

# 行政院國家科學委員會專題研究計畫 成果報告

## 派外人員之人力資源管理對其績效影響之研究

計畫類別：個別型計畫

計畫編號：NSC91-2416-H-168-007-SSS

執行期間：91年08月01日至92年07月31日

執行單位：崑山科技大學產業經營管理系

計畫主持人：李再長

計畫參與人員：陳勝文 謝佩君

報告類型：精簡報告

處理方式：本計畫可公開查詢

中 華 民 國 92 年 8 月 28 日

## 前言

自 70 年代開始，西方的企業已逐漸興起一股國際化風潮，更多的企業自國內的疆界移向動態的國際企業舞台，因此對於有能力管理國外環境之人員的需求大量增加 (Bjorkman and Schaaps, 1994)。相對於國內企業於 80 年代中期後，面對經營環境的驟變，且隨著經濟成長，面臨土地價格、勞工成本上昇及勞工短缺等投資因素的轉變，為維持企業的競爭力，逐漸興起一股企業國際化之風，朝向全球經營的趨勢，分別在中國大陸、越南、馬來西亞、東歐及西方其他國家設立分公司，故而產生新的人力資源管理的課題。誠如 Duerr (1986) 所提，任何國際間的問題，若不是由人製造，就必須靠人解決。因此，企業國際化成長之關鍵在於將適當的人在適當的時機，安置在合適的位置。趙必孝 (民 87) 認為在國際化初期，企業必須首先確保擁有一批充足、移動性高及優秀的人力資源，以配合企業國際化策略之需要，派至海外建立子公司的制度架構，並負責其營運。而派外人員擔任兩地溝通、連繫橋樑，代表母公司對當地事業的管理、監督、控制或技術指導，其工作表現攸關海外企業之成敗。

## 研究目的

本研究透過文獻探討之方式，對於企業海外派遣之影響因素對外派人員的生活適應與工作績效進行全面性之整合與探討。而將以海外派遣人員的甄選標準、教育訓練與薪資福利著手，探討其對海外派遣人員在地主國適應程度的情況，進一步瞭解其對海外派遣人員工作績效的影響，並比較出不同海外派遣國家間關於各因素之差異為何。並期望透過實證研究，以提供國內企業進行海外派遣活動時之依據及方針。

## 文獻探討

國際企業在進行海外人員派遣時，其依循的程序與標準對於派遣後的工作結果有決定性的影響，本章中針對海外派遣人員甄選的標準、教育訓練、生活適應程度、薪資與福利、工作績效衡量等五大方面進行文獻的整理與探討，以作為研究時分析的參考依據。

### 一、派外人員之甄選標準

由 Tung (1987) 的研究，我們可以將以往學者對海外派遣人員甄選的標準歸納為個人的狀況與能力、地主國的適應能力以及海外派遣人員的生涯規劃等三方面。

#### 1. 個人的狀況與能力

Tung (1981) 探討 300 家美國多國籍企業不同職位類型駐外人員之遴選標準後發現，雖然是不同職位類型的駐外人員，但其遴選標準中最重要的仍是業務上的專業知識與技能，而 Selmer (2001) 的研究也指出，美國多國籍企業甄選海外派遣人員主要是依據海外派遣人員是否具有業務上的專業知識與技能。在此方面，我國學者李敏宰 (民 82) 對我國多國籍企業的研究也有相同的結果。且李敏宰 (民國 82 年) 也發現先前的海外派遣經驗是國內多國籍企業甄選海外派遣人員的三項考量因素之一，其重要程度僅次於海外派遣人員所具備的專業知識。

除業務上的專門知識外，Mendenhall and Oddou (1991) 對美國多國籍企業在海外派遣人員所做的研究則發現派外人員身體健康狀況亦是相當重要甄選標準因素；其次則是外語能力，此與我國學者趙必孝（民 87）的研究結果相同。而日本松下公司將其海外派遣經驗所歸納的結果濃縮成一個英文字「SMILE」，其中 S (Speciality) 所代表的就是海外派遣人員所具備的專長，此外 M (Management Ability) 代表管理能力、I (International) 代表國際觀、L (Language) 代表語言能力、E (Endeavor) 則代表竭盡心力。

## **2. 地主國的適應能力**

Mendenhall and Oddou (1991) 認為海外派遣人員由於必須面臨不同文化與風俗的衝擊，必須承受相當大的壓力，故在甄選時應考慮外派人員對地主國文化的適應能力。此外，Tung (1987) 針對美國多國籍企業海外派遣失敗的原因加以探討後發現，造成其失敗的主要原因中除了因為海外派遣人員無法適應地主國的文化與生活外，其家人無法適應地主國的生活與文化更是造成海外派遣失敗的要素，故其認為『配偶及家族的適應性』也是重要背景因素。

