

行政院國家科學委員會專題研究計劃成果

台商中小企業派駐大陸管理人員適應情況之研究

The Adjustment of Expatriates Working at the Taiwanese Small
and Medium Size Company's Subsidiaries in Mainland China

計劃編號：NSC 87-2416-H-212-006

執行期限：86年8月1日至87年7月31日

計劃主持人：呂勝瑛 大葉大學教育學程中心

壹、中文摘要

本研究主要在探討台灣中小企業派駐大陸管理人員的適應情形。瞭解內外控、工作角色特性、EQ、公司創業精神對海外適應及組織承諾之影響。共回收有效問卷133份，主要發現如下：

1. 台商中小企業派駐大陸管理人員的適應，受到公司的創業精神，員工的人格特質、情緒商數（EQ）及工作角色特性所影響。
2. 公司的創業精神對員工的海外適應具有顯著的影響。公司愈積極奮發、努力創新、踏實經營、提拔員工，則員工的適應愈好，對組織的承諾愈高。
3. 駐外管理人員有高EQ者，海外適應好、組織承諾高。
4. 外控人格傾向高的派駐大陸管理人員，其海外適應佳、但組織承諾差。
5. 駐大陸管理人員工作角色的衝突性、模糊性、過荷性愈高，則海外適應及組織承諾愈差。

關鍵字：中小企業、外派人員、情緒商數、海外適應、組織承諾

Abstract

The purpose of this study is to

understand the adjustment of expatriates working at the Taiwanese small and medium size company's subsidiaries in Mainland China. The main findings are:

1. The expatriate's adjustment is influenced by personality, work role characteristics, EQ and the entrepreneurship of a company.
2. The expatriates working for the company with higher entrepreneurship have better overseas adjustment.
3. The expatriates with high EQ have better overseas adjustment.
4. The expatriates with external locus of control have better overseas adjustment but lower organizational commitment.
5. The expatriates with high work role conflict, overloading and vagueness have poorer overseas adjustment and commitment.

Key Words: SMCs, Expatriate, EQ Overseas Adjustment, Commitment

貳、研究目的

根據呂勝瑛(Lii, 1996)的研究，中小企

業在大陸的企業經營所遭遇到的困難較大企業為多。台灣的中小企業有一百萬家，佔台灣總數的 97.95%。此外在產值、就業提供也有舉足輕重的地位。而國內關於海外人員派遣的研究卻較少以中小企業為研究對象。尤其中小企業較大企業更為勞力密集，其海外人員派遣的成功與否，關係中小企業及台灣經濟的發展。本研究以台商中小企業實際派駐或曾派駐在大陸的管理人員為研究樣本，嘗試找出與派駐大陸管理人員適應問題有顯著關係之因素。更進一步提出具體建議，作為台商中小企業，在制定派駐大陸管理人員的遴選辦法與有效的駐外人才的人士管理政策，希望能降低台商中小企業派駐大陸管理人員之失敗率與成本。

參、假設

假設 1：公司創業精神與員工海外適應有顯著相關。

假設 2：個人人格與海外適應有顯著相關。

假設 3：工作角色特性與海外適應有顯著相關。

假設 4：情緒商數 EQ 與海外適應有顯著相關。

假設 5：公司創業精神與員工的組織承諾有顯著相關。

假設 6：個人人格與組織承諾有顯著相關。

假設 7：工作角色特性與組織承諾有顯著相關。

假設 8：情緒商數 EQ 與組織承諾有顯著相關。

假設 9：海外適應與組織承諾有顯著相關。

假設 10：不同個人人口變項在海外適應上有顯著差異。

假設 11：不同個人人口變項在組織承諾上有顯著差異。

肆、研究方法：

取樣：本研究以台商中小企業派駐大陸的台灣籍管理人員為研究對象。本研究根據中華民國全國工業總會所編制的大陸台商投資名錄——上海、江蘇、福建及廣東四個地區的台商為主要抽樣依據。

方式：

- 1、以大陸台商投資名錄上的廠商名單為依據，以隨機抽樣方式利用電話先行告知再寄發問卷。便利抽樣
- 2、透過派駐在大陸的友人協助，以多層次傳發方式進行問卷調查。雪球抽樣
- 3、共發出問卷 750 份，回收 152 份，可用數為 133 份，可用率為 17.7%。

工具：

1、海外適應量表

根據顧鳳姿(1993)、柯元達(1994)所發展之海外適應問卷整理編製，合計 18 題。分為三部份：海外適應、生活適應、工作適應。

2、組織承諾量表

本量表是根據 Porter 等人 (Porter, Steer, Mowday, Boulian, 1974) 的問卷所修訂，合計 15 題。評量員工對組織的向心力及認同感。

3、公司創業精神量表

本量表是根據日本學者西原博之 (1998) 的量表加以修訂。合計 11 題。本問卷評量員工是否覺得企業公司有高度競爭的 Know How 及技術，積極的開發新產品、新市場、新事業，具彈性，可隨環境變化而隨機應變，擁有豐富的社會人脈關係，重視腳踏實地的努力，積極的錄取、培養、提拔優秀員工。

