

社會交換關係與外派人員海外適應之關聯分析：  
心理賦能與工作壓力的中介效果

**The Effects of Social Exchange Relationships on Expatriates' Overseas Adjustment:  
The Mediating Roles of Psychological Empowerment and Work Stress**

**摘要**

本研究由資源保存理論與社會交換理論觀點，以心理賦能及工作壓力為中介角色，探討外派人員不同來源之交換關係與外派人員海外適應的關係。本研究的研究對象為被派至海外子公司之外派人員，採問卷方式蒐集資料，共回收有效問卷 182 份。實證結果發現：1. 領導部屬交換對海外適應有正向影響；TMX 對海外適應的正向影響獲得部分實證支持。2. 心理賦能對 LMX 與海外適應關係間之中介效果獲得實證支持；心理賦能對 PTMX 與海外適應關係間之中介效果獲得部分實證支持；心理賦能對 STMX 與海外適應關係間之中介效果獲得實證支持。3. 工作壓力對 LMX 與海外適應關係間之中介效果獲得部分實證支持；工作壓力對 PTMX 與海外適應關係間之中介效果獲得部分實證支持；工作壓力對 STMX 與海外適應關係間之中介效果不獲得實證支持。4. 工作壓力在心理賦能與海外適應間的中介效果獲得部分實證支持。

**Abstract**

From the perspective of resource conservation theory and social exchange theory, this study explores the mediating roles of psychological empowerment and work stress on the relationship between expatriates' different exchange relationships and overseas adjustment. This study surveyed 182 expatriates from Taiwan and adopted hierarchical regression analysis to investigate the effect of leader-member and team-member exchange relationships on overseas adjustment and to propose the mediating effects of psychological empowerment and work stress. The investigation revealed that both psychological empowerment and work stress mediated the relationship between LMX and overseas adjustment and the relationship between PTMX and overseas adjustment. Psychological empowerment mediated the relationship between STMX and overseas adjustment. The empirical results show that enhancing the expatriates' relationship quality increase their psychological empowerment and lowered their work stress. Theoretical and practical implications were subsequently proposed.

## 一、緒論

企業全球化趨勢下，多國企業愈來愈仰賴在不同文化能有效運作的人員，藉以管理海外運作、提供技術支援，並成為與母公司聯繫的窗口。外派人員亦是多國企業有效控制子公司的方式(Doz and Prahalad, 1986)，可提升對海外子公司的控制，並可降低對僵化、官僚控制的依賴 (Paik and Sohn, 2004)。當台資企業紛紛往世界各地進行投資發展時，在地主國子公司運作、溝通往往須要透過外派人員來當作資訊傳遞、決策的媒介，以助公司整體策略執行。因此，外派人員對多國企業國際運作上扮演重要的角色。然而國際企業面臨海外不熟悉的環境，往往遇到諸多的挑戰，例如：與當地政府或當地夥伴的互動方式、管理當地員工或修改產品、服務以符合當地的文化等等。外派人員在不熟悉且不確定的環境下，一方面必須蒐集當地營運的資訊，另一方面亦須設法達成母公司目標，顯見外派人員除了必須有專業能力外，尚須面對諸多不確定的情況，需具有應變之權力及能力，並能堅持到底不因挫折或挑戰而半途撤退。

由於企業支出之外派成本相當高昂，外派人員往往身兼多職，為多國企業開拓新市場、進行知識移轉、及監督考核子公司績效等任務，其工作內容及責任和在母國的工作大不相同，子公司的文化與價值觀亦不相同，因此外派人員必須重新去適應新的工作角色。外派人員於海外陌生環境會面臨處理心理壓力、失落、抗拒、困惑、突發狀況、焦慮和無能的感覺，而影響外派任務完成(d'Ardenne and Mahtain, 1989)。許多學者亦指出外派人員無法調適不同物質與文化環境時，將會阻礙工作績效，進而導致失敗(Andreason, 2003; Shay and Baack, 2002)。而許多研究證實，外派人員的海外適應與海外工作績效有正向的影響(Black and Gregersen, 1991; Caliguiri, 1997; Shaffer and Harrison, 1998)。因此，克服海外適應問題是能否達成外派任務的關鍵。

檢視外派人員海外適應的相關文獻，本研究發現三個研究缺口。第一，外派人員海外適應的研究大多著重於人員本身的個人特質(Shaffer, Harrison, Gregersen, Black, and Ferzandi, 2006)、能力(Mendenhall and Oddou, 1985)、組織跨文化訓練(Puck, Kittler, and Wright, 2008)或組織支持實務(Wu and Ang, 2011)等因素的探討，但對於外派人員的關係資源所產生的影響甚少著墨。外派人員面對的海外新環境是一種壓力源，Hobfoll (1989)提出資源保存理論，指出個人會在預期損失資源、實際已損失資源、或預期可得卻沒有獲得資源的情況下產生壓力，而且在不同壓力的情況下，個人的對應行為會有所不同。換言之，同樣面對新環境的挑戰，會因為個人缺乏資源或擁有資源，而產生不同的結果。從過去的研究可以發現，人際關係不但可視為資源，而且此關係資源也會進而影響其他資源取得的難易，進而影響外派人員面對陌生環境的壓力感受。因而本研究以主管部屬交換關係(leader-member exchange, 簡稱 LMX)、團隊成員交換關係(team-member exchange, 簡稱 TMX)二種關係資源，探討外派人員與其主管及同事的關係資源是否會對海外適應產生影響，以及如何對其海外適應產生影響。

社會交換理論(social exchange theory)的「社會交換」隱含協商之意(Gouldner, 1960)，員工與主管(或同事)的關係作為社會交換的一種形式，各方尋求回報的成本和收益，並保持平

衡的貢獻。在社會交換理論的觀點下，有關主管與部屬關係的探討，Graen and Uhl-Bien(1995)以領導部屬交換理論(leader-member exchange theory)，提出主管與部屬的關係為一連續帶，每一位部屬與主管間會產生不同程度的交換關係。高品質關係下，主管會給予部屬較佳的工作指派(然而也經常獲得部屬超出工作職責的回報)，彼此忠誠、相互尊重；而低品質的關係，通常主管與部屬間關係乃是藉由工作契約來加以訂定。因此，高品質的領導部屬交換關係對部屬的工作績效和工作態度是有正面的影響(Liao, 2011)。此外，高品質領導部屬交換關係下，主管對部屬(外派人員)會提供較多的心理及實質支持，可以降低其在海外工作及生活的壓力，應有助於提升海外適應程度。此外，個人與同事間的關係也會影響其工作態度與行為。相對於成員與主管或組織的關係，實證研究支持同事關係在預測員工態度與績效表現上亦扮演相同重要的角色(Ng and Sorensen, 2008)。Seers(1989)提出團隊成員交換的概念，團隊成員交換關係是指團隊成員(部門同事)間的關係，擁有高品質的 TMX 關係的成員較願意協助其他成員並分享資訊、看法與回饋(Seers, 1989; Liden, Wayne, and Sparrowe, 2000)。然而，在外派人員海外適應的影響因素相關研究上，成員間的關係是被忽略的。Caligiuri and Lazarova (2002)研究中雖指出影響外派人員海外適應的社會互動與社會支持來源，可分為家人、同事、當地人、其他外派人員、導師及地主國官員，然而並未進行實證以確認其相對效益。尤其外派人員的同事通常包含母公司同事、地主國子公司同事，哪一來源的同事關係對外派人員的海外適應較有助益，亦是在現有相關文獻中，極少被探討的議題。

第二，檢視外派人員社會交換關係(LMX 與 TMX)與海外適應之間的關係，現有研究的結論仍不一致。在 LMX 與海外適應的研究上，Chen(2010)以台灣企業在海外工作的 219 個外派人員為研究對象，實證結果支持 LMX 對外派人員海外適應(生活適應、互動適應、工作適應)具有正向的影響關係，然而 Kraimer and Wayne(2004)以 230 對美國外派人員及其主管為樣本，實證發現 LMX 對外派人員海外適應沒有影響。因此，LMX 與海外適應間的關係究竟如何？迄今仍不夠明確。另外，TMX 與海外適應的關係研究極少，部分研究以同事支持(coworker support)的概念探究與外派人員海外適應的關係，但結論仍不一致。如 Bhaskar-Shrinivas, Harrison, Shaffer, and Luk(2005)以整合分析(meta-analyses)實證支持同事支持對外派人員工作適應有正向的影響。Kraimer, Wayne, and Jaworski(2001)發現，地主國子公司同事支持對外派人員的工作適應與互動適應有正向的影響，但對一般適應沒有影響。Lee and Van Vorst(2010)實證在台灣工作之英國外派人員，發現台灣當地同事的支持對外派人員的互動適應及工作適應有正向影響，但對一般適應沒有影響，而外派同事的支持則對一般適應有正向影響，對互動適應與工作適應則無關。

第三，近年來有關領導部屬交換關係的研究中，大部分的研究均建議主管應與部屬發展高品質的 LMX 關係，以獲得部屬較佳的工作績效(楊立人、王居卿、蔡覺賢、傅心怡，2013)及組織公民行為(施智婷、林鈺琴，2012)，對部屬也會有較佳的職涯發展(Chen, 2007)，然而也有少數研究指出 LMX 與部屬工作負荷量有正向的關係(熊欣華、陳欽洲，2012)或指出高品質 LMX 關係的部屬有較高的憂慮(distress)(Rousseau, Aubé, Chiochio, Boudrias, and Morin, 2008)與壓力(stress)(Lawrence and Kacmar, 2012)。Liao, Yang, Wang, Drown, and Shi(2013)以 235 位中國員工為研究對象，發現 TMX 對個人工作敬業(work engagement)無顯著影響。本研

究認為基於社會交換關係，個體雖可獲得圈內人(in-group)的資源支持，然基於互惠原則，個體必須付出加以回報，因而對個體產生的影響將可能不完全為正向結果。換言之，社會交換關係可能藉由不同的心理機制而對海外適應產生不同的影響，透過那些機制而增加或降低了外派人員的海外適應情況，都需要進一步深入探究。

從上述研究缺口可以發現，資源保存理論將人際關係視為資源，認為資源的增加有助於降低壓力，應對海外適應有正向的影響。而社會交換理論強調「互惠」的概念，主管或同事給予資源，相對地外派人員亦必須付出回報，即資源獲取是須付出代價的。本研究先回顧相關文獻的研究結論，其次說明研究方法、實證結果，最後提出本研究結論與貢獻。

## 二、文獻探討與假說發展

### (一) 社會交換理論

社會交換理論興起於 1950 年代，最早是由 Homans 提出，主要假設「人是理性」的，在採取許多社會行動之前，會仔細地計算利弊得失，因此社會交換理論便是利益交換。Homans(1961)提出人際的互動行為是一種過程，在這個過程中雙方皆參與並交換有價值的資源。Blau(1964)認為，人們之所以被吸引參與社會團體，是因為覺得可從此團體中獲得更多的報酬，所以為了能夠被接納，必須先提供此團體某些報酬。從社會交換的觀點作觀察，員工以工作的付出，來交換實質或形式上的利益，當員工感受到組織對員工的支持時，便會對組織產生出某種心理的義務，透過信任與承諾等態度上的改變，或展現達成組織目標的行為來履行該義務。因此在組織內工作時，員工會依據社會交換關係長期互動的過程，以互惠的方式，找尋與組織之間在此關係中的平衡。因此，人們基於種種理由因而相互結合，一旦連繫形成，各自會彼此提供情感、敬仰、愛等內隱性報酬，以及金錢、體力勞動等外顯性報酬，用以維持和強化關係。