## **3. 派外人員的生涯規劃**

Tung (1987) 的研究指出，在早期美國多國籍企業甄選海外派遣人員時，僅有 4% 的公司考慮員工的外派意願。而 80 年代後有越來越多管理者及專業人士希望對自己的未來加以掌控，而不是被動地等待其發生，也因此海外派遣人員的外派意願，愈來愈成為公司甄選海外派遣人員的重要依據。Feldman and Thomas (1992) 的研究亦指出，給予海外派遣人員自由的選擇，將有助於海外派遣的成功；且海外派遣的工作如果與員工的長期生涯規劃相符合，將有助於海外派遣的成功。在國內學者方面，吳李長（民國 84 年）針對我國多國籍企業所做的調查研究發現，多國籍企業的人事主管甄選海外派遣人員時，員工個人意願的重要性，僅次於員工的工作能力，是國內多國際企業甄選海外派遣人員時的第二項考量要素。

### **二、派外人員之教育訓練**

Selmer (2001) 發現，除針對派外人員進行業務與管理技巧上的專業知識與技能訓練外，外派人員往往會面臨語言不通的情況，因此需要對其外派人員進行語言訓練。另外，多國籍企業之海外子公司常常面臨被地主國政府沒收、徵收、國有化的情形，或是以徵收不合理的所得稅、關稅與限制外銷比率等方式，對當地的子公司加以迫害，因此其認為在外派人員的職前訓練中，應該加上對地主國法律與政治狀況的訓練，並加入有關不同文化適應的訓練，會更有助於派外人員之跨文化適應。因此我們可以將派外人員的教育訓練分為個人能力的訓練與跨文化訓練等兩部分。

#### **1. 個人能力的訓練**

在 Lowe et al. (2002) 與 Selmer (2001) 的研究中將過去許多學者的研究成果重新驗證，其發現在個人能力的訓練方面應包含有語言進修、維護個人人身安全訓練、管理領導才能訓練、溝通與人際關係訓練、公司產品與業務之事訓練、

對母公司文化與派外使命的理解講習、公司經營策略與理念之宣導等數項訓練項目。而 Hodgetts and Luthans (1993) 的研究則建議應將派外人員的家屬也納入訓練對象的考量內，如此將更有助於派外人員在海外的生活適應與工作表現。

## 2. 跨文化訓練

Lowe et al. (2002) 針對美國多國籍企業的研究發現，在海外派遣失敗的原因中，有 30% 是因為外派人員與其家人無法適應地主國文化所引起的。然而跨文化訓練所牽涉的範圍相當廣泛，從國家文化、組織文化、乃至個人特性與工作特性都有相當大的關係。Aycan (1997) 認為跨文化訓練的方式與內容都必須依國家文化的不同而有所差異，主要決定於「與地主國文化互動的程度」和「個人的母國文化與新文化之間的相似性」兩個因素。如果預期個人與地主國目標成員或文化的互動程度低，甚至兩者之間的文化不相似性亦低時，訓練的內容應集中於工作任務和工作相關的課題，有效訓練的嚴格性相對亦較低；而如果預期兩者之間互動程度高且文化不相似性大時，訓練內容應集中於新文化和跨文化技巧的發展，訓練的嚴格性應適度的提高。而組織的支援程度也是重要的支持因素，海外派遣比國內派遣更需要組織提供大量的支援與協助。企業可以透過指派合格指導者的方式，協助外派員工解決外派時所會遇到如移民簽證、醫療保險問題、搬家時家庭必需品之裝運或保管、房產處置、海外當地最適居住地點等各種諮詢服務與建議、配偶就業或是子女就學等，提供組織的後勤支援，而這亦是海外派遣成功的關鍵因素之一。在訓練內容部分，Molnar and Loewe (1997) 認為主要應包含有國際禮儀講習、家屬海外生活研討、派駐國法律、宗教信仰、風俗習慣、政治狀況與勞資關係之介紹、以及如何適應不同文化的訓練。

