

行政院國家科學委員會專題研究計畫成果報告

台商派駐大陸人員工作調適之研究： 組織社會化觀點

計畫類別： 個別型計畫 整合型計畫

計畫編號：NSC 88-2416-H-110-025

執行期間：87 年 08 月 01 日至 88 年 07 月 31 日

計畫主持人：黃英忠

處理方式：(請打○)

可立即對外提供參考

一年後可對外提供參考

兩年後可對外提供參考

(必要時得延展發表時限)

執行單位：國立中山大學人力資源管理研究所

中 華 民 國 八 十 八 年 九 月 十 八 日

目 錄

	頁 次
第一章 緒論.....	1
第一節 研究背景.....	1
第二節 研究目的.....	3
第三節 研究重要性.....	4
第二章 文獻探討.....	5
第一節 社會化理論.....	5
第二節 派外人員的工作調適：社會化模式	12
第三章 研究設計.....	19
第一節 研究架構.....	19
第二節 研究變項的定義與衡量.....	21
第三節 研究假設.....	25
第四節 資料蒐集方法.....	27
第五節 資料處理與分析方法.....	29
第六節 研究限制.....	30
第四章 資料分析與討論.....	31
第一節 各研究變項之基本描述分析.....	31
第二節 母公司支援、母公司社會化、子公司社會戰術、角色模糊與承諾傾向的關係.....	35
第三節 承諾傾向與資訊蒐集的關係.....	38
第四節 母公司支援、母公司社會化、子公司社會戰術、角色模糊、承諾傾向、資訊蒐集與子公司社會化的關係.....	39
第五章 結論與建議.....	46
第一節 結論.....	46
第二節 建議.....	49
參考文獻.....	50
附錄一 問卷.....	53

表 目 錄

	<u>頁 次</u>
表 2-1 新近者類型與社會化策略.....	10
表 3-1 有效樣本之次數分配及百分比.....	27
表 4-1 各變項之描述性統計.....	32
表 4-2 各變項之相關分析.....	34
表 4-3 母公司支援與承諾傾向之簡單迴歸分析.....	35
表 4-4 母公司社會化與承諾傾向之逐步迴歸分析.....	35
表 4-5 子公司社會化戰術與承諾傾向之逐步迴歸分析.....	36
表 4-6 角色模糊與承諾傾向之簡單迴歸分析.....	36
表 4-7 承諾傾向與各自變項之逐步迴歸分析.....	37
表 4-8 承諾傾向與資訊蒐集之簡單迴歸分析.....	38
表 4-9 母公司支援子公司社會化的規則相關分析.....	39
表 4-10 母公司社會化與子公司社會化的規則相關分析.....	41
表 4-11 子公司社會化戰術與子公司社會化的規則相關分析.....	42
表 4-12 角色模糊與子公司社會化之規則相關分析.....	43
表 4-13 子公司社會化與各自變項之規則相關分析.....	45

圖 目 錄

	<u>頁 次</u>
圖一 研究架構—派外人員的社會化模式	19

第一章 緒論

第一節 研究背景

自1980年代以來企業國際化已經成為全球的管理風潮，越來越多的企業追求全球性競爭的策略，國際化及全球化已經不再是一些知名大公司的專利，這樣的趨勢到了1980年代末期及1990年代以後更明顯，新興開發中國家，如台灣、韓國及新加坡等國的企業逐漸扮演國際化企業的重要角色；就台灣而言，除了資訊及電子等高科技產業因為技術先進，在世界市場中佔有一席之地外，由於中國大陸及東南亞經濟的起飛，更帶動了各種產業紛紛加入國際化行列。隨著國際化及全球化的趨勢逐漸明朗，許多工作者也逐漸派到世界各地工作，國際化生涯已經成為許多人無可避免的選擇。以台灣而言，許多派外人員隨著企業發展的需要而到美國、歐洲及中國大陸工作，其中又以中國大陸成長最快，人數也最多，目前雖然沒有正式的統計，但台商派駐大陸人員數目的龐大，可能是許多人難以想像的。派外人員的增加仍將是未來的趨勢，尤其是到中國大陸，企業人力資源管理者面臨的問題是：這些派外人員應該如何管理？他們的需要是什麼？

派外人員派駐到一個海外子公司，面對新的工作及組織環境，將會受到許多現實衝擊(reality shock)，Black(1991)以 U 形曲線來描述一個新進派外人員將經歷的跨文化調適狀況，他將整個調適過程分為四階段：蜜月期、文化衝擊期、調適期及掌握期；通常新進派外人員再歷經短暫的蜜月期之後，就會因為受到文化的衝擊及工作的轉換產生壓力與焦慮，造成調適問題，這段期間長短並不一定，以美國派外人員而言，多數約需維持6-18 個月左右¹才能逐漸調適新的組織、工作及角色。如何縮短文化衝擊期，讓派外人員以 J 形曲線調適，是派外人員管理時應該思考的課題。

台商派駐大陸人員所面臨的工作調適問題與一般派外人員所面臨的問題是相類似的，兩岸的中國人經過長達近五十年的分隔，資訊及交通的往

來也是近幾年來才比較開放，除了語言文字上仍有高度的共通性之外，其他無論是在價值觀、思考方式及行為上都出現極大的差異，大量的派駐大陸人員面臨著非常強大的工作適應壓力，因此本文將特別就台商派駐大陸人員的工作調適進行探討。

過去國內有許多研究談派外人員的調適問題（顧鳳姿，1993；許士軍，顧鳳姿，1996；柯元達，1994；黃國隆等，1995），不過過去的研究缺乏一個強有力的理論基礎，因此在展開整個研究架構時，傾向以個人特徵及任務特徵探討對調適的影響，對於整個調適過程，似乎比較無法缺乏有系統深入探討，這種取向也使實務工作者缺乏整體的思考架構，以致派外人員管理實務在實施上有很多漏洞或盲點。

Jones(1983)指出新進者早期的學習經驗一直是研究社會化的主題，因為一般而言新進者對組織社會化過程的力量最敏感；新進者進到組織因為缺乏好的行為參考點，通常會經歷所謂「現實衝擊」或「破裂點」(break point)，因此會產生壓力及憂慮，此時新進者會急於經由工作角色或他人的贊同來澄清他們所面對的情境，特別是他們會尋找一個解釋架構(interpretive schema)來引導他們的行為。因此，組織可以透過許多的實務影響及控制新進者的現實衝擊，讓他們調適組織的環境，進而產生組織認同及組織承諾。

新進的派外人員在海外子公司的調適，是組織社會化理論一個非常好的應用主題，因為社會化理論探討的課題可以包含新進者及再社會化者，而派外人員擔負的角色剛好兼具兩者的特性；對母公司而言，他們是再社會化者，因為他們是調適組織中不同的角色及任務，但是對子公司而言，則他們比較接近新進者，因為所面對的任務、人物、價值觀及文化等環境，可能與母公司截然不同。

本研究主要的努力方向是以社會化理論來探討派外人員調適問題，然後以此一模式為基礎，過去的研究，都提到派外人員調適應該包括工作調適、生活調適及文化調適（如許士軍及顧鳳姿，1996與柯元達，1994），由於組織社會化理論偏重在組織內工作及角色的調適問題，因此本文主要

是談派駐大陸人員的工作調適及組織文化的調適，生活調適及社會文化調適雖然仍將與工作調適有關，但原則上不在本文討論範圍之內。

第二節 研究目的

依據研究背景的探討，本研究的目的如下：

- 一、 建構一個以組織社會化理論為基礎，探討台商派駐大陸人員的工作調適，藉以建立派外人員的社會化模式。
- 二、 探討派外人員在派遣前，在母公司的社會化以及對子公司的承諾傾向是否會影響派外人員在子公司社會化的程度。
- 三、 探討派外人員在子公司的角色特性及對資訊蒐尋行為是否會影響派外人員在子公司社會化的程度。
- 四、 探討母公司派外人力資源管理實務及子公司社會化實務是否會影響派外人員在子公司社會化的程度。

第三節 研究重要性

一、就企業而言

- 1.提供企業了解在母公司社會化程度較高的人員是否會相同地在子公司社會化的程度較高，以供企業今後在派外人員甄選時的考量。
- 2.提供企業了解母公司在人力資源管理實務及及子公司在社會化實務及支援服務上有何確切的作法，有助於員工在子公司的社會化。
- 3.提供企業了解是否員工在子公司的角色界定愈清楚，愈有助於員工在子公司的社會化。

二、就學術上而言

如同前面所言，在過去的研究中，雖然有很多學者著重在派外人員調適的問題上，但是缺乏一個完整的理論基礎，本研究則是嘗試由組織社會化的理論出發，探討派外人員的工作調適，並探討影響派外人員社會化的因素及派外人員社會化對子公司的影響為何，以期建立一個派外人員的社會化模式。

第二章 文獻探討

第一節 社會化理論

一、定義

組織社會化是指學習一些事物或程序以調適一個組織的角色；組織社會化的定義最初只是指「知道規則」，然而經過不斷的演進，變成了一個比較詳細的定義：使一個人瞭解承擔組織角色或成為組織成員所需的價值觀、能力、期望行為及社會知識(social knowledge)的過程(Louis, 1980)；因此組織社會化經常被人們認為是工作者調適一個新工作或組織新角色的主要過程(Chao, et al., 1994)。

目前大多數研究組織社會化的對象是針對組織的新進者，不過社會化理論真正的意涵通常認為組織社會化是一輩子的過程，充滿個人的整個生涯，因為在一生的過程中個人的工作情境或本身都可能發生變化，新的組織社會化需求便會產生(Chao, et al., 1994)。

二、社會化的建構

組織社會化在員工調適及學習的過程中，扮演了重要的角色，Chao et al. (1994)認為可以用六個構面來描述組織社會化的內容，分別說明如下：

1. 工作掌握：指的是個人是否已經學習到與工作相關的技巧、知識及能力，雖然績效不一定直接和組織社會化有關，但是確認哪些是必須學習的及要具備多好的才能，才能調適角色的需要，卻會受到社會化的影響。
2. 人物：如何與組織內成員建立成功及令人滿意的工作關係是非常重要的。Fisher (1986)認為找到適當的人並向他學習有關組織、工作群體及工作相關知識，是組織社會化過程中非常重要的事；這種工作關係通常是由於組織成員的工作或非工作相關的特性所形成，個人特質、群體動

態、工作外興趣相似性、工作中互動及組織結構上定義的關係都會影響到個人的社會技巧及行為能否被其他組織成員接受。

3. 政治：組織政治的社會化是指成員能否有效獲取組織內正式或非正式工作關係及權力結構的資訊，在組織中調適良好能有效率的知道哪些人是比較有見識及權力(Louis, 1980)。
4. 語言：這個構面主要是描述個人是否瞭解組織中的專業技術用語，以及是否清楚知道一些簡寫、俚語及行話。
5. 組織目標及價值觀：在組織社會化定義中很多都會具體提到個人必須學習特定的組織目標及價值觀；Shein(1968)主張社會化必須瞭解維持組織圓滿和諧的規則；Feldman(1981)強調學習組織目標及價值觀的重要並且認為新員工必須知道一些無法用言語表達的規則、規範及非正式網路。
6. 歷史：Ritti & Funkhouse(1987)指出組織的傳統、習慣、故事及儀式會傳達一些文化的訊息，並藉以形成某種形式的員工；瞭解歷史及一些特定成員的背景有助於使個人知道在某些特定的環境及互動下，哪些行為是適當或不適當的。

