

# 外派人員海外適應：情緒智力與情緒勞動之角色

## Overseas Adjustment of Expatriate: The Roles of Emotional Intelligence and Emotional Labor

### 摘要

外派人員的情緒智力與情緒勞動在其海外適應上產生的影響，相對較少受到研究關注。本研究即探討外派人員之情緒智力與情緒勞動在其海外適應之影響性，並探討母公司與子公司情緒展現規則差異性對情緒勞動與海外適應間的干擾效果。本研究從資源保存理論觀點，探討情緒觀點對外派人員海外適應的影響，並進行實證。本研究採問卷調查方式，共獲得外派人員有效樣本 163 份，運用線性結構模式(SEM)及跨層次迴歸分析(HLM)驗證研究假設。研究發現：情緒智力會正向影響情緒勞動之深層演出；情緒勞動之表層演出會負向影響海外適應；外派人員之情緒智力會正向影響海外適應。最後提出本研究理論與實務意涵。

關鍵字：外派人員、海外適應、情緒智力、情緒勞動、情緒展現規則

### Abstract

Reviewing the literature about expatriate adjustment, the roles of expatriates' emotional intelligence and emotional labor in overseas adjustment have received only scant research attention. This study investigates the impact of emotional intelligence and emotional labor on overseas adjustment. The emotional display rules between the parent company and a subsidiary also are critical to this issue. Base on the conservation of resource theory, there is a need to examine expatriates' overseas adjustment from emotional perspective. This study explores the relationships among emotional intelligence, emotional labor and overseas adjustment that incorporate the influence of difference of emotional display rules. Empirical evidence derived from analysis of 163 samples by SEM and HLM analysis. The empirical findings indicate that expatriates with high emotional intelligence are likely to engage in deep acting. Expatriates with high emotional intelligence are likely to have high overseas adjustment. Expatriates with high surface acting are likely to have low overseas adjustment. Theoretical and practical implications are discussed.

Key words: Expatriate, Overseas Adjustment, Emotional Intelligence, Emotional Labor, Emotional Display Rule

## 壹、緒論

國際人力資源的管理議題隨著全球化的發展而受到重視，對個體或組織而言，具有國際經驗的人力資源都是無價的資產(Haslberger and Brewster, 2009)。許多研究顯示，跨國企業的成功，取決於人力資源戰略的可用性與有效性(Wilkinson, Wood, and Demirbag, 2014)。跨國企業的成功基本要件是其員工能瞭解其他國家文化，並發展出具有國際思維的適應能力(Scullion and Collings, 2006)。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)，故外派人員的海外適應議題逐漸受到重視(Black and Gregersen, 1991)。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，進而導致外派失敗(Shay and Baack, 2004)。文獻指出 20% 至 50% 之外派人員有提早回任的情形(Harzing, 2002)，而提早回任造成的損失估計約 25 萬美元至 1 億 2500 萬美元(Mervosh and McClenahan, 1997)。亦有研究發現 16% 至 40% 的外派經理人因績效不如預期或跨文化調適不良導致提早返國(Black and Mendenhall, 1991)。雖然對於外派失敗所產生的成本難以估計且無固定的標準，但對組織來說仍然無法忽視(Gregersen and Black, 1990)。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; Caliguri, 1997; Shaffer and Harrison, 1998)、與地主國的留任意願呈正相關(Bhaskar-Shrinivas, Harrison, Shaffer, and Luk, 2005)及與提早返國呈負相關(Forster, 1997)。對於全球心態有足夠認識與經驗，且適應良好的外派人員可以為創新工作做出貢獻(Lee and Kartika, 2014)。因此，克服海外適應問題是能否達成外派任務的關鍵。

Black, Mendenhall, and Oddou(1991)提出外派適應的模型，是目前文獻中最常被討論與應用的外派適應模型，亦稱作為跨文化適應(cross-cultural adjustment)，其主要分成工作適應、互動適應與生活適應。工作適應是指與國外工作需求相關的舒適度；互動適應是指與地主國的人在工作內或外的社交調適；生活適應是指與非工作相關的生活調適，例如地主國當地食物、生活條件、交通、醫療設備等。此一理論模型涵蓋海外適應的社會文化概念，被許多研究採用實證(Black and Gregersen, 1991; Black and Stephens, 1989)，與地主國文化情境之管理能力有關(Ward and Chang, 1997; Ward and Kennedy, 1996)。社會文化適應概念是基於文化學習理論(cultural learning theory)，著重於社會行為及社會技能(Black and Mendenhall, 1991)。

在相關文獻中顯示情緒為調適過程中重要因素之一，對外派人員而言，對地主國文化有正確的認知並了解如何在地主國有適當的行為是很重要的，這代表外派人員需對地主國所需展現的行為特質必須相當了解，而這些行為認知包含了外派人員在地主國所展現的情緒(Black, Mendenhall, and Oddou, 1991; Gullekson and Dumaisnil, 2016)。探討海外適應的相關文獻包含了情緒的面向(Earley and Ang, 2003; Matsumoto, LeRoux, Ratzlaff, Tatani, Uchida, Kim, and Araki, 2001)，組織會希望員工能表現出特定的情緒並產生一個特定的標準，此即為情緒展現規則(emotional display rule)，而情緒勞動(emotional labor)便伴隨著情緒展現規則而來(Diefendorff, Croyle, and Gosserand, 2005)。外派人員的情緒表現可能會因外派地區文化的不同，而產生不同的情緒展現結果，亦即當外派人員在與母國文化差異較大的國家從事外派工作時，可能會適應當地而有不同的情緒展現(Gullekson and Dumaisnil, 2016)。外派人員在地主

國面對各種差異性，包含情緒差異、母國與地主國間的文化差異(Feldman and Tompson, 1993; Ward and Kennedy, 1993)，這些差異會對於外派人員在調適過程中產生問題，以及對外派任務的績效表現造成影響(Stahl and Caligiuri, 2005; Waxin, 2004)。因此，從情緒觀點，並考量文化差異造成之情緒展現規則差異性，探討外派人員之海外適應議題有其必要性。

過去研究證實外派人員的海外適應為一項艱鉅與充滿挑戰的過程，並將外派人員的調適過程中所面對的不同生活方式、互動、工作內容視為外派成功的重要關鍵之一(Aycan, 1997)，關於外派人員適應問題的研究中，部分文獻已證實情緒對外派人員的經驗感受有潛在影響，且個人所受到的文化影響會塑造特定的情緒表達方式、產生不同的經歷以及社交處理方式(Tan, Hartel, Panipucci, and Strybosch, 2005)。另外，相關研究證實情緒智力與個人的領導力、教育及工作上的成功有所關聯(Alon and Higgins, 2005)，故公司通常會指派較容易適應文化與情緒敏銳度較高的人從事外派任務以適當回應不同國家的工作環境與互動技巧(Goleman, Boyatzis, and McKee, 2002)，由此可知情緒智力對於外派人員的跨文化調適能力間有相當程度上的關係(Alon and Higgins, 2005)。

檢視目前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與能力，例如五大人格特質(Huang, Chi, and Lawler, 2005)、內外控程度(Lii and Wong, 2008)、語言技能(Kim and locum, 2008)及文化技能(cultural intelligence) (Wu and Ang, 2011)等，或者針對組織方面提出相關因素，如：組織跨文化訓練(Puck, Kittler, and Wright, 2008)、組織支持實務(Wu and Ang, 2011 )、心理契約(Haslberger and Brewster, 2009)等因素的探討，但對於外派人員的情緒所產生的影響甚少著墨，僅有少數研究 Gullekson and Dumaisnil(2016)提出外派人員情緒展現對其海外適應的影響，然而該篇研究僅提出命題並未進行實證。而事實上當外派人員在文化差異較大的國家從事外派工作時，外派人員所產生的情緒展現可能會與地主國有很大的衝突(Gullekson and Dumaisnil, 2016)。Matsumoto et al.(2001)指出在跨文化適應中，展現適當的情緒行為是一項跨文化適應的守門員技能(gatekeeper skill)，能有效解決衝突，進行長期有效的跨文化溝通。因而本研究從情緒勞動、情緒展現規則等面向，探討外派人員在情緒展現規則不同的環境下，其情緒勞動是否會對海外適應程度產生影響。

第二，外派人員的情緒智力(emotional intelligence)在文獻上則較少受到關注。情緒智力是指個人對情緒的管理、理解、適應、駕馭的能力，並透過情緒以促進認知的過程(Salovey and Mayer, 1990)。對外派人員來說，必須與地主國當地人有深入的互動，必須能夠因應情緒上的壓力與展現當地人可接受的情緒行為。情緒智力對於外派人員的跨文化能力有重要的影響力，對於應對環境不確定性與複雜性有所幫助(Koveshnikov, Wechtler, and Dejoux, 2014)，對外派人員海外適應有顯著的影響(Gabel, Dolan, and Cerdin, 2005)。Koveshnikov et al. (2014)以 269 位法國外派人員為研究對象，即發現外派人員的情緒智力對其海外一般適應、互動適應與工作適應皆正向顯著的影響。

