

行政院國家科學委員會專題研究計劃成果報告

兩岸三地未來管理者國際化才能之比較

The Meanings and Backgrounds of Internationalizing:

A Comparison among Different Chinese Society

計劃編號：NSC 88-2416-H-126-003

執行期限：87 年 7 月 1 日至 89 年 1 月 31 日

主持人：王精文 執行機構：靜宜大學企業管理學系

電子信箱：cwwang@pu.edu.tw

協同主持人：黃熾森 戚樹誠

一、中文摘要

本研究的目的是在於編制一個衡量國際才能量表，並以此量表作為衡量中國、香港、台灣三地企業管理學系學生在國際性才能的了解，以此探討培養未來管理者國際才能之養成因素。本研究共分兩步驟進行。第一步驟針對 505 位企業人士進行編制問卷的信效度修訂，題目的題本信效度良好。第二階段以此問卷施測兩岸三地企管系學生，研究結果發現國際性才能與生活經驗、外語能力有顯著相關存在。

關鍵字：國際才能，量表編制，管理教育。

Abstract

The purpose of this study was to construct a scale for measuring international competency scale used to be the measurement to examine the three Chinese administration students' international competency. From these resents we can develop the recommendations for the school to improve the internationalization of their management education. The paper will include two parts. First, we construct a 56 items scale for measuring competency on Chinese and investigate its reliability and validity from 505 employee subjects. Second, we measure 404 China's, Hong Kong's and Taiwan's administration students to compare their

international competency, it indicates that the correlation among international foreign experiences and foreign language were significant.

二、緣由與目的

為因應國內經濟的急速變化，政府以「自由化、國際化、制度化」作為經濟的最高指導原則，以提昇國際競爭力。而依據 Main(1988)認為企業全球化的概念，並非指企業至海外設廠，而是企業所生產的產品需有全球化的標準、服務、價格和設計。而產品要有全球化的表現需要員工有國際化的視野與概念，因此由人力資源管理角度，如何選任與訓練國際化人才已是目前企業經營的重點工作。而在管理教育上，如何培養具備國際化才能的學生也是學校當局教育策略思考的重點。

如何定義及衡量國際性才能一直是派外遴選人才的問題，依據過去學者對國外派遣人員的遴選標準，在於個人因素包括了人格、溝通協調能力及意願、人際關係、文化適應性、毅力與耐力、個人意願、忠誠度以及以往工作表現。在語言能力方面，則包括了英語能力與地主國語言能力(e.g., 王精文與汪嘉成, 1997; Oddou, 1991)。Spreitzer, McCall & Mahoney (1997)。發展了一個評估國際管理者潛

能的測量工具”Prospector”，共分為二部，一為 end-state 才能，包括了不同文化的敏感度、商業知識、有膽量的、待人正直的、具洞察力的、接受風險及熱中的；另一為從經驗中學習的能力，包括尋找回饋、善用回饋、文化冒險者、找尋機會學習、接納評論及有彈性的。此研究針對在美國的 6 個產業 21 個國家中，其員工從事於國際化目標工作、有派外經驗或是處理一般國際事務的目標經理人的直屬上司發出 1,100 份問卷，回收 838 份有效問卷發現”Prospector”能有效的評估目標管理者的績效、管理者潛能、在職學習及國際標準。

目前以 Spreitzer, McCall & Mahoney (1997) 所發展的衡量工具”Prospector”來衡量國際才能的構面，但考慮跨文化因素，可能因文化因素而造成對於國際性才能的需求不同。Tung(1986)考慮西方人士至中國的派遣問題、人才遴選上仍需考慮文化的差異。因此本研究乃針對華人性質，編制一套衡量國際才能量表，並以此量表衡量兩岸三地企管學生以找出遴選與訓練方針，作為學校及企業教育訓練的方針。依據此目的，本研究共分兩階段進行，第一階段編制國際才能量表，第二階段比較兩岸三地未來管理者國際才能之差異。

三、國際才能量表信效度研究

本研究依據 Spreitzer et al. (1997) 的架構，並訪問專家學者共 11 人，進行問卷的設計，本問卷共分成四部份：①國際才能量表 56 題、②海外生活經驗量表 17 題、③外語能力量表 9 題、④受試者基本資料。前三部分皆為 Likert 七等尺度量表。

本研究針對天下雜誌 1000 大企業，採用隨機抽樣，在經電話確認願意協助企業後，發放問卷企業共 36 家。問卷的發放方式由單位主管就部門同仁區分為相對的兩群：一群為較具有國際觀，另一群為較不具有國際觀。問卷內容皆相同，共計發出 740 份，有效回收問卷 505 份，A 卷 259

人，B 卷 246 人。505 份問卷經項目分析並經因素分析後，得到 12 個因素構面：領導能力、理解能力、企業知識、文化接受、積極態度、學習能力、尊重能力、善用回饋、文化敏感、彈性能力、正直能力、接納評論。解釋變異量為 60.3%。此 12 構面的信度 Cronbach 介於 .52 ~ .86 之間，整體 Cronbach 值為 .94。在效度上，以主管提名員工是否具有國際視野為效標，分成 AB 二組，對國際才能各構面進行檢定。結果發現此 12 構面除善用回饋與接納評論兩構面外，AB 二組在各構面上皆有顯著差異，亦即主管提名具國際視野的受試者在各構面的得分皆大於主管提名為較不具國際視野的受試者。