### 三、派外人員之薪資與福利

Selmer (2001) 指出海外派遣人員的薪資體系包含了基本薪資、特別津貼以及一般津貼三種，特別津貼的部分主要有海外特別津貼、契約到期支付津貼與回國休假津貼，而一般津貼的部分有住宅津貼、生活費津貼、稅率差異的津貼、子女教育津貼、調職與適應津貼。Selmer 亦將日本多國籍企業的薪資體系作簡單的調查陳述，其分成三部份。第一部份為國內薪資，包含家庭留守津貼、獎金等；第二部份為海外薪資，包含基本薪資、赴任旅費、海外家人生活津貼、職務津貼、子女教育津貼等；第三部份為福利，包含回國休假津貼、醫療費補助、短期休假津貼、語言學習費用津貼、延長退休年限、增加退休基金等。李敏宰 (民 82) 指出，在台灣多國籍企業海外派遣人員薪資體系方面，包括有海外薪資、國內薪資、福利與其他津貼等四部份，其多是以地主國的貨幣來支付，其他津貼則包括稅率津貼、匯率變動津貼、地主國保險費用、危險地區津貼、鼓勵前往地主國津貼、赴任旅費、增加退休金及子女回國後的補習津貼等。在薪資給付方面，李敏宰 (民 82) 與簡明城 (民 82) 對我國多國籍企業所做的調查發現海外派遣人員的薪資以當地貨幣或台幣支付者約各佔一半，此外並發現海外派遣人員薪資的計算標準大多以母公司的薪資系統為基礎，而其派遣後的薪資加上各種津貼大約為派遣前的二倍～三倍。

#### 四、派外人員之海外生活適應程度

Aextell (1990) 提出，一般用來解釋適應的理論有兩種，其一是 U 型理論 (Harris 於 1989 提出)，其將適應分為蜜月期、文化衝擊期、適應期與熟悉期等四個階段，其二是社會學習論，其認為適應是由觀察別人進而學習而得的結果。

Black and Gregersen (1995) 的研究指出較寬廣的海外派遣甄選標準，將有助於海外派遣人員迅速且容易的適應在地主國的生活與工作，且年輕的海外派遣人員其適應性要比年長者為高、職位高者的適應程度比職位低者要高。Selmer (2001) 指出擁有海外派遣經驗者，在面對新的外派任務時，可以利用以往的外派經驗以降低外派時的不確定性。黃國隆 (民 84) 對我國多國籍企業所做的研究發現，海外派遣人員在工作上的適應程度與解決衝突的能力有關，而其在生活與文化上的適應程度與調整文化差異、人際技巧與樂觀取向有關，其跨文化適應及工作適應與家庭適應及人際關係技能成正相關。Tung (1981) 指出，派遣前的教育訓練有助於海外派遣人員適應地主國的生活與工作，而 Brewster and Pickard (1994) 針對 251 位海外派遣人員和其妻子的調查也顯示，事先提供一些訓練，有助於海外派遣人員適應地主國的生活。

#### 五、派外人員之海外工作績效

Schuler and Huber (1993) 指出，從責任會計的觀點，駐外人員的績效應與海外子公司的績效分別看待，以便考核駐外人員在達成企業整體目標上的貢獻。因此，除獲利率外，考核駐外人員時，對於其在非財務準則方面的績效更應給予重視。Kotabe et al. (2002) 則認為由於海外派遣人員的層次不同、所扮演的角色各異，其所要達成的目標也就各不相同。因此，其績效考核的準則也要有所不同。在考慮外派人員的考核時，必需區分作業績效、管理績效和策略績效，技術人員以及中低階層主管，注重作業績效與管理績效的衡量；高階經理人員則注重以策略性準則來衡量績效。趙必孝 (民 87) 亦將工作績效分為「主觀人力資源績效」與「財務績效」，其實證結果發現，各種人力資源策略在「主觀人力資源績效」上有顯著差異，然而人力資源控制對「財務績效」的影響而言，幾乎完全不顯著。

#### 研究方法

本研究之主要目的在探討海外派遣人員，其甄選標準、教育訓練、薪資與福利、生活適應程度以及工作績效等構面間之關聯性，並比較不同地主國在上述各構面間的差異性為何。根據本研究之目的，本研究提出以下之研究假設（均以虛無假設之方式列示）。

H-1: 海外派遣人員之甄選標準對地主國的適應程度與海外工作績效無顯著影響。

H-2: 海外派遣人員之教育訓練對地主國的適應程度與海外工作績效無顯著影響。

H-3: 不同薪資與福利之海外派遣人員在地主國的適應程度與海外工作績效上無顯著差異。

H-4: 海外派遣人員之生活適應程度對其工作績效無顯著影響。

H-5: 不同適應程度之海外派遣人員，其在甄選標準、教育訓練與工作績效等方面無顯著差異。

H-6：不同地主國之海外派遣人員，其在甄選標準、教育訓練、生活適應程度與工作績效方面無顯著差異。

本研究將以『經濟部投資審議委員會』於民國 90 年所出版之「對外投資事業名錄」中之對外投資企業為本研究的抽樣母體，此名錄中登載民國 80 年 1 月至民國 90 年 5 月間國內企業對外投資登記有案者，並選取亞洲九個國家為研究對象，並依實際投資數作比例抽樣，樣本數與問卷回收數如表 1 所示。