自 Blau (1964)提出此理論後，許多後進研究者便採取此一理論觀點，用以分析組織中工作態度與工作行為等。且 Blau 認為，組織中的任何交換關係形態，可以區分成二種，分別是經濟交易關係(著重於眼前利益的評量)與社會交易關係(著重於彼此的互動關係品質)。在社會交換關係中，交換成立的要素在於回報，並著眼於長期觀點，個人有義務回報所獲得的好處，此交換關係長期而言應是平衡的。因此，林鈺琴、蕭淑月、何慧清(2005)認為，人們應該會去幫助那些曾經幫過他的人，或者人們不會去傷害那些曾經幫過他們的人。相較於西方社會，在華人社會傳統的人情世故中，施與受之間有著微妙的回報關係，施者必須不求報以表聖人之德，但是受者卻必須在受到恩惠後在未來某一時候予以回報(林鈺琴、蕭淑月、何慧清，2005)。Wayne, Shore, and Liden(1997)依據社會交換理論探討領導部屬交換關係的前因變項與結果，其研究結果顯示當領導部屬交換關係之品質愈高，表示主管對員工提供很多支持及指導，而員工基於互惠(reciprocity)原則下，會給予主管更多的協助。

### (二) 外派人員與海外適應

## 外派人員的定義

Cascio (1992) 對外派人員 (Expatriate) 定義為「被公司派至母國以外的地區工作，並且有計畫回任的員工」，他們可能是母國的員工 (parent-country national; PCN) 或第三國的員工 (third-country national; TCN)。Hodgetts and Luthans (1993) 指出母國籍或總公司國籍之經理人，因職位任務的需要而至海外生活工作者，稱之為外派人員；Perkins (1997) 指出外派是組織基於突發性的需求，而將員工從母國派往其他國家解決問題，一般外派任期為一至五年。國內學者則將外派人員定義為我國企業至海外直接投資設置工廠、子公司、辦事處、經銷商等據點，並指派我國員工前往海外據點工作者(陳美黛，1997)；外派人員就是多國企業為因應企業的快速擴張，而在海外設立分公司，為直接管理上的需求及控管而從母公司調派至海外分公司執行管理之人員(王怡云，1998)。

## 外派適應

Oberg (1960) 提出，不同的國家或地區會有不同的文化習俗、行為規範及法令規章等，人們處於這種陌生環境時，常會害怕觸犯了禁忌或因行為不當導致麻煩而感到焦慮以及沒有安全感，對於人們產生這種情形的現象，Oberg 稱之為文化衝擊(culture-shock)。外派人員除面對新工作角色外，還需面臨風俗習慣及文化的衝擊(程正方，2006)。個人調適處在不同文化環境下所產生的文化衝擊過程稱為「跨文化適應」，外派人員受指派至海外任職，首先面對的就是這種跨文化適應，也就是海外適應。

Torbiorn (1982) 提出，海外適應包含當地交通、氣候、購物、娛樂和一般生活適應；Black (1988) 則認為適應包含與當地人員相處的適應，而與當地人員相處的適應又包含三種情形的適應：與公司的當地員工相處適應、與公司以外的人員相處適應、和與當地的一般人員相處適應。關於海外適應的構面，以 Black and Stephen (1989) 的三構面最為知名：工作適應、互動適應以及一般適應。工作適應是指派外人員對新職位要求、工作績效要求的適應情形。互動適應是指對當地的社交型態、與對工作以外之一般人士相處的適應情形。一般適應是指對當地情形的了解、熟悉該國語言、對當地生活(氣候、食衣住行、醫療)適應情形、與對當地人士的價值觀等適應情形。

Black and Mendenhall (1990) 認為，不同停留時間的外派人員其整體適應狀況會有不同，提出 U 型理論，將海外適應劃分了四個適應階段，分別為甜蜜階段(honey stage)、文化衝擊階段(cultural shock stage)、適應階段(adjustment stage)與領悟階段(mastery stage)：(1) 甜蜜階段—外派人員初到地主國面臨新文化，對該地的文化感受到興奮。與地主國人民互動時，一開始會包容其不適之行為，故在此期間適應情形良好；(2) 文化衝擊階段—一段時間後，外派人員逐漸無法包容地主國的生活型態、文化差異與互動情形，並開始比較當地與母國之差異性，開始出現無法適應之情況，也無法找出其他替代之行為能力，慢慢無法適應地主國，此期間內的外派人員開始適應不良且工作較無效率；(3) 適應階段—透過不斷的學習與累積經驗，逐漸適應地主國，開始試圖瞭解地主國文化。盡量透過相似於地主國的價值觀與當地民眾進行互動，培養良好關係，此階段漸漸適應並學習其文化價值；(4) 領悟階段—長久累積的學習經

驗及長時間的相處，使得外派人員充分了解地主國之生活模式及文化，外派人員已相當適應地主國，故此階段外派人員能充分發揮其專業能力。

研究指出外派人員之適應性是決定其外派成功與否的重要因素(Aycan, 1997)。許多研究也證實，外派人員海外適應程度對工作績效呈現正向影響(Caliguiri, 1997; Kraimer and Sandy, 2001)。

### (三) 主管部屬交換關係(LMX)與海外適應

領導者與部屬上下之間良好的互動品質更是有助於提高領導效能(Graen, Novak, and Sommerkamp, 1982)。根據 LMX 理論，在主管部屬的關係中，原先只有正式的規範，即部屬承認組織上級的正式領導權威，也遵守組織所訂定的工作準則規範，組織亦相對地給予部屬金錢或其它利益以換取組織成員遵循上述的要求。然而，主管可能因個人因素而無法對每位成員一視同仁；相對地，所有的部屬也不可能以同樣的態度來看待其主管。在主管與部屬間互動的過程中，主管即會按照心中的觀感暗中將部屬分類成「圈內人」或「圈外人」，而這種關係通常具有相當長久的穩定性；主管會依部屬的某些個人特質(如年齡、性別、性格)或較具勝任能力來挑選，屬於內團體的部屬，將會獲得較高的績效評估以及較高的工作績效、工作滿意度及組織承諾(Gerstner and Day, 1997)。這些內團體會受到主管的信任及更多的關注，並可以擁有所謂的特權。而相對於落在外團體的部屬，則較少獲得主管的關注與酬賞，其與主管的互動關係則大多是建立在正式的威權上。其中，內團體中的部屬與主管之間交換品質較佳，並且存在著高度雙向的信任、忠心、尊重以及互相回報的關係(Graen and Wakabayashi, 1994)。

然而基於社會交換原則，無論是在物質或是精神層面上，主管雖會以較特殊的方式去對待內團體的成員，例如分派較有挑戰性的工作、給予較大的自由裁量權等，但也期待他們為自己完成較艱難的任務、負擔較多的責任或是承擔非一般正式角色的要求。屬於內團體的部屬會對主管特別忠心，花更多的時間、心力在工作上，面對超越其職責以外的工作或要求也會因體諒主管而盡力去完成。相對於外團體成員，內團體成員不但被視為自己人，也會得到較多的關注與支持，分配到較多的資源與利益，所以有較高的工作滿足感，因而較可能表現出工作契約外的行為(Graen and Cashman, 1975)。

從資源保存理論角度，外派人員與主管的 LMX 會有助於其海外適應。外派人員面對的海外新環境是一種壓力源，面對新環境的挑戰會因為外派人員缺乏資源或擁有資源，而產生不同的適應程度。人際關係(主管部屬交換關係)不但可視為一項資源，而且此關係資源也會進而影響其他資源取得的難易，進而影響外派人員面對陌生環境的壓力感受。Chen(2010)實證研究發現，LMX 對外派人員的海外適應有正向顯著的影響。主管可提供外派人員公司及工作上有用資訊，或提供其於地主國及子公司相關規範與合宜行為建議(Cohen and Wills, 1985)，降低於地主國新環境的不確定性。此外，在財務、生活等的後勤支持，亦能給予外派人員隨時協助，以因應外國環境的壓力(Bhaskar-Shrinivas et al., 2005)。因而，良好的 LMX 關係品質給予外派人員的不僅止於海外工作上的適應，還包括與當地人的互動適應及生活上的適應。在上述概念與實證結論之下，由於海外新環境勢必為外派人員帶來許多的生活難題與

工作挑戰，若能擁有良好關係資源，對來自新環境的生活及工作上的壓力，較能獲得良好的紓解，進而提升海外適應。據此，提出假設 1。

**假設 1：LMX 對海外適應有正向影響。**

#### **(四) 團隊成員交換關係(TMx)與海外適應**

Seers (1989)提出 TMx 概念，用以指出團隊成員間互惠交換關係品質，此概念取自 LMX，代表個人認知其與團隊成員互動關係之交換品質。Seers et al.(1995)明確將 TMx 定義為，團隊成員對其提供其他成員的想法、回饋與協助，並從其他成員獲得資訊、幫助與認可的互惠程度認知。因此，TMx 代表與其他團隊成員的交換品質，並非與單一個人而是整著團隊。Banks, Batchelor, Seers, O'Boyle, Pollack, and Gower(2014)將 TMx 之團隊定義為，鑲嵌在組織內，由多個成員組成以執行任務功能，彼此間互動並存在著任務相依性，持有一個或多個共有目標的群體。

TMx 可用以評估團隊成員間互惠關係的方式，TMx 品質高低可以反映出成員與團隊之工作關係(Seers, 1989)，並對員工的工作態度與行為具有高度意涵(Ilgen, 1999)。從社會交換理論的角度(Blau, 1964)，成員間相互關心、信任並展現出互助行為，即發展出彼此間的交換關係。當個別成員感受到較低的 TMx，較不會援助其同事任務完成所需要的資源，而經歷高度 TMx 的成員較願意提供心理支持及進行資源交換(Liden et al, 2000)，而會有較高的知識分享行為(Liu, Keller, and Shih, 2011)。黃品全(2003)以旅行社業務員工為研究對象，發現 TMx 能對待客適應性、顧客服務承諾與工作滿意度均有直接正向的作用，顯示身處跨疆界位置的顧客人員，其工作性質往往需要同事適時的支援及即時的訊息交換，方能有效回應顧客的需要。Bhaskar-Shrinivas et al.(2005)以整合分析(meta-analyses)實證支持同事支持(coworker support)對外派人員工作適應有正向的影響。由於外派人員在海外子公司工作，來自子公司同事的支持對其能否適應當地環境有很重要的影響，Kraimer et al.(2001)發現，地主國子公司同事支持對外派人員的工作適應與互動適應有正向的影響，Aycan(1997)則指出子公司成員可提供當地生活相關的後勤資訊與協助，對外派人員適應上可提供很大助益。因此，推論假設 2：

**假設 2：TMx 對海外適應有正向影響。**

#### **(二) 心理賦能在社會交換關係與海外適應間的中介角色**

假設 1 與假設 2 陳述著 LMX、TMx 與海外適應之間的關係，在既有少數研究中確實發現二者之間的關係(如 Chen, 2010)。但目前為止，仍無相關研究討論此關係的中介機制。本研究以「社會交換理論」觀點探討可能的中介變數。在社會交換關係中，人際間的關係已經跳脫經濟準則，其關係關鍵在於彼此互動品質，當雙方互動品質愈好時，短期經濟利益的重要性愈低，轉而著眼於長期關係利益的預期(林鈺琴等，2005)。

Thomas and Velthouse(1990)認為賦能(empowerment)是一個多構面的概念，將其定義為「反映個人內在動機並由其工作角色之導向的四個認知組成，包含：意義、能力、自我決定與影響力」。意義(meaning)是個人依據自身標準對工作目標所認定的價值；能力(competence)

或自我效能(self-efficacy)是個人對其以技能執行活動能力的信念；自我決定(self-determination)是個人對其行動的主動發起與規定具有選擇權；影響力(impact)即個人可以對工作的策略性、行政性或作業性之結果產生影響力之程度。綜而言之，心理賦能(psychological empowerment)由四個認知(意義、能力、自我決定、影響力)組成之激勵構念，這個概念反映出一個工作角色之主動導向，即個人希望並覺得能塑造自身工作角色與系絡的導向(Spreitzer, 1995)。

