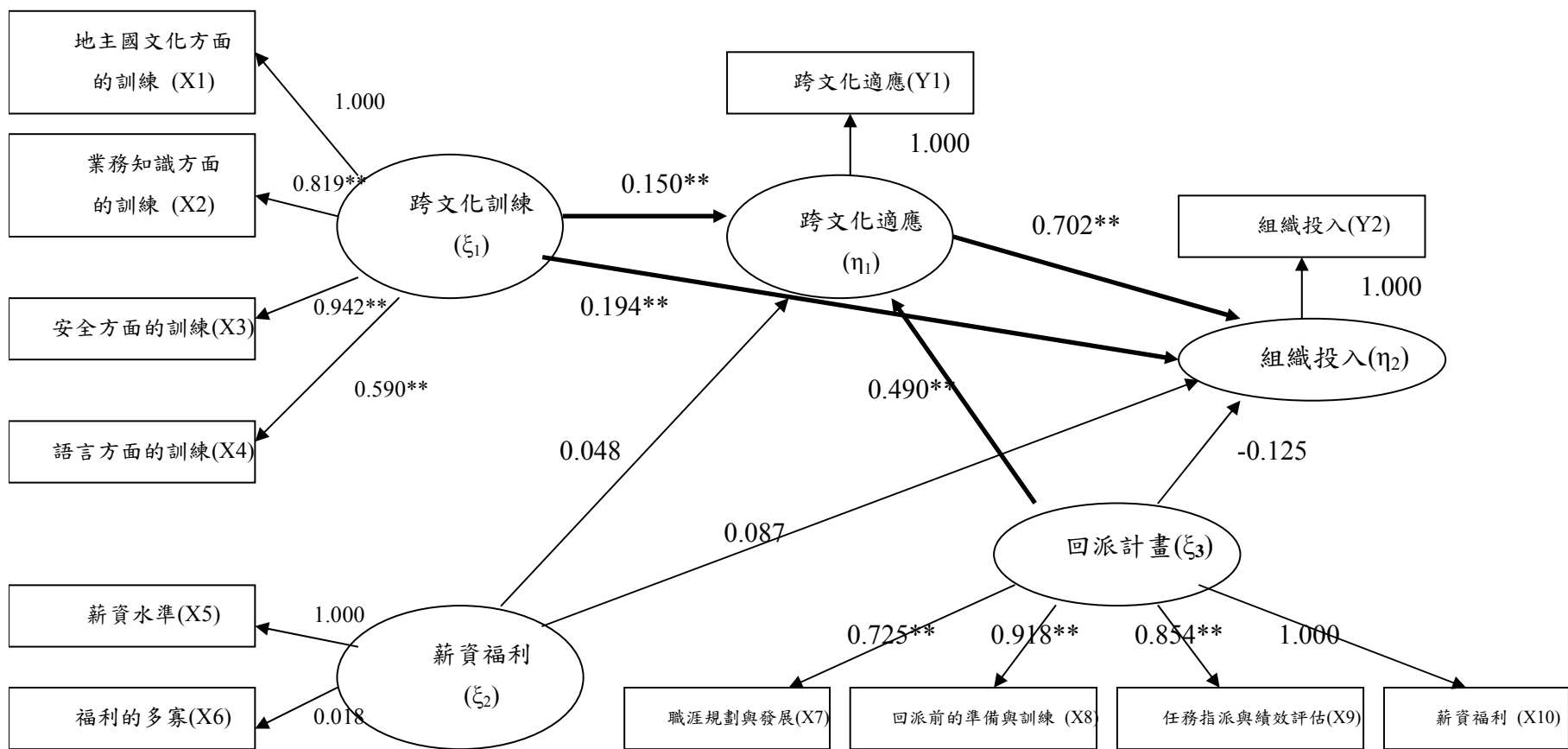


圖 4-1.LISREL 模型之路徑圖

討論與建議

跨文化訓練對跨文化適應與組織投入皆有顯著影響，然而，無論派駐到任何一個國家的派外人員對於跨文化訓練重要性的想法都是一樣的；更深一層來說，「業務知識方面的訓練」在跨文化訓練的因素中，對於跨文化適應與組織投入的影響性最大，尤其是對派駐到大陸的派外人員。