第三，在外派人員海外適應研究上，以跨層次進行之研究較少。本研究回應學者的呼籲，從跨層次的觀點進行情緒勞動的研究(Grandey, Chi, and Diamond, 2013)。員工的情緒反應及其

行為，乃鑲嵌在組織的系統中，同時也受到組織或情境脈絡的影響，因此具有跨層次的現象 (Ashkanasy, 2003)。此外，本研究認為情緒展現規則之差異性對外派人員之情緒勞動及情緒勞動與其海外適應間扮演著干擾效果。外派人員在與母公司情緒展現規則差異較大的地主國子公司，會感受到較大的文化差異性，可能對其所承擔的情緒勞動產生影響。

外派人員海外派任面對陌生環境是一種壓力源，Hobfoll (1989)提出資源保存理論 (conservation of resource theory)，用以探討壓力的整合性方法。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，而且在有壓力或沒有壓力的情況下，個人的對應行為會有所不同。換言之，同樣的外派工作，外派人員會因為個人缺乏資源或擁有資源，而產生不同的結果。母公司與子公司間之情緒展現規則差異性可以視為造成個人資源損失的外在因素，而個人情緒智力則會影響外派人員處理海外人際工作問題的難易，兩者皆可能對情緒勞動與海外適應的關係產生影響。期望本研究結果能對外派人員海外適應相關理論有所貢獻，並對國際企業人力資源管理實務做法提供有效的描述、解釋和建議。本研究之架構圖如圖 1 所示。

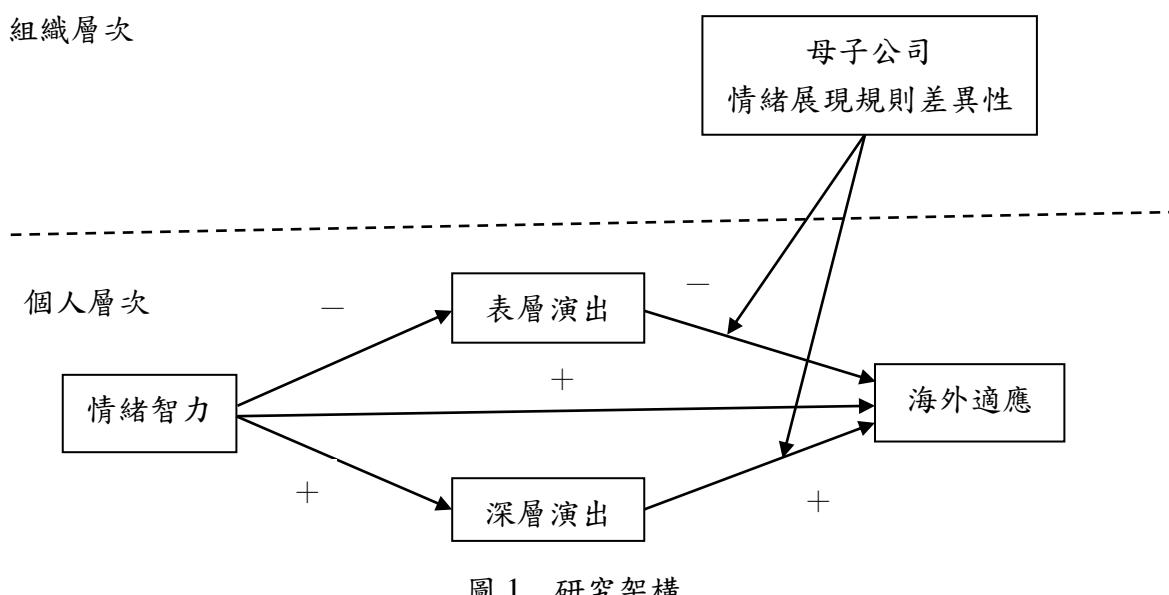


圖 1 研究架構

以下將先回顧相關文獻的研究結論，其次說明研究方法，最後說明本研究預期的貢獻。

## 貳、文獻探討與假設發展

### 一、資源保存理論與外派人員海外適應

隨著跨國企業日漸增多，不少企業都在不同國家設立子公司，需要將員工派去世界各個國家支援或是領導，這些員工稱之為外派人員。Adams and Vijver(2015)提出，只要符合(1)被

跨國企業所任用；(2)在國外執行特定任務；(3)在國外子公司需工作一段時間，以上三樣敘述之員工，都稱之為外派人員。Gamble and Lovell-Hawker(2008)認為，外派人員是因為職業目的在另一個國家居住，在完成任務後返回原本國家的人，例如：商業人員、大使館人員、外交官、傳教士、探險家、援助人員、地質學家、礦工、軍事人員、醫療保健提供者和專業家庭雇員等都是符合這項標準的人。亦有學者表示，外派人員為目前因工作長期在原國籍以外或曾經工作過的國家工作的人(Martins and Diaconescu, 2014; Shaffer, Kraimer, Chen, and Bolino, 2013; Collings, Scullion, and Morley, 2007)。另外 Janssens, Cappellen, and Zanoni(2006)則認為外派人員為能夠成功處理其本國以外之子公司指派任務的人。綜合上述，本研究將外派人員定義為跨國企業到海外發展設立子公司，將母公司之員工派遣至子公司執行特定任務，且任期至少半年以上之員工。

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。此理論有兩個基本假定：第一，個人會努力保留、保護和建立資源；第二、對於個人認為有價值的資源，其潛在損失或實際損失會造成威脅感而產生壓力。換言之，資源保存理論主張個人對於自己重視的資源會想要獲得，同時也會避免資源損失的情況發生。在資源獲得或資源損失之間，Hobfoll (1989)以資源保存理論說明壓力產生的過程及個人因應的方式，其認為個人面臨壓力大小不同則會有不同的作為。有壓力時，會力求最大限度減少資源淨損失；沒有壓力時，則會努力發展資源以因應未來可能的資源損失。當個人無法順利取得資源時，會傾向防止資源損失或成為自我保護的樣態，個人也會投入資源以獲得更多資源，並長期關注資源保存(Hobfoll , 1989)。個人資源可分為四類，包含實體資源(object resources)(如居所、衣服及食物等)、條件資源(condition resources)、個人資源(personal resources)及能量資源(energy resources) (Hobfoll, 1989)，其中與海外適應有關的資源，在文獻中曾提及的就包括：條件資源是指個人的工作資源和公司資源等外在條件，例如工作情況、工作穩定性、婚姻關係等，依照個人對資源重視程度的差異，當損失此類資源時所產生的壓力大小也不一樣；個人資源是指可以幫助個人處理壓力的資源，例如自尊、自我效能、工作能力、理解他人能力、情緒智力等，依照個人個別能力的差異，而有不同的壓力感受；能量資源可用來幫助個人獲得其他資源，包含時間、金錢、知識、健康、情緒等。以資源保存理論的觀點，工作環境與心理歷程的關係中，當個人在工作環境中面對的工作要求愈高，個人所需付出的心力就愈多，內在資源的損耗程度也愈多，此種內在資源的損耗會導致個人內在資源的枯竭(蕭婉鎔，2013；Ashforth and Lee, 1996)。因此，當個人在工作過程中，對組織過多的情緒要求，心理卻無力負荷，此時若無內在、外在的資源加入支撐心理感受，便會出現情緒過度延展、情緒耗竭等現象(Maslach, 1982)。

Black, Mendenhall, and Oddou(1991)提出外派適應的模型，其主要分成工作適應、互動適應與生活適應。工作適應是指與國外工作需求相關的舒適度；互動適應是指與地主國的人在工作內或外的社交調適；生活適應是指與非工作相關的生活調適，例如地主國當地食物、生活條件、交通、醫療設備等(Pinto, Cabral-Cardoso, and Werther Jr, 2012; Harrison and Shaffer,

2005; Black et al., 1991)。在 Halim, Bakar, and Mohamad(2014)的研究中，外派適應被定義為外派人員對新環境感到舒適的程度，因而影響到其在該環境中的工作效率，其在文獻中確認了三個調適的領域，分別為心理(個人)、社會文化調適及工作(專業)調適。心理調適與心理健康和對生活的各個方面的滿意度有關，其側重於外派人員的態度；社會文化調適是一個適應或融入新文化環境的能力，其關注於外派人員如何在新環境中處理和生活相關的所有問題，如何努力有效地執行與地主國人民有意義的互動；工作適應為個人如何完成其任務和對工作的態度，亦即良好的表現與對新文化環境中對新工作的積極態度。

Anderzen and Arnetz(1999)提出個人對國際任務的調適能力與以下幾點相關：(1)來自外地與當地社區的社會支持；(2)個人增強內部控制的能力；(3)是否有良好的自尊；(4)個人會適當使用以問題為中心和以情緒為重點的應對策略；(5)個人對於組織是否有凝聚力；(6)家庭凝聚力和配偶/家庭適應性，溝通與支持。此外，也有一些學者指出，外派適應與非工作密切相關的因素，像是心理傾向或對國際生活的態度和與家庭有關的問題，例如外派人員對歧視的容忍度和對居住於不熟悉的環境是樂意的這些態度，可以幫助外派人員更快地適應當地生活(Osman-Gani and Rockstuhl, 2009)。