Morrison(1993)認為社會化的任務主要有四：(1)工作掌握，(2)角色釐清，(3)文化調適，及(4)社會整合。

三、社會化過程：個人層次

Morrison(1993)認為過去研究新進者組織社會化過程的文獻可以分為兩大類：一是傳統的取向，將新進者視為反應者角色；一是最近的取向，將新進者視為主動者。將新進者視為主動者的取向又可細分為三種：(1)是研究社會化階段，這個取向對社會化期間所發生的改變提供了很好的洞察，但是卻無法說明這些改變如何產生，因此也無法提供好的建議讓新進者扮演好自己的角色；(2)是研究組織可以應用的各種戰術，(e.g. van Maanen & Schein, 1979; Wheeler, 1966)，這個取向強調不同的組織系絡對社會化會造成不同的影響，然而卻暗示相同的組織系絡下會有相同的社

會化；(3)是研究新進者體認到及掌握到新環境的整個認知過程，這個取向的焦點是新進者本身，同樣的這個取向認為新進者是反應者而非主動者。以下說明幾個社會化過程中與個人有關的概念。

1. 資訊尋找

最近的取向認為新進者應該是可以主動的 (Comer, 1991; Miller & Jablin, 1991; Morrison, 1993)，這些學者通常是以較完整的眼光看整個社會化的過程，認為社會化是一個同時受到組織及新進者主動性 (initiatives) 影響的過程。

新進者主動的方式主要是藉由「資訊尋找」(information seeking) (Morrison, 1993)；資訊尋找可以讓新進者降低不確定性，同時能瞭解及掌握他們的新環境；資訊尋找也使新進者可以彌補監督者及同事經常無法提供足夠資訊的問題。

Major et al. (1995) 以角色發展過程描述新進者主動社會化的行為，他們認為新進者可以透過發展上司及同事間的角色關係而獲取所需的資訊，進而有助於社會化及組織調適。

2. 個人特性

組織社會化主要是描述個人組織新角色的調適，因此必須強調個體的觀點，因為個體的差異將對社會化經驗的學習和解讀有很大的影響 (Chao et al., 1994, Jones, 1983; Louis, 1980)。

Reichers et al. (1995) 認為設計組織社會化或再社會化 (resocializing) 過程應該考慮兩個重要的個人特性，一是經驗的程度，一是經驗的特性；經驗的程度主要是關於工作者過去工作時間的長短，經驗的特性則是指過去工作與新工作或新角色的相似性。通常而言，有更長的及更相似的經驗，所需的社會化較少；經驗與社會化關係通常來自四個方向：(1) 可以直接轉化為工作所需的知識及能力，降低資訊的需求，(2) 提供架構 (schema) 使新進者判斷哪些資訊重要或不重要，以有效的取得資

訊，(3)提供架構判斷哪些過去的知識對未來工作有幫助，有效應用過去經驗，(4)降低驚奇(surprise)程度，讓憂慮維持在可控制的程度之內。

3. 承諾傾向

承諾傾向是一個整合的概念，指新進者帶入組織的，能增進對組織情感的一些個人特徵及經驗，這個概念與預先社會化(anticipatory socialization)有些類似，因為他們都會影響新進者的組織調適，但是不同的是預先社會化的概念屬於職業層次，而承諾傾向則屬於組織層次(Lee et al., 1992)。Mowday et al.(1982)建議承諾傾向應該包含三個成分：(1)個人特徵：新進者對組織生涯有較高的渴望及比較熟悉組織的核心價值可以發展出比較高的組織承諾，且比較不用花心力進行社會化；另外自我肯定(self-efficacy)及自信心(self-confidence)則會影響新進者的反應，我肯定是指個人對能否擔任某一特定工作或做某些行為的判斷與認知(Saks, 1995)，一般而言，自我肯定的人比較能積極面對各種挑戰。(2)期望：新進者的期望會成為日後評價各種經驗的參考架構；有正面期望的人通常會將經驗解釋成和原來的想法一致，尤其是初期的經驗很模糊無法用客觀標準加以衡量的時候。(3)組織選擇因素：選擇進入一個組織的決策過程會影響新進者後來的態度和反應如果該決策是明確的、不可撤回的、公開的或自願的，則會有高的承諾傾向(Lee et al., 1992)。Mowday, et al(1982)認為承諾傾向是要將以上三個要素整合成一個概念，因為這些要素特性的整合對個體而言是複雜的，要把這些特性加以區分概念上來說是困難的。

Lee, et al.(1992)曾以軍校新生進行長期間的研究，承諾傾向(commitment propensity)與組織承諾及離職率之關係，結果發現軍校生進入軍校前對軍校的承諾傾向對未來的組織承諾及離職率有顯著的關係，傾向高者組織承諾也會高，離職傾向則較低；另外工作回饋對高承諾傾向的學生會比較有效，因為這類學生會用不同的態度處理及解釋資訊。

Lee et al.(1992)認為承諾傾向比個人特質包含的範圍廣，但是比預先社會化窄，如前所述預先社會化的概念屬於職業層次，而承諾傾向則屬

於組織層次，例如承諾傾向的測量中，期望的焦點是放在組織的工作及角色，而選擇則是針對某一個特定的組織，但是，到底承諾傾向對組織承諾及離職行為的影響過程是什麼，值得進一步探討(Lee et al., 1992)。

由於，承諾傾向會影響新進者資訊的尋找及對資訊的反應，並影響組織承諾，但是確實的過程有待進一步探討；而資訊尋找被認為是社會化的重要因素，會透過社會化過程而影響組織承諾，且進入組織前的預先社會化建構過於龐大不易衡量，本研究將以承諾傾向取代預先社會化建構，明確描述社會化的前因。

四、社會化過程：組織層次

所謂組織層次的社會化過程，主要是描述組織社會化的實務。

Van Maanen & Schein(1979)認為社會化的戰術可以用六個方向來思考，而這六個戰術都可以分為兩個極端，分別說明如下：(1)集體與個別戰術：集體戰術指組織會將新進者集中起來進行社會化，讓他們有共同的體驗，個別戰術則是分別對新進者進行社會化；(2)正式及非正式的戰術：正式戰術指在社會化期間新進者被隔離起來，而非正式戰術則是讓新進者在正常工作環境中進行社會化；(3)連續及隨機戰術：連續戰術指組織有一連串固定的步驟進行社會化，隨機戰術則否；(4)固定及變動戰術：固定戰術指組織對新進者社會化安排了固定的時程表，變動的戰術則否；(5)伴隨及分離戰術：伴隨戰術是指組織會固定安排有經驗的成員伴隨新進者進行社會化，分離戰術則否；(6)賦與及剝奪戰術：賦與戰術指肯定個人的特徵及先前有的一些想法，剝奪戰術則對這些想法及特徵加以否定，重新建立組織需要的知識及經驗，Jones(1986)則對這個構面重新定義為新進者獲得成員社會支持的程度，以便釐清這個構面的意涵。

Van Maanen & Schein(1979)及Jones(1986)將集體的、正式的、連續的、固定的、伴隨的及賦與的戰術統稱為「機構式社會化」，這種戰術可以使新進者接受組織預定的角色，讓組織維持現有的狀態；個別的、非正式的、隨機的、變動的、分離的及剝奪的戰術則統稱為個人化戰術，這種

指戰術則會使新進者保留個人的特性，自己去詮釋組織中的角色。圖1表示不同的戰術及對新進者可能產生的影響，機構式社會化一般而言，會促使個人改變、有高工作滿足、高組織承諾、高組織認同及低離職意願；個人式社會化會有高角色創新、高角色模糊、高角色衝突、高壓力症狀及高個人績效(Ashforth & Saks, 1996)。其中必須注意的是：賦與戰術無論是由Van Maanen & Schein(1979)或Jones (1986)的定義來看，都會使個人的改變較少；至於績效，在此非定義成組織對個人期望的績效，而是看個人成就的大小，因此賦與的戰術對績效會有正面的影響。

Reichers et al.(1995)將新進者區分為四類：「新手」(neophytes)、「初學者」(initiates)、「轉換者」(converts)及「老手」(veterans)，各類新進者的社會化目標及可行的社會化策略可以參考表1。

表2-1 新進者類型與社會化策略

類型	說明	社會化目標	社會化策略
新手	工作經驗短、同伴制	取得工作及組織的知識	可以利用課堂上教學、工作中訓練、同伴制
初學者	工作經驗短、不相關	知識，降低憂慮	(buddy-system)。
轉換者	工作經驗短、相關	判斷原有經驗的層次	先以測量工具或面談瞭解經驗層次，並給予適當的資訊，彌補不足。
轉換者	工作經驗長、不相關	獲取相關知識並將原來	先進行剝奪 (investiture)過程，可在離開時
轉換者	工作經驗長、不相關	經驗解凍。	做一些象徵性活動如惜別會、送禮物等；進
轉換者	工作經驗長、不相關	經驗解凍。	入時則由主管正式的宣達、給予名牌徽章
老手	工作經驗長、相關	利用原有的經驗迅速應	等，並給予工作相關資訊，直屬主管進行一些簡單的面
老手	工作經驗長、相關	用在新工作上	作的諮詢。

來源：整理自Reichers et al.(1995)

另外，有些社會化實務無論新進者是什麼類型都可以增加組織承諾，一種策略是讓新進者加深組織高品質及高地位的印象，這些印象可

以增加新進者對組織的認同，尤其對那些「新手」尤其有效；另一種是使新進者想回報組織，例如提供他們有價值的特權、地位的象徵、方便性、工作規則外的自由度及愉悅的工作環境，讓他們產生不平感，覺得組織給他們的待遇超過他所應得的，此時這些新進者將會努力工作以提昇工作績效來降低不平感，對組織承諾也會增加。

Reichers et al. (1995)指出組織社會化的主體通常包括公司內人力資源發展人員或部門、直屬主管及同事，人力資源發展人員應該建立一套制度來分辨新進者的類型以決定每一位新進者應該經歷的社會化歷程，並設計社會化要求表格，以進行適當的社會化，這套制度及各項決策如能讓直線主管及實際社會化操作者參與，將會更容易被瞭解及接受；訓練者及直線經理是傳授新進者應有知識的主要負責主體；同事及部屬（尤其是秘書及行政助理）也可以成為重要的社會化主體，尤其是同事的支持及鼓勵可以有效的降低憂慮；新進者個人在社會化過程中也應該扮演重要角色，他們必須主動尋找各種資訊，而當組織提供資訊時，必須敏銳的加以反應。

訓練是一種正式及有規劃的社會化程序，同時逐漸的變成社會化過程的主要部份(Felfman, 1989)。Saks(1995)研究訓練與自我肯定對新進者工作調適的影響，結果發現自我肯定可以對訓練及工作調適產生調節效果，自我肯定低者，訓練少時調適差，訓練多時調適好；自我肯定高者，訓練多時調適差，訓練少時調適好。另外，自我肯定可以有一些中介效果。

Lee et al. (1992)指出承諾傾向的研究結果顯示這個概念的重要，因此在管理上應該重視新進人員的甄選，不應只強調社會化，因為新進者初始的一些特性會影響組織社會化實務可能產生的效果。

第二節 派外人員的工作調適：社會化模式

由過去派外人員管理及組織社會化相關的文獻可以看出：派外人員在子公司的調適與組織新進者有相似的社會化過程，但是派外人員的調適問題除了組織及工作的調適之外，還必須考慮到文化調適、生活調適及社會調適，這些方面的課題通常是組織社會化討論範圍之外的；這些調適課題對於派駐大陸人員而言重要的，不過過去的研究希望將這些不同層面的調適課題一起放在一起探討，也造成了研究結果缺乏一致的看法；而本研究認為應該藉助一些理論模式，並將不同層面的適應問題先分開來探討，比較容易有深入的洞察(insight)，基於這個看法，本研究對台商派駐大陸人員調適課題將借重組織社會化理論，而研究的範圍，主要是放在派駐大陸人員的工作調適上。

