

# 科技部補助專題研究計畫成果報告 期末報告

## 領導部屬交換與外派人員海外適應之關聯分析

計畫類別：個別型計畫  
計畫編號：MOST 103-2410-H-033-041-SSS  
執行期間：103年08月01日至104年07月31日  
執行單位：中原大學企業管理學系

計畫主持人：邱雅萍

計畫參與人員：碩士班研究生-兼任助理人員：徐美琪  
碩士班研究生-兼任助理人員：林俊丞

報告附件：出席國際會議研究心得報告及發表論文

處理方式：

1. 公開資訊：本計畫涉及專利或其他智慧財產權，2年後可公開查詢
2. 「本研究」是否已有嚴重損及公共利益之發現：否
3. 「本報告」是否建議提供政府單位施政參考：否

中華民國 104 年 10 月 31 日

中文摘要：隨著國內企業紛紛走向國際化，工作地點不再局限於國內，外派人員的海外適應議題越來越受重視。外派人員與領導者之間的交換關係，將會影響其海外適應的程度。本研究經由社會交換理論以組織支持及工作負荷為中介角色，探討領導部屬交換與外派人員海外適應的關係。本研究的研究對象為被派至海外子公司之外派人員，採問卷方式蒐集資料，透過親友、人資主管幫忙及網路發放，共回收有效問卷165份。經由統計分析，實證結果發現：1. 領導部屬交換對海外適應有正向影響。2. 組織支持對領導部屬交換與海外之生活適應與家庭適應間之關係具有中介效果。3. 工作負荷對領導部屬交換與海外之家庭適應間之關係具有中介效果。

中文關鍵詞：領導部屬交換、外派人員、海外適應

英文摘要：

英文關鍵詞：leader-member exchange, expatriate, overseas adaptation

## 領導部屬交換與外派人員海外適應之關聯分析

### The Effect of Leader-Member Exchange on Expatriates' Oversea Adjustment

#### 摘要

隨著國內企業紛紛走向國際化，工作地點不再局限於國內，外派人員的海外適應議題越來越受重視。外派人員與領導者之間的交換關係，將會影響其海外適應的程度。本研究經由社會交換理論以組織支持及工作負荷為中介角色，探討領導部屬交換與外派人員海外適應的關係。本研究的研究對象為被派至海外子公司之外派人員，採問卷方式蒐集資料，透過親友、人資主管幫忙及網路發放，共回收有效問卷 165 份。經由統計分析，實證結果發現：1. 領導部屬交換對海外適應有正向影響。2. 組織支持對領導部屬交換與海外之生活適應與家庭適應間之關係具有中介效果。3. 工作負荷對領導部屬交換與海外之家庭適應間之關係具有中介效果。

#### 一、緒論

外派人員是多國企業有效控制子公司的方式(Doz and Prahalad, 1986)，可提升對海外子公司的控制，並可降低對僵化、官僚控制的依賴 (Paik and Sohn, 2004)。此外，透過外派人員之外派學習過程是企業國際化的機會(Wong, 2001)。因此，外派人員對多國企業國際運作上扮演重要的角色。由於外派人員在海外之工作內容及責任和在母國的工作往往不盡相同，再加上地主國及子公司文化與價值觀亦可能不相同，因此外派人員必須重新去適應新的工作角色及環境。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)。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，進而導致失敗(Shay and Baack, 2004)。而許多研究證實，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; Caliguiri, 1997; Shaffer and Harrison, 1998)。因此，克服海外適應問題是能否達成外派任務的關鍵。

仔細檢視外派人員海外適應的相關文獻，本研究發現兩個研究缺口。首先，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(Shaffer, Harrison, Gregersen, Black, and Ferzandi, 2006)、能力(Mendenhall and Oddou, 1985)或組織跨文化訓練(Puck, Kittler, and Wright, 2008)等因素的探討，但對於外派人員的關係資源所產生的影響甚少著墨。Graen and Uhl-Bien(1995)以領導部屬交換理論(Leader-Member Exchange Theory, 簡稱 LMX 理論)，提出主管與部屬的關係為一連續帶，每一位部屬與主管間會產生不同程度的交換關係。高品質關係下，主管會給予部屬較佳的工作指派(然而也經常獲得部屬超出工作職責的回報)，彼此忠誠、相互尊重；而低品質的關係，通常主管與部屬間關係乃是藉由工作契約來加以訂定。因此，高品質的領導部屬交換關係對部屬的工作績效和工作態度是有正面的影響(Liao, Liu, and Loi, 2010)。

其次，檢視 LMX 與海外適應之間的關係，現有研究的結論仍不一致。Chen(2010)以台灣企業在海外工作的 219 個外派人員為研究對象，實證結果支持 LMX 對外派人員海外適應具有正向的影響關係，然而 Kraimer and Wayne(2004)以 230 對美國外派人員及其主管為樣本，實證發現 LMX 對外派人員海外適應沒有影響。因此，LMX 與海外適應間的關係究竟如何？迄今仍不夠明確。

從社會交換角度來探討領導部屬交換關係對海外適應的影響，Graen and Uhl-Bien(1995)認為，領導部屬的關係品質會影響到部屬的工作責任與角色之外的行為。熊欣華、陳欽洲(2012)發現具高品質 LMX 的部屬可以獲得較好的工作考績。由於主管通常具有決定部屬薪水增幅、獎金，提供職涯發展建議、教育訓練機會、資訊，以及情緒支持的功能，高品質 LMX 的部屬會有較高的組織支持(Wayne, Shore, and Liden, 1997)，對外派人員的海外工作與環境適應上可獲得較多的協助，有利於海外適應。然而，作為主管的自己人，部屬可能承擔更多的工作責任，需做出額外的付出，熊欣華、陳欽洲(2012)對台灣公私立大專院校系助理的實證研究也發現，LMX 對部屬的工作負荷量有顯著的正向影響。工作負荷通常為工作壓力的主要來源，對海外工作適應會產生不利的影響(Fenner and Selmer, 2008)。

從社會交換理論下，可發現 LMX 關係品質對外派人員海外適應的影響，可透過兩條不同路徑(如圖 1)，包含了組織支持和工作負荷量。本研究認為藉由對 LMX 關係品質之正向與負向效果的驗證，可對 LMX 關係品質在外派人員海外適應議題上，提出新的解釋方向。圖 1 的上方路徑探討的是 LMX 關係品質對組織支持的正向影響，進而對其海外適應產生有利的影響。圖 1 的下方路徑探討的是 LMX 對外派人員工作負荷量產生的正向影響，進而對其海外適應產生不利的影響。上方路徑與下方路徑的相對強度，可以解釋外派人員與主管的關係對其海外適應的影響效果。如果兩條中介路徑都顯著，意味 LMX 關係品質對外派人員的海外適應產生了兩面刃效果，一方面透過組織支持提升海外適應，另一方面卻因工作負荷量的提升而降低海外適應。本研究同時探討多重與對立的路徑，有助於釐清 LMX 關係品質對外派人員海外適應的影響，進而促進理論的深化與知識發展。