表 1 本研究問卷回收結果

| 國別        | 中國大陸  | 香港    | 印尼    | 菲律賓   | 馬來西亞  | 日本    | 新加坡   | 越南    | 泰國    | 合  |
|-----------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|----|
| 母體群數      | 808   | 609   | 152   | 132   | 195   | 260   | 309   | 197   | 263   | 29 |
| 樣本數       | 276   | 208   | 52    | 46    | 67    | 89    | 105   | 67    | 90    | 10 |
| 回收數       | 71    | 60    | 22    | 20    | 29    | 31    | 26    | 33    | 25    | 3  |
| 回收率 (%)   | 25.72 | 28.85 | 42.31 | 43.48 | 43.28 | 34.83 | 24.76 | 49.25 | 27.78 | 31 |
| 有效問卷      | 61    | 52    | 19    | 16    | 24    | 24    | 18    | 27    | 19    | 26 |
| 有效回收率 (%) | 22.10 | 25.00 | 36.54 | 34.78 | 35.82 | 26.97 | 17.14 | 40.30 | 21.11 | 26 |

## 結果與討論

本研究主要在於考量派外人員之甄選標準、教育訓練、薪資福利與其在海外生活適應與工作績效上之關聯，並進一步探討亞洲九個派遣國家間的差異為何。

### 一、海外分公司與派外人員之基本特性

我國企業於海外設立之分公司，以 10 年以上為最多，5-10 年者次之，顯示我國企業於海外設立之分公司營運能維持長期經營之原則。而依海外分公司設立的型態不同，在香港、日本、新加坡等三地所設立的公司主要是以財務金融操作、資料來源：本研究公司代表處為主，所以其公司資本額較低，公司聘請的員工人數也較少，相對的從台灣派外的人數也很少。而在其他六個國家所設立的公司型態則主要以生產為主，故而資本額大、聘請員工人數眾多、派外之人數也多。

在派外人員基本特性上方面，我國派外人員中是為第一次接受派外任務者佔大多數，顯示派外經驗之有無並不是企業甄選時的重要依據，而隨後的分析也指出，派外經驗之有無，在於派外人員之適應程度與工作績效上並無顯著差異。派遣往香港、日本、新加坡的派外人員之工作性質以財務金融相關工作為多，其以女性派外人員居多，教育程度也較高；而派遣至其他六個國家的派外人之工作則以生產管理與行銷管理為多，以男性居多，教育程度則較中等偏低。派外人員中以年齡較長者居多，顯示工作的經歷可能是派外時的重要考量。

在語言能力方面，我國派外人員主要是以英（美）語為主要國際語言，而以

派駐國當地語言為輔，以增進溝通之能力。以男女之派外人員而言，男性之派外人員較女性派外人員眾多、派駐期間也較長、年齡較長、婚姻狀況以已婚為多；女性派外人員則未婚為多、派駐期間較短、較年輕，此顯示了女性工作人員在選擇派外時，實面臨到家庭與工作上的兩難。

## 二、各構面之主要因素

本研究利用因素分析萃取各構面中之重要問項，並依分析結果給予因素命名如下：

1. 甄選標準構面：萃取出三個因素為『心理與生理狀態』、『個人能力』與『個人意願與家屬的支持』。
2. 教育訓練構面：萃取出三個因素為『語言與管理才能訓練』、『技術、產品、理念訓練』與『跨文化訓練』。
3. 海外生活適應程度構面：萃取出二個因素為『海外工作環境的適應程度』與『海外生活環境的適應程度』。
4. 海外工作績效構面：萃取出一個因素為『海外工作績效』因素。

## 三、不同基本特性之派外人員在生活適應與工作績效上之差異

不同派駐期間的派外人員在『海外工作環境的適應程度』與『海外工作績效』上無顯著差異，但是派駐期間較長者在工作效率、協商交涉方面與工作品質上有較佳之表現。且派駐期間較長者在『海外生活環境的適應程度』上表現得較佳，與派駐期間短者達顯著差異。足以顯示派駐期間愈長，其對於海外生活適應與工作上的績效表現有明顯之助益。

無派外經驗者在『海外工作環境的適應程度』上表現較有經驗者為佳，而在『海外生活環境的適應程度』與『海外工作績效』上則無顯著的差異。此與甄選標準構面中所分析出派外經驗不是重要因素之結果不謀而合，顯示派外經驗之有無並不影響海外生活適應與工作績效，故在甄選派外人員時便不是重要因素。

