行政院國家科學委員會專題研究計畫成果報告
國際企業人力資源管理與支援體系影響因素之研究

Factors Influencing the Human Resources and Supporting Systems for Expatriate in International Companies

計畫編號：NSC88-2416-H-110-024

執行期限：87 **年** 8 **月** 1 **日至** 88 **年** 7 **月** 31 **日**

計畫主持人：黃英忠

執行機構：國立中山大學人力資源管理研究所

摘要

隨著勞動成本的逐年增高，以及自由競爭的壓力下，台灣企業國際化已經是不可改變的趨勢。國際化的經驗對台灣企業是一個很大的衝擊，因為台灣的產業結構一直是以中小企業為主，台灣的工作者並沒有到國外的工作經驗及心理準備，企業主也不瞭解國際企業的經營。因此，當台灣由產品輸出轉成資本及技術輸出時，企業及員工往往不知如何調適。

但是，隨著資訊的發達、以及越來越多的國際化經驗，台灣企業在國際化組織的管理上已累積了一些相當的經驗，也發展出一些適用於台灣的國際企業人力資源管理制度。故本研究將之做一整理，提供給目前正準備跨入國際化經營的企業作為參考。

研究結果發現，國際化程度涉及派外人員之人力資源管理與資源體系以第二至第五階段為主，而且不同程度的國際化階段，其在人力資源與支援體系的做法也會不同。

關鍵詞：國際人力資源管理、派外人員、支援體系

Abstract

Since the raising cost of labor and the free competitive stress, globalization is an inevitable trend for businesses in Taiwan. In general, the management of international business focus on human resources, but most of Taiwan’s business don’t have enough experiences and knowledge about how to manage their expatriates.

Recently, Taiwan’s businesses have accumulated many international experiences and have developed the international human resources management system fit the business in Taiwan. This research is to survey the supporting system of human resource management in international business in Taiwan. The finding are: the international stage related to human resource management and supporting system focus on the second to the fifth stage, and different human resource management and supporting system was used in different internationalizing stage.

Keywords: international human resources management, expatriates, supporting system

壹、緣由與目的

隨著台灣經濟的快速成長，企業國際化也成為台灣產業拓展規模與生存空間不可或缺的一步。尤其是近幾年來，新台幣的大幅波動、金錢遊戲盛行、基層勞工短缺等因素，再再衝擊到企業的生存，故以中小企業為主的我國外貿企業，不僅在國際上喪失主要出口國家的優惠關稅優勢，更面臨到來自開發中國家廉價商品的激烈競爭，這些因素均加速了我國企業必須前往海外設立分支機構，以尋求企業新的契機。

雖然國際化已是許多企業成長過程中必經的途徑，但是要參與全球大賽，最大的瓶頸還是在於人才和經驗（王力行，1997**）。因為在如此競爭的年代，競爭的主要焦點已不再是一國擁有廉價勞力和原材料這類傳統經濟因素的多少，而是一國人力資源的質與量（中華人力資源管理協會，**1992**）。因此，當企業在國際市場上爭取活動空間的同時，除了必須**

展開海外派遣的任務外，這些海外派遣的人力資源管理，也將關係到企業國際化能否成功推動的關鍵。

根據過去的研究發現約有 20%至 50%的駐外經理，因為績效不彰或無法適應當地的環境而提早返國(Misa & Farbricatore, 1979；Torbiorn, 1982；Mendenhall & Oddou, 1985；Zeira & Banai, 1985)，而平均一位失敗之駐外人員約損失 50,000 至 150,000 美元(Harris & Morgan, 1979；Misa & Farbricatore, 1979；Copeland & Griggs, 1991)。Caligiuri (1995)指出，「跨文化的適應」是影響派外人員海外任務成功與否的評斷準則之一。Tung (1987)針對日本及西歐的國際企業所作之研究發現，影響日本國際企業派外經理人失敗的主要原因，是派外經理人無法肩負更大的海外責任、以及無法適應海外的生活或文化環境。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，將會影響其在海外任務上的表現與績效。由於派駐國外人員的心理調適問題，需要考慮很多人力資源管理及一些支援體系的輔助（柯元達，1994），才能達到應有的成效。故如何建立具有競爭力的國際化管理團隊，人力資源體系及派外人員支援體系，是非常重要的一環。