本計畫以下將先回顧相關文獻的研究結論，其次說明研究方法，最後說明本研實證之結果與研究貢獻。

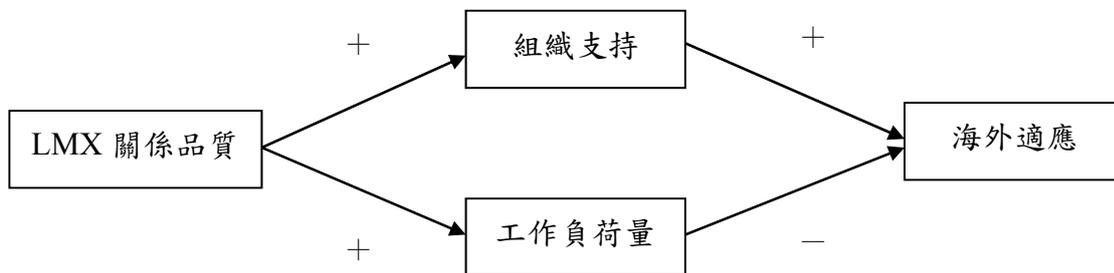


圖 1 組織支持與工作負荷量於 LMX 關係品質與海外適應關係的中介效果

## 二、文獻探討與假說發展

## (一) 社會交換理論

社會交換理論興起於 1950 年代，最早是由 Homans 提出，主要假設「人是理性」的，在採取許多社會行動之前，會仔細地計算利弊得失，因此社會交換理論便是利益交換。Homans(1961)提出人際的互動行為是一種過程，在這個過程中雙方皆參與並交換有價值的資源。Blau(1964)認為，人們之所以被吸引參與社會團體，是因為覺得可從此團體中獲得更多的報酬，所以為了能夠被接納，必須先提供此團體某些報酬。從社會交換的觀點作觀察，員工以工作的付出，來交換實質或形式上的利益，當員工感受到組織對員工的支持時，便會對組織產生出某種心理的義務，透過信任與承諾等態度上的改變，或展現達成組織目標的行為來履行該義務。因此在組織內工作時，員工會依據社會交換關係長期互動的過程，以互惠的方式，找尋與組織之間在此關係中的平衡。因此，人們基於種種理由因而相互結合，一旦連繫形成，各自會彼此提供情感、敬仰、愛等內隱性報酬，以及金錢、體力勞動等外顯性報酬，用以維持和強化關係。

自 Blau (1964)提出此理論後，許多研究者便採取此一理論觀點，用以分析組織中工作態度與工作行為。Blau 認為組織中的任何交換關係形態，可以區分成二種，分別是經濟交易關係(著重於眼前利益的評量)與社會交易關係(著重於彼此的互動關係品質)。在社會交換關係中，交換成立的要素在於「報」。因此，人們應該會去幫助那些曾經幫過他的人，或者人們不會去傷害那些曾經幫過他們的人。相較於西方社會，在華人社會傳統的人情世故中，施與受之間有著微妙的回報關係，施者必須不求報以表聖人之德，但是受者卻必須在受到恩惠後在未來某一時候予以回報(林鈺琴、蕭淑月、何慧清，2005)。Wayne, Shore, and Liden(1997)依據社會交換理論探討領導部屬交換關係的前因變項與結果，其研究結果顯示當領導部屬交換關係之品質愈高，表示主管對員工提供很多支持及指導，而員工基於互惠(reciprocity)原則下，會給予主管更多的協助。

## (二)外派人員之海外適應

外派人員(Expatriate)一詞即是員工被分派至母公司以外的地區工作，具特定任務或特定任期且組織對外派的員工是有計畫性的一套回任模式，這些員工可能是母公司國籍(Parent-country national, PCN)或是第三國籍的員工(Third-country national, TCN) (Grosse and Kujawa, 1992)；Hodgetts and Luthans (1993)指出母國籍或總公司國籍之經理人，因職位任務的需要而至海外生活工作者，稱之為外派人員；Perkins (1997)指出外派是組織基於突發性的需求，而將員工從母國派往其他國家解決問題，一般外派任期為一至五年。國內學者則將外派人員定義為我國企業至海外直接投資設置工廠、子公司、辦事處、經銷商等據點，並指派我國員工前往海外據點工作者(陳美黛，1997)；外派人員就是多國企業為因應企業的快速擴張，而在海外設立分公司，為直接管理上的需求及控管而從母公司調派至海外分公司執行管理之人員(王怡云，1998)。

Oberg (1960)提出，不同的國家或地區會有不同的文化習俗、行為規範及法令規章等，人們處於這種陌生環境時，常會害怕觸犯了禁忌或因行為不當導致麻煩而感到焦慮以及沒有

安全感，對於人們產生這種情形的現象，稱之文化衝擊(culture-shock)。外派人員除面對新工作角色外，還需面臨風俗習慣及文化的衝擊，調適在不同文化環境下所產生的文化衝擊過程稱為「跨文化適應」，駐外人員受指派至海外任職，首先面對的就是這種跨文化適應，也就是海外適應（趙必孝，2000）。

Torbiorn (1982) 提出，海外適應包含當地交通、氣候、購物、娛樂和一般生活適應；Black (1988) 則認為適應包含與當地人員相處的適應，而與當地人員相處的適應又包含三種情形的適應：與公司的當地員工相處適應、與公司以外的人員相處適應、和與當地的一般人員相處適應。關於海外適應的構面，以 Black and Stephen (1989) 的三構面最為知名：工作適應、互動適應以及一般適應，工作適應是指派外人員對新職位要求、工作績效要求的適應情形。互動適應是指對當地的社交型態、與對工作以外之一般人士相處的適應情形。一般適應是指對當地情形的了解、熟悉該國語言、對當地生活（氣候、食衣住行、醫療）適應情形、與對當地人士的價值觀等適應情形。外派人員之適應性是決定其外派成功與否的重要因素 (Aycan, 1997)。許多學者認為外派人員適應當地環境後，較易融入當地，進而產生較好的外派績效(Black and Gregersen, 1991; Shaffer and Harrison, 1998)。許多研究也證實，外派人員海外適應程度對工作績效呈現正向影響(Caliguiri, 1997)。