從激勵的角度，心理賦能著重員工工作動機的啟迪和培養(黃品全，2000)。由於在高品質的 LMX 關係中，主管與部屬之間有較多的溝通與互動，因此部屬較明確自己的角色，角色模糊程度較低。Brouer and Harris(2007)提出，對於工作角色不清楚的部屬，經常會感受到工作的緊張焦慮。高品質 LMX，主管會賦與部屬更多的授權，而部屬也會將主管給予的授權視為一種激勵式的獎酬(Bauer and Green, 1996)。在賦能的實證研究發現組織的有形及無形支持對成員的賦能認知有正面的影響，並進而能提升工作表現，Keller and Dansereau(1995)對 LMX 的研究中，亦指出若部屬可以獲得與主管較佳的商議空間及對自我價值的支持，則部屬對自己的工作會有較佳的自我控制感受，反之，則會充滿無力感。黃品全(2003)亦實證支持 LMX 對心理賦能具有正向之影響。因此，擁有高品質 LMX 之外派人員，不僅認為被主管委以重任，並可感到自己的貢獻價值，這份成就感有助於對自我影響力的提升。

主管通常具有決定薪水增幅、獎金，提供職涯建議、訓練機會、情緒支持與資訊的來源，良好的 LMX 使得部屬有機會在主管的引薦下認識公司內其他重要人士，獲得較大的能見度、資訊或其他形式的支持，也因為主管為組織酬償之分配者，在良好領導部屬交換關係下，可獲得較多的組織支持(Wayne, Shore, and Liden, 1997)，進而提升心理賦能認知。

TMX 說明個人與同事的關係，Seers(1989)指出個人與同事的交換關係會，影響個人的工作態度與行為。高品質的 TMX，展現出同事間的相互幫助、分享溝通、回饋、認同以及相互尊重的關係(Seers et al., 1995)；相較於低品質 TMX 關係中的個人，這些擁有高 TMX 的個人若遇到工作問題，同事也會提供較多的有形無形資源與資訊以協助個人解決問題。Liden et al(2000)指出，同事可提供工作相關的專業知識與回饋，可提升個人對其工作意義與影響力的知覺；適時的回饋與社會支持會增加對能力的知覺；在完成工作任務時所共享的權力，會使得個人有較高的自我決定知覺。

員工通常對外派的工作存在著焦慮及擔心，不知道他們及家人、職涯、工作技能等到了外國工作環境會發生什麼事，也因為無法預知及控制，故擔心任務失敗、職涯上的低能見度，以及對家庭可能產生不利的影響等。若外派人員具有較高的心理賦能，具有較高的自我效能、自我決定、影響力，以及自我工作的意義與價值，則在工作上會有較強大的內在動機與較少的負面行為(陳春希、張緯杰、李旭梅、袁梅玲，2012)，相信可以有效減輕外派人員的恐懼及焦慮，有助於其海外適應。因此提出假設 3 與假設 4：

**假設 3：外派人員的 LMX 會透過心理賦能的增加，而間接地提昇海外適應程度。**

**假設 4：外派人員的 TMX 會透過心理賦能的增加，而間接地提昇海外適應程度。**

## (六) 工作壓力在社會交換關係與海外適應間的中介角色

工作壓力是指個體對其工作環境中可能對個人產生威脅的一項回應(Jamal and Preena, 1998)，包含來自角色、特定情境與工作環境的壓力(Shiorn, Westnan & Melamed, 1999)。在社會交換關係品質的建立過程中，個體選擇從「陌生人」成為主管或同事的「自己人」，可能需要付出更的責任或更多的時間，以確保自己能獲得主管或同事的信賴，進而得到更多的回饋。部屬會自覺有義務主動協助給予自己恩惠的主管，因而在工作上會投入更多，甚至超出工作範圍外(Lawrence and Kacmar, 2012)。同樣地，個體亦會對自己伸出援手的同事，主動幫忙協助，亦可能超出自己份內工作，增加工作壓力。較多的工作要求、較長的工作時間，都給員工帶來更多的工作壓力 (Bolino and Turnley, 2009; Harris and Kacmar, 2006)。然而，在熊欣華、陳欽洲(2012)的研究指出，被主管歸類為「自己人」的部屬，並未因為工作負荷量過重出現明顯的工作壓力和工作不滿意。些部屬並沒有因為成為了主管的自己人，而主觀上感到特別辛苦或壓力較大，反而因為良好的 LMX 關係對於員工心理適應產生幫助。由於在高品質的 LMX 與 TMX 關係中，主管與部屬間或同事間有較多正式與非正式的溝通與人際互動，因此對自己的角色與責任有較為清楚的知覺，因此角色模糊程度會較低。Brouer and Harris (2007) 指出，工作角色的模糊性會增加員工的工作緊張。因此，相較於處於低品質 LMX 或 TMX 關係中的員工，這些作為「自己人」的員工，較不會產生角色模糊的問題。遇到工作中的問題時，這些「自己人」員工也有較多的資源與資訊能夠加以解決，較不會因為缺乏支持而產生工作壓力。換言之，LMX 與 TMX 均會透過工作壓力的減少，間接地影響外派人員海外適應程度。據此，提出假設 5 與假設 6。

**假設 5：外派人員的 LMX 會透過工作壓力的降低，而間接地提升海外適應程度。**

**假設 6：外派人員的 TMX 會透過工作壓力的降低，而間接地提升海外適應程度。**

## (七)心理賦能與工作壓力的關係

Spreitzer(1995)提出心理賦能的衡量可以由員工從工作中獲得意義、能力、自我決定、影響力，而最終增加其動機的程度。員工賦能隱含著透過對其自我效能的發展，以強化完成任務所需的動機，進而可持有正向的工作態度與行為(Conger and Kanungo, 1988)。賦能可以藉由學習、參與、合作等過程或機制，使個人獲得掌控自己本身相關事務的力量，以提昇個人生活、組織功能與社區生活品質(蔡淑鳳、陳文意、林育秀、梁亞文，2013)。心理賦能展現出可自我決定與影響力，自我決定與影響力可以在面對不確定與模糊之情境下，提高確定性(Sutton and D'Aunno, 1989)。相信自己可以影響組織的個體，自覺擁有控制權，面對壓力的事件較會採取主動回應方式 (Greenberger, Strasser, Cummings, and Dunham, 1986)，而降低知覺到的工作壓力。蔡淑鳳、陳文意、林育秀、梁亞文(2013)指出一個能提供賦能的組織，員工工作滿意度較高、工作壓力較小，換言之，賦能有助減輕工作壓力。因而提出假設 7：

**假設 7：外派人員的心理賦能會降低工作壓力。**

## 三、研究設計

## (一)研究樣本及資料收集

本研究採用問卷調查方式進行抽樣，由於目前對於臺商外派人數無法有明確的數據，因此無法進行抽樣。本研究資料一方面參考中華徵信所出版的「台灣地區集團企業研究」以及「天下雜誌 1000 大製造業與 500 大服務業」，篩選出已進行海外投資設立海外據點的企業，透過聯繫公司人力資源部門主管的協助，幫忙發放紙本問卷給予外派人員。另一方面，透過人際網絡以滾雪球抽樣方式，尋找符合資格之研究對象協助填答問卷。總計回收 191 份問卷，經人工篩選出答題一致性過高或問項填答不完全的無效問卷 9 份後，有效問卷共 182 份，有效問卷回收率為 95.29%。

樣本之基本人口統計方面，性別上男性佔 76.9%；年齡上以 41~50 歲佔 37.9%居多，其次為 31~40 歲佔 31.9%；婚姻的部分，已婚佔 59.3%超過半數；教育程度上，大學佔 45.6%為大多數；其次為研究所(碩博士)佔 39.6%。此次外派前之其他外派經驗的分佈，未曾有其他駐外經驗佔 52.2%；曾有其他駐外經驗佔 47.8%；此次外派停留年數以 2-5 年最多達 42.90%；此次派駐地區的部分，中國大陸佔 62.6%；其次為東南亞佔 13.7%；此次外派家人是否隨行上，無家人隨行佔 79.1%。職位分佈上，中階管理者佔 37.9%、基層管理者佔 22.5%、高階管理者佔 18.7%、專業技術人員及職員佔 17.0%。所屬產業上，傳統製造業佔 41.2%、高科技業佔 34.6%、服務業佔 18.1%。

## (二)變數定義與衡量

### 1. 海外適應

外派適應即外派人員主觀評估於地主國所感受到的生活滿足程度、工作勝任程度及對人際互動自在程度。海外適應衡量部分參考 Black and Stephens (1989) 之外派適應問卷，分成生活適應、互動適應與工作適應三部份，共有 14 題(如表 1)，所有題項皆採李克特七點尺度來衡量，「1」表非常不同意；「7」表非常同意。

表 1 「海外適應」問項

<u>生活適應</u>	<u>互動適應</u>
1.大致上我滿意當地生活條件	1.我與當地人相處融洽
2.我滿意當地居住條件	2.我與當地人每天都有良好互動
3.我能適應當地飲食	3.我與當地員工有工作之外的互動
4.我覺得在當地購物是便利的	4.我很習慣與當地人交談
5.我能負擔當地的生活花費	<u>工作適應</u>
6.我滿意當地娛樂/遊樂設施和機會	1.我能承擔特定的工作責任
7.我滿意當地衛生保健資源	2.我能適應當地的工作績效標準
	3.我能承擔監督指導的責任

### 2. 主管部屬交換關係

主管部屬交換關係是指「主管對待每位部屬的方式並不相同，亦即主管與不同的部屬會

建立不同的交換關係，而此交換關係是建立在情緒支持及重要資源交換的基礎上」(Graen & Scandura, 1987)。本研究以Scandura and Graen(1984)研究中所使用題項，共7項問題(如表2)，所有題項皆採李克特七點尺度來衡量，「1」表非常不同意；「7」表非常同意。

表 2 「領導部屬交換關係」問項

- 
- 1：我的主管知道我的問題和需要。
  - 2：我覺得當我失誤時，我的主管將保護我。
  - 3：我的主管與我之間的關係讓我在工作上有好的效果。
  - 4：我的主管相信我可以有效履行我的工作。
  - 5：我的主管傾向於親自幫我解決工作上的問題。
  - 6：我的主管與我都配合良好。
  - 7：我的主管會聽從我的建議。
- 

### 3. 團隊成員交換關係

團隊成員交換關係乃「成員對自己與同事之間關係品質的整體看法，用以描述個人與同事間的互助、分享溝通、相互回饋、認同及相互尊重的關係品質」(Seers et al., 1995)。TMX之衡量問項來自 Seers (1989)之題項，共 10 題(如表 3)，所有題項皆採李克特七點尺度來衡量，「1」表非常不同意；「7」表非常同意。此外，本研究進一步將部門成員區分為母公司同事及地主國子公司同事，提供外派人員填答不同來源之成員交換關係，即母公司同事關係(PMX)與子公司同事關係(STMX)。

表 3 「團隊成員交換關係」問項

- 
- 1、部門其他成員經常給你一些工作上的建議與方法。
  - 2、你時常會讓部門其他成員了解，你做了什麼會使他們的工作變得更容易(或困難)。
  - 3、部門其他成員經常使你了解，你做了什麼事會使他們的工作變得更容易(或困難)。
  - 4、你是否能夠賞識部門其他成員所擁有的潛力。
  - 5、你是否能夠理解部門其他成員的問題與需求。
  - 6、部門其他成員是否會使工作職責有彈性的調動，使事情變得更有利於你。
  - 7、在繁忙的情況下，你是否時常請部門其他成員協助你。
  - 8、在繁忙的情況下，部門其他成員是否經常自願的幫助你。
  - 9、歸屬於你的工作範圍，部門其他成員是否願意協助你完成工作。
  - 10、歸屬於部門其他成員的工作範圍，你是否願意協助他們完成工作。
- 