外派人員成功的海外適應可更勇於接受地主國文化且能夠接受新的行為及規範(Church, 1982)。反之，若外派人員適應不良可能因對地主國產生反感而導致焦慮的狀況，且生活上會產生困難(Richards, 1996)。另外海外適應良好的影響，還包括工作滿意度、任務績效與關係績效等(Bhaskar-Shrinivas, Harrison, Shaffer and Luk, 2005; Harrison and Shaffer, 2005; Lee and Larwood, 1983)。

## 二、情緒勞動與海外適應之關係

情緒勞動是指對於管理在臉部與肢體上展現可觀測到的表現的過程(Hochschild, 1983)。在文獻中指出個人在展現情緒時，並不會真的展現出心裡真正的感受，而是以表層演出(surface acting)與深層演出(deep acting)所展現出來(Diefendorff, Croyle, and Gosserand, 2005)。表層演出是指修飾可觀察的外在情緒表達，刻意的展現非實際上的情緒，而員工使用表層演出僅透過改變外在情緒展現，並隱藏內心真實感受使得外在表現與內在感受產生不一致(Brotheridge and Grandey, 2002)。深層演出是指能積極主動調適內在感受，並產生較一致的情緒展現，而深層演出會讓員工願意調適內在感受，使得情緒展現與組織所期望的一致(Grosserand and Diefendorff, 2005)。研究發現表層演出會造成情緒失調，內在情緒與外在展現不一致產生心理內部的壓力(Grandey, 2000)，而涉入深層演出的員工較能願意主動理解顧客感受與展現同理心(England and Farkas, 1986)。深層演出的產生會牽涉到對事物是否以正面的角度面對，以及對事件較能產生預期的情緒結果，且對情況會以更正面的角度去評估(Grandey, 2000)。過去研究顯示深層演出對工作績效與工作滿意度有正面影響，而表層演出則會產生情緒耗竭(Lee, Ok, and Hwang, 2016)，且涉入深層演出的員工比涉入表層演出的員工有更高的服務績效(Totterdell and Holman, 2003)。另外，侯勝宗、樊學良、連婉茜(2015)探討 268 位物流從業人員情緒勞動與創新行為的關係，發現深層演出的確有助於創新行為，然而表層演出則不影響創新行為。

海外適應為外派人員在地主國能面對並解決問題，並接受多元事物的程度(Takeuchi, Marinova, Lepak, and Liu, 2005)。對於需要經歷在地主國的跨文化經驗的外派人員來說，情緒為影響外派人員感受的潛在因素(Gullekson and Dumaisnil, 2010; Tan, Härtel, Panipucci, and Strybosch, 2005)。外派人員僅修飾外表所呈現的情緒，刻意展現與內在不同的情緒感受(Brotheridge and Grandey, 2002)，無法從內心實際改變所該展現的情緒，由此可表示外派人員在展現表層演出時，跨文化調適能力可能較低。相對而言，深層演出為積極透過內在調適而展現出表裡如一的情緒(Ashforth and Humphrey, 1993)，且較能以正面角度面對問題(Grandey, 2000)，因此推斷展現深層演出的外派人員會有較好的海外適應。

**假設 1a:** 外派人員的表層演出對其海外適應程度有負向影響。

**假設 1b:** 外派人員的深層演出對其海外適應程度有正向影響。

### 三、情緒智力之效果

情緒智力為個人對情緒的管理、理解、適應、駕馭的能力，並透過情緒以促進認知的過程，並將情緒智力分成三種適應能力，分別為情緒評估與表達能力(自我及他人)、情緒調節(自我及他人)以及運用情緒解決問題能力(彈性規劃、創意思考、導引注意力與激勵)(Salovey and Mayer, 1990)。Wong, Law, and Wong( 2004 ) 提出情緒智力包含四個面向的能力：(1)察覺自己情緒：能夠瞭解自己的深層情緒，並且能夠自然地展現自我情緒；(2)評估他人情緒：個人能夠察覺與瞭解周遭他人情緒；(3)情緒管理：個人能夠在負面心理狀態下，調控自己的情緒；(4)情緒運用：個人能夠運用自己的情緒來引導積極的活力。研究指出個人能透過情緒智力適當地管理情緒並展現行為，情緒智力成為預測工作結果的重要變項(Othman et al., 2008; Singh, 2008)。相關研究亦指出情緒智力與幸福感(Austin, Saklofske, and Egan, 2005 ; Sliter, Chen, and Withrow, 2013)、樂觀(Schutte, Malouff, Hall, Haggerty, Cooper, Golden, and Dornheim, 1998)、正向心情及高自尊(Schutte, Malouff, Simunek, McKenley, and Hollander, 2002)皆有正向關係，但與沮喪(Schutte et al., 1998)有負向關係。在人際關係上，情緒智力被認定與社交能力、自我監控及與樂於與他人合作程度相關(Schutte, Malouff, Bobick, Coston, Greeson, Jedlicka, Phodes, and Wendorf, 2001)。另外，相關研究證實情緒智力與個人的領導力、教育及工作上的成功有所關聯(Alon and Higgins, 2005)，故公司通常會指派較容易適應文化與情緒敏銳度較高的人從事外派任務以適當回應不同國家的工作環境與互動技巧(Goleman, Boyatzis, and McKee, 2002)。

#### (一)情緒智力與情緒勞動

情緒智力為個人對情緒的管理、理解、適應、駕馭的能力，是有助於解釋心理與管理現象的構面 (Law et al., 2004)。高情緒智力之個人較瞭解自己的情緒狀態，能夠長時間保持正向情緒(Wong et al., 2004)，因此高情緒智力者較有能力透過認知轉換或再評估的策略，使得深層演出策略更為成功(Grandey, 2000)。黃敦群、紀乃文、張雅婷、郭洧岑(2014)透過統合分析法 (meta-analysis) 整合既有發現，結果指出情緒智力會影響表層與深層演出，其認為不管

是要偽裝自己的情緒（表層演出）或是改變自己內心的感受以符合組織的期待（深層演出），情緒智力都是必備的條件。

表層演出要求情緒勞動者必須要有效地偽裝自己的情緒，以符合他人對角色的期待(黃敦群等人，2014)。Grandey (2000) 以情緒調節歷程模式解釋情緒勞動，認為表層演出相當於反應焦點的情緒調節，是指個人對情緒表現的偽裝，進而達到外顯情緒的改變，然而內在情緒感受不見得會有改變，亦即會盡量壓抑自己的負向情緒。情緒智力愈高的個人在選擇、調整及評估其情緒上，應會傾向調整內在的情緒經驗，或進行認知改變，避免壓抑負向情緒或進行過多的情緒偽裝，不但藉由改變外在情緒表達，且發自內心調整內在情緒感受，使內在真實感受與外在的情緒表達趨於一致，由此降低情緒衝突，進而有效提升任務績效的機會。若將個人選擇以表層演出或深層演出進行比較，Gardner, Fischer, and Hunt (2009)指出，面對情感事件時，高情緒智力、高自我監控能力、或高政治技能的領導者會展現出較多的真誠演出與深層演出，較少的表層演出。Sliter et al. (2013)指出具有高度情緒智力的人較傾向選擇具調適性之情緒策略，即深層演出；高度情緒智力者較會採取引發正向情緒之行為，並阻止負面情緒的行為，因此深層演出與高情緒智力者的目標較為一致，而表層演出方式則導致行為者仍感受著負面情緒。此外，高情緒智力的人傾向引發他人的正向情緒，此一目標較可能以深層演出而達成(Sliter et al., 2013)。因此，雖然表層演出與深層演出均需要個人擁有一定度的情緒智力，然情緒智力愈高者，能阻止負面情緒，並引發他人正向情緒，故應相對較會採取深層演出方式，較少採取表層演出方式。

**假設 2a:** 外派人員的情緒智力對表層演出有負向影響。

**假設 2b:** 外派人員的情緒智力對深層演出有正向影響。。

## (二)情緒智力與海外適應

日常生活中面臨各種壓力與挫折，看待困境的態度，則產生的感受及情緒就會不同，自然面對挫折的處理能力也不同。王財印 (2000) 指出情緒調整在於維持正向情緒或修補負向心情，引導個體能朝向適當與正向的情緒狀態。當個體愈能正確覺察自己的情緒，面對外在環境改變時，愈能自我調節、適應環境的變化。擁有較高情緒智力者不僅能調整自己的情緒，更能進一步處理與影響他人的情緒狀態。羅芝芸 (1999) 指出，情緒智力不同的兒童，其問題解決能力有顯著差異，情緒智力愈高之兒童，其解決能力愈優良，故提高兒童情緒智力，有助於其提升解決生活困境的能力。

故情緒智力對於外派人員的跨文化能力有重要的影響力，對於應對環境不確定性與複雜性有所幫助(Koveshnikov, Wechtler, and Dejoux, 2014)，可知情緒智力對於外派人員的海外適應能力間有相當程度上的關係(Alon and Higgins, 2005)。在實證研究上，Lin, Chen, and Song(2012)針對 295 位來自各國的大學生做研究，在控制性別、年齡與語言能力等變數下，發現情緒智力與跨文化適應呈現正向關係。另一項針對在 133 國工作的 269 位法籍外派人員的研究，發現情緒智力與跨文化適應範疇下的一般環境適應、互動適應與工作適應皆呈現正向關係(Koveshnikov et al., 2014)