故本研究以台灣國際化企業為母體，透過理論上的文獻整理及實際上的抽樣調查、及深度訪談來進行資料的整理，主要的研究目的有二：

一、分析目前國際企業的人力資源與支援體系概況。

二、瞭解不同階段國際企業之派外人員人力資源與支援體系之差異情形。

貳、結果與討論

本研究透過實證資料的蒐集，並以統計方法進行驗證，得到的結果如下：

一、國際化程度之敘述性統計分析

由本研究樣本資料顯示，目前國際化程度中與人力資源與支援體系有關的企業以第三階段–國際事業部(52.7%)最多，其次為第四階段–地區事業部(28%)、在其次為第二階段–銷售子公司(12.9%)、以及第五階段–全球性企業(6.5%)，並無第一階段—出口的部分。可能的原因是，第一階段尚未涉及人員派遣問題，故本研究在企業國際化程度之分析上僅就第二至第五階段做討論。

二、組織特性之敘述性統計分析

（一）產業別：由本研究樣本顯示，在母公司產業分佈上，以製造業(65.6%)為最多，其後依次為工商服務業(15.1%)、商業(9.7%)、以及金融保險及不動產業等(5.4%)；而在海外子公司產業分佈上，雖仍以製造業(59.1%)為最多，但與母公司產業別比較結果，發現母公司在國際化之後有轉投資（跨產業）的情況，其中尤以轉工商服務業(16.1%)、商業(14%)、金融保險及不動產業(7.5%)最為明顯，可見這幾種產業仍為未來發展之趨勢。

（二）成立年數及派外人員數：由本研究樣本顯示，目前有國際化之企業母公司，以成立 20 年及 28 年的公司最多；而海外子公司設立年限以成立 5-10 年者（37.8%）最多。同時期的派外人員以派駐 5（含）人以下者（38.7%）最多。

三、駐在國之敘述性統計分析

（一）派駐地區：由本研究樣本顯示，目前國際化企業海外派遣人員之海外工作地點，以東南亞(37%)為最多，其後依次為中國大陸(30.4%)、北美洲(13.6%)、歐洲(8.2%)、東北亞(2.7%)、澳洲(1.6%)、及非洲(1.1%)。而這種分佈情形與投審會所公佈的我國歷年核准對外投資件數的狀況類似，以亞洲為最多，其次則為美洲地區、歐洲地區、大洋洲地區及非洲地區，因此本研究所抽取的樣本應能反應出實際的狀況。

（二）民主化程度：由本研究樣本顯示，國際化企業在選擇海外子公司駐在國民主化程度來看，仍以選擇民主化程度高者（如歐美國家）為最多(40.9%)。此外，就海外子公司駐在國開發程度來看，則以開發中國家佔最多(61.3%)。由於目前國內企業發展國際化的一個普遍趨勢，是選擇可降低生產成本，或距離較近之海外市場為投資設廠的一個主要方式。原則上以政經情勢愈穩定者愈能吸引企業前往設廠投資，但受到距離、以及同文同種等因素之考量，赴大陸投資者為數亦不少。

四、派外員工特性之敘述性統計分析

由本研究樣本顯示，國際化企業一般在海外派

遣人員的選任上仍以男性(72%)**為主；而在婚姻狀況**

的考量上，以不會考慮婚姻狀況的佔大多數(79.6%)。而在年齡分佈、以及平均派任期限方面，則視派駐海外的職位不同而有所不同，現分述如下：

（一）在海外派駐有高階主管者佔最大多數達94.6%，其年齡以46-50歲(47%)為多；平均派任期限以3-4年(46.6%)最多，可能是因為在海外工作必須具備更多的專業知識及處理更多狀況的經驗，因此較需要年紀較長、有經驗、高素質的人力。