### 5. 工作壓力

工作壓力乃在工作環境中的某些因素對員工產生脅迫性，員工一時無法消除威脅、脫離困境時的感受(陳春希、高瑞新，2010)。此構念之衡量係採用 Vigoda (2002) 研究中的工作壓力量表。此量表共有 4 題(如表 5)，以七點 Likert 量尺來衡量(1 = 非常不同意、7 = 非常同意)。

表 5 工作壓力量表

- 
1. 我工作時會覺得精神緊繃
  2. 假如我能做不同的工作，就能改善我的健康
  3. 對於現在的工作情況覺得困擾
  4. 我很容易感覺疲累
- 

#### 4.心理賦能

心理賦能是指個體透過工作角色評估來提升內在動機的過程 (Spreitzer, 1995)。心理賦能之衡量問項來自 Spreitzer(1995)之題項，包含意義、能力、自我決定與影響力四個面向，共 12 題(如表 4)，所有題項皆採李克特七點尺度來衡量，「1」表非常不同意；「7」表非常同意。

表 4 「心理賦能」問項

---

#### 意義

- 1.工作對我而言非常重要
- 2.我的工作活動對我具有個人意義
- 3.工作對我有意義

#### 能力

- 1.我對執行工作之能力具有信心
- 2.我確信具有執行工作活動之能力
- 3.我擅長工作必要的專業技能

#### 自我決定

- 1.對於該如何做工作，我有很大的自主性
- 2.我可以自己決定工作該如何做
- 3.我有很多機會可以自由決定如何把工作做好

#### 影響力

- 1.我對我的部門發生的事情有影響力
  - 2.我對我部門發生的事情有很大的控制權
  - 3.在我的部門發生的事情上，我有很大的影響力
- 

#### 5.控制變數

參考過去的研究，家人隨行會影響其海外適應程度，可能對研究理論架構產生影響，因此列為控制變數(Chen, 2010; Kraimer and Wayne, 2004)。另外，本研究為個人層次的研究，採取自陳式量表蒐集單一受測者之認知資訊，導致共同方法變異(common method variance)偏誤可能性高。為避免該偏誤發生影響研究結果效度，在事前量表設計上將採取受訪者資訊隱匿、設計反向題、不同題項隨機配置等方法進行防範(彭台光、高月慈、林鈺琴，2006)，並加入 Hays, Hayashi, and Stewart (1989)的社會期許量表(5 題)，在驗證結果中將此變項加以控制，以去除其對本研究的影響。

## 四、實證分析結果

## (一)相關分析

為探討研究中各變項間是否具有顯著的關聯性，以皮爾森(pearson)相關係數為工具進行分析。變項包含海外適應(生活適應、家庭適應、工作適應)、領導部屬交換(LMX)、母公司同事交換關係(PTMX)、子公司同事交換關係(STMX)、心理賦能、工作壓力、社會期許，各變項間之相關分析如表 1。

表 1：研究變項之平均數、標準差和相關係數

變數	平均數	標準差	A	B	C	D	E	F	G	H
A 生活適應	3.67	.74								
B 家庭適應	2.84	1.06	.52**							
C 工作適應	3.83	.61	.40**	.30**						
D LMX	3.51	.70	.24**	.31**	.54**					
E PTMX	3.63	.63	.15*	.16*	.49**	.44**				
F STMX	3.74	.57	.33**	.29**	.55**	.44**	.67**			
G 心理賦能	3.87	.58	.40**	.29**	.65**	.45**	.52**	.52**		
H 工作壓力	3.26	.81	-.18*	-.23**	-.35**	-.25**	-.12	-.08	-.24**	
I 社會期許	3.47	.64	.20**	.12	.45**	.28**	.32**	.40**	.35**	-.29**

註：\*在顯著水準為 0.05 時(雙尾)，相關顯著。\*\*在顯著水準為 0.01 時(雙尾)，相關顯著。

## (二)迴歸分析

本研究以家人隨行及社會期許等二個變數作為控制變數，進行迴歸分析。迴歸分析中使用容忍值或 VIF(Variance Inflation Factor)來評估自變數共線性的程度，用以辨別是否具有嚴重的共線性問題(林震岩，2007)。在本研究的迴歸分析中，所有 VIF 均以 10，作為辨別嚴重的共線性問題之依據。

### 1.LMX 對海外生活適應—心理賦能與工作壓力的中介效果

由表 2 得知，由模式一至模式五整體模型配適程度皆達到顯著水準( $p < 0.01$ )，且所有迴歸模式 VIF 值均介於 1.0~1.348 之間，顯示無明顯的複共線性問題。

在控制變數方面，家人隨行對生活適應(模式一至模式五)均有顯著的正向影響，顯示外派期間有家人隨行，有助於外派人員的生活適應。模式一顯示，LMX 對生活適應有顯著的正向影響。模式二顯示，心理賦能對生活適應有顯著的正向影響。模式四顯示，LMX 在心理賦能加入模式後，對生活適應的影響轉變為不顯著，顯示心理賦能在 LMX 與生活適應間具有完全中介效果。模式三顯示，工作壓力對生活適應的影響不顯著，故工作壓力在 LMX 與生活適應間不具有中介效果。

由表 3 得知，由模式一至模式五整體模型配適程度皆達到顯著水準( $p < 0.01$ )，且所有迴歸模式 VIF 值均介於 1.0~1.352 之間，顯示無明顯的複共線性問題。

在控制變數方面，家人隨行對家庭適應（模式一至模式五）均有顯著的正向影響，顯示外派期間有家人隨行，有助於外派人員的家庭適應。模式一顯示，LMX 對家庭適應有顯著的正向影響。模式二顯示，心理賦能對家庭適應有顯著的正向影響。模式四顯示，LMX 在心理賦能加入模式後，對家庭適應的影響顯著性變弱，顯示心理賦能在 LMX 與家庭適應間具有部分中介效果。模式三顯示，工作壓力對家庭適應具有顯著負向影響。模式五顯示，LMX 在工作壓力加入模式後，對家庭適應的影響顯著性變弱，顯示工作壓力在 LMX 與家庭適應間具有部分中介效果。

表 2：LMX 對海外生活適應—心理賦能與工作壓力的中介效果

	模式一	模式二	模式三	模式四	模式五
<b>控制變數</b>					
家人隨行	0.257***	0.234**	0.244**	0.236***	0.250***
社會期許	0.146*	0.077	0.172*	0.066	0.130 <sup>+</sup>
<b>自變數</b>					
LMX	0.198**			0.074	0.185*
心理賦能		0.356***		0.327***	
工作壓力			-0.102		-0.067
R <sup>2</sup>	0.143	0.217	0.116	0.222	0.147
ΔR <sup>2</sup>	0.128	0.204	0.101	0.204	0.127
F 值	9.869***	16.485***	7.790***	12.605***	7.599***

註：樣本數 n=182。+ p<0.1，\* p<0.05，\*\* p<0.01，\*\*\* p<0.001。

表 3：LMX 對海外家庭適應—心理賦能與工作壓力的中介效果

	模式一	模式二	模式三	模式四	模式五
<b>控制變數</b>					
家人隨行	0.407***	0.388***	0.384***	0.396***	0.394***
社會期許	0.032	0.024	0.060	-0.008	0.003
<b>自變數</b>					
LMX	0.306***			0.246**	0.284***
心理賦能		0.258***		0.159*	
工作壓力			-0.175*		-0.118 <sup>+</sup>
R <sup>2</sup>	0.264	0.235	0.202	0.283	0.276
ΔR <sup>2</sup>	0.251	0.222	0.189	0.266	0.259
F 值	20.930***	17.951***	15.051***	17.145***	16.589***

註：樣本數 n=182。+ p<0.1，\* p<0.05，\*\* p<0.01，\*\*\* p<0.001。

由表 4 得知，由模式一至模式五整體模型配適程度皆達到顯著水準( $p < 0.01$ )，且所有迴歸模式 VIF 值均介於 1.0~1.348 之間，顯示無明顯的複共線性問題。

在控制變數方面，社會期許對工作適應（模式一至模式五）均有顯著的正向影響，迎合社會期許的外派人員其工作適應較好。模式一顯示，LMX 對工作適應有顯著的正向影響。模式二顯示，心理賦能對工作適應有顯著的正向影響。模式四顯示，LMX 在心理賦能加入模式

後，對工作適應的影響顯著性變弱，顯示心理賦能在 LMX 與工作適應間具有部分中介效果。模式三顯示，工作壓力對工作適應具有顯著負向影響。模式五顯示，LMX 在工作壓力加入模式後，對工作適應的影響顯著性變弱，顯示工作壓力在 LMX 與工作適應間具有部分中介效果。

表 4：LMX 對海外工作適應－心理賦能與工作壓力的中介效果

	模式一	模式二	模式三	模式四	模式五
<b>控制變數</b>					
家人隨行	0.025	-0.014	-0.005	-0.004	0.008
社會期許	0.319***	0.246***	0.376***	0.207***	0.281***
<b>自變數</b>					
LMX	0.447***			0.273***	0.418***
心理賦能		0.569***		0.460***	
工作壓力			-0.237**		-0.158*
R <sup>2</sup>	0.383	0.481	0.249	0.540	0.405
ΔR <sup>2</sup>	0.372	0.473	0.237	0.529	0.391
F 值	36.777***	55.079***	19.695***	51.872***	30.059***

註：樣本數 n=182。+ p<0.1，\* p<0.05，\*\* p<0.01，\*\*\* p<0.001。

## 2.PTMX 對海外生活適應－心理賦能與工作壓力的中介效果

由表 5 得知，由模式一至模式五整體模型配適程度皆達到顯著水準(p<0.01)，且所有迴歸模式 VIF 值均介於 1.0~1.458 之間，顯示無明顯的複共線性問題。模式一顯示，PTMX 對生活適應無顯著的影響。模式二顯示，心理賦能對生活適應有顯著的正向影響。模式三顯示，工作壓力對生活適應的影響不顯著。模式四與模式五均顯示，心理賦能與工作壓力對 PTMX 與生活適應間關係均不具有中介效果。

表 5：PTMX 對海外生活適應－心理賦能與工作壓力的中介效果

	模式一	模式二	模式三	模式四	模式五
<b>控制變數</b>					
家人隨行	0.257***	0.234**	0.244**	0.229**	0.247**
社會期許	0.170*	0.077	0.172*	0.089	0.142 <sup>+</sup>
<b>自變數</b>					
PTMX	0.100			-0.080	0.097
心理賦能		0.356***		0.394***	
工作壓力			-0.102		-0.099
R <sup>2</sup>	0.116	0.217	0.116	0.222	0.124
ΔR <sup>2</sup>	0.101	0.204	0.101	0.204	0.105
F 值	7.752***	16.485***	7.790***	12.626***	6.289***

註：樣本數 n=182。+ p<0.1，\* p<0.05，\*\* p<0.01，\*\*\* p<0.001。

由表 6 得知，由模式一至模式五整體模型配適程度皆達到顯著水準(p<0.01)，且所有迴歸模式 VIF 值均介於 1.0~1.457 之間，顯示無明顯的複共線性問題。模式一顯示，PTMX 對家庭適應有顯著的正向影響。模式二顯示，心理賦能對家庭適應有顯著的正向影響。模式四

顯示，PTMX 在心理賦能加入模式後，對家庭適應的影響變為不顯著，顯示心理賦能在 PTMX 與家庭適應間具有完全中介效果。模式三顯示，工作壓力對家庭適應具有顯著負向影響。模式五顯示，PTMX 在工作壓力加入模式後，對家庭適應的影響顯著性變弱，顯示工作壓力在 PTMX 與家庭適應間具有部分中介效果。