**假設 3:外派人員的情緒智力對其海外適應有正向的影響。**

#### **四、情緒勞動之中介效果**

表層演出乃是情緒勞動者以偽裝自己情緒的方式，以符合他人對角色的期待；深層演出則是嘗試轉化自己內心情緒感受，使內在真實感受與外在的情緒表達一致。Grandey (2000) 以情緒調節歷程模式解釋情緒勞動，認為表層演出相當於反應焦點的情緒調節，是指個人對情緒表現的偽裝，進而達到外顯情緒的改變，然而內在情緒感受不見得會有改變，亦即會盡量壓抑自己的負向情緒。Chi and Liang (2012) 以資源保存理論為基礎，探討部屬認知再評估 (cognitive reappraisal) (深層演出) 與表情壓抑 (expressive suppression) (表層演出) 之兩種情緒調節策略的效果，發現部屬認知再評估可以弱化不當督導與情緒耗竭之關係，部屬表情壓抑則會強化不當督導與情緒耗竭之關係。研究中亦發現：上述調節效果可以透過情緒耗竭的中介，以預測部屬工作退縮行為，形成中介式調節效果 (mediated moderation model)。顯見採取表情壓抑(表層演出)之策略，將造成個人心力損耗，以致對其工作或生活產生不利的影響。

情緒智力愈高的個人在選擇、調整及評估其情緒上，應會傾向調整內在的情緒經驗，或進行認知改變，避免壓抑負向情緒或進行過多的情緒偽裝，不但藉由改變外在情緒表達，且發自內心調整內在情緒感受，使內在與外在的情緒趨於一致，由此降低情緒衝突，進而有效提升績效。當外派人員擁有較高的情緒智力，會正面看待外派工作所被賦予的任務與責任，並會對周遭他人產生正面情緒的影響力量，這使得外派人員對母公司所交付的任務目標產生較高的承諾，外派人員會因此而更努力地表現或努力調整個人的情緒行為，並投入在完成外派任務與使命之工作上，對其於地主國的適應應有正向的幫助。反之，情緒智力較差的個人，則較無法改變自身內在真實情緒，以壓抑及偽裝之方式處理情緒，故在內心仍存著負向情緒感受，造成個人資源心力之損耗，以致對外在環境之反應及適應上可能會較差。

**假設 4a: 表層演出在情緒智力和海外適應之間，扮演了中介的角色。**

**假設 4b: 深層演出在情緒智力和海外適應之間，扮演了中介的角色。。**

#### **五、母子公司情緒展現規則差異性的調節效果**

情緒展現規則(emotional display rules)為在工作時所需表達的適當情緒準則，是透過管理情緒與情緒展現來遵從組織期望所應有的展現規則(Ekman and Friesen, 1987)。黃敦群等人(2014)進一步指出情緒展現規則的角色：第一，情緒表達規則可以視為是外在環境對員工行為的一種規範；第二，組織所設定的情緒表達規則能夠幫助成員瞭解組織期待員工所展現的情緒，進而讓員工愈能成功地展現出合宜的情緒。情緒展現規則是員工的情緒表現規範，過去研究將情緒展現規則分成正面展現規則(positive display rules)及負面展現規則(negative display rules)，正面展現規則是員工展現正向情緒的規範認知，負面情緒展現規則為壓抑負面

情緒的規範認知(Diefendorff et al., 2005)。關於情緒展現規則與情緒勞動相關的研究中，Grandey(2003)發現情緒展現規則對深層演出與表層演出皆有正相關。另外，Brotheridge and Grandy(2002)則發現不論正面或負面的情緒展現規則均對深層演出及表層演出呈現正相關。黃敦群等人(2014)透過統合分析法（meta-analysis）整合既有研究，發現情緒表達規則對表層演出及深層演出間均存在顯著正向關係。

然而對外派人員而言，其所感受到的情緒規範，不僅單一組織給予的情緒展現規則，也由於其跨國(從母國到地主國)跨組織(從母公司到子公司)的工作特性，使得其面臨的情緒展現規則間產生了差異性。Gullekson and Dumaisnil(2016)指出，展現規則規範了人們在特定情形下，針對特定的人或事物所展現適當的情緒，而這些規則可能因不同文化而有所不同。過去研究發現美國人與日本人有明顯不同的情緒展現規則，當日本人感受到負面情緒時，仍會以微笑的方式展現，而美國人較容易將負面感受顯現在臉部表情上(Ekman and Friesen, 1987)。與情緒相關的研究已證實不同文化確實存在不同的情緒表現(Matsumoto et al., 2005; Mesquita, 2001)。

若以華人與西方社會之個人主義及集體主義文化構面為例，說明在情緒展現規則之影響性。集體主義為個體之感覺、信念、行為傾向及行為皆強調團結、關心他人與內團體成員的合作，強調互賴與和諧，會為了團體利益而犧牲個人利益(Chan and Goto, 2003；Kapoor et al., 2003)，相對為顧全大局，較會採取壓抑個人情緒之隱忍方式，或進行認知改變讓情緒表裡如一；相對地，個人主義強調個人的獨立自我、關心自己、展現真實的自己(Thomas, 2002)，因此傾向展現個人真實之情緒，情緒勞務上相對較低。又若以權力距離之文化構面為例，可以看出在華人社會中主管權力較大，權力較低的部屬對主管的威權管理可能已經習以為常，而不致影響其情緒；但在西方社會主管與部屬間權力距離較小，需要採取開放討論相互尊重之方式，主管若採取威權管理的領導溝通方式，恐怕引起部屬不滿的抗議行為。

因此本研究認為，組織之情緒展現規則屬於資源保存理論中之條件資源，是個人面臨之工作或公司資源等外在條件。個人會習慣於本身組織環境所賦予的情緒展現規則，若將個人外派至不同的組織環境，其情緒展現規則與其原組織有所差異，將對其工作與適應造成影響。亦即母公司與子公司間情緒展現規則之差異性，可代表外派人員面臨環境變化之風險，若此差異性大，將使得外派人員情緒勞動與海外適應間之關係面臨高度風險與障礙。

**假設 5a:** 表層演出和海外適應的關係，受到母子公司情緒展現規則差異性的調節。母公司與子公司間情緒展現規則差異性愈大，表層演出與海外適應之負向關係會被強化。

**假設 5b:** 深層演出和海外適應的關係，受到母子公司情緒展現規則差異性的調節。母公司與子公司間情緒展現規則差異性愈大，深層演出與海外適應之正向關係會被弱化。

總結本研究提出的理論模式，外派人員的情緒智力對其海外適應有正向的影響，情緒勞動在情緒智力與海外適應間扮演著中介效果。高情緒智力者傾向體驗正向情緒，並協助他人感受正向情緒，因此情緒智力會對情緒勞動之深層演出有正向影響，反之，情緒智力對情緒

勞動之表層演出有負向影響。外派人員之深層演出乃透過內在調適而展現出表裡如一的情緒，且較能以正面角度面對問題並解決問題，因此深層演出有助於海外適應程度。僅修飾表情，無法從内心實際改變情緒，則其跨文化調適能力較低，不利海外適應。而母公司與子公司間情緒展現規則差異性，將對外派人員情緒勞動與海外適應間之關係產生調節效果。

## 參、研究設計

### 一、研究樣本、資料收集與樣本描述

本研究以問卷調查方式蒐集所需資料，界定外派人員為「母公司國籍之員工，為完成特定任務被派至其海外子公司工作，工作期間至少半年以上」。由於外派人員數量難以估計，因此透過便利取樣，將問卷給予外派人員填寫。個人問卷共回收 163 份，以進行 SEM 模式檢驗研究假設 1-假設 4；共有 36 家公司(每一公司至少有 3 份個人問卷，共 126 份個人問卷)，進行 HLM 分析以檢驗假設 5。

個人問卷 163 個樣本中，男性計 119 位，佔 73%；年齡以 31-40 歲居多，計 57 位佔 35%，其次 41-50 歲計 42 位，佔 25.8%；未婚者有 97 位，佔 59.5%；學歷為研究所以上居多，計 71 位佔 43.6%，其次大學學歷者計 70 位佔 42.9%；在公司服務年資以 1-5 年居多，計 58 人佔 35.6%；職位主要為基層管理者，計 54 人佔 33.1%；所屬產業為高科技產業者居多，計 74 人佔 45.4%；為第一次外派者有 99 位，佔 60.7%；家人未隨行者有 128 位，佔 78.5%。

### 二、變數定義與衡量

#### (一)情緒智力

情緒智力定義為個人對情緒的管理、認知、適應、駕馭的能力。情緒智力可分成情緒評估與表達能力、情緒規則，以及情緒使用與解決問題能力等三類(Salovey, 1990)。本研究採用 Schutte et al.(1998)所發展的情緒智力量表，共有 33 個問項。使用李克特 5 點尺度，5 表示非常同意，1 表示非常不同意。