不同工作性質的派外人員在『海外工作環境的適應程度』、『海外生活環境的適應程度』與『海外工作績效』三個因素上並無顯著差異。

不同年齡的派外人員在『海外生活環境的適應程度』上有顯著的差異，其為中年之派外人員適應最佳，而年長與年輕之派外人員適應則不良。在『海外工作環境的適應程度』與『海外工作績效』方面則不因年齡而有所不同，但其中在工作效率、工作品質方面，年輕派外人員表現最差。此顯示了年輕的派外人員無論在適應與工作績效上之表現均不佳，而以中年者最好。

男性或女性的派外人員在『海外工作環境的適應程度』、『海外生活環境的適應程度』、『海外工作績效』等三個因素上均無顯著差異。但其中在對於目前工作的要求與責任內容之適應程度、對於派駐國當地人士的價值觀、工作態度及風俗習慣等方面之適應情況、工作效率、工作態度、工作品質與工作精神方面，男性派外人員均表現較好，並與女性派外人員之表現達顯著差異。

不同教育程度的派外人員在『海外工作環境的適應程度』上無顯著差異，但大學與博士學歷者在於目前工作的要求與責任內容之適應程度與目前工作的

績效評估標準之適應程度上適應較佳。而在『海外生活環境的適應程度』上則有顯著的差異，主是要高中或以下、專科、大學之學歷者適應較好，而碩士、博士之學歷者適應較差。在『海外工作績效』方面亦達顯著差異，主要是大學與碩士學歷者之工作績效較好，而博士、專科、高中或以下等學歷者之海外工作績效較差，可見學歷高者在工作績效上表現的確較好。

#### 四、研究結果

##### **H-1：海外派遣人員之甄選標準對地主國的適應程度與海外工作績效無顯著影響。**

在甄選標準構面的三個因素中，『個人能力』對於派外人員在工作環境與生活環境上適應程度以及工作績效皆有顯著的影響，代表個人能力愈佳者，在海外的適應與工作表現上可有較佳的結果。『個人意願與家屬支持』僅對於派外人員海外工作環境適應程度亦有顯著影響，代表派外人員對於此次派外之個人意願較高，或是其家人較支持此次派外者，其在工作環境適應的程度上會有較佳的表現。而『心理與生理狀態』僅對於派外人員海外生活環境的適應程度則無顯著影響。

##### **H-2：海外派遣人員之教育訓練對地主國的適應程度與海外工作績效無顯著影響。**

在教育訓練方面，『語言與管理才能訓練』對於派外人員工作環境與生活環境上適應的程度以及工作績效皆有顯著的影響，代表派遣前公司所實施有關語言與管理才能訓練愈佳的話，有助於派外人員在海外適應程度與工作績效上有良好的表現。而『技術、產品、理念訓練』因素僅對於派外人員在工作環境上的適應程度以及工作績效有顯著影響。但『跨文化訓練』則是對於派外人員在海外生活環境上的適應程度與工作績效有顯著影響。

##### **H-3：不同薪資與福利之海外派遣人員在地主國的適應程度與海外工作績效上無顯著差異。**

不同薪資水準對派外人員的海外工作環境與海外生活環境的適應程度無顯著影響，但對於工作績效則有顯著影響，研究發現薪資較高者可有較佳的之工作績效。在薪資給付方式方面，給付方式為基本薪資按新台幣計算，其餘津貼按派駐國貨幣計算、以及全數按派駐國貨幣計算等二種方式，對於派外人員在工作環境與生活環境之適應程度以及工作績效上皆有較佳之助益，其他薪資給付方式則否。在派外福利方面，以稅率差異津貼、定期回國休假旅費津貼、匯率變動津貼、增加退休金等四種福利較能提高派外人員之適應程度與工作績效。派外人員之家人若有隨行，則僅有助於提高派外人員的海外生活環境適應程度。而隨行家人的福利以生活費津貼、提供宿舍或租賃津貼、定期回國休假旅費津貼、醫療保險或生命保險、協助家人就業方案等多項福利對派外人員在適應與工作表現上皆有幫助。

##### **H-4：海外派遣人員之生活適應程度對其工作績效無顯著影響。**

派外人員海外工作環境的適應程度對於派外人員海外工作上的績效有顯著

影響，代表派外人員在海外工作環境的適應程度愈高者，其海外工作績效會愈好。而海外生活環境的適應程度對於派外人員的海外工作績效無顯著影響。

#### **H-5：不同適應程度之海外派遣人員，其在甄選標準、教育訓練與工作績效等方面無顯著差異。**

本研究利用集群分析，將樣本數分成適應較佳群與適應不良群等兩群。研究發現二群在『心理與生理狀態』、『個人能力』、『跨文化訓練』與『海外工作績效』等因素上有顯著差異，且適應較佳群之均值明顯高於適應不佳群；但二群在『個人意願與家屬支持』、『語言與管理才能訓練』以及『技術、產品、理念訓練』等三項因素上則無存在顯著差異。