以下將根據社會化理論及過去對派外人員管理的研究，依照派外的過程分為三個階段，來推論出派外人員的社會化。第一個階段為派外預備階段，第二階段為派外社會化階段，第三階段為後社會化階段，依照相反順序分別予以介紹：

一、後社會化階段

後社會化階段有兩個構念，組織層次的構念是「組織績效」，個人層次的構念是「社會化結果」。先談社會化結果：新進者進入組織一年後的工作滿足、組織承諾、離職傾向及離職行為等工作的態度及行為，與社會化的過程有顯著的關係，社會化程度越高，速度越快，越能使新進者有好的工作態度及行為；對派外人員而言，社會化的過程相信也有類似的結果。過去探討派外人員調適的研究都會提到派外人員失敗的比率很高，且每個失敗的案例都必須負擔很高的成本，因此許多企業都希望派外人員在子公司都能樂在工作、安於工作；Birdseye & Hill(1995)將派外人員的離職傾向細分為離開「工作」、「組織」及「地點」，社會化過程對此三者的影響有待進一步澄清。

子公司的組織績效可能會與派外人員社會化結果有正向關係，因為參與經營的派外人員在子公司中通常擔任重要的職務，會對績效有直接影響，如果是短期人員則不會有顯著關係。

目前台商派駐大陸人員遭遇的很大的問題，是派駐大陸人員都沒有久居大陸的打算，以Birdseye & Hill(1995)的觀點，就是離開「工作」、「組織」或「地點」的傾向很高，過去的研究，如柯元達（1994）及顧鳳姿（1993）等，都認為生活適應對於派外人員的離職傾向有很大的相關性，然而派外人員的工作調適由社會化理論來看也將與其社會化程度及速度有很大的關係。

二、派外社會化階段

派外社會化階段開始於派外人員進入海外子公司開始，個人層次的構念方面主要包括資訊尋找及對資訊反應，及在子公司的社會化。在子公司的社會化是派外人員海外調適的重要指標，也是本文探討的重點，因此加以說明。

1. 在子公司的社會化

在子公司的社會化依Chao et al.(1994)認為可以用六個構面可分別說明如下：

- (1) 工作掌握：派外人員必須清楚自己工作所需要的各項知識、技巧及才能，一般而言，派外人員雖然可能會擔任與在母公司時相關的工作，但是絕大多數的人的層級會提昇，工作的內容會擴大，自主性也將增加，因此派外的職務內容會有相當的變化，對與工作相關知識的瞭解是非常重要的。
- (2) 人物：派外人員由於與母公司及母國各種人際關係因為地理上的隔離，會產生很多改變，因此如何與子公司組織內成員建立成功及令人滿意的工作關係益形重要。派外人員必須能夠迅速與子公司中的上

司、同僚及部屬建立良好的社會關係，才能獲取的所需資訊，並避免因為原有社會關係的隔離而產生嚴重失調。

- (3) 政治：子公司的政治通常比母公司複雜，因為子公司的型態有獨資、合資、購併或合併等經營方式，權力結構也將因為經營型態不同而不同，因此如何有效率的知道哪些人是比較有見識及權力，對一個派外人員來說非常重要。
- (4) 語言：個人是否瞭解組織中的專業技術用語，以及是否清楚知道一些簡寫、俚語及行話，當然對派外人員調適有重要影響；當派外子公司是屬於不同的語系時，語言的調適將更加困難，即使是相同語系(如台灣與大陸或英國及美國)在語意表達方面，也往往會有很大的差異。
- (5) 組織目標及價值觀：子公司的目標及價值觀往往也是讓派外人員困擾的課題，因為派外人員通常充當使公司與母公司的橋樑角色，也往往因為這種角色造成角色的衝突，當子公司目標與母公司目標不一致或立場衝突時，派外人員往往難以掌握自己應該扮演的角色；因此，派外人員應該如何清楚母公司交付的任務，並認同子公司的目標及價值觀，將是一個非常大的挑戰。
- (6) 歷史：每一個子公司通常不同的發展階段，派外人員在不同的子公司中擔任的角色也不同；有些子公司發展較成熟，則派外人員必須詳細瞭解子公司的歷史沿革、傳統、習慣及儀式；而在發展初期的子公司，派外人員本身可能是一個創造歷史的人，這時候必須有強烈使命感完成各項任務。

派外人員在子公司社會化會受到幾個組織層次的因素及個人層次的因素之影響，分別說明之：

- (1) 母公司人力資源管理實務：主要是提供關於子公司組織的各種資訊，舉凡關於工作掌握、人物、政治、語言、歷史及組織目標與價值觀等都應該有系統的讓派外人員預先瞭解，派外訓練的模式很多（參

考黃英忠等，1996），建立適當的派外訓練體系可能是加速員工調適的重要工作。

- (2) 子公司社會化實務及支援系統：子公司要有完善的社會化實務及支援服務並不容易，原因是有些企業到海外的人數並不多，更有許多派外人員是開疆闢土的角色，在子公司要得到好的支援可能有限。但是，一個子公司的派外人員面對新進的派外人員必須有正確的認知，盡快設計一套「機構式社會化」系統，協助新進人員快速的進入狀況，因為只有新進人員發揮完全的功能，才可以提昇組織績效，切不可抱著報復或幸災樂禍心態，讓新進者一切由常識錯誤學起，造成未來的調適障礙。子公司社會化實務設計應該先依照Reichers et al.(1995)的看法，將新進者區分「新手」、「初學者」、「轉換者」及「老手」，再依據不同的策略進行社會化，至於支援服務，則在於給派外人員各種工作上及生活上的方便，對調適也有很大的幫助。
- (3) 角色特性：許士軍及顧鳳姿(1995)研究角色特性與派外經理人工作調適的關係，發現角色差異性與工作調適沒有顯著相關，而角色確定性、角色衝突性及角色勝任性與工作調適有正相關，工作彈性與工作調適有正相關；Birdseye & Hill(1995)則發現工作自主性及工作相似性與離職傾向有關；而社會化與調適及離職傾向有顯著的關係，因此，我們可以推論角色特性將透過社會化而影響派外人員的調適，進而影響績效。
- (4) 在母公司的社會化：派外人員在子公司的工作及角色雖然與在母公司不同，但是通常會有高相關性，因此在母公司的社會化程度對於在子公司的社會化會有正向的影響；母公司對子公司的控制如果講求「文化控制」（趙必孝，1994），則派外人員還必須擔任文化傳承角色，則在母公司社會化更重要。

2. 資訊尋找及對資訊反應

資訊尋找及對資訊反應會受到派外人對子公司承諾傾向的影響，承諾傾向越強，資訊尋找及對資訊反應也會越積極。另外，在社會化過程中組織應該給予各項績效的相關資訊，可以使派外員工更快接受相關資訊並做出適當反應，有助於社會化過程。資訊尋找的態度越積極，頻率越高，則派外人員社會化會較佳；對資訊反應如果也是積極與正面的，並能注意各項回饋訊息之意涵，則社會化也會較佳。

三、派外預備階段

過去的組織社會化研究，探討個人進入組織前階段的並不多見，即使有，則多半把焦點放個人特徵及工作經驗上，因為對組織而言，社會化過程是開始於新進者進入公司之後；派外人員的社會化和一般新進者不同，因為派外人員通常是公司內的員工，甚至是主管人員，母公司在進行派外時有很多的作法可以協助派外人員進入子公司後的社會化。

派外人員對子公司的承諾傾向是一個綜合的概念，包含了個人特徵、期望及選擇三個概念性的構面，指新進者帶入組織的，能增進對組織情感的一些個人特徵及經驗；這個構念可以反應派外人員在進駐子公司之前對子公司是否有強烈意願與能力，調適子公司的工作和角色。

母公司可以透過人力管理實務增強派外人員對子公司的承諾傾向，以便進入子公司後，能夠積極主動的社會化：

1. 母公司派外人力資源管理實務

- (1) 甄選：選擇具有高度「派外生涯期望」、「熟悉子公司任務特性」「自我肯定」及「自信」的人員，因為這些人會有較高的子公司承諾傾向，因為這些人員會比較主動蒐集資訊或以更積極的態度解讀資訊，盡快調適在子公司的工作及角色；至於這些構面的評量，可以透過日常的觀察及考核、測驗或面談進行。
- (2) 訓練與發展：同樣的，必須訓練與發展派外人員，使具有高度「派外生涯期望」、「熟悉子公司任務特性」「自我肯定」及「自信」的

人員，因為這些人會有較高的子公司承諾傾向；派外人員的訓練與發展過去多強調跨文化取向（黃英忠等，1996；戚樹誠，1996），卻少談發展人員的派外生涯期望、自我肯定及自信心，因此在訓練及發展方案規劃上，似乎可以重新思考。

- (3) 生涯規劃：將派外的前程發展規劃得「明確」，把在子公司的歷練當成未來發展的重要指標，可以增加派外人員對子公司的期望；另一方面，將海外派遣納入所有人員的生涯發展之中，並讓員工依其意願選擇，可以有助於承諾傾向。

另外回任安排，對於派外人員的承諾傾向也會有很大的影響，尤其是已經有很多派外人員回任時，他們受到的待遇與職務安排通常是即將派外者的標竿，派外人力資源實務對此應該特別注意。

- (4) 績效評核：派外人員除了在子公司要能實現自我抱負之外，也會在乎整體的績效評核，尤其是在海外的監督通常是間接的，評核績效的風險較高，必須設計公平的績效評核制度，才能使員工有意願到海外工作。
- (5) 薪資福利制度：薪資福利制度也將是增加員工對海外子公司承諾傾向的重要因素，通常派外人員的薪資福利包括薪資及各種津貼、獎金、支援服務及福利；福利又常包含家庭的各項安排如配偶的生涯諮詢或安排，子女的就學及其他家庭生活的補貼等。這些制度經常是員工要不要派外的第一個考量因素，有好的薪資福利制度，派外人員會有更高的意願調適海外生活。
- (6) 家屬生活的安排：有些家屬可能要一起派外，對於居住、就業及就學如果有好的安排將對派外人員的承諾傾向高；有些留在國內的家屬，則應該有好的照顧，定期訪視及好的補貼都有助於承諾傾向，另外派外人員應該安排固定假期探視在國內親人。

2. 在母公司的社會化

母公司的社會化對承諾傾向影響可能會有兩個不同的方向；如果國際化成為母公司既定的、明確的目標，則社會化程度高能使員工有高度承諾傾向；反之母公司在國際化目標不明確時，社會化程度高反而可能使得員工不願意派駐海外子公司，尤其是母公司由本國企業走向全球企業的歷程中，由於社會化程度高的員工，完全調適企業原有的國內環境，不易對派外任務產生承諾傾向；這種情形將造成一些成功的國內企業在國際化階段找不到能力良好，資歷較久的人才到海外工作。

因此，母公司應該形成國際化的文化及組織環境，並使所有的員工接受這種改變，將員工社會化成認同國際化發展，則員工在擔任派外任務時，會有更高的承諾傾向，表現也會更好。

建立母公司國際化的文化及組織環境是派外人力資源管理實務的重要工作，因為這種文化及環境會直接影響每一位派外人員的派外傾向；這個任務對派外人力資源管理者而言，是一個長期的任務，應該對企業內人員進行機構式社會化，這個部份是過去研究者及實務工作者較少強調的，值得注意。