#### (二) 情緒勞動

情緒勞動是指員工無法自然表現合宜的情緒時，必須費心或努力調整情緒反應的行為。本研究外派人員的情緒勞動採用 Diefendorff et al.(2005)的問項，將情緒勞動分成表層演出與深層演出兩個部分。表層演出是指修飾外在情緒表達，非實際上內心的情緒，深層演出是指能調適內在感受並產生內外如一的情緒展現。表層演出有 7 個題項，深層演出有 4 個題項。問項採用李克特五點尺度作為衡量方式，以 5(非常同意)至 1(非常不同意)呈現。

#### (三) 海外適應

本研究將外派適應定義為三種構面，分別為工作適應、互動適應與生活適應，主要是衡量外派人員在地主國所感受到的生活滿意程度或是工作上的滿意程度。本研究外派適應衡量

參考 Black and Stephens (1989)之所提出的量表，共有生活適應、互動適應與工作適應三個構面，共 14 個題項。外派適應衡量皆採用李克特五點尺度來衡量(1 為非常不同意，5 為非常同意)。

#### (四) 情緒展現規則差異性

情緒展現規則定義為員工在工作時被規範適當的情緒準則(Ekman and Friesen, 1987)。採自編題項 1 題「在海外工作，被要求的情緒表現與在台灣總部工作時完全一致」，以李克特五點尺度詢問同意程度。問項採用李克特五點尺度，以 5(非常同意)至 1(非常不同意)呈現。

#### (五) 控制變數

本研究之控制變數包含填答者的先前之駐外經驗及家人是否隨行。先前文獻指出跨文化環境的調適，不是個簡單的單一現象(Black, 1988)。員工個人先前跨文化經驗不但與跨文化適應的成功與否關密切，同時也是促進跨文化適應的主要因素(Black, 1992)。此外，外派人員之配偶是否隨行亦對外派人員的適應情況有密切關係，因此亦納入控制變數。

### 三、共同方法偏誤之處理

本研究屬跨層次研究，由於單一受測者之認知資訊皆採取自陳式量表方式蒐集，因測量工具所造成的誤差導致共同方法變異(common method variance)偏誤可能性高。為避免發生過高的偏誤，影響本研究結果的效度，在問卷設計上不註明研究目的與構面名稱，僅顯示問卷的題項內容，期望能夠避免答卷者在填答時的疑慮和偏誤；在問卷題項設計反向題、不同變數的題項隨機配置等方法進行防範，期望能夠減少答卷者一致性的填答(彭台光、高月慈、林鉅夢，2006)，以去除其對本研究的影響。

### 四、信效度分析

信度是指測量量表的可靠性，衡量測驗結果達到穩定與一致的要求。在本研究中，其檢定主要是利用Cronbach's  $\alpha$ 的方式檢驗信度，Cronbach's  $\alpha$ 係數大於0.7則表示信度高，小於0.35表示信度低。並於結構確定後計算各量表之信度係數Cronbach's  $\alpha$ ，瞭解內部一致性係數。本研究各構念組合信度介於0.791~0.933之間，顯示本研究之信度表現良好。接著進一步進行建構效度分析，平均變異萃取量介於0.507~0.822之間；構念量測指標之標準化因素負荷量均在0.54以上，具有收斂效度；相關係數表中非對角線之標準化相關係數平方皆小於平均變異萃取量，支持本研究構念具區別效度。

## 肆、分析結果

### 一、驗證性因素分析

本研究首先將各研究變項（情緒智力、表層演出、深層演出、海外適應）進行驗證性因素分析，由表 1 的分析結果得知，四因子的理論模型適配度顯著優於三因子模型與二因子模型。據上述結果，四因子的理論模型提供最佳的適配度，即顯示研究變項間具有良好的區辨

效度。

表1 驗證性因素分析

模 型	$\chi^2/df$	GFI	CFI	RMSEA
四因子模型	2.399	0.845	0.907	0.093
三因子模型	4.303	0.717	0.775	0.143
二因子模型	8.437	0.527	0.485	0.214

註：四因子模型為情緒智力、表層演出、深層演出、海外適應（比較基準模型）；三因子模型為表層演出與深層演出合併；二因子模型為情緒智力、表層演出與深層演出合併。

## 二、相關分析

各研究變項間之相關情形可能會影響迴歸方程式的建立，進而導致迴歸模式產生共線性的問題，使研究變項對於預測模型的貢獻度與解釋力變得難以估計，茲整理各研究變項之相關分析如表2。

表2 相關分析

	平均數	標準差	A	B	C	D	E	F
A 派駐經驗	.380	.488						
B 家人隨行	.210	.412	.188*					
C 情緒智力	3.950	.486	.026	.176*				
D 表層演出	2.748	.858	.204*	-.060	-.082			
E 深層演出	3.583	.605	-.034	.176*	.344**	-.049		
F 母子公司情緒展現規則差異	2.754	1.001	-.036	.012	-.187*	-.255**	-.236**	
G 海外適應	3.789	.560	.059	.277**	.635**	-.265**	-.339**	-.186*

註：n=163(個人層次)；\*  $p < .05$ ， \*\*  $p < .01$ 。

## 三、假設檢定

本研究採用結構方程模式(SEM)之路徑分析，驗證本研究假設模型之適切度，採用最大概似法(Maximum Likelihood Method)推估參數，為驗證自變數是否會對依變數產生影響，因此透過競爭模型實施假設驗證，以確認中介效果是否達顯著水準。圖 2~圖 4 共呈現三個模式，分別為部分中介模型、無中介模型以及完全中介模型，情緒勞動中介效果各模型之配適度指標結果呈現於表 3。由結果可知，模型一之配適度數值優於其他二個模型，且根據模型簡約原則(James, Mulaik, and Brett, 2006)，本研究認為部分中介模型應是較佳的模型。

由圖 2 部分中介模型可知，情緒智力與表層演出間雖呈現負向關係，但並未達顯著水準( $\beta = .11, p > .1$ )，情緒智力與深層演出間呈現正向顯著關係( $\beta = .44, p < .01$ )，情緒智力與海外適應間呈現正向顯著關係( $\beta = .70, p < .01$ )，因此假設 1a 與假設 3 獲得支持。此外，表層演出與海外適應間呈現負向顯著關係( $\beta = -.30, p < .01$ )，深層演出與海外適應間雖呈現正向關係，但

並未達顯著水準( $\beta = .03, p > .1$ )，因此僅假設 2b 獲得支持。因情緒智力均無法透過表層演出或深層演出而影響海外適應，因此情緒勞動的中介效果不獲支持，即假設 4 不獲得支持。

在控制變數的影響效果上，家人隨行會正向影響海外適應( $\beta = .12, p < .05$ )，顯示外派人員若有家人隨同前往派駐地，能夠提供心理安慰及居住環境的協助，對外派人員的海外適應情況有正向的幫助。

表 3 情緒勞動中介效果各模型之配適度指標

模 型	$\chi^2/df$	CFI	RMSEA
模型 1：部分中介模型	1.715	0.942	0.066
模型 2：無中介模型	1.906	0.926	0.075
模型 3：完全中介模型	2.280	0.896	0.089