表 6：PTMX 對海外家庭適應—心理賦能與工作壓力的中介效果

	模式一	模式二	模式三	模式四	模式五
<b>控制變數</b>					
家人隨行	0.408***	0.388***	0.384***	0.390***	0.388***
社會期許	0.068	0.024	0.060	0.018	0.015
<b>自變數</b>					
PTMX	0.148*			0.039	0.145*
心理賦能		0.258***		0.239**	
工作壓力			-0.175*		-0.170*
R <sup>2</sup>	0.197	0.235	0.202	0.236	0.221
ΔR <sup>2</sup>	0.183	0.222	0.189	0.219	0.204
F 值	14.327***	17.951***	15.051***	13.468***	12.569***

註：樣本數 n=182。+ p<0.1，\* p<0.05，\*\* p<0.01，\*\*\* p<0.001。

由表 7 得知，由模式一至模式五整體模型配適程度皆達到顯著水準(p<0.01)，且所有迴歸模式 VIF 值均介於 1.0~1.458 之間，顯示無明顯的複共線性問題。模式一顯示，PTMX 對工作適應有顯著的正向影響。模式二顯示，心理賦能對工作適應有顯著的正向影響。模式四顯示，PTMX 在心理賦能加入模式後，對工作適應的影響顯著性變弱，顯示心理賦能在 PTMX 與工作適應間具有部分中介效果。模式三顯示，工作壓力對工作適應具有顯著負向影響。模式五顯示，PTMX 在工作壓力加入模式後，對工作適應的影響顯著性變弱，顯示工作壓力在 PTMX 與工作適應間具有部分中介效果。

表 7：PTMX 對海外工作適應—心理賦能與工作壓力的中介效果

	模式一	模式二	模式三	模式四	模式五
<b>控制變數</b>					
家人隨行	0.030	-0.014	-0.005	-0.005	0.007
社會期許	0.322***	0.246***	0.376***	0.221***	0.259***
<b>自變數</b>					
PTMX	0.387***			0.162*	0.380***
心理賦能		0.569***		0.493***	
工作壓力			-0.237**		-0.225***
R <sup>2</sup>	0.333	0.481	0.249	0.500	0.379
ΔR <sup>2</sup>	0.322	0.473	0.237	0.489	0.365
F 值	29.662***	55.079	19.695***	44.234***	27.003***

註：樣本數 n=182。+ p<0.1，\* p<0.05，\*\* p<0.01，\*\*\* p<0.001。

### 3.STMX 對海外生活適應—心理賦能與工作壓力的中介效果

由表 8 得知，由模式一至模式五整體模型配適程度皆達到顯著水準(p<0.01)，且所有迴

歸模式 VIF 值均介於 1.0~1.492 之間，顯示無明顯的複共線性問題。模式一顯示，STMX 對生活適應有顯著的正向影響。模式二顯示，心理賦能對生活適應有顯著的正向影響。模式四顯示，STMX 在心理賦能加入模式後，對生活適應的影響變為不顯著，顯示心理賦能在 STMX 與生活適應間具有完全中介效果。模式三顯示，工作壓力對生活適應不具影響性，顯示工作壓力在 STMX 與生活適應間不具中介效果。

表 8：STMX 對海外生活適應—心理賦能與工作壓力的中介效果

	模式一	模式二	模式三	模式四	模式五
<b>控制變數</b>					
家人隨行	0.223**	0.234**	0.244**	0.222**	0.211**
社會期許	0.099	0.077	0.172*	0.047	0.062
<b>自變數</b>					
STMX	0.258**			0.122	0.266**
心理賦能		0.356***		0.304***	
工作壓力			-0.102		-0.117
R <sup>2</sup>	0.162	0.217	0.116	0.227	0.174
ΔR <sup>2</sup>	0.148	0.204	0.101	0.210	0.156
F 值	11.454***	16.485***	7.790***	13.024***	9.332***

註：樣本數 n=182。+ p<0.1，\* p<0.05，\*\* p<0.01，\*\*\* p<0.001。

由表 9 得知，由模式一至模式五整體模型配適程度皆達到顯著水準(p<0.01)，且所有迴歸模式 VIF 值均介於 1.0~1.487 之間，顯示無明顯的複共線性問題。模式一顯示，STMX 對家庭適應有顯著的正向影響。模式二顯示，心理賦能對家庭適應有顯著的正向影響。模式四顯示，STMX 在心理賦能加入模式後，對家庭適應的影響顯著性降低了，顯示心理賦能在 STMX 與家庭適應間具有部分中介效果。模式三顯示，工作壓力對家庭適應具顯著負向影響性。模式五顯示，STMX 在工作壓力加入模式後，對家庭適應的影響顯著性提升，顯示工作壓力在 STMX 與家庭適應間不具中介效果。

表 9：STMX 對海外家庭適應—心理賦能與工作壓力的中介效果

	模式一	模式二	模式三	模式四	模式五
<b>控制變數</b>					
家人隨行	0.376***	0.388***	0.384***	0.375***	0.353***
社會期許	0.026	0.024	0.060	-0.009	-0.039
<b>自變數</b>					
STMX	0.226**			0.137 <sup>+</sup>	0.240**
心理賦能		0.258***		0.200*	
工作壓力			-0.175*		-0.188**
R <sup>2</sup>	0.220	0.235	0.202	0.248	0.250
ΔR <sup>2</sup>	0.206	0.222	0.189	0.231	0.233
F 值	16.431***	17.951***	15.051***	14.341***	14.744***

註：樣本數 n=182。+ p<0.1，\* p<0.05，\*\* p<0.01，\*\*\* p<0.001。

由表 10 得知，由模式一至模式五整體模型配適程度皆達到顯著水準(p<0.01)，且所有迴歸模式 VIF 值均介於 1.0~1.492 之間，顯示無明顯的複共線性問題。模式一顯示，STMX 對

工作適應有顯著的正向影響。模式二顯示，心理賦能對工作適應有顯著的正向影響。模式四顯示，STMX 在心理賦能加入模式後，對工作適應的影響顯著性降低了，顯示心理賦能在 STMX 與工作適應間具有部分中介效果。模式三顯示，工作壓力對工作適應具顯著負向影響性。模式五顯示，STMX 在工作壓力加入模式後，對工作適應的影響顯著性提升，顯示工作壓力在 STMX 與工作適應間不具中介效果。

表 10：STMX 對海外工作適應－心理賦能與工作壓力的中介效果

	模式一	模式二	模式三	模式四	模式五
<b>控制變數</b>					
家人隨行	-0.034	-0.014	-0.005	-0.037	-0.063
社會期許	0.268***	0.246***	0.376***	0.187**	0.185**
<b>自變數</b>					
STMX	0.447***			0.237***	0.463***
心理賦能		0.569***		0.469***	
工作壓力			-0.237**		-0.263***
R <sup>2</sup>	0.363	0.481	0.249	0.519	0.426
ΔR <sup>2</sup>	0.353	0.473	0.237	0.508	0.413
F 值	33.869***	55.079***	19.695***	47.734***	32.796***

註：樣本數 n=182。+ p<0.1，\* p<0.05，\*\* p<0.01，\*\*\* p<0.001。

#### 4. 心理賦能對海外適應的關係－工作壓力的中介效果

由表 11 得知，由模式一至模式三整體模型配適程度皆達到顯著水準(p<0.01)，且所有迴歸模式 VIF 值均介於 1.014~1.203 之間，顯示無明顯的複共線性問題。模式一顯示，心理賦能對生活適應有顯著的正向影響。模式二顯示，工作壓力對生活適應的影響不顯著，故工作壓力在心理賦能與生活適應間不具有中介效果。

表 11：心理賦能對海外生活適應－工作壓力的中介效果

	模式一	模式二	模式三
<b>控制變數</b>			
家人隨行	0.234**	0.244**	0.229**
社會期許	0.077	0.172*	0.065
<b>自變數</b>			
心理賦能	0.356***		0.348***
工作壓力		-0.102	-0.051
R <sup>2</sup>	0.217	0.116	0.220
ΔR <sup>2</sup>	0.204	0.101	0.202
F 值	16.485***	7.790***	12.463***

註：樣本數 n=182。+ p<0.1，\* p<0.05，\*\* p<0.01，\*\*\* p<0.001。

由表 12 得知，由模式一至模式三整體模型配適程度皆達到顯著水準(p<0.01)，且所有迴歸模式 VIF 值均介於 1.014~1.203 之間，顯示無明顯的複共線性問題。模式一顯示，心理賦能對家庭適應有顯著的正向影響。模式二顯示，工作壓力對家庭適應有顯著的負向影響。模式三顯示，心理賦能在工作壓力加入模式後，對家庭適應的影響顯著性變弱，顯示工作壓力在

心理賦能與家庭適應間具有部分中介效果。

由表 13 得知，由模式一至模式三整體模型配適程度皆達到顯著水準( $p < 0.01$ )，且所有迴歸模式 VIF 值均介於 1.014~1.203 之間，顯示無明顯的複共線性問題。模式一顯示，心理賦能對工作適應有顯著的正向影響。模式二顯示，工作壓力對工作適應有顯著的負向影響。模式三顯示，心理賦能在工作壓力加入模式後，對工作適應的影響顯著性變弱，顯示工作壓力在心理賦能與工作適應間具有部分中介效果。

表 12：心理賦能對海外家庭適應－工作壓力的中介效果

	模式一	模式二	模式三
<b>控制變數</b>			
家人隨行	0.388***	0.384***	0.373***
社會期許	0.024	0.060	-0.013
<b>自變數</b>			
心理賦能	0.258***		0.239**
工作壓力		-0.175*	-0.140*
R <sup>2</sup>	0.235	0.202	0.251
ΔR <sup>2</sup>	0.222	0.189	0.234
F 值	17.951***	15.051***	14.831***

註：樣本數 n=182。+  $p < 0.1$ ，\*  $p < 0.05$ ，\*\*  $p < 0.01$ ，\*\*\*  $p < 0.001$ 。

表 13：心理賦能對海外工作適應－工作壓力的中介效果

	模式一	模式二	模式三
<b>控制變數</b>			
家人隨行	-0.014	-0.005	-0.029
社會期許	0.246***	0.376***	0.209***
<b>自變數</b>			
心理賦能	0.569***		0.545***
工作壓力		-0.237**	-0.157**
R <sup>2</sup>	0.481	0.249	0.503
ΔR <sup>2</sup>	0.473	0.237	0.492
F 值	55.079***	19.695***	44.836***

註：樣本數 n=182。+  $p < 0.1$ ，\*  $p < 0.05$ ，\*\*  $p < 0.01$ ，\*\*\*  $p < 0.001$ 。

綜合上述迴歸分析結果顯示：

1. LMX 對海外適應的正向影響獲得實證支持。
2. TMX 對海外適應的正向影響獲得部分實證支持。在 PTMX 對海外適應的影響上，對家庭適應與工作適應均有正向顯著影響，對生活適應沒有顯著影響；在 STMX 對海外適應(包含生活、家庭、工作適應)的影響上則有顯著正向影響。
3. 心理賦能對 LMX 與海外適應關係間之中介效果獲得實證支持(在 LMX 與生活適應間為完全中介效果；在 LMX 與家庭適應及工作適應間為部分中介效果)；工作壓力對 LMX 與海外適應關係間之中介效果獲得部分實證支持(僅在 LMX 與生活適應關係之中介效果不成

立)；

4. 心理賦能對 PTMX 與海外適應關係間之中介效果獲得部分實證支持(在 PTMX 與生活適應間的中介效果不顯著；在 PTMX 與家庭適應間為完全中介效果；在 PTMX 與工作適應間為部分中介效果)；工作壓力對 PTMX 與海外適應關係間之中介效果獲得部分實證支持(在 PTMX 與生活適應間的中介效果不顯著；在 PTMX 與家庭適應及工作適應間為部分中介效果)；
5. 心理賦能對 STMX 與海外適應關係間之中介效果獲得實證支持(在 STMX 與生活適應間為完全中介效果；在 STMX 與家庭適應及工作適應間為部分中介效果)；工作壓力對 STMX 與海外適應關係間之中介效果不獲得實證支持；
6. 工作壓力在心理賦能與海外適應間的中介效果獲得部分實證支持(在心理賦能與生活適應間沒有中介效果；在心理賦能與家庭適應及工作適應間為部分中介效果)。