（二）在海外派駐有中階主管者佔78.5%，其年齡以41-45歲(42.9%)最多；平均派任期限以2-3年(67.1%)最多。

（三）在海外派駐有基層主管者僅佔32.3%，其年齡以36-40歲(60%)最多；平均派任期限以2-3年(50%)最多。另在海外派駐有專業技術人員者僅約50%，其年齡以36-40歲(55.6%)最多；平均派任期限以2-3年(52.2%)最多。

綜括而言，派外人員之海外職務任期以2-3年為最多，尤其是中高階主管之職務則無1年以內的派任。可能的原因是海外派遣人員的任期不宜過短，以避免在人員剛熟悉海外環境時就面臨任期屆滿的情形，無形中造成企業經營成本的浪費。

五、派外人員績效評估之敘述性統計分析

由本研究樣本顯示，派外人員的績效評估，以一年評估一次者(69.9%)最多，其次為半年評估一次(19.4%)；考評者為母公司主管者佔74.2%最多，其次為駐在國主管考評佔9.7%。

六、派外人員薪資發放方式之敘述性統計分析

由本樣本顯示，派外人員的薪資發放方式，以母公司按母公司貨幣發放者佔75.3%最多，海外子公司按駐在國貨幣發放者佔10.8%居次。

七、人力資源與支援體系

（一）派外遴選：由本研究結果顯示，各階段之國際企業在派外人員的遴選方面不僅重視專業知識、語言、以及良好的適應和溝通等能力，對於個人及其家庭的意願亦同樣重視。

（二）派外前訓練：國際化程度在第三和第四階段的企業，其對於派外人員的行前訓練較為重視，此與第二階段之國際企業有顯著之差異。可能的原因是，國際化程度較深的企業，其對派外的經驗較豐富，故較能夠有周詳的行前訓練提供給即將派外的員工，以協助派外人員儘早適應海外生活。

（三）派外績效評估：由本研究結果顯示，各階段之國際企業，都重視績效評估，並同意績效評估與派外人員的前程發展有關連。

（四）產出激勵與報償支持：由本研究結果顯示，各階段之國際企業均重視報酬對派外人員的激勵性。

（五）組織支援與回任：由本研究結果顯示，國際化程度在第四和第五階段之企業，其對支援系統、以及人員回任方面較為重視。可能的原因是國際化程度較深的企業多係體制架構較為完備的大企業，故為確保派外之有效性，多會給予派外人員較強的支援。

參、計畫成果自評

過去的研究中，針對派外人員所進行之研究極多（Tung, 1987；Black, 1988；Black & Stephens, 1989；柯元達，1994；王麗雲，1995；黃英忠，1996；盧美月，1998；王怡云，1998)，但是這些研究的實證多偏重在人力資源的功能對員工績效之影響，如招募、甄選、訓練、以及回任等的設計，較缺乏一個整體的觀點。故本研究從一個整體的角度，將國際企業目前在人力資源與支援體系的作法做一整理，此將有助於即將準備跨入國際化經營之企業做一參考。雖然因回收樣本數有限，使得本研究在推論上受到限制，但是本研究之成果仍具有學術及實務之價值。在學術上，本研究係透過理論的架構分析，將國際化各階段在人力資源管理的應用關係做整合，此將有助於瞭解國際企業的人力資源管理；而在實務方面，則提供即將準備跨入國際化經營之企業，做為國際化之參考依據，以增加派外的成功性。

肆、參考文獻

1. 中華人力資源管理協會（1992)，大陸人力資源管理與運用概況，就業情報雜誌社。
2. 王力行（1997)，全球掛起超國界旗幟，遠見雜誌，8月，pp.19-23。