### (三) 領導部屬交換(LMX)

Gardner(1992)指出領導者的權力是追隨者所賜，領導者與追隨者彼此之間是互相影響。領導者與部屬上下之間良好的互動品質更是有助於提高領導效能(Graen, Novak, and Sommerkamp, 1982)。根據 LMX 理論，在領導部屬的關係中，原先只有正式的規範，即部屬承認組織上級的正式領導權威，也遵守組織所訂定的工作準則規範，組織亦相對地給予部屬金錢或其它利益以換取組織成員遵循上述的要求。然而，領導者可能因個人因素而無法對每位成員一視同仁；相對地，所有的部屬也不可能以同樣的態度來看待其領導者。在領導者與部屬間互動的過程中，領導者即會按照心中的觀感暗中將部屬歸類於內團體或外團體，而這種關係通常具有相當長久的穩定性；領導者會依部屬的某些個人特質(如年齡、性別、性格)或較具勝任能力來挑選，屬於內團體的部屬，將會獲得較高的績效評估以及較高的工作績效、工作滿意度及組織承諾(Gerstner and Day, 1997)。這些內團體會受到領導者的信任及更多的關注，並可以擁有所謂的特權。而相對於落在外團體的部屬，則較少獲得領導者的關注與酬賞，其與領導者的互動關係則大多是建立在正式的威權上。其中，內團體中的部屬與領導者之間交換品質較佳，並且存在著高度雙向的信任、忠心、尊重以及互相回報的關係(Graen and Wakabayashi, 1994)。

然而基於社會交換原則，無論是在物質或是精神層面上，領導者雖會以較特殊的方式去對待內團體的成員，例如分派較有挑戰性的工作、給予較大的自由裁量權等，但也期待他們為自己完成較艱難的任務、負擔較多的責任或是承擔非一般正式角色的要求。屬於內團體的部屬會對主管特別忠心，花更多的時間、心力在工作上，面對超越其職責以外的工作或要求也會因體諒主管而盡力去完成。相對於外團體成員，內團體成員不但被視為自己人，也會得到較多的關注與支持，分配到較多的資源與利益，所以有較高的工作滿足感，因而較可能表現出工作契約外的行為(Graen and Cashman, 1975)。

#### (四) 領導部屬交換關係品質與海外適應

外派人員面對的海外陌生環境是一種壓力源，面對新環境的挑戰會因為外派人員缺乏資源或擁有資源，而產生不同的適應程度。人際關係(主管部屬交換關係)不但可視為一項資源，而且此關係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。Chen(2010)實證研究發現，LMX 關係品質對外派人員的海外適應有正向顯著的影響。主管可提供外派人員公司及工作上有用資訊，或提供其於地主國及子公司相關規範與合宜行為建議(Cohen and Wills, 1985)，降低於地主國新環境的不確定性。此外，在財務、生活等的後勤支持，亦能給予外派人員隨時協助，以因應外國環境的壓力(Bhaskar-Shrinivas, Harrison, Shaffer, and Luk, 2005)。因而，良好的 LMX 關係品質給予外派人員的不僅止於海外工作上的適應，還包括與當地人的互動適應及生活上的適應。在上述概念與實證結論之下，由於海外新環境勢必為外派人員帶來許多的生活難題與工作挑戰，若能擁有良好關係資源，對來自新環境的生活及工作上的壓力，較能獲得良好的紓解，進而提升海外適應。據此，提出假設 1。

**假設 1：LMX 關係品質對外派人員之海外適應有正向影響。**

#### (五) 組織支持在 LMX 關係品質與海外適應關係間的中介角色

假設 1 陳述著 LMX 關係品質與海外適應之間的關係，在既有少數研究中確實發現二者之間的關係(如 Chen, 2010)。但目前為止，仍無相關研究討論此關係的中介機制。本研究以社會交換理論觀點探討可能的中介變數。在社會交換關係中，人際間的關係已經跳脫經濟準則，其關係關鍵在於彼此互動品質，當雙方互動品質愈好時，短期經濟利益的重要性愈低，轉而著眼於長期關係利益的預期(林鈺琴、蕭淑月、何慧清，2005)。

由於在高品質的 LMX 關係中，主管與部屬之間有較多的溝通與互動，因此部屬較明確自己的角色，角色模糊程度較低。Brouer and Harris(2007)提出，對於工作角色不清楚的部屬，經常會感受到工作的緊張焦慮。因此，相較於處於低品質 LMX 關係中的部屬，這些歸於內團體的部屬，較不會產生角色模糊的問題。當遇到工作問題，內團體部屬也有較多的資源與資訊能夠加以解決。此外，在高品質的 LMX 關係中，部屬通常能獲得主管較多的信任、尊重與情感支持(Liden and Graen, 1980; Wayne and Ferris, 1990)，這些員工會有較高的正向情緒與幸福感(Dienesch and Liden, 1986)。Gerstner and Day(1997)的整合分析指出，LMX 關係品質與員工的工作滿意度呈現正相關。

在社會交換的架構下，Eisenberger, Huntington, Hutchison, and Sowa(1986)認為，部屬對組織支持的感覺主要是建立在主管支持的認知上。主管通常具有決定薪水增幅、獎金，提供職涯建議、訓練機會、情緒支持與資訊的來源，良好的 LMX 關係品質使得部屬有機會在主管的引薦下認識公司內其他重要人士，獲得較大的能見度、資訊或其他形式的支持，也因為主管為組織酬償之分配者，在良好領導部屬交換關係下，可獲得較多的組織支持(Wayne, Shore, and Liden, 1997)。員工通常對外派的工作存在著焦慮及擔心，不知道他們及家人、職涯、工作技能等到了外國工作環境會發生什麼事，也因為無法預知及控制，故擔心任務失敗、職涯上的低能見度，以及對家庭可能產生不利的影響等，而此時良好的組織支持能有效減輕外派人員的恐懼及焦慮(Borstorff, Harris, Field, and Giles, 1997)。

Wu and Ang(2011)指出，來自組織之外派支持措施，可包含一般性的支持、財務支持、職涯支持及家庭支持四類。一般性支持著重於外派前的準備，如跨文化訓練、適當的準備期等；財務支持包含外派期間給予的艱苦津貼、旅行搬遷津貼、教育津貼及與維持母國相等生活水準的津貼等；職涯支持在於個人職涯發展的規劃，包含安排導師諮商、回任計畫等；最後，家庭支持包含家人配偶的跨文化訓練、協助小孩就讀學校、協助配偶尋找新工作等，這些措施均有助於外派人員的海外適應。因此，提出假設 2。