## 五、研究結論與建議

### (一)研究結論

檢視有關外派人員海外適應(包含生活適應、家庭適應與工作適應)的研究，發現以關係角度出發的相關研究甚少，尤其成員間的關係是被忽略的。本研究以主管部屬交換關係(LMX)、團隊成員交換關係(TMX；區分為 PTMX 母公司同事交換關係與 STMX 子公司同事交換關係)二種關係資源，探討外派人員與其主管及同事的關係資源如何對其海外適應產生影響。研究發現，LMX 較高的外派人員，為主管的自己人，則在海外適應上的確可以有較佳的海外適應程度。此外，PTMX 較高的外派人員，擁有與母公司同事較佳的關係，對其外派的家庭適應與工作適應上有正向的影響，但對其當地生活適應上則沒有影響。STMX 較高的外派人員，與地主國子公司同事關係較好，的確可以有較佳的海外適應程度。

再者，LMX 越高時，會透過心理賦能的增加，使外派人員有良好的海外適應程度。其中 LMX 對外派人員生活適應的提升，完全透過心理賦能的增加而達成；家庭適應與工作適應的提升則部分透過心理賦能的增加而獲益。PTMX(母公司同事交換關係)對外派人員家庭適應的提升，完全透過心理賦能的增加而達成；工作適應的提升則部分透過心理賦能的增加而獲益。STMX(子公司同事交換關係)越高時，會透過心理賦能的增加，使外派人員有良好的海外適應程度。其中 STMX 對外派人員生活適應的提升，完全透過心理賦能的增加而達成；家庭適應與工作適應的提升則部分透過心理賦能的增加而獲益。

此外，LMX、PTMX 越高時，會透過工作壓力的增加，而影響外派人員海外適應程度。其中 LMX 與 PTMX 部分透過工作壓力的增加而降低外派人員家庭適應與工作適應程度。心理賦能則部分透過工作壓力的降低而提高外派人員家庭適應與工作適應程度。

#### 1.LMX、PTMX 與 STMX 對海外適應的影響

領導者支持可以直接的幫助外派人員獲得即時工作援助(工作資源)，進一步降低工作適應的調適。Edmondson(2004)與 May et al.(2004)亦明確表示，如果領導者對於部屬來說是平易近人的，在工作環境中的互動關係存在支持性、開放性並且互相尊重，對於外派人員的情緒方面產生重大的影響。Kraimer and Wayne(2004)提出，當外派人員對環境感到舒適，願意學習新事物，了解文化的差異，積極改變他們在工作中的行為，將有助於他們在組織和地主國的文化適應。此外，文獻中 Bhaskar-Shrinivas et al. (2005)以整合分析(meta-analyses)實證支持同事支持對外派人員工作適應有正向的影響。Kraimer et al.(2001)發現，地主國子公司同事支持對外派人員的工作適應與互動適應有正向的影響，但對一般適應沒有影響。Lee and Van Vorst(2010)實證在台灣工作之英國外派人員，發現台灣當地同事的支持對外派人員的互動適應及工作適應有正向影響，但對一般適應沒有影響。

本研究結果發現，外派人員擁有高品質的領導部屬交換關係，表示外派人員身為「自己人」的角色，可以在工作中獲得領導者特殊的待遇，有別於「外人」所獲得的一般工作資源。因此，部屬若有強烈的動機與領導者保持良好的關係，就比較容易能夠取得工作資源，在工作領域上，將給予外派人員有機會得到領導者更多的支持與更緊密的工作關係，進而使外派人員在海外適應各方面得到很好的調適。此外，外派人員與地主國子公司同事維持良好關係經實證發現能對外派人員海外適應情況(包含生活適應、家庭適應與工作適應)均有顯著的助益，顯示當外派人員在地主國當地環境，若能與當地子公司同事建立良好的交換關係，較容易從當地同事獲取生活及工作相關資訊，有助於外派人員與家人對當地環境的適應情況。此外，與母公司同事維持良好關係，實證發現亦能有助於外派人員在地主國的家庭適應與工作適應。

## 2.心理賦能對關係品質(LMX、PTMX、STMX)與海外適應間之中介效果

獲得較高 LMX 的部屬，主管會賦與部屬較多的授權，而部屬也會將主管的授權視為一種激勵式的獎勵(Bauer and Green, 1996)。實證研究指出組織的有形及無形支持對成員的賦能認知有正面的影響，並進而能提升工作表現，即部屬可以獲得與主管較佳的商議空間及對自我價值的支持，則部屬對自己的工作會有較佳的自我控制感受，反之，則會充滿無力感(Keller and Dansereau, 1995)。Liden et al(2000)指出，同事可提供工作相關的專業知識與回饋，可提升個人對其工作意義與影響力的知覺；適時的回饋與社會支持會增加對能力的知覺；在完成工作任務時所共享的權力，會使得個人有較高的自我決定知覺。

海外派任面對的環境充滿著不確定性，外派人員在心理上存在著焦慮擔心，也擔心任務失敗、職涯上的低能見度，以及對家庭可能產生不利的影響。若外派人員具有較高的心理賦能，具有較高的自我效能、自我決定、影響力，以及自我工作的意義與價值，則在工作上會有較強大的內在動機與較少的負面行為(陳春希、張緯杰、李旭梅、袁梅玲，2012)，本研究證實的確可以有助於其海外適應。身為主管或同事的自己人，不僅可以得到較多的資源，還可以透過這一層面的優勢，提升自我心理賦能，當外派人員面臨問題時，有信心及能力解決問題，使海外各方面適應得到調適。

本研究發現，心理賦能可以完全中介 LMX 對海外生活適應的正向影響，換言之，主管與部屬的良好關係完全藉由認知自我能力的提升，如：較高的自我效能、自我決定、影響力，以及自我工作的意義與價值，則在有較大的內在動機與較少的負面行為，實際有利於外派人員的生活適應。此外，心理賦能可完全中介 PTMX 對海外家庭適應的正向影響，換言之，與母公司同事維繫良好關係，能身在海外時隨時獲知母公司資訊及取得來自母公司同事的資源，能有效提升自我能力及控制力的認知，實際有利於外派人員的家庭適應。另一方面，心理賦能可完全中介 STMX 對海外生活適應的正向影響，換言之，與地主國子公司同事維繫良好關係，能身在海外時更清楚了解地主國當地生活環境資訊，如：教育、醫療、購物等生活上重要的資訊，能有效提升自我能力及控制力的認知，實際有利於外派人員的海外生活適應。

### 3. 工作壓力對關係品質(LMX、PTMX、STMX)與海外適應間之中介效果

人際關係品質未必只有好處而沒有壞處，主管對部屬所承受的壓力扮演著關鍵角色，高品質的 LMX 關係下，主管傾向給部屬較多具挑戰性的任務(Culbertson, et al., 2010)，這些任務影響部屬對其工作感受到的壓力程度。與主管關係較好的部屬，會主動參與較多的會議，工作負荷過重而導致情緒耗竭(Rogelberg, et al., 2006)。個體亦會對自己伸出援手的同事，主動幫忙協助，亦可能超出自己份內工作，增加工作壓力。較多的工作要求、較長的工作時間，都給員工帶來更多的工作壓力 (Bolino and Turnley, 2009; Harris and Kacmar, 2006)。雖然工作壓力並非全然是不好的，但過多的工作壓力將使得外派人員的心力消耗更快，導致心力耗竭，並使得工作績效、人際關係惡化(Leung, et al., 2008)，不利於外派人員海外適應。但本研究卻發現在 LMX 與 PTMX 與家庭適應及工作適應的關係上，部份透過降低工作壓力的中介效果。在 STMX 與海外適應的關係上，則不存在工作壓力的中介效果。

在本研究中，被主管視為「自己人」以及擁有母公司同事良好關係的外派人員，因為彼此良好的關係，使得工作壓力得以降低，這些外派人員並沒有因此成了領導者的愛將而感受到更大的工作壓力，反而得以降低。外派人員大多是中階以上的管理者，通常在被遴選為外派人選時，已做足了心理準備來面對龐大的工作量，因此，主觀上反而不會認為海外工作壓力太重。在工作壓力的中介效果上，亦僅存在於家庭適應與工作適應上。擁有高品質之 LMX 與 PTMX 關係之外派人員，會有較佳的家庭適應與工作適應程度；並可透過工作壓力的降低，有助於海外之家庭適應及工作適應程度。

### 4. 工作壓力對心理賦能與海外適應間之中介效果

員工賦能乃是透過對其自我效能的發展，強化完成任務所需的動機，進而可持有正向的工作態度與行為(Conger and Kanungo, 1988)。相信自己可以影響組織的個體，自覺擁有控制權，面對壓力的事件較會採取主動回應方式 (Greenberger et al., 1986)，而降低知覺到的工作壓力。本研究證實，工作壓力在心理賦能與家庭適應、工作適應間有部分中介效果，對生活適應則沒有中介效果。顯示若外派人員具有較高的心理賦能，具有較高的自我效能、自我決定、影響力，以及自我工作的意義與價值，則在工作上感受到的工作壓力較低，的確可以有助於其海外家庭適應與工作適應。

## (二)理論與管理意涵

### 1.理論貢獻

有關外派人員海外適應的研究，以關係角度出發的相關研究甚少，能進一步區分不同來源之關係對外派人員海外適應可產生之效益研究更少，因此本研究第一個貢獻在於，以資源保存理論及社會交換理論觀點探討外派人員之不同關係來源對其海外適應之效益，以補文獻缺口。Caligiuri and Lazarova (2002)研究中指出影響外派人員海外適應的社會互動與社會支持來源，可分為家人、同事、當地人、其他外派人員、導師及地主國官員，然而並未進行實證，確認其相對效益。本研究進一步區分來自屬主管、母公司同事及地主國子公司同事的交換關係，提出來自主管及地主國子公司同事此二項關係對外派人員的生活適應、家庭適應、工作適應均有正向助益，而母公司同事關係則是對家庭適應、工作適應有正向助益。

其次，有關外派人員適應議題，從資源保存理論與社會交換理論角度，提出並驗證心理賦能與工作壓力的中介角色。從資源保存理論角度，關係為一項資源，而且此關係資源也會進而影響其他資源取得的難易，進而影響外派人員面對陌生環境的壓力感受。從社會交換理論角度，高品質交換關係員工可以獲得較高的組織支持(Wayne, Shore, and Liden, 1997)，進而透過外派人員心理賦能提升，對其海外工作與環境適應上有較多的幫助。此外，雖然 Rousseau et al.(2008)發現，部屬在高品質 LMX 的關係下，會承受較大的壓力。然而本研究證實作為主管或同事的自己人，外派人員雖面臨不確定環境，但來自主管及同事的支持及資源，可幫助外派人員有效降低其工作壓力，進而有助於其海外適應。本研究發現較高之 LMX 能藉由提升外派人員之心理賦能而提高其海外生活適應、家庭適應與工作適應程度；較高之母公司同事關係(PTMX)亦能藉由提升外派人員之心理賦能而提高其海外家庭適應與工作適應程度；較高之子公司同事關係(STMX)亦能藉由提升外派人員之心理賦能而提高其海外生活適應、家庭適應與工作適應程度。另外，在工作壓力的中介效果上，本研究亦實證指出較高之 LMX 能藉由降低外派人員之工作壓力而提高其海外家庭適應與工作適應程度；較高之母公司同事關係(PTMX)亦能藉由降低外派人員之工作壓力而提高其海外家庭適應與工作適應程度。

第三，在華人關係的研究上，重視主管與部屬之關係，部屬莫不以成為主管圈內人為目標，然而對同事間關係的研究則相對較為忽略。本研究除了呼應過去研究並證實外派人員與其主管建立高品質的 LMX 的確對其海外適應有大的助益外，並證實與同事建立密切的關係的確有助於其海外適應。本研究透過理論分析及資料實證，證實高品質主管及同事的社會交換關係對外派人員的海外適應是有利的。