3. 子公司社會化實務及支援服務

前兩者對派外人員子公司承諾傾向，是「推力」，而後兩者是關於派外者預期可能面臨的情形，可以扮演「拉力」的角色。

如果子公司能提供好的社會化實務及支援服務，對派外人員會有比較高的吸引力，則派外人員會有比較高的承諾傾向。

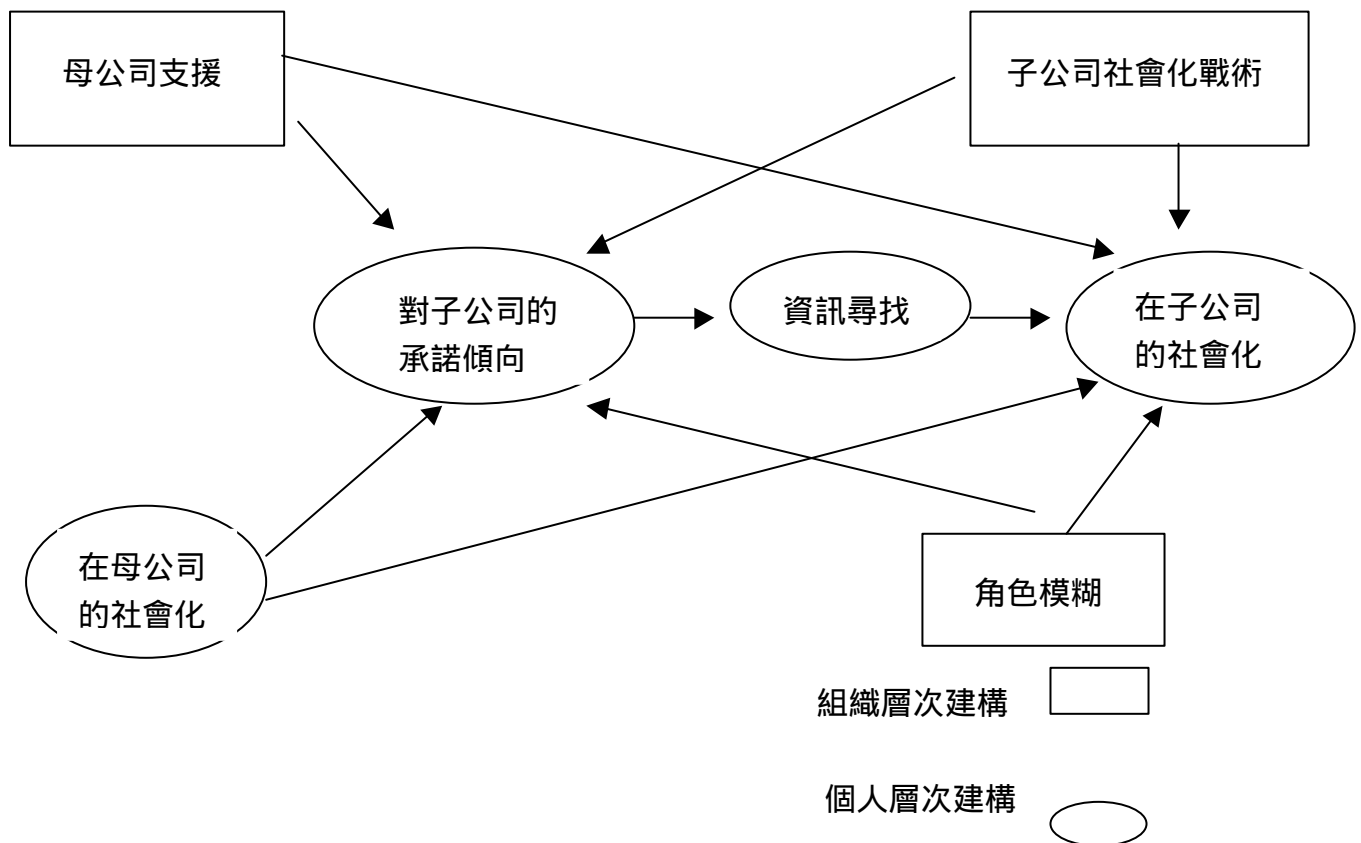
4. 角色特性

如果子公司的角色特性傾向明確、不衝突、自主、重要、與過去工作一致性高，則對承諾傾向通常會有正面的影響，反之，則會有負面的影響。

第三章 研究設計

第一節 研究架構

本研究根據文獻的探討，並將社會化理論加以整合之後，建立一個派外人員的社會化模式，藉以說明派外人員調適海外子公司的過程，並說明組織環境因素，如母公司及子公司的管理措施及工作角色對整個過程可能產生的影響（見圖一）。



由圖一可以得知，派外人員對子公司的承諾傾向受到母公司社會化、母公司支援、角色模糊、子公司協助派外人員社會化所採取的社會化戰術影響，如果派外人員在母公司社會化程度較高、母公司能夠對派外人員的支援愈多，

派外人員在子公司的角色愈明確，同時子公司若能提供一連串的步驟協助派外人員進行社會化，則派外人員的承諾傾向應較高。而派外人員的對子公司承諾傾向的高低，則會影響到派外人員主動的資訊蒐尋行為。另一方面，派外人員在子公司的社會化會受到派外人員在母公司的社會化程度、母公司的支援、子公司的承諾傾向、角色模糊、派外人員的資訊蒐尋行為、以及子公司所提供的社會化戰術的影響。

第二節 研究變數的定義與衡量

一、 研究變數的定義

(一)母公司的社會化：在母公司的社會化方面，則採用 Chao et al.(1994)的定義，認為所謂的社會化包括工作掌握、人物、政治、語言、組織目標及價值觀、歷史，分別說明如下：

- 1.工作掌握：指的是個人是否已經學習到與工作相關的技巧、知識及能力，雖然績效不一定直接和組織社會化有關，但是確認哪些是必須學習的及要具備多好的才能，才能調適角色的需要，卻會受到社會化的影響。
- 2.人物：如何與組織內成員建立成功及令人滿意的工作關係是非常重要的。Fisher(1986)認為找到適當的人並向他學習有關組織、工作群體及工作相關知識，是組織社會化過程中非常重要的事；這種工作關係通常是由於組織成員的工作或非工作相關的特性所形成，個人特質、群體動態、工作外興趣相似性、工作中互動及組織結構上定義的關係都會影響到個人的社會技巧及行為能否被其他組織成員接受。
- 3.政治：組織政治的社會化是指成員能否有效獲取組織內正式或非正式工作關係及權力結構的資訊，在組織中調適良好能有效率的知道哪些人是比較有見識及權力(Louis, 1980)。
- 4.語言：這個構面主要是描述個人是否瞭解組織中的專業技術用語，以及是否清楚知道一些簡寫、俚語及行話。
- 5.組織目標及價值觀：在組織社會化定義中很多都會具體提到個人必須學習特定的組織目標及價值觀；Shein(1968)主張社會化必須瞭解維持組織圓滿和諧的規則；Feldman(1981)強調學習組織目標及價值觀的重要並且認為新員工必須知道一些無法用言語表達的規則、規範及非正式網路。
- 6.歷史：Ritti & Funkhouse(1987)指出組織的傳統、習慣、故事及儀式會傳達一些文化的訊息，並藉以形成某種形式的員工；瞭解歷史及一些特

定成員的背景有助於使個人知道在某些特定的環境及互動下，哪些行為是適當或不適當的。

(二) 對子公司承諾傾向：在對子公司的承諾傾向方面，則是以 Mowday et al. (1982) 建議承諾傾向應該包含三個成分：(1) 個人特徵：新進者對組織生涯有較高的渴望及比較熟悉組織的核心價值可以發展出比較高的組織承諾，且比較不用花心力進行社會化；另外自我肯定(self-efficacy)及自信心(self-confidence)則會影響新進者的反應，我肯定是指個人對能否擔任某一特定工作或做某些行為的判斷與認知(Saks, 1995)，一般而言，自我肯定的人比較能積極面對各種挑戰。(2) 期望：新進者的期望會成為日後評價各種經驗的參考架構；有正面期望的人通常會將經驗解釋成和原來的想法一致，尤其是初期的經驗很模糊無法用客觀標準加以衡量的時候。(3) 組織選擇因素：選擇進入一個組織的決策過程會影響新進者後來的態度和反應如果該決策是明確的、不可撤回的、公開的或自願的，則會有高的承諾傾向

(三) 資訊蒐尋行為：所謂資訊蒐尋行為依據 Ostroff & Kozlowski (1992) 及 Morrison (1993) 的研究認為包括資訊蒐尋的內容、資訊蒐尋的來源以及資訊蒐尋的方式。而由於過去對於資訊蒐尋的內容看法較為分歧，並且衡量上較為複雜，易使受試者混淆，因此本研究所謂的資訊蒐尋乃鎖定在資訊蒐集的來源以及資訊蒐集的方式，在資訊蒐尋的來源方面則採 Fisher (1986) 及 Miller & Jablin (1991) 的看法，將之分為直屬上司、資深同事、其他新進同事、其他非直屬之上司、部屬、支援性部門以及組織外的人員。而在資訊蒐尋的方式上，則採 Morrison (1993) 認為資訊蒐尋的方式有觀察外在環境收集資訊與直接詢問以及參考書面資料三種。

(四) 角色模糊：個人對角色的行為或績效水準之期望不太明瞭。

(五) 子公司的社會化：在子公司的社會化方面，亦是採用 Chao et al. (1994) 的定義，將子公司的社會化依據工作掌握、人物、政治、語言、組織目標及價值觀、歷史。

(六)子公司的社會化戰術：採用 Van Maanen & Schein(1979)的看法，認為社會化的戰術可以用六個方向來思考，而這六個戰術都可以分為兩個極端，分別說明如下：(1)集體與個別戰術：集體戰術指組織會將新進者集中起來進行社會化，讓他們有共同的體驗，個別戰術則是分別對新進者進行社會化；(2)正式及非正式的戰術：正式戰術指在社會化期間新進者被隔離起來，而非正式戰術則是讓新進者在正常工作環境中進行社會化；(3)連續及隨機戰術：連續戰術指組織有一連串固定的步驟進行社會化，隨機戰術則否；(4)固定及變動戰術：固定戰術指組織對新進者社會化安排了固定的時程表，變動的戰術則否；(5)伴隨及分離戰術：伴隨戰術是指組織會固定安排有經驗的成員伴隨新進者進行社會化，分離戰術則否；(6)賦與及剝奪戰術：賦與戰術指肯定個人的特徵及先前有的一些想法，剝奪戰術則對這些想法及特徵加以否定，重新建立組織需要的知識及經驗。

二、 衡量工具

(一)組織社會化量表：本研究採用的組織社會化量表，乃依據 Chao(1994)所編製的問卷來衡量，量表共有 34 題，分別針對工作掌握、人物、政治、語言、組織目標與價值觀、歷史六個構面，以 Likert 五點尺度量表來衡量，以「1」表示非常不同意，「5」表示非常同意，其中第 1、2、6、7、8、13、14、17、18、20、26、30、33 題為反向計分題。本研究進一步檢驗量表的內部一致性，衡量母公司組織社會化的信度係數分別為 0.89(歷史)、0.94(語言)、0.60(政治)、0.71(人們)、0.88(組織目標及價值觀)、0.69(工作掌握)，而衡量子公司組織社會化的信度係數則分別為 0.89(歷史)、0.89(語言)、0.74(政治)、0.74(人們)、0.86(組織目標及價值觀)、0.79(工作掌握)。

(二)組織社會化戰術量表：本研究採用的組織社會化戰術量表，乃採用 Jones(1986)所發展的量表來衡量，量表共有 30 題，分別針對集體與個別戰術、正式及非正式的戰術、連續及隨機戰術、固定及變動戰術、伴隨及分離戰術、賦與及剝奪戰術等六個構面，以 Likert 五點尺度量表來衡量，以「1」表示非常不同意，「5」表示非常同意。其中第 4、9、13、15、19、