**假設 2：LMX 關係品質會透過組織支持的增加，而間接地提昇外派人員之海外適應程度。**

### **(六) 工作負荷量在 LMX 關係品質與海外適應關係間的中介角色**

一些學者們也認為，高品質的 LMX 關係未必只有好處而沒有壞處。既有的實證研究結果指出 LMX 關係是一種互惠的社會交換關係，身為主管的自己人，可能獲得較多的組織支持，亦可能導致部屬需承擔較多的工作負荷量。對一位外派海外新環境的人員，面對新環境的挑戰，同時在工作內的角色與工作外的角色有超額付出，尤其在 LMX 高品質關係的情況下，更肩負主管對其在任務績效上的期待，因此多重壓力情況下，可能因而產生角色過度負荷以及負面情緒感知的現象(林鈺琴、賴鳳儀、黃紹慶、潘蕙韶、鍾潤富，2011)。Rogelberg, Leach, and Warr (2006)則發現，與主管關係較好的部屬，會主動參與較多的會議，工作負荷過重而導致情緒耗竭。Liden, Sparrowe, and Wayne(1997)指出，高品質關係中的部屬被主管寄予更高的期望，因此這些部屬往往需要更努力投入，有角色過度負荷的情形。所謂工作負荷(workload)基本上就是個人在一定的工作時間之內所承受的工作份量。工作負荷量過重通常是因為工作對個人的要求太多或者是太重，以至於使個人達到無法負擔的程度。當部屬認為組織或主管看重其工作價值，會鼓勵其在繼續在工作上投入(Eisenberger, Fasolo, and Davis-LaMastro, 1990)。

在領導者與部屬交換關係品質的建立過程中，部屬選擇從「陌生人」成為主管的「自己人」，可能需要承擔更大的責任、付出更多的時間，以確保自己能持續獲得領導者的信賴，進而得到更多的回饋。部屬因此會自覺有義務主動協助給予自己恩惠的主管，因而在工作上會投入更多，甚至超出工作範圍外(Lawrence and Kacmar, 2012)。因此，領導部屬交換關係的品質，會造成部屬工作負荷量的增加(熊欣華、陳欽洲，2012)。而較多的工作要求、較長的工作時間，都給員工帶來更多的工作壓力(Bolino and Turnley, 2009)。Lawrence and Kacmar(2012)以美國 418 名員工為研究樣本，實證發現 LMX 關係會透過工作投入(job involvement)的提升，進而正向影響員工的工作壓力。因此，熊欣華、陳欽洲(2012)指出，作為主管的「自己人」在工作負荷量上會承擔較多，亦即成為主管愛將並非輕鬆容易之事。換言之，LMX 關係會透過工作負荷量的產生，間接地影響外派人員海外適應程度。據此，提出假設 3。

**假設 3：LMX 關係品質會透過工作負荷量的增加，而間接地降低外派人員之海外適應程度。**

## **三、研究設計**

### **(一)研究樣本及資料收集**

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，因此無法進行抽樣。發放之對象，為赴海外投資台灣廠商之外派人員，因外派人員遍及各地，且不易與外派人員直接接觸，為求問卷的高回收率，採取之作法：(1)以中華微信社的「企業名錄」為名單，挑選具有海外投資、海外據點的企業，透過電話聯繫公司人力資源部門主管尋求協助，初步了解該企業有無外派制度的人事安排，徵求公司的同意後，將問卷以紙本或 e-mail 的方式寄至人力資源部門，以協助問卷給予外派人員填寫。(2)透過親朋好友的幫忙，直接於轉請符合本研究對象人員填答。鑒於樣本取得不易，因此也將目前已回任母公司且工作在一年內之外派人員列入問卷發放對象，藉由其回溯外派當時情境來填答本研究問卷。本研究以紙本問卷與網路問卷為資料蒐集的工具，總計回收 179 份問卷，經人工篩選出答題一致性過高或問項填答不完全的無效問卷 14 份後，有效問卷共 165 份，有效問卷回收率為 92.18%。

樣本之基本人口統計方面，性別上男性佔 77%；年齡上以 41~50 歲佔 38.2% 居多，其次為 31~40 歲佔 32.7%；婚姻的部分，已婚佔 60.6% 超過半數；教育程度上，大學佔 46.1% 為大多數；其次為研究所(碩博士)佔 38.2%。此次外派前之其他外派經驗的分佈，未曾有其他駐外經驗佔 53.3%；曾有其他駐外經驗佔 46.7%；此次外派停留年數以 2-5 年最多達 43.0%；此次派駐地區的部分，中國大陸佔 61.2%；其次為東南亞佔 13.9%；此次外派家人是否隨行上，無家人隨行佔 80%。職位分佈上，中階管理者佔 37.6%、基層管理者佔 22.4%、高階管理者佔 19.4%、專業技術人員及職員佔 17.6%。所屬產業上，傳統製造業佔 41.2%、高科技業佔 33.3%、服務業佔 18.8%。

## (二)變數衡量

本研究變數之衡量題項均參考過去學者所發展出來之量表，各變數詳細題項，請見附錄一。

### 1. LMX 關係品質

LMX 是指「主管對待每位部屬的方式並不相同，亦即主管與不同的部屬會建立不同的交換關係，而此交換關係是建立在情緒支持及重要資源交換的基礎上」(Graen & Scandura, 1987)。本研究以 Younhyun(2009) 研究中所使用題項，共 7 項問題，所有題項皆採李克特七點尺度來衡量，「1」表非常不同意；「7」表非常同意。在本研究中，此量表的 Cronbach's  $\alpha$  信度為 .84。

### 2. 海外適應

此構面本研究採用吳萬益、陳碩珮、甘珮姍(2000)所編製的衡量題項，共 10 項問題。海外適應性為個人對於新的環境其心理上感到舒服的程度(Black, 1988)。海外適應包含三個子構面，前 4 題為生活適應，其次 2 題為家庭適應，最後 4 題為工作適應。題項皆採用李克特五點尺度來衡量，分別為「非常不同意、不同意、普通、同意、非常同意」，依序給與 1、2、3、4、5 分。在本研究中，此量表的生活適應、家庭適應、工作適應的 Cronbach's  $\alpha$  信度分別為 .76、.83、.80。

### 3. 組織支持

此構面本研究採用 Wayne, Charles, Pamela, & Diane(2002)所編製的衡量題項，共 8 項問

題。對於部屬來說組織支持是有價值的資源，部屬如需更有效率的執行、處理具有壓力的工作時，他們確信從組織可以得到有用的幫助(Rhoades & Eisenberger, 2002)。題項皆採用李克特五點尺度來衡量，分別為「非常不同意、不同意、普通、同意、非常同意」，依序給與 1、2、3、4、5 分，組織支持中的題項 3 為反向題。在本研究中，此量表的 Cronbach's  $\alpha$  信度為.73。

#### 4.工作負荷量

本研究採用 Caplan, Cobb, French, Van Harrison and Pinneau(1980)的工作負荷量表來做衡量，共 4 題，所有題項皆採李克特七點尺度來衡量，「1」表非常不同意；「7」表非常同意。在本研究中，此量表的 Cronbach's  $\alpha$  信度為.81。