#### **H-6：不同地主國之海外派遣人員，其在甄選標準、教育訓練、生活適應程度與工作績效方面無顯著差異。**

在『心理與生理狀態』因素方面，不同派駐國的派外人員有顯著差異存在，主要是派駐新加坡與越南者相較於派駐菲律賓與印尼者來的注重派外人員之心理與生理狀態。在『個人能力』因素方面，不同派駐國的派外人員並無顯著差異，但其中在「外語能力」與「領導與管理能力」二問項上則存在顯著差異，分析指出我國企業派遣人員至大陸與香港時，相較其他八個國家而言，較不重視外語能力；而外派至新加坡時則較不注重人員之領導與管理能力。在『個人意願與家屬支持』因素方面，不同派駐國的派外人員並無顯著差異。在『語言與管理才能訓練』因素方面有顯著差異，其派駐前往中國大陸與香港的派外人員相較於派駐菲律賓、馬來西亞及新加坡的派外人員，較不注重語言及管理才能訓練。而在『技術、產品、理念訓練』因素方面亦有顯著差異存在，主要是派駐前往新加坡的派外人員，相對於派駐前往其他八個國家的人員而言，幾乎不重視有關公司產品、技術以及派外使命、理念的訓練。在『跨文化訓練』因素方面有顯著差異存在，主要是派駐菲律賓與新加坡相較於派駐馬來西亞、日本與泰國者來得注重跨文化訓練。我國企業在派遣人員至菲律賓時相較派遣至印尼、馬來西亞、越南與泰國者而言，較重視「不同文化的適應訓練」。在派遣人員至菲律賓與新加坡時，較派遣至其他國家時來得注重法律的教育。在「派駐國風俗習慣的教育」問項上，則是以派駐新加坡時最為注重。而派駐菲律賓時則相當注重當地勞資關係介紹的訓練。在『海外工作環境的適應程度』因素方面有顯著差異存在，派遣至馬來西亞的派外人員在工作環境的適應程度上較佳，而派遣至新加坡的派外人員在工作環境的適應程度上表現最差。其中派駐印尼、越南與泰國的派外人員在「對於目前工作的要求與責任內容之適應程度」與「對於目前工作的績效評估標準之適應程度」二個問項上，呈現出適應較差的狀況。在『海外生活環境的適應程度』因素方面則無顯著差異存在，顯示我國企業派外人員在這九個國家生活時，在海外生活環境的適應程度上並無顯著差異。在『海外工作績效』因素方面無顯著差異存在，顯示我國企業派外人員在這九個國家之工作績效並無顯著差異。但其中在「您認為自己在工作精神方面表現如何」問項上，派駐馬來西亞的派外人員相較於派駐新加坡與泰國的派外人員表現的較佳。

## 五、研究建議

派外人員在前往海外分公司任職前，主要著重在自我生理與心理狀態之調整、尋求家人支持以及自我能力充實與訓練三方面。

派外人員若有毅力、耐力、較高之使命感與企圖心，並擁有成熟之情緒與健康之身體時，則有助於本身在海外任職時之生活適應。倘若能獲得家人對於派外任務之支持以及將派外任務納入自我生涯規劃中，則將亦可提升在海外工作環境上之適應。故派外人員無論在派外前或派外中，皆應致力調整自我保持在生理與心理上的均衡狀況。而派外人員自我能力之充實的重要性更是不在話下，其無論對於海外生活環境或是工作環境之適應，還是海外工作績效之提昇，皆有莫大的助益。然我國企業未提供派遣前教育訓練者亦不在少數，故派外人員需自動自發加強各方面能力，主要包含外語能力、管理及領導才能、業務與公司產品知識、適應不同文化及生活的能力，並且對於地主國法律及勞資關係需積極尋求資訊以求了解，如此則較能提昇適應程度與工作績效。在自我能力充實方面，書面資料的研習雖成本較低，但其成效並不佳。建議派外人員可以向公司內已有派外經驗者請益，向其學習先前派外經驗，並引導自我充實之方向；若公司許可，實地前往派駐國考察也是相當好的方式，惟成本較高，恐有窒礙。個人派外意願高或是與個人生涯規劃相符時，延長派外期間之可能性較高。一但派外期間長，則在適應程度與工作表現上會優於短期派外者，然已婚者卻必須考慮到家庭問題，若家人能隨行，對派外人員而言，在適應與工作表現上也頗具正面助益，但其公司必須提供良好之隨行家人福利，並儘可能協助配偶就業與子女教育問題。