3. 王怡云（1998），影響台商公司的海外派遣人員適應因素之探討–以派駐美國依利諾州為例，國立中山大學人力資源管理研究所謂出版碩士論文。
4. 王麗雲(1995)，我國企業海外派遣人員人力資源控制與績效關係之研究，國立中山大學人力資源管理研究所未出版碩士論文。
5. 江厚賢（1996），台灣企業對外投資之類型及其國際化過程，國立中山大學企業管理研究所謂出版碩士論文。
6. 吳青松（1996），國際企業管理：理論與實務，智勝文化事業有限公司。
7. 汪嘉成(1997)，多國籍企業海外派遣人員成功因素之研究，靜宜大學管理科學研究所碩士論文。
8. 黃英忠、溫金豐、董玉娟（1997），台商派駐大陸人員的工作調適–組織社會化觀點，兩岸三地人力資源管理與勞工問題學術研討會，pp.2-18。
9. 柯元達（1994），派駐大陸地區經理人適應之研究，國立中山大學企業管理研究所未出版碩士論文。
10. 高長（1994），大陸經改與兩岸經貿關係，五南圖書出版公司。
11. 黃英忠（1996），我國企業海外派遣人員之甄選決策與訓練對績效之影響，行政院國家科學委員會專題研究報告。
12. 趙必孝（1998），國際人力資源管理–理論與實證，華泰書局。
13. 趙必孝（1997），台商在大陸子公司策略性任用管理之研究，管理學報，第14卷，第1期，pp.65-91。
14. 趙必孝(1998)，我國企業對駐外經理的人力資源管理與創業行為，管理學報，第15卷，第1期，pp.101-132。
15. 趙必孝(1994)，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。
16. 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未出版碩士論文。
17. 顧鳳姿（1993），資訊業派外經理海外適應之研究，國立政治大學企業管理研究所博士論文。
18. Adler, N. J., "Globalization and Human Resource management, " A Speech Summary, Management Department, McGill University, April 20, 1990.
19. Adler, N. J., & Bartholomew, S., "Managing Globally Competent People," Academy of Management Executive, 1992, Vol.6 Iss.3, pp52-65.
20. Arkin, A. 1993, “Managing the Stress of Relocation.” Personnel Management, 25:53-56.
21. Black, J. S. & Gregersen, H.B. 1990, “Expectations, Satisfaction, and Intention to Leave of American Expatriate Managers in Japan.” International Journal of Intercultural Relations, 14:485-506.
22. Black, J. S. & Gregersen, H.B. 1991, “Antecedents to Cross-cultural Adjustment for Expatriates in Pacific Rim Assignments.” Human Relations, 44:497-515.
23. Black, J. S. & Mendenhall, M. 1990, “Cross-cultural Training Effectiveness: A Review and Theoretical Framework for Future Research.” Academy of Management Review, 15:113-136.
24. Black, J. S. 1990, “Personal Dimensions and Work Role Transitions.” Management International Review, 30:119-134.
25. Black, J. S. 1992, “Socializing American Expatriate Managers Overseas.” Group and Organization Management, 17:171-192.
26. Black, J. S., Gregersen, H.B., & Mendenhall, M. 1992. Global Assignments: Successful Expatriating and Repatriating Managers. San Francisco: Jossey-Bass.
27. Brett, J. M., & Stroh, L. K. 1995, “Willingness to Relocate Internationally.” Human Resource Management, 34:405-424.
28. Brett, J. M., Stroh, L. K. & Reilly, A. H. 1993,

"Pulling Up Roots in the 1990s: Who's Willing to Relocate?" Journal of Organizational Behavior, 14:49-60.