23、24、25、29、30 題為反向計分題。

(三)資訊蒐尋行為量表：本研究採用 Morrison(1993)所編製的資訊蒐尋問卷來衡量，由於本研究並不針對資訊蒐尋的內容進行討論，因此，將不區分資訊蒐尋的內容為何，而直接詢問資訊蒐尋的方式以及資訊蒐尋的管道，問卷共有 10 題，以 Likert 五點尺度量表來衡量，以「1」表示非常不同意，「5」表示非常同意。本研究進一步以相關分析進行量表的內部一致性檢驗，其信度係數為 0.77。

(四)角色模糊量表：採用 Rizzo, House 及 Lirtzman(1970)所編的角色模糊量表，一共有六題。本研究以相關係數檢驗量表的內部一致性，其信度係數為 0.82。

(五)承諾傾向量表：採用 Lee 等(1992)對承諾傾向的衡量量表，其中由於部分題目不適合派外的情境，因此予以刪除，刪除後的量表共有 25 題，本研究進一步針對量表的內部一致性進行檢驗，其信度係數為 0.79。

(七)母公司支援量表：母公司支援量表共有 7 題，其中 1~4 題為自行設計的題目，而 5~7 題為參考王麗雲(1995)的研究所設計，其量表的信度係數為 0.84。

第三節 研究假設

依據本研究的目的，以及相關文獻的探討，本研究針對以下的假設，收集實證資料加以驗證：

假設一：派外人員在母公司的社會化程度會對其對子公司的承諾傾向有正向的影響。

假設二：派外人員在母公司的社會化程度會對其在子公司的社會化有正向的影響。

假設三：派外人員對子公司的承諾傾向會對其資訊蒐尋行為有正向的影響。

假設四：派外人員的資訊蒐尋行為會對其在子公司的社會化程度有正向的影響。

假設五：子公司的體制式社會化戰術會對派外人員在子公司的社會化程度有正向的影響。

假設六：子公司的體制式社會化戰術會對子公司的承諾傾向有正向的影響。

假設七：母公司的支持對於派外人員子公司承諾傾向有正向的影響。

假設八：母公司的支持對於派外人員在子公司的社會化有正向的影響。

假設九：角色模糊對派外人員的子公司承諾傾向有負面的影響。

假設十：角色模糊對派外人員在子公司的社會化有負面的影響。

假設十一：派外人員對子公司的承諾傾向會受到母公司的社會化程度、母公司的支援程度、子公司的社會化戰術、派外人員在子公司角色模糊的影響。

假設十二：派外人員在子公司的社會化程度會受到母公司的社會化程度、母公司的支援程度、子公司的社會化戰術、子公司的承諾傾向、派外人

員在子公司資訊蒐尋行為、角色模糊的影響。

第四節 資料搜集方法

本研究實證資料的收集主要是採用問卷調查的方式進行，以半年內台商派駐大陸的派外人員為研究對象，本研究採取雪球抽樣的方式，先以電話聯絡大陸台商的主管，取得同意合作後，於 88 年 3 月 31 日至 4 月 11 日間至大陸進行問卷的收集，所調查的地區包括廣州、東莞、深圳、上海、崑山、蘇州、天津、廈門、及其他地區共 15 家的台商，共發出 120 份問卷，回收 60 份。剔除一份資料填答不完整的問卷，回收率為 50%，有效樣本的分佈情形，如表 3-1 所示，在年齡方面，以 31-40 歲為最多，佔 57.4%，其次為 40~50 歲 (22.2%)，20~30 歲首 20.4%。在性別方面，以男性為最多佔 94.6%，女性較少為 5.4%，已婚的派外人員佔 57.1%，未婚的佔 42.9%，而在教育程度方面，以大學的居多，佔 54.5%，其次為專科，佔 25.5%，而派駐大陸的任期以二年為最多，佔 31%，其次則為無一定的任期(20.7%)、三年(17.2%)以及一年(17.2%)，而在派駐的區域方面，以廣州、東莞、深圳的最多為 43.1%，其次為上海、崑山、東莞(32.8%)、天津(12.1%)、其他地區(8.6%)，以及廈門(2%)。所擔任的職位以經(副)理級的為最多，佔 58.2%，其次為課長級(29.1)以及總經理、副總經理級(12.7%)。

表 3-1 有效樣本之次數分配及百分比

變數	水準值	樣本次數	樣本百分比(%)
性別	男	45	97.8%
	女	1	2.2%
婚姻狀況	未婚	18	39.1%
	已婚	28	60.9%
教育程度	國中以下	1	2.2%
	高中職	5	11.1%
	專科	12	26.7%
	大學	24	53.3%
	碩士	3	6.7%

	博士	0	0.0%
派駐任期	低於一年	0	1.8%
	一年	6	9.1%
	二年	14	25.5%
	三年	30	54.5%
	無限制	5	9.1%
派駐地點	廣州、東莞、深圳	25	43.1%
	上海、蘇州、崑山	19	32.8%
	天津	7	12.1%
	廈門	2	3.4%
	其他地區	5	8.6%
在子公司職位	課長	16	29.1%
	經(副)理	32	58.2%
	總經理、副總經理	7	12.7%

第五節 資料處理與分析方法

本研究於問卷回收後，運用 SAS 軟體，採用下列的分析方法進行各項假設的驗證：

- 一、描述性統計分析：包括回收樣本的性別、年齡、教育程度、婚姻狀況、派駐任期、在子公司的職位、在子公司的年資、在母公司的年資、在母公司的職位等樣本基本資料的描述，做各變數的次數分配及百分比分析，以了解樣本分佈的情形。此外，以平均數、標準差來描述組織社會化、子公司組織社會化、子公司社會化戰術、對子公司的承諾傾向、角色模糊、母公司支援、資訊蒐尋行為，以瞭解派外人員對這些相關變項中的一般反應。
- 二、皮爾森積差相關分析：本研究使用相關分析，一方面驗證組織社會化量表、社會化戰術量表、承諾傾向量表、角色模糊量表、母公司支持量表、資訊蒐尋量表各個量表進行信度的檢驗，以瞭解各個量表的內部一致性。另一方面，本研究針對母公司組織社會化、子公司組織社會化、子公司社會化戰術、對子公司的承諾傾向、角色模糊、母公司支持、資訊蒐尋行為等變數之間，以皮爾森積差相關分析來檢視彼此之間關係的型態。
- 三、簡單迴歸分析：對於母公司的支援對子公司承諾傾向之影響、子公司承諾傾向對資訊蒐尋的影響、角色模糊對子公司承諾傾向的影響，本研究以簡單迴歸分析加以驗證。
- 四、逐步迴歸分析：針對母公司支援、角色模糊、母公司社會化、子公司社會化戰術對子公司承諾傾向的影響，本研究以逐步迴歸分析加以驗證。
- 五、規則相關分析：本研究對於母公司社會化對子公司承諾傾向的影響、子公司社會化戰術對子公司承諾傾向的影響、角色模糊對子公司社會化的影響、承諾傾向對子公司社會化的影響、資訊蒐尋行為對子公司社會化的影響，以及母公司支援、母公司社會化、子公司社會化戰術、子公司承諾傾向、角色模糊、資訊蒐尋行為對派外人員社會化的影響以規則相關分析來加以驗證。

第六節 研究限制

過去對於組織社會化的探討多採取縱斷面的研究(Chao, et al.1994; Morrison, 1993; Chatman, 1991), 以瞭解員工的社會化過程, 然而由於派外人員散佈在大陸各地, 使得問卷的回收不易, 因此並未針對派外人員在派駐一段時間後, 對子公司社會化程度的變化, 以及派外人員社會化程度對於組織及個人的影響, 進行後續的研究, 此為本研究的限制之一。另一方面, 由於本研究的主題為組織社會化, 並且索定在新派任半年內的派外人員為研究對象, 由於部分的台商在大陸投資已有數年, 對於人力的運用逐漸走向當地化, 在本研究進行期間, 新派任的派外人員並不多, 使得回收率受到限制, 因此在運用本研究的結果時, 宜加謹慎, 此為本研究的限制之二。

第四章 資料分析與討論

第一節 各研究變項之基本描述分析

一、變項的敘述性統計

透過敘述性統計分析，各變數的平均值、標準差、最小值以及最大值如表 4-1 所述，在社會化戰術中，以賦與/剝奪戰術平均數最高，正式/非正式戰術平均數最低，顯示大陸台商子公司對於新派駐當地人員社會化的引導，大部分會考慮其個人基本特性的不同，而不是否定其個人的特性，要求新派駐人員一定要符合組織所要求的型態。而對於新派駐當地人員，大陸台商子公司多數是讓他們在正常的工作環境中進行社會化，而非將他們隔離起來，接受社會化的訓練。

在母公司社會化方面，派駐大陸的人員其在母公司的社會化以「語言」及「組織目標及價值觀」最高，以「政治」最低，顯示派外人員對於母公司及母公司工作專業上的術語以及行話較為瞭解，並認同母公司的目標及價值觀，但對於組織中權力結構、正式及非正式工作的資訊較不瞭解，由此可以得知派外人員一般在工作能力上較佳，並認同母公司的目標及價值觀。

而在子公司的社會化方面，新派駐大陸的人員在子公司的社會化以「組織目標及價值觀」、「工作掌握」最高，以「歷史」及「政治」較低，顯示派外人員能夠瞭解及認同大陸子公司的目標及價值觀，對於工作也較能勝任，但對於子公司的歷史以及權力結構、正式及非正式工作的資訊則較不瞭解，是否是因為派外人員多著重在工作的達成，而對於組織的權力結構及非正式的資訊較無法在短期內予以瞭解。

在資訊蒐尋方面，新派駐大陸的人員，對於工作相關資訊的蒐尋，以詢問有經驗的人員及直屬主管最多，而以詢問公司外的人、其他新進人員以及支援部門的人較少。而由平均數來看，母公司對於派駐大陸人員支援普遍來講並不高，顯示目前台商企業對派外人員的管理，多數均由派外人員透過非正式的管道來瞭解工作。

二、相關分析

(一) 承諾傾向與各變項的相關分析

由表 4-2 各變項的相關分析可以得知，在母公司社會化與子公司的承諾傾向方面，承諾傾向與對母公司組織目標及價值觀、工作掌握的社會化有顯著的正相關。顯示在母公司組織目標及價值觀、工作掌握方面社會化得愈好的人，對於子公司的承諾傾向也會愈高。而在子公司社會化戰術與子公司承諾傾向方面，表 4-1

各變項之描述性統計

變數		平均數	標準差	最小值	最大值
社會化戰術	整體/個別戰術	3.27	0.59	1.80	5.00
	正式/非正式戰術	2.87	0.61	1.80	4.80
	賦與/剝奪戰術	3.41	0.43	2.00	5.00
	連續/隨機戰術	3.11	0.78	1.20	4.80
	伴隨/分離戰術	3.24	0.62	2.00	4.60
	固定/變動戰術	3.11	0.59	1.20	4.00
母公司社會化	歷史	3.58	0.85	1.80	5.00
	語言	3.89	0.78	1.60	5.00
	政治	3.44	0.45	2.50	4.67
	人們	3.67	0.52	2.83	5.00
	組織目標及價值觀	3.80	0.56	3.00	5.00
	工作掌握	3.77	0.59	2.25	5.00
子公司社會化	歷史	3.21	0.82	2.00	5.00
	語言	3.52	0.79	2.00	5.00
	政治	3.49	0.52	2.50	4.80
	人們	3.57	0.53	2.17	5.00
	組織目標及價值觀	3.79	0.59	2.57	5.00
	工作掌握	3.79	0.59	3.00	5.00
資訊蒐尋	詢問直接主管	3.63	0.88	1.00	5.00
	詢問有經驗人員	3.86	0.83	2.00	5.00
	詢問其他新進人員	2.47	1.07	1.00	5.00
	詢問非直屬主管的管理者或同事	3.30	0.93	1.00	5.00
	詢問公司外的人	1.96	0.89	1.00	4.00
	詢問其他支援部門的人	2.98	1.04	1.00	5.00
	注意其他人的行為	3.53	1.04	1.00	5.00
	和公司的人打交道	3.53	0.83	2.00	5.00
	觀察他人行為	3.51	0.85	1.00	5.00
	參考書面資料	3.42	0.84	1.00	5.00
承諾傾向		3.38	0.38	2.64	4.15
角色模糊		1.96	0.55	1.00	3.50
母公司支援		2.75	0.85	1.14	4.50