4、情緒商數量表

本量表是由呂勝瑛與翁淑緣（見陳建弘 1997），所發展完成。合計 28 題。內容包括控制情緒、心情調適、謹言慎行、激勵自己、圓融關係、社交能力、察言觀色。

5、工作角色特性量表

根據顧鳳姿（1993）柯元達（1994）所發展之工作角色特性問卷，合計 6 題，分為三部份：角色衝突性、角色模糊性、角色過荷性。

6、個人人格量表

參考柯元達（1994）的人格特性量表，合計 10 題，分為內控型及外控型人格。

驗證假設：

驗證假設 1、本研究發現公司創業精神與員工海外適應有顯著正相關。創業精神高的公司其員工海外適應良好。

驗證假設 2、個人人格與海外適應有顯著正相關。愈具有外控傾向人格的員工其海外適應愈好。

驗證假設 3、工作角色特色與海外適應有顯著負相關。工作角色的衝突性、模糊性、過荷性愈高，則員工的海外適應愈差。

驗證假設 4、情緒商數與海外適應有顯著正相關。情緒商數愈高的員工其海外適應愈好。

驗證假設 5、公司創業精神與員工組織承諾有顯著正相關。公司創業精神愈高其員工的組織承諾愈高。

驗證假設 6、個人人格與組織承諾有顯著負相關。外控傾向愈高的員工其組織承諾愈低。

驗證假設 7、工作角色特性與組織承諾有顯著負相關。工作角色的衝突性、模糊性、過荷性愈高，則員工的組織承諾愈差。

驗證假設 8、情緒商數與組織承諾有

顯著正相關。情緒商數愈高的員工，其組織承諾愈高。

驗證假設 9、海外適應與組織承諾有顯著正相關。海外適應愈好的員工，其組織承諾愈高。

驗證假設 10、不同個人人口變項在海外適應上有顯著差異。駐外人員派駐時間在五年以上者在文化適應顯著高於其他者。有海外經驗者在文化適應顯著高於沒有海外經驗者。具股東身分者在工作適應顯著高於不具股東身分者。

驗證假設 11、不同個人人口變項在組織承諾上有顯著差異。駐外人員中，高階管理者在組織承諾的各個構面皆顯著高於非高階管理者。具有股東身分者，價值承諾與留職承諾較高。

伍、結論

本研究主要的發現如下：

1. 員工的海外適應與公司的創業精神、員工的情緒商數、人格特質、工作角色特性有顯著的相關。
2. 公司的創業精神對員工的海外適應具有顯著的影響。公司愈積極奮發、努力、創新、踏實經營、提拔員工，則員工的適應愈好，對組織的承諾愈高。
3. 情緒商數愈高的員工，能夠控制情緒、調適心情、謹言慎行、激勵自己、具有圓融關係、社交能力、能察言觀色，則海外適應愈好。
4. 工作角色的衝突性、模糊性、過荷性愈高則員工的海外適應愈差，對組織的承諾愈差。
5. 外控人格傾向高的員工，其海外適應佳、但組織承諾差。

陸、建議

- 1、在遴選駐外人員方面中小企業因為資金不足、人才缺乏，比大企業在大陸的經營遭受更多的困難。只有積極創新，努力奮鬥的中小企業在大陸才能存活，也才能夠留住人才。所以員工在接受海外派任之前，要對公司的經營狀況加以了解。
- 2、本研究發現，EQ 較高的駐外人員，在工作適應與組織承諾上均表現較佳，故建議在遴選駐外人員時，可藉助 EQ 量表遴選 EQ 較高者。
- 3、工作角色特性方面工作角色特性中的衝突性、模糊性、過荷性，皆會影響駐外人員的工作適應與整體海外適應，並會降低組織承諾，因此建議企業界對於駐外人員的角色應定位清楚，以降低角色模糊性；母公司與子公司對駐外人員的期待應一致以降低角色衝突；對於駐外人員工作的指派應適量，避免其工作過荷。
- 4、鼓勵駐外人員入股根據本研究發現，駐外人員中具有股東身分者，其工作適應與價值承諾、留職承諾皆較不具股東身分者高。如企業能實施員工入股，不僅可鼓勵駐外人員留駐，亦較不會被同業挖角；且駐外人員將因可分享努力成果而更全心投入工作。
- 5、加強派外人員提供行前訓練把經驗傳承，可以減少他們的適應問題，提昇他們對組織的向心力。

柒、參考文獻

西原博之（1998）創業家精神與經營績效之研究，組織行為學報，日本慶應大學出版。

柯元達（1994）台商派駐大陸經理人員適應問題研究，中山大學企業管理研究所碩士論文，民國 83 年。

陳建宏（1997）資管人員情緒商數的研究，大葉工學院資訊管理研究所碩士論文，民國 86 年。

顧鳳姿（1993）資訊業駐外經理海外適應之研究，政治大學企業管理研究所博士論文，民國 82 年。

Black, J S. & Mendenhall, M. (1990) "Cross-cultural training effectiveness: A review and theoretical framework for future research". *Academy of Management review*, 15, 113-136.

Lii, Sheng-Ying (1996) "The Comparison of Overseas Staffing Experiences between Large & Small to Mid-size Companies in Taiwan." *The 3^d Annual International Conference on Human Resource Management in the Asia-Pacific Region*, pp2-61 to 2-81 Sun Yet -Sen University Kaohsiung, 1996, Nov. 25.

Porter, L. W., Steer, R. M., Mowday, R. T. & Boulian, R. V. (1974) "Organizational Commitment Job Satisfaction and Turnover among Psychiatric Technicians" *Journal of Applied Psychology*, Vol:19, p475-479.