#### 5.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、外派駐停留年數、家人是否隨行及社會期許量表。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)，因此本研究以「先前之外派經驗」當控制變數(未曾有其他駐外經驗編碼為 0；曾有其他駐外經驗編碼為 1)。此外，外派任期長短亦會影響外派人員海外適應的行為，因此亦將「外派停留年數」納入控制變數(編碼：1 年(含)以下編碼為 1；2~5 年編碼為 2；6~10 年編碼為 3；永久外派編碼為 4)。外派人員之配對外派人員的適應情況有密切關係()，因此亦納入控制變數(編碼：無 0；有 1)。社會期許採用 Hays, Hayashi & Stewart(1989)所發展的衡量題項，共 5 項問題。題項皆採用李克特五點尺度來衡量，分別為「非常不同意、不同意、普通、同意、非常同意」，依序給與 1、2、3、4、5 分，社會期許中的題項 2、題項 3、題項 4 為反向題。因有反向題之故，原始效度偏低，經刪除一個題項後，此量表的 Cronbach's  $\alpha$  信度提升為.61。

### (三)共同方法偏誤之處理

本研究屬個人層次方面的研究，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，因此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、林鈺琴，2006)。並加入 Hays, Hayashi & Stewart(1989)的社會期許量表(5 題)，例如「我總是彬彬有禮，即便對方是不愉快的。」(正向題)、「我有時會試圖向對方報復，而不是寬恕他人。」(負向題)，並在驗證結果中將此變項加以控制，以去除其對本研究的影響。

## 四、實證分析結果

### (一)相關分析

為探討研究中各變項間是否具有顯著的關聯性，以皮爾森(pearson)相關係數為工具進行分析。變項包含控制變數(目前公司服務年資、此次派駐海外需停留之年數、此次外派家人是

否隨行及社會期許)、領導部屬交換、組織支持、工作負荷、海外適應(生活適應、家庭適應、工作適應)，各變項間之相關分析如表 1。

表 1：研究變項之平均數、標準差和相關係數

| 變數       | 平均數  | 標準差  | A     | B      | C      | D      | E      | F      | G       | H      | I      |
|----------|------|------|-------|--------|--------|--------|--------|--------|---------|--------|--------|
| A 先前外派經驗 | 0.47 | 0.50 | 1     |        |        |        |        |        |         |        |        |
| B 次派停留年數 | 1.95 | 0.99 | -0.07 | 1      |        |        |        |        |         |        |        |
| C 家人是否隨行 | 0.20 | 0.40 | 0.08  | 0.30** | 1      |        |        |        |         |        |        |
| D 社會期許   | 3.48 | 0.63 | 0.03  | -0.02  | 0.01   | 1      |        |        |         |        |        |
| E LMX    | 3.47 | 0.68 | 0.04  | -0.04  | -0.04  | 0.30** | 1      |        |         |        |        |
| F 組織支持   | 3.21 | 0.53 | -0.09 | -0.12  | -0.04  | 0.20*  | 0.64** | 1      |         |        |        |
| G 工作負荷   | 3.52 | 0.81 | 0.02  | -0.16* | -0.16* | -0.05  | -0.14  | -0.18* | 1       |        |        |
| H 生活適應   | 3.66 | 0.75 | -0.03 | 0.33** | 0.26** | 0.22** | 0.22** | 0.14   | -0.14   | 1      |        |
| I 家庭適應   | 2.82 | 1.06 | 0.03  | 0.18*  | 0.42** | 0.13   | 0.26** | 0.32** | -0.25** | 0.52** | 1      |
| J 工作適應   | 3.80 | 0.60 | 0.08  | 0.04   | 0.03   | 0.47** | 0.51** | 0.41** | -0.04   | 0.38** | 0.27** |

註：\*在顯著水準為 0.05 時(雙尾)，相關顯著。\*\*在顯著水準為 0.01 時(雙尾)，相關顯著。

## (二)構念效度

為瞭解研究指標與構念之間的收斂效度，以及構念和構念之間的區辨效度，本研究以驗證性因素分析方法對 LMX、工作負荷量、組織支持、海外適應等四個構念進行分析。此四因子模型呈現良好的整體模型配適度 ( $\chi^2 = 353.91$ ,  $df = 161$ ,  $GFI = .83$ ,  $CFI = .87$ ,  $TLI = .85$ ,  $IFI = .88$ ,  $RMSEA = .085$ )，且各衡量指標與研究構念之間的因素負荷量均達 0.475 以上 (p 皆達到 .001 之顯著水準)，顯示具有收斂效度。本研究所設定四因子模型在與其他模型比較之後，其配適度優於三因子模型 (將 LMX 關係品質與組織支持合併為一因子； $\chi^2 = 392.98$ ,  $df = 164$ ,  $GFI = .81$ ,  $CFI = .85$ ,  $TLI = .83$ ,  $IFI = .85$ ,  $RMSEA = .092$ )、二因子模型 (將海外適應以外之變數均合併為一因子； $\chi^2 = 612.93$ ,  $df = 166$ ,  $GFI = .73$ ,  $CFI = .71$ ,  $TLI = .66$ ,  $IFI = .71$ ,  $RMSEA = .13$ ) 與一因子模型 ( $\chi^2 = 645.45$ ,  $df = 167$ ,  $GFI = .72$ ,  $CFI = .69$ ,  $TLI = .64$ ,  $IFI = .69$ ,  $RMSEA = .13$ )。這顯示本研究本研究的構念之間，具有良好區辨效度。

## (三)迴歸分析

本研究以先前外派經驗、外派停留年數、家人是否隨行及社會期許等四個變數作為控制變數，進行迴歸分析。迴歸分析中使用容忍值或 VIF(Variance Inflation Factor)來評估自變數共線性的程度，用以辨別是否具有嚴重的共線性問題(林震岩，2007)。在本研究的迴歸分析中，所有 VIF 均 10，作為辨別嚴重的共線性問題之依據。

### 1.LMX 關係品質對海外適應之迴歸分析

由表 2 得知，由模式二、模式四、模式六加入自變數，整體模型配適程度皆達到顯著水準(F 值=8.370,  $p<0.01$ ; F 值=10.649,  $p<0.01$ ; F 值=18.951,  $p<0.01$ )，且所有迴歸模式 VIF 值均介於 1.0~1.1 之間，顯示無明顯的複共線性問題。

在控制變數方面，「外派停留年數」對「生活適應」(模式一)有顯著的正向影響，顯示外派任期越長，有助於外派人員的生活適應。「家人是否隨行」對「生活適應」及「家庭適應」(模式一及模式三)有顯著的正向影響，顯示外派期間有家人隨行，有助於外派人員的生活及家庭適應。「LMX 關係品質」對「生活適應」(模式二)、「家庭適應」(模式四)與「工作適應」(模式六)均有顯著的正向影響，即表示外派人員擁有高品質的領導部屬交換關係，對其海外生活適應、家庭適應及工作適應皆有正面的影響。因此，研究假設 1 獲得支持。