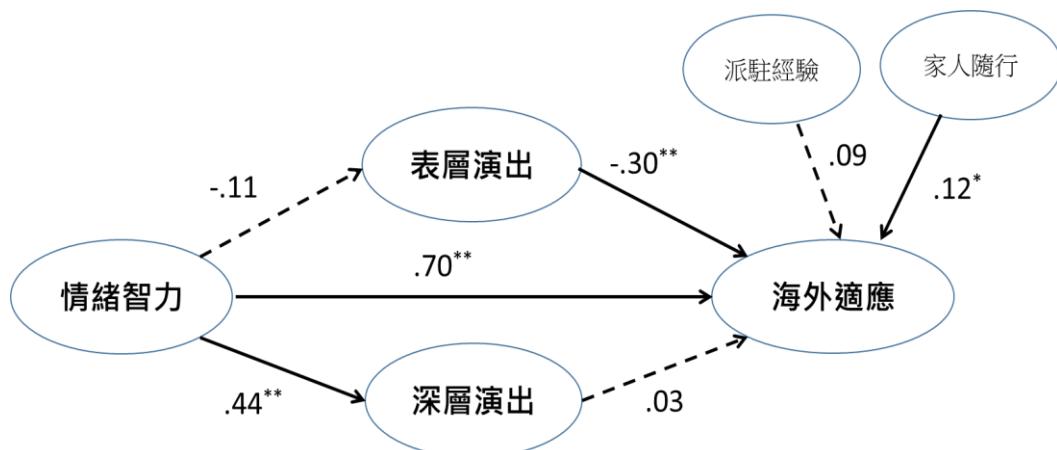


圖 2 SEM 模型 1—情緒勞務的部分中介模型

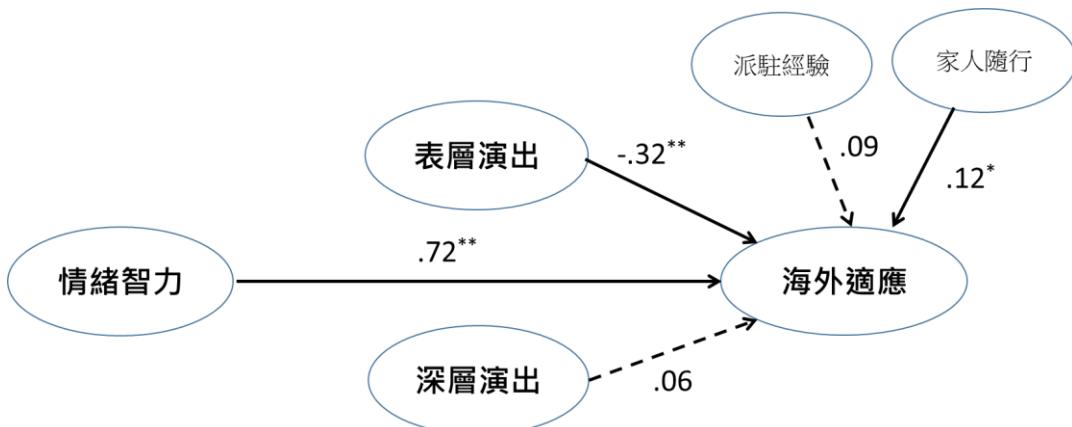


圖 3 SEM 模型 2—情緒勞務的無中介模型

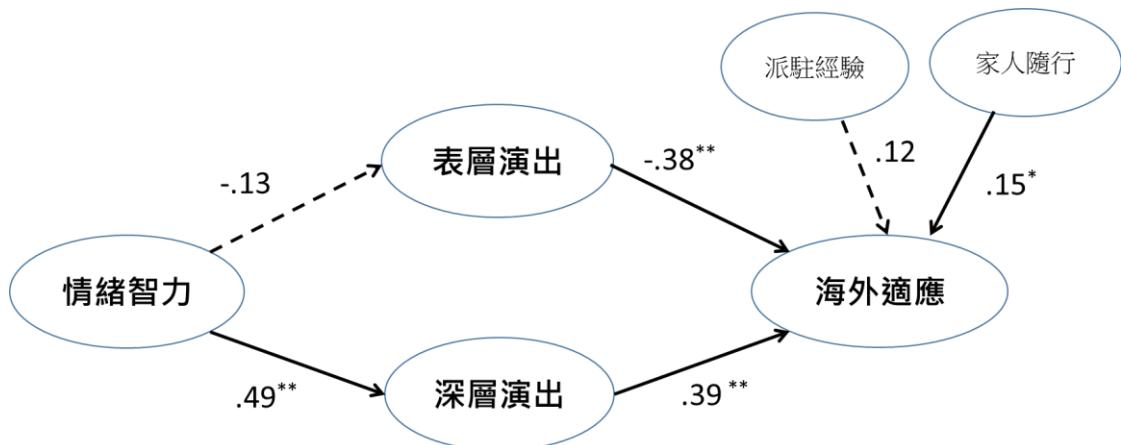


圖 4 SEM 模型 3—情緒勞務的完全中介模型

此外，本研究以階層線性模式(Hierarchical Linear Modeling) 進行多層次之統計分析，驗證母子公司情緒展現規則差異的調節效果。首先進行母子公司情緒展現規則差異聚合資料的檢驗，組內同意係數值(within-group interrater reliability, Rwg)為 0.8032 大於門檻值 0.7 (George, 1990)，組內相關係數值(intraclass correlation coefficient, ICC)中，ICC1 值為 0.3213 大於門檻值 0.12，ICC2 值為 0.6217 大於門檻值 0.6 (James, 1982)，顯示本研究資料適合進行跨層次 HLM 分析。HLM 分析結果顯示於表 4，母子公司情緒展現規則差異與表層演出交互作用項未達顯著效果( $\beta = -.159, p > .1$ )，而母子公司情緒展現規則差異與深層演出的交互作用項亦未達顯著效果( $\beta = .033, p > .1$ )，因此假設 5 不獲得支持。

表 4 海外適應之 HLM 分析摘要表

	零模型 模式	隨機係數迴歸 模式	截距預測模型	調節效果 (斜率預測模式)
Level-1 (個人層次 N=126)				
截距	3.815 ***	3.719 ***	4.247 ***	4.228 ***
外派經驗		0.055	0.043	0.062
家人隨行		0.353 *	0.356 *	0.341 *
表層演出		-0.157 *	-0.161 *	-0.291
深層演出		-0.255 **	0.248 **	0.146
Level-2 (組織層次 N=36)				
母子情緒展現規則差異			-0.192 *	-0.187 *
表層 X 母子情緒展規差異				-0.159
深層 X 母子情緒展規差異				0.033
隨機效果				
個人層次誤差項( $\sigma^2$ )	0.214	0.148	0.151	0.153
組織層次誤差項( $t_{00}$ )	0.101	0.107	0.096	0.095
$\chi^2$	92.23 ***	60.28 ***	55.55 ***	54.54 ***

註：個人層次 n=163；組織層次 N=36；\*  $p < .05$ ，\*\*  $p < .01$ ，\*\*\*  $p < .001$ 。

## 伍、研究結論與討論

### 一、研究結論

#### (一) 情緒智力會正向影響情緒勞動之深層演出

高情緒智力之外派人員傾向體驗正向情緒，並協助他人感受正向情緒，且較能以正面角度面對問題並解決問題，透過內在調適而展現出表裡如一的情緒(深層演出)，因此情緒智力會對情緒勞動之深層演出有正向影響傾向。此研究結果與 Gardner et al.(2009)及 Sliter et al.(2013)研究結論一致。

#### (二) 情緒勞動之表層演出會負向影響海外適應

外派人員於海外子公司執行任務，會面臨眾多壓力源，包含陌生環境以及來自地主國員工、客戶、供應商、當地政府，甚至來自母公司及家人的壓力與期待。若僅透過修飾表情，無法從內心實際改變情緒，促使內在情緒與外在展現不一致，產生增加心理內部的壓力(Grandey, 2000)，造成情緒失調，則不利於其跨文化調適。

#### (三) 外派人員之情緒智力會正向影響海外適應

外派人員面臨各種壓力與挫折，看待困境的態度不同，則產生的感受及情緒就會不同，自然面對挫折的處理能力也不同。情緒智力對於外派人員的跨文化能力有重要的影響力，對於應對環境不確定性與複雜性有所幫助，可知情緒智力對於外派人員的海外適應能力間有相當程度上的關係。本研究此點結論與 Koveshnikov et al.(2014)研究結果一致。

#### (四) 母子公司情緒展現規則差異之調節效果不顯著

本研究認為組織之情緒展現規則屬於資源保存理論中之條件資源，是個人面臨之工作或公司資源等外在條件。個人會習慣於本身組織環境所賦予的情緒展現規則，若將個人外派至不同的組織環境，其情緒展現規則與其原組織有所差異，將對其工作與適應造成影響。亦即母公司與子公司間情緒展現規則之差異性，可代表外派人員面臨環境變化之風險，若此差異性大，將使得外派人員情緒勞動與海外適應間之關係面臨高度風險與障礙。然而，本研究結果顯示出母子公司情緒展現規則差異的影響效果不顯著，推測可能因為本研究之公司樣本(36筆)中有31家(佔比達86%)均為大陸子公司，致使母子公司情緒展現規則差異不明顯所致。

#### (五)家人隨行有利外派人員海外適應

家人隨行會正向影響海外適應，顯示外派人員若有家人隨同前往派駐地，能夠提供心理安慰及居住環境的協助，對外派人員的海外適應情況有正向的幫助。

## 二、理論意涵

### (一)以情緒勞務觀點探討外派人員海外適應議題，以補文獻缺口。

在國際人力資源管理領域，外派人員海外適應的影響因素相關研究上，外派人員的情緒議題仍是被忽略的。然而，情緒為調適過程中重要因素之一，對外派人員而言，對地主國文化有正確的認知並了解如何在地主國有適當的行為是很重要的，這亦代表外派人員需對地主國所需展現的行為特質必須相當了解，而這些行為認知包含了外派人員在地主國所展現的情緒。外派人員在地主國面對各種差異性，包含情緒差異、母國與地主國間的文化差異(Feldman and Tompson, 1993; Ward and Kennedy, 1993)，這些差異會對於外派人員在調適過程中產生問題，以及對外派任務的績效表現造成影響(Stahl and Caligiuri, 2005; Waxin, 2004)。因此，本研究即從情緒觀點，探討外派人員情緒智力與情緒勞動的關係，進而對其海外適應產生影響。