29. Caligiuri, P. M. (1995). Individual characteristics related to effective performance in cross-cultural work settings (expatriate). Doctoral dissertation, The Pennsylvania State University.
30. Chao, G. T., Walz, P. M., & Gardner, P. D. 1992, "Formal and Informal Mentorships: A Comparison on Mentoring Functions and Contrast with Nonmentored Counterparts. "Personnel Psychology, 45:619-636.
31. Copeland, L. & Griggs, L. (1991). Going international. New York: Random House.
32. Dowling, S. S., Schuler, R. S., & Welch, D. E., Human Resource Management, 2nd ed., California: Wadsworth Publishing Company, 1993.
33. Dunbar, E. 1992, "Adjustment and Satisfaction of Expatriate U.S. Personnel." International Journal of Intercultural Relations, 16:1-16.
34. Feldman, D. C., & Thomas, D. C., 1992, "Career Management Issues Facing Expatriates." Journal of International Business Studies, 23:271-293.
35. Feldman, D. C., & Thompson, H. B., 1992, "Entry Shock, Culture Shock: Socializing the New Breed of Global Managers." Human Resource Management, 31:345-362.
36. Gregersen, H. B., & Black, J. S. 1990, "A Multifaceted Approach to Expatriate Retention in International Assignments." Group and Organization Studies, 15:461-485.
37. Gregersen, H. B., & Black, J. S. 1992, "Antecedents to Commitment to a Parent Company and a Foreign Operation." Academy of Management Journal, 33:65-90.
38. Harris, P. & Morgan, R. T. (1979). Managing cultural difference. Houston, Tex: Gulf.
39. Haslberger, A., & Stroh, L. K. 1992, "Development and Selection of Multinational Expatriates. " Human Resource Development Quarterly, 3:287-293.
40. Hobart, N. D. 1990. "Effective Expatriate Compensation." Compensation and Benefits Management, 7:46-49.
41. Landau, J. C., Shamir, B., & Arthur, M. B. 1992. "Predictors of Willingness to Relocate for Managerial and Professional Employees." Journal of Organizational Behavior. 13:667-680.
42. Mendenhall, M. & Oddou, G. (1985). The dimentions of expatriate acculturation. Academy of Management Review, 10, pp.39-47.
43. Mendenhall, M. E., Dunbar, E., & Oddou, G. R. 1987. "Expatriate Selection, Training, and Career-pathing: A Review and Critique." Human Resource Management, 26:331-345.
44. Misa, K. F. & Farbricatore, J. M. (1979). Return on investment of overseas personnel. Financial Executive, April, pp.42-46.
45. Noe, R. A., & Barber, A. E. 1993, "Willingness to Accept Mobility Opportunities: Destination Makes a Difference." Journal of Organizational Behavior, 14:159-175.
46. Patricia C. Borstorff, Stanley G. Harris, Hubert S. Field, & William F. Giles, "Who'll Go? A Review of Factors Associated with Employee Willingness to Work Overseas," Human Resource Planning, Vol. 20, Iss. 3, 1997, pp.29-41.
47. Pucik, V., "The International Management of Human Resource," Adopted from Forbrun, C. J., Tichy, N. M., & Devana, M. A., Strategic Human Resource Management, USA: John Wiley & Sons, Inc., 1984.
48. Torbion, I. (1982). Living abroad. New York: Wiley.
49. Tung, R. (1987). Expatriate assignments. Columbia: Enhancing success and minimizing failure, Academy of Management Executive, 1(2), pp.117-126.

50. Turban, D. B., Campion, J. E., & Eyring, A. R. 1992, "Factors Relating to Relocation Decisions of Research and Development Employees." Journal of Vocational Behavior, 41:183-199.
51. Wederspahn, G. 1992, "Costing Failures in Expatriate Human Resource Management." Human Resource Planning, 15:27-35.
52. Zeira, Y. & Banai, M. (1985). Selection of expatriate managers in MNCs : The host-evironment of view, Study of Management and Organization, 15(1), pp.33-51.
53. Zeita, Y. & Banai, M. 1985, "Selection of Expatriate Managers in MNCs: The Host-environment Point of View," International Studies of Management and Organization, 15:33-51.