除了整體/個別戰術與承諾傾向的關係未達到顯著外，正式/非正式戰術、賦與/剝奪戰術、伴隨/分離戰術、連續/隨機戰術、以及固定/變動戰術均與子公司的

承諾傾向有顯著的正相關，顯示子公司若是提供機構式的社會化戰術，則派外人員對子公司的承諾傾向也會愈高。另一方面，母公司的支援與子公司的承諾傾向有顯著的正相關，顯示母公司若能對派外人員提供較多的支援，派外人員對子公司的承諾傾向也愈高。在角色模糊與其他變項關係方面，角色模糊與承諾傾向的關係中，角色模糊與承諾傾向的關係達到顯著的負相關，由此分析結果顯示，派外人員在子公司的角色愈模糊，派外人員對子公司的承諾傾向也愈低。

(二) 資訊蒐尋與各變項的相關分析

在資訊蒐尋與承諾傾向方面，資訊蒐尋與承諾傾向的正相關達到顯著性。角色模糊與資訊蒐尋的關係中，角色模糊與資訊蒐尋的相關係達到顯著的負相關。

(三) 子公司社會化與各變項的相關分析

在母公司支援與子公司的社會化方面，母公司的支援與派外人員對子公司歷史、組織目標及價值觀有顯著的正相關。而在母公司的社會化與子公司的社會化關係方面，母公司組織目標及價值觀、母公司工作的掌握與子公司歷史的瞭解有顯著的正相關；而對母公司及母公司工作上語言的瞭解與對子公司及子公司工作上語言的瞭解有顯著的正相關；而對母公司政治、人們、組織目標及價值觀、工作掌握的瞭解與對子公司政治的瞭解有顯著的正相關；而對母公司人們、組織目標及價值觀的瞭解與對子公司人們的瞭解有顯著的相關；對母公司人們、組織目標及價值觀、工作掌握的瞭解與對子公司工作掌握的瞭解有顯著的正相關。

在子公司社會化戰術與子公司社會化的關係方面，子公司整體/個別戰術與派外人員對子公司的歷史、人們、組織目標及價值觀、工作掌握的瞭解有顯著的正相關；而子公司的正式/非正式戰術僅與派外人員對子公司的歷史有顯著的正相關；而子公司賦與/剝奪戰術則與派外人員對子公司社會化的六個構面均有顯著的正相關；而子公司的連續/隨機戰術，則與派外人員對子公司人們的瞭解有顯著的正相關；子公司的伴隨/分離戰術，則與派外人員對子公司歷史、人們、組織目標及價值觀的瞭解有顯著的正相關；而子公司的固定/變動戰術則與派外人員對子公司政治、組織目標及價值觀、工作掌握的瞭解有顯著的正相關。

而角色模糊與子公司的社會化的六個構面，包括歷史、語言、政治、人們、組織目標及價值觀、工作掌握，均達到顯著的負相關。資訊蒐尋與子公司的社會化方面，資訊蒐尋除了與子公司語言、政治的關係不顯著外，與子公司歷史、人們、組織目標及價值觀、工作掌握的瞭解均達到顯著的正相關。

第二節 母公司支援、母公司社會化、子公司社會化戰術、角色模糊與承諾傾向的關係

一、母公司支援與承諾傾向之關係

以簡單迴歸分析來檢驗母公司的支援對子公司承諾傾向的預測能力，其結果如表 4-3 所示，由表 4-3 可以得知，母公司的支援對於子公司的承諾傾向有顯著的正向影響力，假設七獲得驗證，顯示母公司對派外人員提供的支援愈多，則派外人員對於子公司的承諾傾向愈高。

表 4-3 母公司支援與承諾傾向之簡單迴歸分析

自變項	b 值	R ² 值	F 值
常數項	2.94	12.42	7.65**
母公司支援	0.16***		

***: $p < 0.0001$ **: $p < 0.01$

二、母公司社會化與承諾傾向之關係

以逐步迴歸分析來檢驗假設一母公司社會化與承諾傾向的關係，其結果如表 4-4 所示，由表 4-4 可以得知，母公司社會化對於子公司承諾傾向的迴歸式達到顯著的水準，其解釋力達到 43.44%，其中「歷史」對於子公司承諾傾向的負面影響達到顯著水準，而「政治」、「組織目標及價值觀」對於子公司的承諾傾向的正向影響亦達到顯著水準，顯示對於母公司的傳統、習慣、故事及儀式愈不瞭解、而對於母公司權力結構、正式及非正式的工作資訊愈瞭解，同時愈認同母公司目標及價值觀的派外人員對於子公司承諾傾向愈高。而「歷史」對於子公司承諾傾向的負向關係，可能是因為對於公司的歷史愈瞭解的人，基本上年資均比較久，而年資較久的人，派外意願較低，所以對於子公司的承諾傾向較低。

表 4-4 母公司社會化與承諾傾向之逐步迴歸分析

自變項	b 值	R ² 值	F 值
常數項	1.58		
歷史	-0.17*		
語言	-0.16	43.44	6.14***
政治	0.37*		
人們			
組織目標及價值觀	0.29***		
工作掌握	0.17		

***: $p < 0.0001$ *: $p < 0.05$

三、子公司社會化戰術與承諾傾向之關係

在子公司社會化戰術與承諾傾向之關係方面，以逐步迴歸分析加以檢驗(見表 4-5)，其結果顯示，子公司社會化戰術對子公司承諾傾向的迴歸式達到顯著的水準，其中連續/隨機戰術對子公司承諾傾向的正向影響達到顯著的水準，顯示子公司若能提供一連串的步驟協助派外人員進行社會化，則派外人員對於子公司的承諾傾向也會比較高。

表 4-5 子公司社會化戰術與承諾傾向之逐步迴歸分析

自變項	b 值	R ² 值	F 值
常數項	2.16***		
整體/個別戰術			
正式/非正式戰術			
賦與/剝奪戰術	0.23	19.12	6.26**
連續/隨機戰術	0.14*		
伴隨/分離戰術			
固定/變動戰術			

***: $p < 0.0001$ *: $p < 0.05$

四、角色模糊與承諾傾向之關係

以簡單迴歸分析來檢驗角色模糊與承諾傾向的關係，其結果如表 4-6 所示，由表 4-6 可以得知，角色模糊對承諾傾向的負向影響達到顯著水準，顯示，角色愈模糊，派外人員對子公司的承諾傾向就愈低。

表 4-6 角色模糊與承諾傾向之簡單迴歸分析

自變項	b 值	R ² 值	F 值
常數項	2.31***	0.14	9.00**
角色模糊	-0.26**		

***: $p < 0.0001$ **: $p < 0.01$

五、母公司支援、母公司社會化、子公司社會化戰術、角色模糊與承諾傾向的關係

以逐步迴歸分析來檢驗母公司支援、母公司社會化、子公司社會化戰術、角色模糊與承諾傾向的關係，其結果如表 4-7 所示，由表 4-7 可以得知，母公司支援、母公司社會化對承諾傾向的迴歸式達到顯著的水準，其中母公司的支援、組織目標及價值觀、工作掌握對於子公司承諾傾向的正向影響達到顯著水準，而歷史對於子公司承諾傾向的負向影響達到顯著水準，其中以組織目標及價值觀對子公司的承諾傾向影響最大，顯示對於母公司的組織目標及價值愈能瞭解及認同，則對派外工作的承諾傾向愈大，而歷史對於承諾傾向負向的影響，如同前面所述，可能是因為對於母公司的歷史愈瞭解的人，基本上年資均比較久，而年資較久的人，派外意願較低，所以對於子公司的承諾傾向較低。

表 4-7 承諾傾向與各自變項的逐步迴歸分析

自變項	b 值	ΔR^2
截距	1.47**	
母公司支援	0.17**	7.41
母公司社會化		
歷 史	-0.20**	8.29
語 言	-0.14	3.46
政 治	0.26	3.98
組織目標及價值觀	0.21*	23.15
工作掌握	0.27**	7.30
角色模糊		
社會化戰術		
賦與/剝奪戰術		
連續/隨機戰術		
F 值	7.31***	
R^2	53.59%	

***: $p < 0.0001$ **: $p < 0.01$

第三節 承諾傾向與資訊蒐尋的關係

以簡單迴歸來分析承諾傾向與資訊蒐尋之間的關係，其結果如表 4-8 所示，承諾傾向對資訊蒐尋的迴歸模式達到顯著性，其迴歸係數為 0.46，表示承諾傾向對於資訊蒐尋有正面的影響。對於子公司的承諾傾向愈高，則愈會主動的去蒐集與公司及工作有關的資訊。

表 4-8 承諾傾向與資訊蒐尋之簡單迴歸分析

自變項	b 值	R ² 值	F 值
常數項	1.68**	9.75	7.05*
承諾傾向	0.46*		

第四節 母公司支援、母公司社會化、子公司社會化戰術、角色模糊、承諾傾向、資訊蒐尋與子公司社會化的關係

一、母公司支援與子公司社會化的關係

在母公司支援與子公司社會化的關係部分，以規則相關統計方法進行分析，以瞭解派外人員在母公司的支援是否會影響派外人員在子公司的社會化，以驗證假設八，分析的結果如表 4-9 所示：

1. 母公司支援(χ 組)與子公司社會化(η 組)的規則相關係數分別為 0.5， χ_1 與 η_1 間有 25% 的共同變異量，亦即以前者來解釋後者可以消滅 25% 的誤差。
2. 從規則權數中可以看出，對於母公司支援愈高，對於派外人員在子公司歷史、人們、組織目標及價值觀方面的社會化愈好。

表 4-9 母公司支援與子公司社會化之規則相關分析

規則變量	
變項	χ_1
母公司支援	1.00
抽出變異數百分比	100.00
重疊(%)	24.97
	η_1
子 歷史	0.58#
公 語言	-0.15
司 政治	0.36
社 人們	0.42#
會 組織目標及價值觀	0.68#
化 工作掌握	0.21
抽出變異數百分比	19.56
重疊(%)	4.88
規則相關係數(CR)	0.50
CR 平方值	0.25
F 值	2.66*
可解釋總變異(%)	100.00
累積可解釋總變異(%)	100.00

*: $p < 0.05$ #: 規則權數 > 0.4

二、母公司社會化與子公司社會化的關係

在母公司社會化與子公司社會化的關係部分，以規則相關統計方法進行分析，以瞭解派外人員在母公司的社會化是否會影響派外人員在子公司的社會化，以驗證假設二，分析的結果如表 4-10 所示，在母公司社會化與子公司社會之規則相關分析中，得到六對規則變量，其中僅三對規則變量的規則相關係數達到 1%的顯著水準，累積可解釋總變異達 91.65%，由表中可以得知：