### (二)有助於資源保存理論的深入與擴展

有關外派人員適應議題上，鮮少以資源保存理論觀點分析探討，本研究有助於相關理論的深入與擴展。從資源保存理論角度，外派人員持有的情緒智力可視為一項資源，而且此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。事實上，擁有高情緒智力的外派人員的確較容易與的地主國主管或同事有較佳的人際互動，有較佳的互動適應與工作適應(Koveshnikov et al., 2014)。從此一觀點，本研究證實外派人員的情緒智力的確對其海外適應有顯著的幫助。此外，個人情緒勞動之深層演出可視為個人資源，表現其情緒展現的能力，是個人面臨之工作或公司情境可因應之個人資源。擅長使用深層演出之個人會較不擅長深層演出者，有更良好的海外適應。張婷婷、陸洛(2009)認為，透過資源的供需運作模式，資源損失及資源獲得會帶給個人不同的壓力感受，因而產生不同程度的衝突。因此，資源保存理論將個別的差異(如個人擁有的特質或能力)及環境條件(如公司資源)視為是資源，個人處於資源損失或資源獲得的樣態將會影響其工作態度與行為。本研究結果有助於將資源保存理論的運用擴展至情緒層面。

## 三、實務意涵

### (一)對外派人員遴選及訓練項目

本研究證實外派人員的情緒智力愈高，對其海外適應愈有利。跨國企業在遴選外派人選時確認具有情緒智力的候選人是很重要的事項。在面對新環境的不確定性，具有高情緒智力的外派人員能以正向的態度面對問題挑戰，並對其海外生活、人際互動及工作表現均有正向影響。另外，文獻中指出情緒智力可以透過經驗及訓練達成(Gullekson and Dumaisnil,2016)，因此跨國企業可安排情緒管理相關訓練課程，或事先安排有潛力的外派人選透過短期實際外派體驗增強其情緒智力。

### (二)外派人員情緒勞務策略的採用

本研究證實外派人員的情緒勞務若採取深層演出策略，對其海外適應會愈有利。因而在外派人員在子公司面對一些情感事件而引發情緒時，由於表層演出容易造成情緒失調，內在情緒與外在展現不一致產生心理內部的壓力。建議外派人員若能主動調適內在感受，對事物以正面的角度面對，對事件較能產生預期的情緒結果，使得內在與外在情緒展現一致，則對工作績效與工作滿意度有正面影響。

### (三) 公司對外派人員家人隨行之安排與協助

家人隨行可對外派人員海外適應有顯著的幫助，對國際企業外派人員的安排與協助上，可鼓勵家人隨行，並提供於地主國相關的居住、教育等方面的協助，可以讓外派人員在地主國可以有家庭力量的支持，對其在當地的適應情況有所助益。

## 四、研究限制與後續研究建議

本研究採取問卷調查方式，問卷填答均由外派人員填答，可能有共同方法變異的問題。建議後續研究者多來源蒐集資料並採取不同時間點填答等方法。尤其「母子公司情緒規則差異」的衡量，建議採外派前與外派後二個時間點衡量，可避免 CMV 問題，也能反映真實差異。此外，不同工作性質的海外工作，所要面對的互動適應、工作適應困難度不相同，建議未來研究可鎖定僅針對須以客戶為主要工作互動對象的外派人員，探討情緒勞動影響。最後，由於本研究之公司樣本(36 筆)中有 86% 均為大陸子公司，致使母子公司情緒展現規則差異之影響性不顯著，建議後續研究者可含括更多不同國籍之地主國子公司，使此一差異可以更明顯展現。

## 參考文獻

王財印(2000)，國民中學學生情緒智力、生活適應與學業成就關係之研究，國立高雄師範大學教育學系博士論文。

黃敦群、紀乃文、張雅婷、郭洧岑(2014)，情緒勞動的前因、後果與潛在干擾變數：統合分析法之探討，*人力資源管理學報*，14 卷 3 期：93-134。

侯勝宗、樊學良、連婉茜(2015)，真心或矯情？情緒勞務和創新行為之關係，*臺大管理論叢*，25 卷 3 期：67-100。

彭台光、高月慈、林鉅夢(1996)，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 卷 1 期：77-98。

張婷婷、陸洛(2009)，資源損失與資源獲得對職家衝突之影響：資源保存理論的觀點。*臺大管理論叢*，20 卷 1 期：69-98。

蕭婉鎔(2013)，服務銷售人員情緒勞動心理歷程之探討：資源保存理論觀點，《中原企管評論》，11卷1期：27-54。

- Adams, B. G. and van de Vijver, F. J. R. (2015). The many faces of expatriate identity. *International Journal of Intercultural Relations*, 49: 322-331.
- Alon, I. and Higgins, J. M. (2005). Global leadership success through emotional and cultural intelligences. *Business Horizons*, 48(6): 501-512.
- Anderzen, I. and Arnetz, B. B. (1999). Psychophysiological reactions to international adjustment. Results from a controlled, longitudinal study. *Psychother Psychosom*, 68(2): 67-75.
- Ashforth, B. E. and Humphrey, R. H. (1993). Emotional labor in service roles: The influence of identity. *Academy of Management Review*, 18(1): 88-115.
- Ashkanasy, N. M. (2003). Emotions in organizations: A multilevel perspective. In Dansereau, F., and Yammarino, F. J.(Eds.), *Research in Multi-level Issues: Multi-level Issues in Organizational Behavior and Strategy*. Oxford, UK: Elsevier Science.
- Austin, E. J., Saklofske, D. H., and Egan, V. (2005). Personality, well-being and health correlates of trait emotional intelligence. *Personality and Individual Differences*, 38: 547–558.
- Aycan, Z. (1997). Expatriate adjustment as a multifaceted phenomenon: Individual and organizational predictors. *International Journal of Human Resource Management*, 8(4): 434-456.
- Bhaskar-Shrinivas, P., Harrison, D. A., Shaffer, M. A., and Luk, D. M. (2005). Input-based and time-based models of international adjustment: Meta-analytical 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: 277-294.
- 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. (1991). The U-curve adjustment hypothesis revisited: A review and theoretical framework. *Journal of International Business Studies*, 22(2): 225-247.
- Black, J. S., Mendenhall, M., and Oddou, G. (1991). Toward a comprehensive model of international adjustment: An integration of multiple theoretical perspectives. *Academy of Management Review*, 16(2): 291-317.
- Black, J. S. and Stephens, G. K. (1989). The influence of the spouse on expatriate adjustment and intent to stay in overseas assignments. *Journal of Management*, 15(4): 529-544.

- Brotheridge, C. M. and Grandey, A. A. (2002). Emotional labor and burnout: Comparing two perspectives of “people work”. *Journal of Vocational Behavior*, 60(1): 17-39.
- Caligiuri, P. M. (1997). Assessing expatriate success: Beyond just “being there”. In Saunders, D. M. and Aycan, Z. (Eds.), *New Approaches to Employee Management*. Greenwich, CT: JAI Press.
- Church, A. T. (1982). Sojourner adjustment. *Psychological Bulletin*, 91(3): 540-572.
- Collings, D. G., Scullion, H., and Morley, M. J. (2007). Changing patterns of global staffing in the multinational enterprise: Challenges to the conventional expatriate assignment and emerging alternatives. *Journal of World Business*, 42(2): 198–213.
- D’Ardenne, P. and Mahtain, A. (1989). *Transcultural Counselling in Action*, London : Sage.
- Diefendorff, J. M., Croyle, M. H., and Gosserand, R. H. (2005). The dimensionality and antecedents of emotional labor strategies. *Journal of Vocational Behavior*, 66(2): 339-357.
- Earley, P. C. and Ang, S. (2003). *Cultural Intelligence: An Analysis of Individual Interactions Across Cultures*. Palo Alto, CA: Stanford University Press.
- Ekman, P. and Friesen, W. V. (1987). Universals and cultural differences in facial expressions of emotion. *Journal of Personality and Social Psychology*, 53(4): 712-717.
- England, P. and Farkas, G. (1986). *Households, Employment, and Gender: A Social, Economic, and Demographic View*. Hawthorne, NY.: Aldine Publishing Co..
- Feldman, D. C. and Tompson, H. B. (1993). Expatriation, repatriation, and domestic geographical relocation: An empirical investigation of adjustment to new job assignments. *Journal of International Business Studies*, 24: 507-529.
- Forster, N. (1997). The persistent myth of high expatriate failure rates: A reappraisal. *International Journal of Human Resource Management*, 8(4): 414-433.
- Gabel, R. S., Dolan, S. L., and Cerdin, J. L. (2005). Emotional intelligence as predictor of cultural adjustment for success in global assignments. *Career Development International*, 10(5): 375-395.
- Gamble, K. L. and Lovell-Hawker, D. M. (2008). Expatriates. In Keystone, J. S., Kozarsky, P., Northdurft, H. D., and Connor, B. A.(eds). *Travel Medicine*, Mosby Elsevier.
- Gardner, W. L., Fischer, D., and Hunt, J. G. (2009). Emotional labor and leadership: A threat to authenticity? *Leadership Quarterly*, 20: 466–482.
- George, J. (1990). Personality, affect, and behavior in groups. *Journal of Applied Psychology*, 75:

107-116.