雖然派駐到大陸的派外人員比派外到美國的派外人員擁有較好的薪資福利，尤其是薪資水準方面更是較優；然而，薪資水準對於跨文化適應與組織投入卻沒有顯著的差異，反倒是福利的多寡對於跨文化適應與組織投入才有著顯著的差異；由此可見，派外人員其實是比較在乎福利的多寡勝過於薪資水準。

所有回派計畫的因素皆分別地對於跨文化適應與組織投入有著顯著的影響，回派計畫整體看來，也對跨文化適應與組織投入有著顯著的影響。其中，「職涯規劃與發展」因素，對於跨文化適應與組織投入有著重要的影響，特別是對於外派至大陸的派外人員來說；而「任務指派與績效評估」因素對於跨文化適應也有著顯著的影響。不過，不同地主國的派外人員對於回派計畫並無顯著差異，因此，無論是派駐到何處的派外人員，其所重視的是未來回派後的個人職涯發展以及價值，而非實質的獲得或訓練。

此外，有些學者指出回派計畫告知的時間點是外派計畫當中一個重要的因素，但是在此研究中，回派計畫告知的時間點對於跨文化適應與組織投入並無顯著的差異，因此，母公司應當多花心思於回派計畫的詳細內容之設計，至於此告知的時間點就並不是那麼重要了。

而本研究中，跨文化適應在外派計畫當中是一個重要的因素，幾乎本研究架構

中所有的構面對於跨文化適應有直接或間接的影響，而且，跨文化適應程度越好，組織投入就會越高。而由於與台灣有相似文化背景的大陸，以致派駐到大陸的外派人員相較於派駐到美國的外派人員會有較好的跨文化適應，因此，如果母公司若要派遣員工至美國，適必得設計出一套相當完善的外派計畫，使之能夠有較好的跨文化適應，所以本研究對於跨文化適應有影響的因素都應是母公司所需特別注意的部分。

本研究架構中幾乎所有的構面也對組織投入有顯著的影響，尤其以跨文化適應對於組織投入的直接影響性最大，而且不同的地主國對於組織投入並無顯著的差異，此表示，如果母公司能夠給予派外人員豐富的支援使他們獲得較好的適應，派外人員自然對於母公司也會有較高的組織投入，無論是派駐到哪個國家都會有相同的效果。

母公司所給予的支援越多，派外人員的滿意度就越高，也因此，母公司也就不會因為短暫的派外任務而喪失任何一位優秀的跨國際人才，對於母公司來說，如此的投資才是有效的。

由於西化的影響，台灣已經越來越習慣美國式的作風，加上台灣與大陸的相似文化背景，因此不同的地主國(美國、大陸)對於派外人員的地主國文化方面的訓練似乎就變得不那麼重要；相反的，母公司應該加強派外人員的業務方面之訓練，使能夠降低派外人員的工作適應壓力；另外，如果母公司能夠提供更好的福利而非薪資水準，這樣的外派計畫就更加完善。

在本研究當中，跨文化適應對於組織投入是一個相當重要的因素，因此，本研究建議，母公司應當特別重視派外人員的跨文化適之狀況。尤其，回派計畫對於跨

文化適應又是一個重要的關鍵因素，因此，只要母公司能夠允諾給予派外人員，哪天他們回國後能夠擁有一個適當完善的回派安排，派外人員在派駐期間就比較容易有較好的適應，也自然的會對組織有較高的投入程度；至於詳細的回派計畫內容，派外人員就不那麼關心是什麼時間點告知的。因此，母公司應該給予派外人員一份信任感，亦即，讓派外人員相信母公司是「一言既出，駟馬難追」的，且讓他們相信母公司的高層對於這群派外人員是相當關心的。