1. 母公司社會化(χ 組)與子公司社會化(η 組)的規則相關係數分別為 0.81、0.80 以及 0.68， χ_1 與 η_1 間有 66%的共同變異量，亦即以前者來解釋後者可以消滅 66%的誤差，第二個規則變量間有 64%的共同變異量，而第三個規則變量間則有 46%的共同變異量。
2. 從第一對規則變量的規則權數中可以看出，對於母公司政治、人們方面社會化的愈好，而較無法掌握到工作的要求的人，在子公司人們方面的社會化愈好。
3. 第二對規則變量的規則權數表示出，對於母公司人們、組織目標及價值觀、工作掌握方面社會化愈好的人，則在子公司歷史、政治、人們、組織目標及價值觀、工作掌握方面也會愈好。其中以對母公司組織目標及價值觀的瞭解及認同愈高的人，對於子公司的組織目標及價值觀的瞭解及認同也會愈高。
4. 第三對規則變量的規則權數表示出，對於母公司「政治」社會化較低、「人們」社會化較高的人，其在子公司的「政治」社會化亦較低、而在「人們」社會化較高。

三、子公司社會化戰術與子公司社會化的關係

在子公司社會化戰術與子公司社會化的關係部分，以規則相關統計方法進行分析，以瞭解子公司社會化的戰術是否會影響派外人員在子公司的社會化，以驗證假設六，分析的結果如表 4-11 所示，在子公司社會化戰術與子公司社會之規則相關分析中，得到六對規則變量，其中僅第一及第二對規則變量的規則相關係數達到 1%的顯著水準，累積可解釋總變異達 82.77%，由表中可以得知：

1. 子公司社會化戰術(χ 組)與子公司社會化(η 組)的規則相關係數分別為 0.73、以及 0.69， χ_1 與 η_1 間有 53.38%的共同變異量，亦即以前者來解釋後者可以消滅 53.38%的誤差，第二個規則變量間有 47.54%的共同變異量。
2. 由第一對規則變量的規則權數中可以看出，對於子公司愈採取整體、賦與、伴隨、以及固定的社會化戰術，則派外人員在歷史、政治以及工作掌握方面的社會化會較好。
3. 由第二對規則變量的規則權數中可以看出，對於子公司愈採取整體、正式、賦與、連續、伴隨的社會化戰術，則派外人員在歷史、人們、組織目標及價值觀

方面的社會化會較好。

表 4-10 母公司社會化與子公司社會化的規則相關分析

變項		規則變量		
		χ^1	χ^2	χ^3
母 公 司 社 會 化	歷史	0.11	0.18	-0.03
	語言	-0.06	0.22	-0.04
	政治	0.42#	0.36	-0.41
	人們	0.45#	0.46#	0.45
	組織目標及價值觀	0.21	0.95#	-0.09
	工作掌握	-0.42#	0.63#	0.28
	抽出變異數百分比	6.90	22.13	4.77
	重疊(%)	4.53	14.19	2.18
		η^1	η^2	η^3
子 公 司 社 會 化	歷史	-0.30	0.78#	0.00
	語言	-0.19	0.32	-0.26
	政治	0.31	0.62#	-0.49#
	人們	0.51#	0.67#	0.47#
	組織目標及價值觀	0.03	0.94#	0.16
	工作掌握	-0.10	0.69#	0.37
	抽出變異數百分比	6.90	4.56	8.45
	重疊(%)	4.53	8.56	3.86
規則相關係數(CR)		0.81	0.80	0.68
CR 平方值		0.66	0.64	0.46
F 值		4.30***	3.78***	2.64**
可解釋總變異(%)		38.64	36.01	17.00
累積可解釋總變異(%)		38.64	74.65	91.65

***: $p < 0.001$ **: $p < 0.01$ #: 規則權數 > 0.4

四、角色模糊與子公司社會化之關係

在角色模糊與子公司社會化的關係部分，以規則相關統計方法進行分析，以瞭解派外人員在子公司角色模糊的程度是否會影響派外人員在子公司的社會化，以驗證假設十，分析的結果如表 4-12 所示：

1. 角色模糊(χ 組)與子公司社會化(η 組)的規則相關係數分別為 70.84%， χ^1 與 η^1 間有 50.19% 的共同變異量，亦即以前者來解釋後者可以消滅 50.19% 的誤差。
2. 從規則權數中可以看出，對於派外人員在子公司的角色愈不模糊，在子公司六個社會化構面的社會化程度會愈好。

表 4-11 子公司社會化戰術與子公司社會化的規則相關分析

變項		規則變量	
		χ^2	χ^2
社會化戰術	整體/個別戰術	0.46#	0.42#
	正式/非正式戰術	0.02	0.54#
	賦與/剝奪戰術	0.85#	0.41#
	連續/隨機戰術	0.24	0.63#
	伴隨/分離戰術	0.51#	0.53#
	固定/變動戰術	0.74#	-0.07
	抽出變異數百分比	23.73	24.37
	重疊(%)	12.67	11.59
		η^2	η^2
子公司社會化	歷史	0.50#	0.63#
	語言	0.02	-0.18
	政治	0.62#	-0.17
	人們	0.18	0.49#
	組織目標及價值觀	0.37	0.45#
	工作掌握	0.54#	0.28
	抽出變異數百分比	38.62	18.15
	重疊(%)	20.61	8.63
規則相關係數(CR)		73.06	68.95
CR 平方值		53.38	47.54
F 值		195.98**	168.69**
		*	
可解釋總變異(%)		46.20	36.57
累積可解釋總變異(%)		46.20	82.77

***: $p < 0.001$ #：規則權數 > 0.4

五、資訊蒐尋與子公司社會化之關係

在資訊蒐尋與子公司社會化的關係部分，以規則相關統計方法進行分析，以瞭解派外人員的資訊蒐尋行為是否會影響派外人員在子公司的社會化，以驗證假設四，分析的結果如表 4-13 所示：

1. 資訊蒐尋(χ 組)與子公司社會化(η 組)的規則相關係數分別為 54.91%， χ^2 與 η^2 間有 30.15% 的共同變異量，亦即以前者來解釋後者可以消滅 30.15% 的誤差。
2. 從規則權數中可以看出，對於愈主動蒐尋資訊的派外人員，對於子公司的歷史、政治、人們、組織目標及價值觀以及工作掌握方面的社會化愈好。

表 4-12 角色模糊與子公司社會化之規則相關分析

規則變量	
變項	χ^2
角色模糊	-1.00#
抽出變異數百分比	100.00
重疊(%)	50.19
	η^2
子 歷史	0.47#
公 語言	0.44#
司 政治	0.64#
社 人們	0.62#
會 組織目標及價值觀	0.89#
化 工作掌握	0.92#
抽出變異數百分比	41.40
重疊(%)	20.78
規則相關係數(CR)	70.84
CR 平方值	50.19
F 值	8.40***
可解釋總變異(%)	100.00
累積可解釋總變異(%)	100.00

***: $p < 0.001$ #：規則權數 > 0.4

表 4-13 資訊蒐尋與子公司社會化之規則相關分析

規則變量	
變項	χ^2
資訊蒐尋	1.00#
抽出變異數百分比	100.00
重疊(%)	30.15
	η^2
子 歷史	0.58#
公 語言	-0.23
司 政治	0.44#
社 人們	0.54#
會 組織目標及價值觀	0.68#
化 工作掌握	0.49#
抽出變異數百分比	24.94

重疊(%)	7.52
規則相關係數(CR)	54.91
CR 平方值	30.15
F 值	3.60**
可解釋總變異(%)	100.00
累積可解釋總變異(%)	100.00

**： $p < 0.01$ #：規則權數 > 0.4

六、母公司支援、母公司社會化、子公司社會化戰術、角色模糊、承諾傾向、資訊蒐尋與子公司社會化的關係

在探討所有的自變項與子公司社會化的關係部分，以規則相關統計方法進行分析，以瞭解所有的自變項對派外人員在子公司社會化的影響，以驗證假設十二，分析的結果如表 4-14 所示，由表中的分析結果可以得知，透過規則相關分析，所有的自變項與子公司社會化關係中，有三對規則變量的規則相關係數達到 5% 的顯著水準，累積可解釋總變異達 76.20%，由表中可以得知：

1. 母公司支援、母公司社會化、子公司社會化戰術、角色模糊、承諾傾向、資訊蒐尋(χ 組)與子公司社會化(η 組)的規則相關係數分別為 87.60%、84.61% 以及 78.28%， χ_1 與 η_1 間有 76.70% 的共同變異量，亦即以前者來解釋後者可以消滅 76.70% 的誤差，第二個規則變量間有 71.59% 的共同變異量，而第三個規則變量間則有 61.28% 的共同變異量。
2. 從第一對規則變量的規則權數中可以看出，對於母公司政治、人們、組織目標及價值觀方面社會化得愈好，而子公司又採取整體、賦與、伴隨、固定的社會化戰術、並且派外人員在子公司的角色愈明確，則派外人員在子公司六個社會化構面的社會化程度也愈好。
3. 從第二對規則變量的規則權數中可以看出，對於母公司組織目標及價值觀、工作掌握方面社會化得愈好，而子公司又採取賦與、伴隨的社會化戰術，同時對於子公司的承諾傾向高，以及角色愈明確，則對於派外人員在子公司的歷史、組織目標及價值觀、工作掌握方面的社會化程度愈高。
4. 從第三對規則變量的規則權數中可以看出，對於母公司人們方面社會化得愈好，而子公司又採取連續的社會化戰術，則對於派外人員在子公司的語言社會化方面有負面的影響，而對人們的社會化方面有正向的影響力。

表 4-14 子公司社會化與各自變項之規則相關分析

變項		規則變量		
		χ^1	χ^2	χ^3
母	歷史	0.18	0.14	0.05
公	語言	0.28	0.28	-0.09
司	政治	0.58#	0.04	-0.16
社	人們	0.56#	0.11	0.56#
會	組織目標及價值觀	0.69#	0.48#	0.18
化	工作掌握	0.18	0.73#	0.19
社	整體/個別戰術	0.41#	0.26	0.01
會	正式/非正式戰術	-0.11	0.18	0.10
化	賦與/剝奪戰術	0.57#	0.51#	0.08
戰	連續/隨機戰術	0.10	0.31	0.41#
術	伴隨/分離戰術	0.42#	0.40#	0.18
	固定/變動戰術	0.45#	0.20	-0.17
母公司支援		0.14	0.16	-0.08
承諾傾向		0.26	0.60#	0.05
資訊蒐尋		0.18	0.33	0.08
角色模糊		-0.43#	-0.46#	-0.21
抽出變異數百分比		12.30	11.67	4.37
重疊(%)		9.43	8.36	2.68
		η^1	η^2	η^3
子	歷史	0.49#	0.71#	-0.02
公	語言	0.57#	0.29	-0.44#
司	政治	0.88#	0.12	-0.36
社	人們	0.77#	0.09	0.63#
會	組織目標及價值觀	0.67#	0.59#	0.32
化	工作掌握	0.58#	0.50#	0.33
抽出變異數百分比		39.86	23.06	13.76
重疊(%)		30.57	16.51	8.43
規則相關係數(CR)		87.60	84.61	78.28
CR 平方值		76.70	71.59	61.28
F 值		2.23***	1.97***	1.70*
可解釋總變異(%)		33.93	25.97	16.31
累積可解釋總變異(%)		33.93	59.89	76.20

***: $p < 0.001$ **: $p < 0.01$ *: $p < 0.05$ #: 規則權數 > 0.4

第五章 結論與建議

第一節 結論

本研究應用社會化的理論來說明派外人員的工作調適，嘗試建立一個「派外人員的社會化模式」，透過實證資料的蒐集，本研究所獲得的結果綜合如下：

一、母公司支援與承諾傾向之關係

母公司的支援對於子公司的承諾傾向有顯著的正向影響力，假設七獲得到驗證。

二、母公司社會化與承諾傾向之關係

假設一主要是要驗證母公司的社會化程度對於子公司承諾傾向的影響力，其結果發現母公司社會化對於子公司承諾傾向的迴歸式達到顯著的水準，其中「歷史」對於子公司承諾傾向的負面影響達到顯著水準，而「政治」、「組織目標及價值觀」對於子公司的承諾傾向的正向影響亦達到顯著水準，因此假設一獲得部分驗證。