- Goleman, D., Boyatzis, R., and McKee, A. (2002). *Primal Leadership: Realizing the Power of Emotional Intelligence*. Cambridge, MA: Harvard Business School Press.
- Grandey, A. A. (2000). Emotion regulation in the workplace: A new way to conceptualize emotional labor. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5: 95-110.
- Grandey, A. A. (2003). When "the show must go on": Surface acting and deep acting as determinants of emotional exhaustion and peer-rated service delivery. *Academy of Management Journal*, 46(1): 86-96.
- Grandey, A. A., Chi, N. W., and Diamond, J. A. (2013). Show me the money! Do financial rewards for performance enhance or undermine the satisfaction from emotional labor? *Personnel Psychology*, 66 (3): 569-612.
- Gregersen, H. B., and Black, J. S. (1990). A multifaceted approach to expatriate retention in international assignments. *Group and Organization Studies*, 15(4): 461-486.
- Gullekson, N. and Dumaisnil, A. (2016). Expanding horizons on expatriate adjustment: A look at the role of emotional display and status. *Human Resource Management Review*, 26(3): 260-269.
- Gullekson, N. L. and Vancouver, J. B. (2010). To conform or not to conform: An examination of perceived emotional display rule norms among international sojourners. *International Journal of Intercultural Relations*, 34: 315-325.
- Halim, H., Bakar, H. A., and Mohamad, B. (2014). Expatriate adjustment: Validating multicultural personality trait among self-initiated academic expatriates. *Procedia- Social and Behavioral Sciences*, 155: 123-129.
- Harrison, D. A. and Shaffer, M. A. (2005). Mapping the criterion space for expatriate success: Task- and relationship-based performance, effort and adaptation. *International Journal of Human Resource Management*, 16(8): 1454–1474.
- Harzing, A.-W. ( 2002). Are our referencing errors undermining our scholarship and credibility? The case of expatriate failure rates. *Journal of Organizational Behavior*, 23(1): 127-148.
- Harzing, A. W. K. and Christensen, C. (2004). Expatriate failure: Time to abandon the concept? *Career Development International*, 9(7): 616-626.
- Haslberger, A. and Brewster, C. (2009). Capital gains: Expatriate adjustment and the psychological contract in international careers. *Human Resource Management*, 48(3): 379-397.
- 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.
- Hochschild, A. R. (1983). *The Managed Heart*. Los Angeles, CA.: University of California Press.
- Huang, T.-J., Chi, S.-C., and Lawler, 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.
- James, L. (1982). Aggregation bias in estimates of perceptual agreement. *Journal of Applied Psychology*, 67: 219-229.
- James, L. R., Mulaik, S. A., and Brett, J. M. (2006). A tale of two methods. *Organizational Research Methods*, 9 (2): 233-244.
- Janssens, M., Cappellen, T., and Zanoni, P. (2006). Successful female expatriates as agents: Positioning oneself through gender, hierarchy, and culture. *Journal of World Business*, 41: 133–148.
- Kim, K. and Slocum, J. W. (2008). Individual differences and expatriate assignment effectiveness: The case of U.S.-based Korean expatriates. *Journal of World Business*, 43: 109–126.
- Koveshnikov, A., Wechtler, H., and Dejoux, C. (2014). Cross-cultural adjustment of expatriates: The role of emotional intelligence and gender. *Journal of World Business*, 49(3): 362-371.
- Lee, L.-Y. and Kartika, N. (2014). The influence of individual, family, and social capital factors on expatriate adjustment and performance: The moderating effect of psychology contract and organizational support. *Expert Systems with Applications*, 41: 5483-5494.
- Lee, J., Ok, C. M., and Hwang, J. (2016). An emotional labor perspective on the relationship between customer orientation and job satisfaction. *International Journal of Hospitality Management*, 54: 139-150.
- Lii, S.-Y. and Wong, S.-Y. (2008). The antecedents of overseas adjustment and commitment of expatriates. *International Journal of Human Resource Management*, 19(2): 296–313.
- Lin, Y., Chen, A. S., and Song, Y. (2012). Does your intelligence help to survive in a foreign jungle? The effects of cultural intelligence and emotional intelligence on cross-cultural adjustment. *International Journal of Intercultural Relations*, 36: 541-552.
- Lee, Y. and Larwood, L. (1983). The socialization of expatriate managers in multinational firms. *Academy of Management Journal*, 26(4): 657–665

- Matsumoto, D., LeRoux, J., Ratzlaff, C., Tatani, H., Uchida, H., Kim, C., and Araki, S. (2001). Development and validation of a measure of intercultural adjustment potential in Japanese sojourners: The intercultural adjustment potential scale (ICAPS). *International Journal of Intercultural Relations*, 25: 483-510.
- Matsumoto, D., Yoo, S. H., Hirayama, S., and Petrova, G. (2005). Development and validation of a measure of display rules knowledge: The display rule assessment inventory. *Emotion*, 5(1): 23-40.
- Mervosh, E. M. and McClenahan, J. S. (1997). The care and feeding of expats. *Industry Week*, 246(22): 68.
- Osman-Gani, A. M. and Rockstuhl, T. (2009). Cross-cultural training, expatriate self-efficacy, and adjustments to overseas assignments: An empirical investigation of managers in Asia. *International Journal of Intercultural Relations*, 33: 277-290.
- Pinto, L. H., Cabral-Cardoso, C., and Werther, Jr. W. B. (2012). Adjustment elusiveness: An empirical investigation of the effects of cross-cultural adjustment on general assignment satisfaction and withdrawal intentions. *International Journal of Intercultural Relations*, 36: 188-199.
- 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.
- Richards, D. (1996). Strangers in a strange land: Expatriate paranoia and the dynamics of exclusion. *International Journal of Human Resource Management*, 7(2): 553-571.
- Salovey, P. and Mayer, J. D. (1990). Emotional intelligence. *Imagination, Cognition and Personality*, 9(3): 185–211.
- Scullion, H. and Collings, D. G. (2006). Introduction. In Scullion, H. and Collings, D. G. (Eds.), *Global Staffing*. London: Routledge.
- Schutte, N. S., Malouff, J. M., Bobick, C., Coston, T. D., Greeson, C., Jedlicka, C., Rhodes, E., and Wendorf, G. (2001). Emotional intelligence and interpersonal relations. *Journal of Social Psychology*, 141(4): 523-536.
- Schutte, N. S., Malouff, J. M., Hall, L. E., Haggerty, D. J., Cooper, J. T., Golden, C. J., and Dornheim, L. (1998). Development and validation of a measure of emotional intelligence. *Personality and Individual Differences*, 25: 167-177.
- Schutte, N. S., Malouff, J. M., Simunek, M., McKenley, J., and Hollander, S. (2002). Characteristic emotional intelligence and emotional wellbeing. *Cognition and Emotion*, 16: 769-785.

- Searle, W. and Ward, C. (1990). The prediction of psychological and sociocultural adjustment during cross-cultural transitions. *International Journal of Intercultural Relations*, 14: 449-464.
- Shaffer, M. A., Kraimer, M. L., Chen, Y., and Bolino, M. C. (2013). Choices, challenged, and career consequences of global work experiences: A review and future agenda. *Journal of Management*, 38: 1282-1327.
- Shaffer, M. A., and Harrison, D. A. (1998). Expatriates' psychological withdrawal from international assignments: Work, Nonwork, and Family influences. *Personnel Psychology*, 51(1): 87-118.
- Shay, J. P. and Baack, S. A. (2004). Expatriate assignment, adjustment and effectiveness: An empirical examination of the big picture. *Journal of International Business Studies*, 35(3): 216-232.
- Sliter, M., Chen, Y., Withrow, S., and Sliter, K. (2013). Older and (emotionally) smarter? Emotional intelligence as a mediator in the relationship between age and emotional labor strategies in service employees. *Experimental Aging Research*, 39(4): 466-479.
- Stahl, G. K., and Caligiuri, P. M. (2005). The effectiveness of expatriate coping strategies: The moderating role of cultural distance, position level, and time on the international assignment. *Journal of Applied Psychology*, 90: 603-615.
- Takeuchi, R., Marinova, S. V., Lepak, D. P., and Liu, W. (2005). A model of expatriate withdrawal-related outcomes: Decision making from a dualistic adjustment perspective. *Human Resource Management Review*, 15: 119-138.
- Tan, J. A. C., Härtel, C. E. J., Panipucci, D., and Strybosch, V. E. (2005). The effect of emotions in cross-cultural expatriate experiences. *Cross Cultural Management: An International Journal*, 12(2): 4-15.
- Totterdell, P. and Holman, D. (2003). Emotion regulation in customer service roles: Testing a model of emotional labor. *Journal of Occupational Health Psychology*, 81: 55-73.
- Ward, C. and Kennedy, A. (1993). Where's the "culture" in cross-cultural transition? Comparative studies of sojourner adjustment. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 24: 221-249.
- Waxin, M. F. (2004). Expatriates' interaction adjustment: The direct and moderator effects of culture of origin. *International Journal of Intercultural Relations*, 28: 61-79.
- Wilkinson, A., Wood, G., and Demirbag, M. (2014). People management and emerging market multinationals. *Human Resource Management*, 53: 835-849.
- Wong, C. S., Law, K. S., and Wong, P. M. (2004). Development and validation of a forced choice

emotional intelligence measure for Chinese respondents in Hong Kong. *Asia Pacific Journal of Management*, 21: 535-559.

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.