表 2：LMX 關係品質對海外適應迴歸之分析結果

| 依變數            | 生活適應                |                     | 家庭適應                          |                     | 工作適應                |                     |
|----------------|---------------------|---------------------|-------------------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
|                | 模式一                 | 模式二                 | 模式三                           | 模式四                 | 模式五                 | 模式六                 |
| <b>控制變數</b>    |                     |                     |                               |                     |                     |                     |
| 先前外派經驗         | -0.031<br>(-0.424)  | -0.038<br>(-0.530)  | -0.005<br>(-0.068)            | -0.014<br>(-0.209)  | 0.064<br>(0.918)    | 0.050<br>(0.785)    |
| 外派停留年數         | 0.268***<br>(3.554) | 0.274***<br>(3.695) | 0.056<br>(0.746)              | 0.064<br>(0.886)    | 0.037<br>(0.499)    | 0.049<br>(0.740)    |
| 家人是否隨行         | 0.174**<br>(2.305)  | 0.182**<br>(2.448)  | 0.398***<br>(5.305)           | 0.409***<br>(5.652) | 0.004<br>(0.058)    | 0.021<br>(0.312)    |
| 社會期許           | 0.210***<br>(2.930) | 0.152**<br>(2.055)  | 0.119 <sup>+</sup><br>(1.676) | 0.039<br>(0.542)    | 0.468***<br>(6.723) | 0.345***<br>(5.239) |
| <b>自變數</b>     |                     |                     |                               |                     |                     |                     |
| LMX 關係品質       |                     | 0.192**<br>(2.596)  |                               | 0.265***<br>(3.683) |                     | 0.407***<br>(6.170) |
| R <sup>2</sup> | 0.179               | 0.212               | 0.190                         | 0.254               | 0.226               | 0.376               |
| $\Delta R^2$   | 0.158               | 0.187               | 0.170                         | 0.230               | 0.207               | 0.356               |
| F 值            | 8.701***            | 8.559***            | 9.398***                      | 10.822***           | 11.710***           | 19.152***           |

註：樣本數 n=165，表中括弧內為 t 值。<sup>+</sup>  $p<0.1$ ，\*  $p<0.05$ ，\*\*  $p<0.01$ ，\*\*\*  $p<0.001$ 。

## 2. 組織支持與工作負荷量的中介效果

本研究依據 Baron & Kenny(1986)檢驗中介效果之三條件建議：自變數必須顯著的預測中介變數；自變數必須顯著的預測依變數；當中介變數加入後，若自變數會因為中介變數的存在而減弱，但仍然可以顯著的預測依變數，此一情況為部分中介效果；若自變數會因為中介變數的存在而變得與依變數之間的關係變得不顯著，此一情況為完全中介效果。表 3 整體模型配適程度皆達到顯著水準，且所有迴歸模式 VIF 值均介於 1.0~1.1 之間，顯示無明顯的複共線性問題。由表 3 的模式一得知「LMX 關係品質」對「組織支持」有顯著的正向影響；「LMX 關係品質」對「生活適應」(模式三)有顯著的正向影響；「組織支持」對「生活適應」(模式四)有顯著的正向影響。當同時加入「LMX 關係品質」與「組織支持」(模式五)時「LMX 關係品質」的顯著性雖然降低，但「組織支持」對「生活適應」未達顯著水準。故「組織支持」對「LMX 關係品質」與「生活適應」無中介效果。由表 3 的模式二得知「LMX 關係品質」對「工作負荷量」有顯著的負向影響；「LMX 關係品質」對「生活適應」(模式三)有顯著的正向影響；「工作負荷」對「生活適應」(模式六)無顯著的影響。因此「工作負荷

量」對「LMX 關係品質」與「生活適應」無中介效果。

表 3：LMX 關係品質與組織支持對海外生活適應迴歸之分析結果

| 因變項             | 組織支持                          |                                 | 工作負荷                |                               | 生活適應                          |                     |                     |
|-----------------|-------------------------------|---------------------------------|---------------------|-------------------------------|-------------------------------|---------------------|---------------------|
|                 | 模式一                           | 模式二                             | 模式三                 | 模式四                           | 模式五                           | 模式六                 | 模式七                 |
| <b>控制變數</b>     |                               |                                 |                     |                               |                               |                     |                     |
| 先前外派經驗          | -0.132*<br>(-2.224)           | 0.032<br>(0.412)                | -0.038<br>(-0.530)  | -0.017<br>(-0.232)            | -0.036<br>(-0.499)            | -0.029<br>(-0.401)  | -0.036<br>(-0.512)  |
| 外派停留年數          | -0.143*<br>(-2.298)           | -0.119<br>(-1.469)              | 0.274***<br>(3.695) | 0.289***<br>(3.804)           | 0.276***<br>(3.645)           | 0.261***<br>(3.435) | 0.270***<br>(3.603) |
| 家人是否隨行          | 0.118 <sup>+</sup><br>(1.901) | -0.133<br>(-1.640)              | 0.182**<br>(2.448)  | 0.162**<br>(2.153)            | 0.181*<br>(2.395)             | 0.166*<br>(2.182)   | 0.177*<br>(2.358)   |
| 社會期許            | 0.005<br>(0.082)              | -0.003<br>(-0.039)              | 0.152**<br>(2.055)  | 0.185**<br>(2.537)            | 0.152*<br>(2.048)             | 0.207**<br>(2.882)  | 0.152*<br>(2.049)   |
| <b>自變數</b>      |                               |                                 |                     |                               |                               |                     |                     |
| LMX 關係品質        | 0.644***<br>(10.378)          | -0.149 <sup>+</sup><br>(-1.840) | 0.192**<br>(2.596)  |                               | 0.185 <sup>+</sup><br>(1.921) |                     | 0.187*<br>(2.491)   |
| 組織支持            |                               |                                 |                     | 0.127 <sup>+</sup><br>(1.724) | 0.012<br>(0.121)              |                     |                     |
| 工作負荷量           |                               |                                 |                     |                               |                               | -0.063<br>(-0.855)  | -0.036<br>(-0.500)  |
| R <sup>2</sup>  | 0.447                         | 0.061                           | 0.212               | 0.194                         | 0.212                         | 0.182               | 0.213               |
| ΔR <sup>2</sup> | 0.429                         | 0.032                           | 0.187               | 0.168                         | 0.182                         | 0.157               | 0.183               |
| F 值             | 25.665***                     | 2.073 <sup>+</sup>              | 8.559***            | 7.641***                      | 7.091***                      | 7.095***            | 7.140***            |