三、子公司社會化戰術與承諾傾向之關係

假設五主要是要驗證子公司的體制式社會化戰術對子公司承諾傾向的影響，其結果發現子公司體制化社會化戰術對子公司承諾傾向的迴歸式達到顯著的水準，其中連續/隨機戰術對子公司承諾傾向的正向影響達到顯著的水準，因此假設五獲得支持。

四、角色模糊與承諾傾向之關係

角色模糊對承諾傾向有負向的影響達到顯著水準，假設九獲得驗證。

五、母公司支援、母公司社會化、子公司社會化戰術、角色模糊與承諾傾向的關係

母公司的支援、母公司組織目標及價值觀的社會化、母公司工作掌握方面的社會化對於子公司承諾傾向有正向的影響，而母公司歷史方面的社會化對於子公司承諾傾向則有負向的影響，而子公司社會化戰術以及角色模糊則在模式中未達顯著水準，假設十一獲得部分支持。

五、承諾傾向與資訊蒐尋的關係

承諾傾向對於資訊蒐尋有正面的影響，因此假設三獲得支持。

五、母公司支援與子公司社會化的關係

母公司支援對於派外人員在子公司歷史、人們、組織目標及價值觀方面的社會化有正向的影響，因此假設八獲得部份的支持。

六、母公司社會化與子公司社會化的關係

母公司政治、人們方面的社會化對子公司人們方面的社會化有正向的影響，而母公司工作掌握方面的社會化則對子公司人們方面的社會化有負向的影響；其次，母公司人們、組織目標及價值觀、工作掌握方面社會化對於子公司歷史、政治、人們、組織目標及價值觀、工作掌握方面有正向的影響力；對於母公司「政治」社會化較低、「人們」社會化較高的人，其在子公司的「政治」社會化亦較低、而在「人們」社會化較高，因此假設二獲得部分的支持。

七、子公司社會化戰術與子公司社會化的關係

子公司的整體、賦與、伴隨、以及固定等體制式的社會化戰術對派外人員歷史、政治以及工作掌握方面的社會化有正面的影響力；子公司愈採取整體、正式、賦與、連續、伴隨等體制式社會化戰術，對於派外人員在歷史、人們、組織目標及價值觀方面的社會化有正向的影響力，因此假設五獲得部分的支持。

八、角色模糊與子公司社會化之關係

角色模糊對子公司六個社會化構面有負向的影響，因此假設十獲得支持。

九、資訊蒐尋與子公司社會化之關係

資訊蒐尋對於子公司的歷史、政治、人們、組織目標及價值觀以及工作掌握方面的社會化有正向的影響力，因此假設四獲得到部分的支持。

十、母公司支援、母公司社會化、子公司社會化戰術、角色模糊、承諾傾向、資訊蒐尋與子公司社會化的關係

由研究分析結果得知，影響派外人員在子公司社會化的因素有母公司的社會化、社會化戰術、角色明確以及承諾傾向，因此假設十二獲得部分支持，其中，

(一)對於母公司政治、人們、組織目標及價值觀方面社會化得愈好，而子公司又採取整體、賦與、伴隨、固定的社會化戰術、並且派外人員在子公司的角色愈明確，則派外人員在子公司六個社會化構面的社會化程度也愈好。

(二)對於母公司組織目標及價值觀、工作掌握方面社會化得愈好，而子公司又採

取賦與、伴隨的社會化戰術，同時對於子公司的承諾傾向高，以及角色愈明確，則對於派外人員在子公司的歷史、組織目標及價值觀、工作掌握方面的社會化程度愈高。

(三)對於母公司人們方面社會化得愈好，而子公司又採取連續的社會化戰術，則對於派外人員在子公司的語言社會化方面有負面的影響，而對人們的社會化方面有正向的影響力。

第二節 建議

一、對於後續研究者的建議

依據過去探討組織社會化後果變項的文獻，組織社會化的後果變項包括適應、角色衝突、離職意願、工作滿足、績效、工作投入等(Jones, 1986; Ostroff & Kozlowski, 1992; Morrison, 1993; Chao, et. al., 1994)，而本研究由於時間的限制，加上問卷的回收曠日費時，因此在本研究中並未對派外人員組織社會化的後果變項進行研究，建議後續的研究者，可以針對派外人員社會化程度的高低對於派外的影響進行研究。

二、對於實務界的建議

- (一)由本研究的結果可以得知，派外人員的資訊蒐尋行為對於其在子公司的社會化無顯著的影響，而子公司所提供的社會化戰術對於子公司的社會化卻有顯著的影響，雖然從訪談派外人員的過程中發現，多數的派外人員仍是藉由主動的資訊蒐尋行為來瞭解工作及組織所期望的行為以及價值觀，而由組織所提供的社會化戰術來協助派外人員社會化者較少，因此本研究認為，仍然需要由組織來規劃一套社會化實務，來引導派外人員在子公司進行社會化。
- (二)由本研究的結果可以得知，母公司社會化的程度對於子公司的社會化有顯著的影響，因此人力資源部門在甄選派外人員時，應該考慮派外人員在母公司的社會化程度，以員工在母公司社會化的程度作為甄選派外人員的條件，有助於派外的成功，降低派外失敗的成本。
- (三)由本研究的結果可以得知角色模糊對於派外人員在子公司的社會化有顯著的負向影響，因此建議組織在派駐人員之初，能夠事先釐清派外人員在當地的工作角色，增加其角色的明確性，有助於派外人員在子公司的社會化，並進而影響其績效，增加派外的成功率。

參考文獻

1. 柯元達，派駐大陸地區經理人調適之研究，國立中山大學企業管理研究所碩士論文，1994。
2. 戚樹誠，「華人跨文化訓練的芻議」，華人企業暨組織管理研討會論文集，台北，台灣大學工商管理學系暨商學研究所、財團法人信義文教基金會及台灣大學心理學系工商心理研究室主辦，1996，12，頁：2.1-2.19。
3. 許士軍及顧鳳姿，「台灣企業駐外經理人之海外調適」，台灣與大陸的企業文化及人力資源管理研討會論文集，台北，財團法人信義文教基金會主辦，1995，12，頁：6.1-6.14。
4. 黃英忠、鍾昆原及溫金豐，「台商派駐大陸人員跨文化訓練模式出探-重要事例法及社會學習理論之應用」，兩岸三地人力資源比較與整合學術研討會論文集，高雄，中山大學，1996，11。
5. 黃國隆、蔡啟通、黃敏萍及陳蕙芳，「台灣派駐大陸之企業管理人員的生活適應」，「台灣企業駐外經理人之海外調適」，台灣與大陸的企業文化及人力資源管理研討會論文集，台北，財團法人信義文教基金會主辦，1995，12，頁：7.1-7.27。
6. 趙必孝，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，1994。
7. 顧鳳姿，資訊業派外經理人海外調適之研究，國立政治大學企業管理研究所博士論文，1993。
8. Birdseye, M. G., & Hill, J. S., "Individual, Organizational / Work and Environmental Influences on Expatriate Turnover Tendencies: An Empirical Study," Journal Of International Business Study, Fourth Quarter, , 1995, pp. 787-813.
9. Chao, G. T., O'Leary-Kelly, A. M., Wolf, S., Klein, H. J., & Gardner, P. D., "Organizational Socialization: It's Content and Consequences," Journal of Applied Psychology, Vol. 79, No. 5, 1994, pp. 930-743.
10. Comer, D.R., "Organizational Newcomers' Acquisition of Information from Peers," Management Communication Quarterly, Vol. 5, 1991, pp. 64-89.
11. Feldman, D. C., " The Multiple Socialization of Organization Members," Academy of Management Review, Vol. 6, 1981, pp. 309-319.

12. Feldman, D. C., "Socialization, Resocialization, and Training: Reframing the Research Agenda," In I. L. Goldstein (ed.), *Training and Development in Organizations*, San Francisco: Jossey-Bass, 1989, pp. 376-416.
13. Fisher, C. D., "Organizational Socialization: A Integrative Review," *Research in Personnel and Human Resource Management*, Vol. 4, 1986, pp. 101-145.
14. International HR Update, "A New Survey Reports Recommends Best Practices for Expatriate Management," Feb. 1997, p. 1.
15. Jones, G. R., "Psychological Orientation and the Process of Organizational Socialization: An Interactionist Perspective," *Academy of Management Review*, Vol. 8, 1983, pp. 464-474.
16. Jones, G. R., "Socialization Tactics, Self-efficacy, and Newcomers' Adjustment to Organization," *Academy of Management Journal*, Vol. 29, 1986, pp. 262-279.
17. Jones, G. R., "Psychological Orientation and the Process of Organizational Socialization: An Interactionist Perspective," *Academy of Management Review*, Vol. 8, No. 3, 1983, pp. 464-474.
18. Lee, T. W., Ashford, S. J., Walsh, J. P., & Mowday, R. T., "Commitment Propensity, Organizational Commitment, and Voluntary Turnover: A Longitudinal Study of Organizational Entry Processes," *Journal of Management*, Vol. 18 No. 1, 1992, pp. 15-32.
19. Louis, M. R., "Surprise and Sense Making: What Newcomers experience in Entering Unfamiliar Organizational Settings," *Administrative Science Quarterly*, Vol. 25, 1980, pp. 226-251.
20. Major, D. A., Kozlowski, S. W., Chao, G. T., & Gardner, P. D., "A Longitudinal Investigation of Newcomer Expectations, Early Socialization Outcomes, and the Moderating Effects of Role Development Factors," *Journal of Applied Psychology*, Vol. 80, No. 3, 1995, pp. 418-431.
21. Miller, V. D., & Jablin, F. M., "Information Seeking during Organizational Entry: Influences, Tactics, and a model of the Process," *Academy of Management Review*, Vol. 16, 1991, pp. 92-120.
22. Morrison, E. W., "Longitudinal Study of the Effects of Information Seeking on Newcomer Socialization," *Journal of Applied Psychology*, Vol. 78, No. 2, 1993, pp. 173-183.

23. Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. M., *Employee Organization Linkages*, San Francisco: Academic Press, 1982.
24. Reichers, A. E., Wanous, J. P., & Steele, K., "Design and Implementation Issues in Socializing (and Resocializing) Employees," *Human Resource Planning*, Vol. 17 No. 1, 1995, pp. 17-25.
25. Ritti, R. R., & Funkhouse, G. R., *The Ropes to Skip and the Ropes to Know*, 3rd ed., New York: Wiley, 1987.
26. Saks, A. M., "Longitudinal Field Investigation of the Moderating and Mediating Effects of Self-Efficacy on the Relationship between Training and Newcomer Adjustment," *Journal of Applied Psychology*, Vol. 80, No. 2, 1995, pp. 211-255.
27. Schein, E. H., "Organizational Socialization and the Profession of Management," *Industrial Management Review*, Vol. 9, 1968, pp. 1-16.
28. Sashforth, B. E., & Saks, A. M., "Socialization Tactics: Longitudinal Effects on Newcomer Adjustment," *Academy of Management Journal*, Vol. 39, No. 1, 1996, pp. 149-178.
29. Van Maanen, J. & Schein, E. H., "Toward a Theory of Organizational Socialization," In B. M. Staw (ed.), *Research in Organizational Behavior*, Vol. 1, Greenwich, CT: JAI Press, 1979, pp. 209-264.
30. Wheeler, S., "The Structure of Formally Organized Organization Settings," In O. G. Brim & S. Wheeler (eds), *Socialization after Childhood*, New York: Wiley, 1966, pp. 53-116.
31. Wright, P. M., & McMahan, G. C., "Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management," *Journal of Management*, 18(2), 1992, pp. 295-320.