對於派遣而言，能選擇合適的派外人員便是成功的開始，因此企業在進行派外任務前，派外人員的選擇便足以左右日後其適應與工作表現。在考量派外人員時，企業高層必須知曉派外人員哪些基本特性會有助於其日後之表現。本研究建議學歷高者在各方面會有較佳之表現，此外派外人員之外語能力、心理與生理之狀態、管理及領導能力、在業務及產品上的知識也是重要的衡量依據。然派外會牽涉到派外人員家庭整體，因此對於其家人的支持與配合以及派外人員個人意願亦需詳加考慮。而在派外任務規劃時，需依不同的工作性質慎選派外人員，目前我國派外人員從事生產管理職務者，學歷偏低，故應以學歷高者為優先考量；本研究亦建議派外任務應視為長期任務的一種，盡量避免短期派外任務，因為短期派駐無論在適應或是工作表現上均較差。選擇了合適之派外人員後，派遣前的教育訓練是派外任務要成功不可或缺的一個重要步驟。我國企業未進行派遣前訓練的主要因為赴任時間緊迫無暇進行訓練，然未進行教育訓練之派外人員在海外各方面的表現皆會劣於有接受訓練者，因此本研究建議派外任務應及早規劃，並安排充裕時間以進行教育訓練。而重要的教育訓練項目主要包含語言進修、管理與領導才能訓練、公司產品與業務知識教育、與強化派外人員對該次派外之使命感，使其完全了解經營理念與策略；在跨文化訓練方面，主要則是以不同文化與生活的適應訓練、派駐國法律、風俗習慣、勞資關係之介紹為主。此外，派外人員若有家人隨行，則必須將其家人納入教育訓練對象中。在教育訓練方式方面，

本研究建議以與派駐經驗者進行訪談或舉辦座談會、派駐前實地考察等方式為佳，而書面資料研習雖助益不大，但因成本較低，可當輔助性訓練資料使用。我國派外人員目前普遍對於公司提供教育訓練之滿意度遠低於派外人員心中認定之教育訓練之重要性，足見我國企業在派遣前教育訓練方面應儘速改進，提昇教育訓練品質與成效，才能協助派外人員提昇海外適應程度與工作績效。本研究分析發現，派外人員之薪資與福利確實會影響其海外適應與工作表現。當派外人員之薪資為其國內薪資的 2 倍至 3 倍間時，能獲得較佳之適應與工作績效，我國企業目前提供的派外薪資水準以 1 倍至 2 倍國內薪資為主，近年來更有下降之勢，企業在無法提高薪資水準前提狀況中，則必須在可行條件下，提供派外人員較好之福利項目。本研究發現派外人員福利中以定期回國休假旅費津貼、提供宿舍或租賃津貼、生活費津貼較能提昇派外人員之適應與工作表現，而補貼派外人員因稅率差異、匯率變動所造成的損失，並增加退休金等福利提供，亦有不錯的效果。而薪資給付方式亦會對派外人員海外適應與工作表現有顯著影響。此方面我國企業所採行的給付方式正是有助於派外人員提昇適應程度與工作表現的薪資獲得方式。主要是以基本薪資按新台幣計算而其餘津貼按派駐國貨幣計算為主，而全數按地主國貨幣計算的給付方式對於派外人員也有不錯之正面助益。但全數按美金計算或是全數按新台幣計算則對派外人員之表現有不佳的影響。此外，企業必須知道家庭的和諧有助於派外人員任務之成功。本研究分析顯示有家人隨行之派外人員的表現會優於無家人隨行之派外人員。因此公司必需在可行的條件下，盡量提供家人隨行之機會。而給予隨行家人福利的部分，重要的項目有隨行家人生活費津貼、定期回國休假與旅費津貼，而給予隨行家人醫療保險、生命保險或是健康津貼亦對派外人員之表現有幫助，此可能與派外人員對家人在海外之生命保障安心的狀態下，可全心投入工作有關。但我國企業目前在協助家人就業、子女就學以及提供子女教育津貼上非常不重視，此為可改進之處。本研究發現以亞洲九個派駐國為例時，不同的派駐國在各方面也有所不同。在派往中國大陸與香港的派外人員中，語言方面的考量與跨文化訓練較不被重視，其與海峽兩岸三地屬同文同種有關，且語言能力與跨文化訓練對派往中國大陸與香港的派外人員而言，著實不是那麼重要。而派往新加坡之派外人員需特別重視派駐國法律的教育訓練，派往印尼的派外人員則要重視派駐國政治狀況的訓練。以海外適應程度而言，派往馬來西亞者有較佳之表現，本研究研判與其大多數派往當地的派外人員，其家人皆隨行有關；而派往新加坡、越南、泰國的派外人員適應則較差，因此在派員前往這三個國家時，需特別注意教育訓練。以海外工作績效而言，不同派駐國基本上實無太大差異，但在工作精神的表現上仍以派駐馬來西亞者為最好，派駐新加坡與泰國者最差。本研究建議雖不同派駐國之派外人員在適應與表現上略有不同，但我國企業在派外任務時，仍應全面著重各方面之重要因素，不可有所輕忽。