### 2.管理意涵

本研究證實外派人員與主管或同事交換關係愈高，對其海外適應會愈有幫助。本研究建議在高品質的 LMX 之下，主管給予心理支持或實質資源，藉以降低其工作壓力，以協助外派人員勇於面對並適應海外環境。外派人員在地主國工作生活上有許多需要協助之處，此時主管應多給予支持與關注，讓外派人員對自己的外派工作之意義具有正向的認知，具備完成

外派任務的能力，並能在工作上具有決定權與影響力，有助其適應海外生活及工作，能安心執行工作任務。在 TMX 的部分，透過同事間的支持與協助，讓外派人員對工作本身、自我能力、工作決定權等擁有正向的認知，應有助於其海外事務的適應及處理，並藉由同事間相互的分擔或協助，降低外派人員之工作壓力，有助其海外適應。

此一主張對於主管如何協助外派人員海外適應，以及外派人員本身應與同事間增進良好關係，以提升其海外適應，增加工作的績效，可以提供多國企業主管對外派人員管理時的參考。尤其我國企業國際化程度愈來愈高，對外派人員的依賴愈來愈強，如何提高外派人員的海外適應及工作績效，順利執行多國企業全球策略，相信本研究成果能夠提供多國企業外派人員管理上有意義的管理意涵。

### (1)重視低品質的 LMX 與 TMX 的外派人員，提升海外適應

若部屬付出大量的時間與努力，卻得不到領導者的賞識，與上司之間仍維持低品質的領導部屬交換關係，此時這些不受青睞的部屬會感到嚴重的不公平與相對剝奪感(Bolino & Turnley, 2009)。也就是說，被視為「外人」的部屬，可能會覺得自己付出許多苦勞，功勞卻是別人的，而出現嚴重的負向心理感受。

管理者應注意到領導者的支持是跨文化工作時影響海外適應的重要因素之一。組織內部應重視那些被視為「外人」的部屬，並且應該關心在什麼樣的管理與關係歷程中，這些外派人員擁有低品質的領導部屬交換關係，領導者該如何維持組織運作的公平性、合理性，以及所有部屬工作上的士氣與向心力。被歸類為「外人」的部屬，在外派期間會顯得更加孤立，與領導者的互動就更加困難，因為彼此沒有良好的關係存在，從領導者獲得的關懷及支持相當有限。將會導致外派人員在工作領域上，很難適應當地的員工。領導者應該多關注那些自我孤立的圈外人，因為只有領導者擁有職權與地位可以這麼做。

### (2)重視外派人員的心理賦能與工作壓力程度

外派人員若具有工作意義的正確認知、擁有對執行工作能力的信心、對其行動的主動發起與規定具有選擇權，並可以對其工作的策略性、行政性或作業性之結果產生影響力，則可以有效地提升其海外適應程度。Brouer and Harris(2007)提出，對於工作角色不清楚的部屬，經常會感受到工作的緊張焦慮。Liden et al(2000)亦指出，同事可提供工作相關的專業知識與回饋，可提升個人對其工作意義與影響力的知覺；適時的回饋與社會支持會增加對能力的知覺；在完成工作任務時所共享的權力，會使得個人有較高的自我決定知覺。主管可以透過與外派人員部屬間的溝通與互動機會，讓部屬明確自己的角色，消除緊張焦慮。組織的有形及無形支持對成員的賦能認知有正面的影響，並進而能提升工作表現，Keller and Dansereau(1995)對 LMX 的研究中，亦指出若部屬可以獲得與主管較佳的商議空間及對自我價值的支持，則部屬對自己的工作會有較佳的自我控制感受，反之，則會充滿無力感。因此，提升或選擇具有較高心理賦能的外派人員赴海外子公司就任，應可提升其適應程度，並有效降低外派失敗的可能性。

本研究證實外派人員心理賦能能藉由降低外派人員工作壓力，進而對其海外生活適應、家庭適應與工作適應有顯著的助益。許多組織會提供行前支持，像是跨文化訓練的方案(Black & Mendenhall, 1991)，此訓練方案應可有效提升外派人員之心理賦能。因此對於扮演企業海外任務的外派人員，企業均應給予完善的資源及支持，以有助國際任務的順利完成，亦應避免因為關係上的差異，導致外派人員能取得的資源不一，影響到外派任務的達成。因此，不管領導部屬交換關係的品質高低，組織應一視同仁，使交換品質低的「外人」，與交換品質高的「自己人」，得到相同的資源。組織內部應盡量建立合理的制度標準，維持一定程度的透明性與可預測性。

另一方面，在組織管理或人才發展策略上，領導者也應該選擇一些特定的部屬，對其進行特別的投資與培養，這不見得是基於私人因素，而是為了組織長期效能所應進行的人才篩選過程(Sparrowe and Liden, 1997)，這派學者認為領導者雖然無法與所有部屬都發展出高品質的領導部屬交換關係，但是可以減少差別對待或低品質關係的不良影響後果(Henderson et al., 2009)。本研究發現，擁有高品質的領導部屬交換關係，透過組織支持增加，可間接使外派人員的家庭適應及工作適應有更好的調適作用。另外，在資源有限及策略性培養人才的考量下，也許僅能與少部份的部屬發展出高品質的領導部屬關係。由於領導部屬交換關係是一種相互的角色塑造過程，並非單向由領導者發起，因此部屬可以主動在關係發展的過程中扮演驅動者的角色，在工作方面表現出企圖心，積極與領導者之間建立互信程度較高的夥伴關係，透過領導者的提拔有更多的工作表現機會，保持高品質的交換關係，將可獲得較多的領導者支持與組織資源。

### (3)家人隨行的考慮

Black and Stephen(1989)研究約 220 位美國駐外經理發現，外派人員的海外適應優劣與否受到其配偶對海外生活是否適應的影響，夫妻彼此的海外適應程度則與工作績效有正相關。個人生活適應和滿意度會直接或間接影響外派人員的工作績效(Shumsky, 1992)。且配偶所提供給外派人員的支持有：(1)協助—給予諮詢和幫助以度過壓力的期間；(2)情感—給予持續性的情感關懷；(3)肯定—給予個人能成功完成工作的正向肯定(Brett & Werbel, 1980)。學者強調在國外面臨的是完全不同的文化、科技和環境，因為提前返任的成本遠高於第一次駐外，因此外派人員有必要仔細考量適任度。不成功的海外派任對個人和組織的成本極高，一個外派人員的派任失敗，組織需花費大約一百萬美元(Shaffer & Harrison, 1998)。

本研究結果顯示，外派人員有家人一起隨行，對其生活適應及家庭適應有很大的幫助，但對工作適應則無影響。家人若能夠適應海外的生活，對外派人員海外生活與工作將產生極大的安定力量。組織若可協助部屬及其家人處理跨國移動所造成的各種適應困難，將有效降低外派人員之壓力，對其適應將有助益。組織應該積極主動提供家庭支持，吸引好的人才自願接受海外任務，組織對外派人員的家人提供完備的支持，才能使外派人員無後顧之憂在海外工作，這類的家庭支持像是家人的跨文化培訓、協助配偶在當地找工作、協助子女就讀好學校。

### (三)研究限制與未來研究建議

本研究的研究過程，參考過去有關的期刊，建立研究架構，整理相關的文獻探討並提出研究假設，問卷量表之設計為求嚴謹性皆是採納過去學者所發展的題項，但整個研究過程中，還是必免不了有一些限制：

### 1. 研究限制

本研究的對象為外派人員無法採取有效客觀的抽樣方式，且問卷回收困難，樣本的代表性就大幅降低。此外，本研究問卷採自陳式填答，由填答者自己填寫領導部屬交換等關係題項及海外適應的題項，難免會受填答者本身認知及態度上的影響產生偏誤。此外，研究樣本中以外派至中國大陸地區佔大多數，研究結果在使用到其他國家時，可能會產生差異。再者，本研究資料蒐集是以橫斷面為基礎，然而人際關係與個人適應是持續不斷的概念，程度也可能隨之改變，此外，無法依據研究結果來確認研究架構中各構面的因果關係是否成立，可能會有倒因為果的情形發生。

### 2. 未來研究方向建議

有關海外適應的議題，過去相關研究較少縱斷面之探討，本研究問卷僅能蒐集到單一時間點的資料，無法全然呈現初期、後期外派人員在海外適應程度的改變，而外派任期的長短是影響海外適應的重要因素之一，建議後續者可從此方向進行比較。此外，為了使研究結果適用於各個不同文化的國家，樣本來源的地區應盡量多元化，避免過於集中某個地區，研究對象的派駐地區，應選擇與母國的語言、文化、生活環境條件差異較大之國家。

## 參考文獻

- 王怡云，1998，影響台商公司的海外派遣人員適應因素之探討，中山大學人力資源管理研究所碩士論文。
- 林鈺琴、蕭淑月、何慧清，2005，社會交換理論觀點下組織支持、組織知識分享行為與組織公民行為相關因素之研究：以信任與關係為分析切入點，人力資源管理學報，5(1): 77-110。
- 林鈺琴、賴鳳儀、黃紹慶、潘蕙韶、鍾潤富，2011，組織公民行為與工作家庭衝突之關聯分析：好士兵症候群？管理學報，28(1): 31-47。
- 施智婷、林鈺琴，2012，領導成員交換關係、心理契約滿足與組織公民行為理論模型驗證：資源配置與社會資本觀點，管理學報，29(1): 1-16。
- 陳美黛，1997，我國海外派遣人員人格特質與海外適應之相關研究，中國文化大學國際企業管理研究所碩士論文。
- 陳春希、高瑞新，2010，工作壓力與工作適應：探討不同工作特性基層警察人員組織承諾的調節效果，人力資源管理學報，10(4): 1-31。
- 陳春希、張緯杰、李旭梅、袁梅玲，2012，領導與部屬交換關係、內外控人格對於員工工作

- 態度之影響－心理賦能之中介效果，交大管理學報，32(2)：77-104。
- 程正方，2007，外派適應影響因素對工作績效及離職傾向之研究，成功大學工學院工程管理在職專班碩士論文。
- 楊立人、王居卿、蔡覺賢、傅心怡，2013，Influence of Leadership Competency and Leader-Member Exchange Quality on Research Project Performance，管理學報，30(3)：215-239。
- 黃品全，2003，顧客接觸人員與上司、同事關係對賦能及服務工作之影響－社會交換的觀點。管理評論，22(4)：57-80。
- 彭台光、高月慈、林鈺琴，2006，管理研究中的共同方法變異：問題本質、影響、測試和補救。管理學報，23(1): 77-98。
- 熊欣華、陳欽洲，2012，自己人更優惠，或是更辛苦？領導部屬交換關係中的矛盾。人力資源管理學報，12(4)：29-52。
- 蔡淑鳳、陳文意、林育秀、梁亞文，2013，台灣地區長期照護機構女性照顧服務員工作壓力源與工作適應、離職意願之研究，臺灣公共衛生雜誌，32(5)：476-490。
- Andreason, A. W. 2003. Expatriate adjustment to foreign assignments. *International Journal Commerce and Management*, 13(1): 42–60.
- Anderzen, I. and Arnetz, B. B. 1999. Psychophysiological reactions to international adjustment. *Psychother Psychosom*, 68(2): 67–75.
- Aycan, Z. 1997. Expatriate adjustment as a multifaceted phenomenon: individual and organizational level predictors. *International Journal of Human Resource Management*, 8(4): 434-456.
- Banks, G. C., Batchelor, J. H., Seers, A., O'Boyle, E. H., Pollack, J. M., and Gower, K. 2014. What does team–member exchange bring to the party? A meta-analytic review of team and leader social exchange. *Journal of Organizational Behavior*, 35(2): 273–295.
- Bauer, T. N. and Green, S. G. 1996. Development of leader-member exchange: A longitudinal test. *Academy of Management Journal*. 39(6): 1538-1567.
- Bhaskar-Shrinivas, P., Harrison, D. A., Shaffer, M. A., and Luk, D. M. 2005. Input-based and time-based models of international adjustment: Meta-analytic evidence and theoretical extensions. *Academy of Management Journal*, 48(2): 257-281.
- Black, J. S. 1988. Work role transitions: A study of American expatriate managers in Japan. *Journal of International Business Studies*, 19(2): 94-277.
- Black, J.S., and Gregersen, H. B. 1991. Antecedents to cross-cultural adjustment for expatriates in Pacific Rim assignments. *Human Relations*, 44(5): 497-515.