註：樣本數 n=165，表中括弧內為 t 值。+p<0.1，\*p<0.05，\*\*p<0.01，\*\*\*p<0.001。

由表 4 的模式一得知「LMX 關係品質」對「組織支持」有顯著的正向影響；「LMX 關係品質」對「家庭適應」（模式三）有顯著的正向影響；「組織支持」對「家庭適應」（模式四）有顯著的正向影響。當同時加入「LMX 關係品質」與「組織支持」（模式五）時，「LMX 關係品質」變得不顯著，且「組織支持」對「家庭適應」仍達顯著水準。故「組織支持」對「LMX 關係品質」與「家庭適應」有完全中介效果。由表 4 的模式二得知「LMX 關係品質」對「工作負荷量」有顯著的負向影響；「LMX 關係品質」對「家庭適應」（模式三）有顯著的正向影響；「工作負荷量」對「家庭適應」（模式六）有顯著的負向影響。當同時加入「LMX 關係品質」與「工作負荷量」（模式七）時，「LMX 關係品質」顯著之正向效果提高，且「工作負荷量」對「家庭適應」仍達顯著水準。故「工作負荷量」對「LMX 關係品質」與「家庭適應」有部分中介效果。

表 4：LMX 關係品質與組織支持對海外家庭適應迴歸之分析結果

| 因變項         | 組織支持                          |                    | 工作負荷                |                     | 家庭適應                |                     |                     |
|-------------|-------------------------------|--------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
|             | 模式一                           | 模式二                | 模式三                 | 模式四                 | 模式五                 | 模式六                 | 模式七                 |
| <b>控制變數</b> |                               |                    |                     |                     |                     |                     |                     |
| 先前外派經驗      | -0.132*<br>(-2.224)           | 0.032<br>(0.412)   | -0.014<br>(-0.209)  | 0.029<br>(0.417)    | 0.017<br>(0.240)    | 0.023<br>(0.319)    | 0.012<br>(0.172)    |
| 外派停留年數      | -0.143*<br>(-2.298)           | -0.119<br>(-1.469) | 0.064<br>(0.886)    | 0.106<br>(1.469)    | 0.097<br>(1.352)    | 0.030<br>(0.411)    | 0.032<br>(0.452)    |
| 家人是否隨行      | 0.118 <sup>+</sup><br>(1.901) | -0.133<br>(-1.640) | 0.409***<br>(5.652) | 0.370***<br>(5.178) | 0.381***<br>(5.302) | 0.367***<br>(4.986) | 0.381***<br>(5.386) |
| 社會期許        | 0.005<br>(0.082)              | -0.003<br>(-0.039) | 0.039<br>(0.542)    | 0.058<br>(0.843)    | 0.038<br>(0.535)    | 0.092<br>(1.304)    | 0.029<br>(0.411)    |

| 自變數             |                      |                                 |                     |                     |                   |                     |                     |
|-----------------|----------------------|---------------------------------|---------------------|---------------------|-------------------|---------------------|---------------------|
| LMX 關係品質        | 0.644***<br>(10.378) | -0.149 <sup>+</sup><br>(-1.840) | 0.265***<br>(3.683) |                     | 0.114<br>(1.248)  |                     | 0.274***<br>(3.931) |
| 組織支持            |                      |                                 |                     | 0.306***<br>(4.376) | 0.234*<br>(2.590) |                     |                     |
| 工作負荷            |                      |                                 |                     |                     |                   | -0.136*<br>(-1.899) | -0.116*<br>(-1.679) |
| R <sup>2</sup>  | 0.447                | 0.061                           | 0.254               | 0.277               | 0.284             | 0.188               | 0.258               |
| ΔR <sup>2</sup> | 0.429                | 0.032                           | 0.230               | 0.255               | 0.257             | 0.163               | 0.231               |
| F 值             | 25.67***             | 2.07 <sup>+</sup>               | 10.82***            | 12.20***            | 10.46***          | 7.57***             | 9.44***             |

由表 5 的模式一得知「LMX 關係品質」對「組織支持」有顯著的正向影響；「LMX 關係品質」對「工作適應」（模式三）有顯著的正向影響；「組織支持」對「工作適應」（模式四）有顯著的正向影響。當同時加入「LMX 關係品質」與「組織支持」（模式五）時，「LMX 關係品質」顯著性降低，且「組織支持」對「工作適應」仍達顯著水準。故「組織支持」對「LMX 關係品質」與「工作適應」具有部分中介效果。由表 5 的模式二得知「LMX 關係品質」對「工作負荷量」有顯著的負向影響；「LMX 關係品質」對「工作適應」（模式三）有顯著的正向影響；「工作負荷量」對「工作適應」（模式六）沒有顯著影響。當同時加入「LMX 關係品質」與「工作負荷量」（模式七）時，「LMX 關係品質」顯著性提高，但「工作負荷量」對「工作適應」未達顯著水準。故「工作負荷量」對「LMX 關係品質」與「家庭適應」沒有中介效果。

表 5：LMX 關係品質與組織支持對海外工作適應迴歸之分析結果

| 因變項             | 組織支持                          |                                 | 工作負荷                |                     | 工作適應                          |                     |                     |
|-----------------|-------------------------------|---------------------------------|---------------------|---------------------|-------------------------------|---------------------|---------------------|
|                 | 模式一                           | 模式二                             | 模式三                 | 模式四                 | 模式五                           | 模式六                 | 模式七                 |
| <b>控制變數</b>     |                               |                                 |                     |                     |                               |                     |                     |
| 先前外派經驗          | -0.132*<br>(-2.224)           | 0.032<br>(0.412)                | 0.050<br>(0.785)    | 0.103<br>(1.577)    | 0.071<br>(1.839)              | 0.097<br>(1.364)    | 0.048<br>(0.759)    |
| 外派停留年數          | -0.143*<br>(-2.298)           | -0.119<br>(-1.469)              | 0.049<br>(0.740)    | 0.094<br>(1.369)    | 0.072<br>(1.089)              | 0.062<br>(0.845)    | 0.155<br>(0.849)    |
| 家人是否隨行          | 0.118 <sup>+</sup><br>(1.901) | -0.133<br>(-1.640)              | 0.021<br>(0.312)    | -0.028<br>(-0.417)  | 0.001<br>(0.016)              | -0.012<br>(-0.167)  | 0.027<br>(0.403)    |
| 社會期許            | 0.005<br>(0.082)              | -0.003<br>(-0.039)              | 0.345***<br>(5.239) | 0.397***<br>(6.042) | 0.344***<br>(5.274)           | 0.412***<br>(5.815) | 0.345***<br>(5.234) |
| <b>自變數</b>      |                               |                                 |                     |                     |                               |                     |                     |
| LMX 關係品質        | 0.644***<br>(10.378)          | -0.149 <sup>+</sup><br>(-1.840) | 0.407***<br>(6.170) |                     | 0.300***<br>(3.552)           |                     | 0.414***<br>(6.202) |
| 組織支持            |                               |                                 |                     | 0.353***<br>(5.292) | 0.165 <sup>+</sup><br>(1.975) |                     |                     |
| 工作負荷            |                               |                                 |                     |                     |                               | 0.036<br>(0.501)    | 0.047<br>(0.733)    |
| R <sup>2</sup>  | 0.447                         | 0.061                           | 0.376               | 0.342               | 0.391                         | 0.182               | 0.378               |
| ΔR <sup>2</sup> | 0.429                         | 0.032                           | 0.356               | 0.322               | 0.368                         | 0.157               | 0.354               |
| F 值             | 25.665***                     | 2.073 <sup>+</sup>              | 19.152***           | 16.551***           | 16.902***                     | 7.280***            | 16.003***           |