參考文獻

1. 趙必孝，「我國企業駐外回任人員的人力資源管理與組織投入因果關係之研究」，管理學報，第 15 卷第三期，第 473-505 頁，民國 87 年。
2. Adler, N. J. (1981), "Re-entry: Managing cross-cultural transitions," *Group and Organization Studies*, 6, pp.341-356.
3. AlKahtani, A. S. (2000), "Involvement of employees and their personal characteristics in Saudi construction companies," *International Journal of Commerce and Management*, 10 (3/4), pp.67-78.
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.434-456.
5. Banai, M. and W. D. Reise (1993), "Expatriate managers' loyalty to the MNC : Myth or Reality ? An exploratory study," *Journal of International Business Studies*, 2, pp.233-247.
6. Blau, G. J. and K. Boal (1989), "Using job involvement and organizational commitment interactively to predict turnover," *Journal of Management*, 15, pp.115-127.
7. Cook, J. and T. Wall (1980), "New work attitude measures of trust, organizational commitment and personal need non-fulfillment," *Journal of Occupational Psychology*, 53 (1), pp.39-52.
8. Ferris, K. and N. Aranya (1983), "A comparison of two organizational commitment scales," *Personnel Psychology*, 36, pp.87-98.
9. Forster, N. (1994), "The forgotten employees? The experiences of expatriate staff returning to the UK," *Journal of International Human Resource Management*, 5 (2), pp.405-425.
10. Geringer, J. M. and C. A. Frayne (1990), "Human resource management and international joint venture control: A parent company perspective," *Management International Review*, 30, pp.103-120.
11. Gregersen, H. B. (1992), "Commitments to a parent company and a local work unit during repatriation," *Personnel Psychology*, 45, pp.1-27.
12. Gregersen, H. B. and J. S. Black (1992), "Antecedents to commitment to a parent company and a foreign operation," *Academy of Management Journal*, 35, pp.65-90.
13. Gregersen, H. B. and J. S. Black (1996), "Multiple commitments upon

- repatriation: the Japanese experience,” *Journal of Management*, 22 (2), pp.209-229.
14. Harris J. E. (1989), “Moving Managers Internationally : The Care and Feeding of Expatriates,” *Human Resource Planning*, 12 (1), pp.49-53.
 15. Harris, P. R. and R. T. Moran (1991), *Managing Cultural Differences*. Houston, TX: Gulf Publishing.
 16. Harrison, J. K. (1994), “Developing successful expatriate managers: a framework for the structural design and strategic alignment of cross-cultural training programs,” *Human Resource Planning*, 17 (3), pp.17-35.
 17. Harvey, M. G. (1989), “Repatriation of corporate executives: an empirical study,” *Journal of international Business Studies*, 1, pp.131-141.
 18. Hodgetts, R. M. and F. Luthans (1993), “U.S. multinational’s expatriate compensation strategies,” *Compensation and Benefits Review*, 25 (1), pp.57-62.
 19. Kao, H. C., T. C. Lin, W. L. Lin, T. H. Hsu. (1995), *The Experience of Taiwanese Expatriates*, Common Wealth Press (in Chinese).
 20. Kendall, D. W. (1981), “Repatriation: an ending and a beginning,” *Business Horizon*, 4, pp.21-25.
 21. Naumann, E. (1992), “A conceptual model of expatriate turnover,” *Journal of International Business Studies*, 23 (3), pp.499-531.
 22. Parker, G. and E. S. Janush (2001), “Developing expatriate remuneration packages,” *Employee Benefits Journal*, 26 (2), pp.3-5.
 23. Peterson, R. B., N. K. Napier and Shul-Shim Won (2000), “Expatriate management: a comparison of MNCs across four parent countries,” *Thunderbird International Business Review*, 42 (2), pp.145-166.
 24. Porter, L. W., R. T. Steers, R. M. Mowday, and P. V. Boulian (1974), “Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians,” *Journal of Applied Psychology*, 59, pp.603-609.
 25. Tung, R. L. (1987), “Expatriate Assignments : Enhancing Success and Minimizing Failure,” *Academy of Management Executive*, 1 (2), pp.117-126.
 26. Tung, R.L. (1998), “A contingency framework of selection and training of expatriates revisited,” *Human Resource Management Review*, 8 (1), pp.23-27.
 27. Yeh, Q. J. (1995),” The impact of management style on the perceived job characteristics of R&D professionals : A LISREL model.” *Sun Yat-Sen Management Review*, 3 (4), pp.42-63.