另外國際才能與海外生活經驗、外語能力皆成顯著相關。以具派外經驗者與不具派外經驗檢定國際才能 12 構面是否有顯著差異，發現除接納評論與善用回饋無法區分此兩群外，其餘各構面皆能顯著區分。因此本問卷擬去除接納評論與善用回饋二構面，此問卷則由 56 題修訂為 45 題的題本。

四、兩岸三地未來管理者國際才能比較

依據上述研究所編訂的問卷，針對大陸的管理系學生共施測 200 位，香港 200 份，台灣 200 份。以企業管理系大四學生為有效對象，共計有 414 份有效問卷(香港最高年級為三年級)。

問卷內容共分為四部份：①國際才能、②海外生活經驗、③外語能力、④學校教育環境。前三項為上述研究的問卷，經再修訂為學生適用內容，第四項為瞭解學校為提高國際化才能所使用的方案：外文書比例、參與國際性研討會的次數、接觸外籍教授人數、外國學生、修習多少外國語言、海外實習機會、交換學生計劃。

全部 406 位學生的國際才能與生活經驗和外語能力的相關，皆成顯著相關，若分成大陸、香港與台灣三地也發現國際才

能與生活經驗和外語能力成顯著的相關，顯示不分地區，對國際才能的養成、生活經驗和外語能力的多樣化是有幫助的。

但是，三區在國際才能、生活經驗和外語能力卻有顯著的差別。在國際才能上是大陸 ($\bar{X}=240.33, SD=24.32$) 大於台灣 ($\bar{X}=228.18, SD=25.94$) 大於香港 ($\bar{X}=221.46, SD=23.82$)。而在生活經驗上是香港 ($\bar{X}=60.38, SD=11.27$) 大於台灣 ($\bar{X}=56.18, SD=13.67$) 大於大陸 ($\bar{X}=54.93, SD=11.28$)。在外語能力上，是香港 ($\bar{X}=42.21, SD=7.34$) 大於大陸 ($\bar{X}=41.38, SD=9.02$) 大於台灣 ($\bar{X}=37.52, SD=10.38$)，三地之間的差別與前述國際才能、生活經驗、外語能力相關，有顯著的不同，是否與各地區不同的受試者在回答國際才能時，其基本的認知分數會有不同，因此造成分數上的差異，而此差異，在不同地區明顯不同，而在同一地區又較一致。顯示此問卷在不同地區使用時，仍會有認知差距，因此需對不同地區建立不同常模。

進一步以各區域學生在使用外文書比率、參加國際研討會次數、接觸外籍教授與學生人數多寡、以及學習語言種類為自變項，比較其國際才能是否有顯著差異，研究結果發現，不論是台灣、香港、大陸有參加國際研討會者與未參加研討會者，其國際才能顯著差異，其他變項則沒有一致性結果，顯示若學校鼓勵學生參與國際研討會，對學生的國際才能有增進的效果。

五、結論

本研究所發展的國際性才能量表在各構面的內部一致性信度、建構效度及效標參照效度均非常良好，此量表可用來衡量一個人是否具備國際性才能，可做為企業遴選人才使用的工具。在兩岸三地未來管

理者的衡量上也顯示生活經驗、外語能力與國際才能有顯著相關，且是否參加研討會也與國際才能有關。因此在管理教育上可安排外語課程與海外經驗的增加。但此量表在不同地區上，似乎會呈現 Leniency / strictness errors，因此似乎不宜用來作為不同地區的比較，僅能就同一區域中建立不同的常模。本研究在樣本信效度上仍須再進一步的檢定。

參考文獻

- 王精文 汪嘉成 (1997)，「多國籍企業海外派遣人員成功因素之研究」，華夏文化與現代管理國際學術研討會論文集，香港城市大學出版，31-44 頁。
- Main, J. (1988), The Winning Organization, Fortune, September, 26, 50-60.
- Oddou, G. R.(1991), Managing Your Expatriate: What the Successful Firms Do. Human Resource Planning, 14, 301-308.
- Spreitzer, G. M., McCall M. W., & Mahoney J. D.(1997). Early Identification of International Executive Potential. Journal of Applied Psychology, 82, 1, 6-29.
- Tung, R. L.(1986, Spring). Corporate Executives and Their Families in China: the Need for Cross-Cultural Understanding in Business. Columbia Journal of world Business, 21-25.

附件一、赴大陸地區調查訪問心得報告

本研究分兩次赴香港及大陸地區進行研究調查。第一次赴香港進行問卷設計所需資料之蒐集，第二次赴香港與大陸進行正式之問卷施測。第一次赴香港，針對學術界與企業界人員進行深度訪談，拜訪中文大學段樵與黃熾森教授以及香港銀行業者，主要目的在獲取有關國際才能之定義與其訓練方式，做為問卷設計的基礎。以香港中文大學來說，其對學生國際才能的培養，目前已要求學生赴海外實習。

第二次研究調查以大陸上海地區之台商為訪談對象，目的在了解台商企業國際化程度以及其所面臨加入 WTO 的衝擊。另外，也參觀復旦大學，觀摩其對大學生國際化才能的培養。

由 Spreitzer, McCall & Mahoney(1997) 的觀念架構再配合深度訪談所發展出的問卷，也同時以大陸部分重點大學學生為對象進行正式問卷施測。由於大陸相關規定限制，問卷施測需先取得公家公文授權，且大陸民情顯示問卷填寫需支付填寫費用，故此行未能如期親自進行問卷施測。本研究再轉往香港地區二度拜訪中文大學黃熾森教授，並委由黃教授進行問卷之發放，大陸地區則由該校博士班學生協助前往發放，同時提供每位填寫問卷之受試者 40 元港幣之費用，使本研所需之資料得以順利取得。