- Black, J. S. and Mendenhall, M. 1990. Cross-cultural training effectiveness: A review and a theoretical framework for future research. *Academy of Management Review*, 15(1): 113-136.
- Black, J.S. and Stephens, G. 1989. The influence of the spouse on American expatriate adjustment and Intent to stay in pacific rim overseas assignments. *Journal of Management*, 15(4): 529-544
- Blau, P. M. 1964. *Exchange and Power in Social Life*. New York: John Wiley and Sons.
- Bolino, M. C. and Turnley, W. H. 2009. Relative deprivation among employees in lower-quality leader-member exchange relationships. *Leadership Quarterly*, 20(3): 276-286.
- Brouer, R. and Harris, K. 2007. Dispositional and situational moderators of the relationship between leader-member exchange and work tension. *Journal of Applied Social Psychology*, 37(7): 1418-1441.
- Caligiuri, P. M. 1997. Assessing expatriate success: Beyond just “being there”, In Aycan, Z.(Ed), *New Approaches to Employee Management*, Vol. 4: Expatriate management: Theory and research, 117-140. Elsevier Science/JAI Press.
- Caligiuri, P. M. and Lazarova, M. 2002. A model for the influence of social interaction and social support on female expatriates’ cross-cultural adjustment. *International Journal of Human Resource Management*, 13(5): 761–772.
- Cascio, W. F. 1992. *Managing Human Resource-Productivity: Quality of Work Life( 3RD ed. )*. N.Y.: McGraw-Hill.
- Chen, H-F. 2010. The relationships of organizational justice, social exchange, psychological contract, and expatriate adjustment: an example of Taiwanese business expatriates. *International Journal of Human Resource Management*, 21(7): 1090–1107.
- Conger, J. and Kanungo, R. 1988. *The empowerment process: Integrating theory and practice*. *Academy of Management Review*, 13(3): 471-482.
- Culbertson, S. S., Huffman, A. H., and Alden-Anderson, R. 2010. Leader-member exchange and work-family interactions: The mediating role of self-reported challenge- and hindrance-related stress. *Journal of Psychology*, 144(1): 15–36.
- d'Antenne, P. and Mahtain, A. 1989. *Transcultural Counselling in Action*. London: Sage.
- Doz, Y. and Prahalad, C. K. 1986. Controlled variety : A challenge for human resource management in the MNC. *Human Resource Management*, 25(1): 55-71.
- Eisenberger R., Fasolo P., and Davis-LaMastro, V. 1990. Perceived organizational support and employee diligence, commitment, and innovation. *Journal of Applied Psychology*, 75(1):

51-59.

- Gerstner, C. R. and Day, D. V. 1997. Meta-analytic review of leader-member exchange theory: Correlates and construct issues. *Journal of Applied psychology*, 82(6): 827-844.
- Gouldner, A. W. 1960. The norm of reciprocity: A preliminary statement. *American Sociological Review*, 25(2): 161-178.
- Graen, G. B. and Cashman, J. 1975. A role-making model of leadership in formal organizations: A development approach. In J. G. Hunt and L. L. Larson (Eds.), *Leadership Frontiers*: 143-165. Kent, OH: Kent State University.
- Graen, G. B., Novak, M. A., and Sommerkamp, P. 1982. The effects of leader-member exchange and job design on productivity and satisfaction : Testing a dualattachment model. *Organizational Behavior and Human Performance*, 30(1): 109-131.
- Graen, G. B. and Uhl-Bien, M. 1995. Relationship-based approach to leadership: Development of Leader-Member Exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *Leadership Quarterly*, 6(2): 219-47.
- Graen, G. B. and Scandura, T. 1987. Toward a Psychology of Dyadic Organizing. In B. Staw & L.L. Cumming(Eds.), *Research in Organizational Behavior*, 9: 175-208.
- Harris, K. J., and Kacmar, M. M. 2006. Too much of a good thing: The curvilinear effect of leader-member exchange on stress. *Journal of Social Psychology*, 146(1): 65-84.
- Hays, R. D., Hayashi, T., and Stewart, A. L. 1989. A five item measure of socially desirable response set. *Educational and Psychological Measurement*, 49(3): 629-636.
- Hobfoll, S. E. 1989. Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, 44(3): 513-524.
- Homans, G. C. 1961. *Social Behavior: Its Elementary Forms*, New York: Harcourt Brace and World.
- Huang, T. J., Chi, S. C., and Lawer, J. J. 2005. The Relationship between expatriates' personality traits and their adjustment to international assignments. *International Journal of Human Resource Management*, 16(9), 1656–1670.
- Ilgen, D. R. 1999. Teams in organizations: some implications. *American Psychologist*, 54(2): 129–139.
- Jamal, M. and Preena, S. 1998. Job stress and employee well-being among airline personnel in an Asian developing country. *International Journal Stress Management*, 5(2): 121-127.
- Keller, T. and Dansereau, F. 1995. Leadership and empowerment: A social exchange perspective. *Human Relations*, 48(2): 127-145.

- Kraimer, M. L. and Wayne, S. J. 2004. An Examination of Perceived Organizational Support as a Multidimensional Construct in the Context of an Expatriate Assignment. *Journal of Management*, 30(2): 209-237.
- Kraimer, M. L., Wayne, S. J., and Jaworski, R. A. 2001. Sources of support and expatriate performance: The mediating role of expatriate adjustment. *Personnel Psychology*, 54(1): 71-99.
- Lawrence, E. R. and Kacmar, K. M. 2012. Leader-Member exchange and stress: The mediating role of job involvement and role conflict. *Journal of Behavioral and Applied Management*, 14(1), 39-52.
- Lee, L-Y. and Van Vorst, D. 2010. The influences of social capital and social support on expatriates' cultural adjustment: An empirical validation in Taiwan. *International Journal of Management*, 27(3): 628-649.
- Leung, M. Y., Chan, Y. S., and Olomolaiye, P. 2008. Impact of stress on the performance of construction project managers. *Journal of Construction Engineering and Management*, 134(8): 344–352.
- Liao, P. Y. 2011. Linking work–family conflict to job attitudes: The mediating role of social exchange relationships. *International Journal of Human Resource Management*, 22(14), 2965-2980.
- Liao, F. Y., Yang, L-Q., Wang, M., Drown, D., and Shi, J. 2013. Team-member exchange and work engagement: Does personality make a difference? *Journal of Business and Psychology*. 28(1): 63-77
- Liden, R. C., Sparrowe, R. T., and Wayne, S. J. 1997. Leader-member exchange theory: The past and potential for the future. In K. M. Rowland and G. R. Ferris (Eds.), *Research in personnel and human resources management*, Vol. 15: 47-119. Greenwich, CT: JAI Press.
- Liden, R.C., Wayne, S.J. and Sparrowe, R.T. 2000. An examination of the mediating role of psychological empowerment on the relations between the job, interpersonal relationships, and work outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 85(3): 407–416.
- Liu, Y., Keller, R. T., and Shih, H-A. 2011. The impact of team-member exchange, differentiation, team commitment, and knowledge sharing on R&D project team performance. *R&D Management*, 41(3): 274-287.
- Mendenhall, M. E. and Oddou, G. 1985. The dimensions of expatriate acculturation: A review. *Academy of Management Review*, 10(1): 39–47.
- Ng, T. W. H., and Sorensen, K. L. 2008. Toward a further understanding of the relationships

- between perceptions of support and work attitudes: A meta-analysis. *Group Organization Management*, 33(3): 243–268.
- Oberg, K. 1960. Culture shock: Adjustment to new cultural environments. *Practical Anthropologist*, 7: 175-183.
- Paik, Y. and Sohn, J. D. 2004. Expatriate managers and MNC's ability to control international subsidiaries : The case of Japanese MNCs. *Journal of World Business*, 39(1): 61-71.
- Puck, J. F., Kittler, M. G., and Wright, C. 2008. Does it really work? Re-assessing the impact of pre-departure cross-cultural training on expatriate adjustment. *International Journal of Human Resource Management*. 19(12): 2182-2197.
- Rogelberg, S. G., Leach, D. J. and Warr, P. B., 2006. "Not another meeting!" Are meeting time demands related to employee well-being? *Journal of Applied Psychology*, 91(1): 86-96.
- Rousseau, V., Aubé, C., Chiochio, F., Boudrias, J.-S., and Morin, E. M. 2008. Social interactions at work and psychological health: The role of leader-member exchange and work group integration. *Journal of Applied Social Psychology*, 38(7): 1755-1777.
- Scandura, T. A. and Graen, G. B. 1984. Moderating effects on initial leader-member exchange status on the effects of a leadership intervention. *Journal of Applied Psychology*, 69(3): 428-436.
- Seers, A. 1989. Team-member exchange quality: A new construct for role-making research. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 43(1): 118–135.
- Seers, A., Petty, M. M., and Cashman, J. F. 1995. Team–member exchange under team and traditional management. *Group & Organization Management*, 20(1): 18–38.
- Shaffer, M. A. and Harrison, D. A. 1998. Expatriates psychological withdrawal from international assignments: Work, non-work, family influences. *Personnel Psychology*, 51(1): 87-118.
- Shaffer, M. A., Harrison, D. A., Gregersen, H., Black, J. S., and Ferzandi, L. A. 2006. You can take it with you: Individual differences and expatriate adjustment. *Journal of Applied Psychology*, 91(1): 109–125.
- Shay, J. P. and Baack, S. 2002. An empirical investigation of the relationship between reasons for expatriate manager assignment, modes of expatriate adjustment, and expatriate managerial effectiveness. *Academy of Management Proceedings*, IM, I1-I6.
- Shirom, A., Westman, M., and Melamed, S. 1999. The effects of pay systems on blue-collar employees' emotional distress: The mediating effects of objective work monotony. *Human Relations*, 52(8): 1077-1097.

- Spreitzer, G. M. 1995. Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and Validation. *Academy of Management Journal*, 38(5): 1442-1465.
- Sutton, R. I. and D'Aunno, T. 1989. Decreasing Organizational Size: Untangling the Effects of Money and People. *Academy of Management Review*, 14(2): 194-212.
- Thomas, K. W. and Velthouse, B. A. 1990. Cognitive elements of empowerment: An 'interpretative' model of intrinsic task motivation. *Academy of Management Review*, 15(4): 666-681.
- Torbiorn, I. 1982. *Living Abroad: Personal Adjustment and Personal Policy in the Overseas Setting*, New York: Wiley.
- Vigoda, E. 2002. Stress-related aftermaths to workplace politics: The relationships among politics, job distress, and aggressive behavior in organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 23(5): 571-591.
- Wang, X. and Rabindra, N. K. 2004. Nationality, social Network and psychological well-being. *International Journal of Human Resource Management*, 15 (4-5) : 775-793.
- Wayne, S. J., Shore, L. M., and Liden, R. C. 1997. Perceived Organizational Support and Leader-Member Exchange: A Social Exchange Perspective. *Academy of Management Journal*, 40(1): 82-111.
- Wu, P-C, and Ang, S. H. 2011. The impact of expatriate supporting practices and cultural intelligence on cross-cultural adjustment and performance of expatriates in Singapore. *International Journal of Human Resource Management*. 22(13): 2683-2702.