#### 參考文獻

1. 李敏宰，「中韓兩國多國籍企業海外派遣人員人事問題之比較研究」，文化大

學企業管理研究所碩士論文，民國 82 年。

2. 吳李長，「我國企業駐外管理人員遴選與工作績效之研究」，中山大學企業管理研究所碩士論文，民國 84 年。
3. 黃國隆，「台灣派駐大陸之企業管理人員的生活適應」，台灣與大陸的企業文化及人力資源管理研討會論文集，民國 84 年。
4. 趙必孝，國際人力資源管理：理論與實證，第 1 版，華泰書局，民國 87 年。
5. 簡明城，「企業國際化海外派遣人員人力資源培育之研究」，文化大學企業管理研究所碩士論文，民國 82 年。
6. Aextell, R. E. (1990), Do's and Taboos of Hosting International Visitors, New York : John Wiley & Sons.
7. Aycan, Z. (1997), "Expatriate Adjustment as a Multifaceted Phenomenon : Individual and Organizational Level Predictors," *The International Journal of Human Resource Management*, 8 (4), pp.434-456.
8. Bjorkman, I. and A. Schaaps (1994), "Outsiders in the Middle Kingdom," *European Management Journal*, 12 (2), pp.171-192.
9. Black, J. S. and H. B. Gregersen (1995), "When Yankee Comes Home Factors Related to Expatriate and Spouse Repatriation Adjustment," *Journal of International Business Studies*, 20, pp.671-694.
10. Brewster, C. and J. Pickard (1994), "Evaluating Expatriate Training," *International Studies of Management and Organization*, 24 (3), pp.18-35.
11. Duerr, M. G. (1986), "International Business Management : Its Four Tasks," *Conference Board Review*, 10, p.43.
12. Feldman, D. C. and G. C. Thomas (1992), "Career Management Issues Facing Expatriates," *Journal of International Business Studies*, 2, pp.271-293.
13. Hodgetts, R. M. and F. Luthans (1993), "U.S. Multinational's Expatriate Compensation Strategies," *Compensation and Benefits Review*, 25 (1), pp.57-62.
14. Kotabe, M. et al. (2002), "Multinationality and Firm Performance : The Moderating Role of R&D and Marketing Capabilities," *Journal of International Business Studies*, 33 (1), pp.79-98.
15. Lowe, K. B. et al. (2002), "International Compensation Practices : A Ten-Country Comparative Analysis," *Human Resource Management*, 41 (1), pp.45-66.
16. Mendenhall, M. and G. R. Oddou (1991), International human resource management, Boston : PWS-DENT.
17. Molnar, D. E. and G. M. Loewe (1997), "Seven Keys to International HR Management," *HR focus*, May, pp.11-12.
18. Schuler, R. S. and V. L. Huber (1993), Personnel and Human Resource Management, St. Paul, Minn. : West.
19. Selmer, J. (2001), "Expatriate Selection : Back to Basics ?" *The International*

*Journal of Human Resource Management*, 12 (8) , pp.1219-1233.

20. Tung, R. L. (1981) , “Selecting and Training of Personnel for Overseas Assignments,” *Columbia Journal of World Business*, 16, pp.68-78.

21. Tung, R. L.(1987) , “Expatriate Assignments : Enhancing Success and Minimizing Failure,” *Academy of Management Executive*, 1 (2) , pp.117-126.

#### 計畫結果自評

本研究在資料蒐集上獲得了相當良好之結果，亞洲九個國家的資料回收率共達 26.00% ，為研究提供了有力的分析基礎。為求海外派遣活動的詳細分析與比較，本研究探討了眾多相關因素，也作了深入探討與提供研究建議，不僅對於後續研究提供了完整之參考基礎，更為企業界解決諸多實施上的疑惑。但本研究雖力求完整與無誤，但因礙於成本與時間之考量，僅以亞洲九個派駐國為研究對象，對我國全面之海外派遣而言，實屬不足；且我國企業在歐美之投資亦不在少數，後續研究者若能擴大研究對象，納入派往歐美之派外人員，將有助於本領域整體性之完全。且本研究中並未納入派外人員歸建計劃之研究，然依眾多學者研究指出，歸建計劃之完缺亦會影響派外人員在各方面之表現，故希冀後續研究者能針對此一議題，加以深入探索研究。本研究在工作績效構面上採用派外人員主觀認定自我表現之方式進行調查，建議後續研究者能納入財務性之績效指標，或改以組織投入為變項進行研究調查。