綜合上述迴歸分析結果顯示，假設 2 與假設 3 均獲得部分支持。

## 五、研究結論與建議

## (一)研究結論

檢視有關外派人員海外適應的研究，發現以關係角度出發的相關研究甚少，而且少數幾篇實證外派人員 LMX 與海外適應關係的結果亦不一致，本研究認為可從社會交換理論觀點加以討論。主管部屬交換關係不但可視為一項資源，而且此關係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。從此一觀點，外派人員與主管的 LMX 會有助於其海外適應。高品質 LMX 的部屬會有較高的組織支持(Wayne, Shore, and Liden, 1997)，對外派人員的海外工作與環境適應上可獲得較多的協助，有利於海外適應。然而，本研究發現作為主管的自己人，部屬並未體現更多的工作負荷量，此點與熊欣華、陳欽洲(2012)的實證研究發現(LMX 對部屬的工作負荷量有顯著的正向影響)不一致。工作負荷通常為工作壓力的主要來源，對海外工作適應會產生不利的影響(Fenner and Selmer, 2008)。因此，從社會交換理論的角度，本研究發現 LMX 關係品質一方面透過組織支持提昇海外之生活與家庭適應，另一方面透過工作負荷量降低而提升海外家庭適應。

本研究實證結果顯示，領導部屬交換關係品質越高，其外派人員的生活適應、家庭適應及工作適應會越好，因此假設 1 獲得支持。領導部屬交換關係品質越高時，會透過組織支持的增加，使外派人員有良好的家庭適應及工作適應。其中 LMX 關係品質對外派人員家庭適應的提升，完全透過組織支持的增加而達成；工作適應的提升則部分透過組織支持的增加而獲益。領導部屬交換關係品質越高時，外派人員的工作負荷不會因而增加反而有降低的傾向，此與本研究所預期的方向相反。顯示出良好的主管與部屬的交換關係下，可能因會部屬已從主管獲得許多資源與協助，因而反而能有效減低其工作負荷量。或者此乃主管對部屬所施予之恩惠—降低其工作量，此點有待後續研究加以探究。雖然本研究未發現領導部屬交換對部屬可能產生的負向影響，但對於此一領域的研究仍提供了實證方面的證據與參考。

### 1. 領導部屬交換關係品質對海外適應的影響

Kraimer and Wayne(2004)提出，當外派人員對環境感到舒適，願意學習新事物，了解文化的差異，積極改變他們在工作中的行為，將有助於他們在組織和地主國的文化適應。因此，領導者支持可以直接的幫助外派人員獲得即時工作援助(工作資源)，進一步降低工作適應的調適。Edmondson(2004)與 May et al.(2004)亦明確表示，如果領導者對於部屬來說是平易近人的，在工作環境中的互動關係存在支持性、開放性並且互相尊重，對於外派人員的情緒方面產生重大的影響。

本研究結果發現，外派人員擁有高品質的領導部屬交換關係，表示外派人員身為「自己人」的角色，可以在工作中獲得領導者特殊的待遇，有別於「外人」所獲得的一般工作資源。因此，部屬若有強烈的動機與領導者保持良好的關係，就比較容易能夠取得工作資源，在工作領域上，將給予外派人員有機會得到領導者更多的支持與更緊密的工作關係，進而使外派人員在海外適應各方面得到很好的調適。

### 2. 組織支持對 LMX 關係品質與海外適應間之中介效果

Eisenberger et al.(1986)對於知覺組織支持的看法，其研究中顯示，部屬認為由直屬主管所

獲得的支持比由整個組織所得到的多，因而認為知覺主管支持是指部屬感受到主管重視他們的貢獻，並且重視他們的福利。主管是組織的象徵，所以部屬會將主管視為組織代理人，負責代替組織評估與指導員工的績效。此外，主管在組織中越有地位及權力，也會影響組織成員的知覺主管支持程度(Eisenberger, Stinglhamber and Vandenberghe, 2002)，員工在與工作相關資訊的取得上，對主管的依賴程度高於組織及同事，代表員工偏好由較接近並且在組織中具有核心地位的人所獲得的支持與回饋(Greller and Herold, 1975)。身為「自己人」的角色，不僅可以得到較多的領導者支持，還可以透過這一層面的優勢，得到更多的組織支持，當外派人員面臨家庭及工作適應問題時，可獲得來自組織給予的額外支持，使海外適應得到調適。

本研究發現，在家庭適應方面，組織支持可完全中介 LMX 關係品質對海外家庭適應的正向影響，換言之，主管與部屬的良好關係完全藉由組織所提供的資源協助，例如：組織的外派訓練課程、安家協助、資訊情報上的提供或者協助解決海外家庭適應問題等，實際有利於外派人員的家庭適應。另一方面，在工作適應方面，身為「自己人」的角色，擁有高品質的領導部屬交換關係，可以直接從主管得到較多有利家庭適應的資源，亦透過組織協助獲取的資源以對工作適應有顯著的幫助。

### 3.工作負荷對 LMX 關係品質與海外適應間之中介效果

在龐大的工作量下，外派人員常常缺乏足夠的時間與精力來應付國內外的需求，這使得這些外派人員常陷入困境，進而產生工作壓力，深深影響其工作任務之達成(吳定，1994)。Glaser(1999)認為工作負荷的高低與工作目標的設定息息相關，當工作者被要求完成大量或高度複雜的工作目標時，便會知覺工作量的負荷或是質的負荷。另外，Waller, Gupta & Giambatista(2004)從工作特性的觀點分析認為，個體認知工作負荷程度的高低取決於工作例行性的程度，一般來說，在非例行性或無規章可循的工作任務下，個體容易感受到較高的工作負荷。

在本研究中，被主管視為「自己人」的部屬，因為彼此良好的關係，使得工作負荷量得以降低，這些部屬並沒有因為成了領導者的愛將而主觀上感到特別辛苦，反而得以降低工作負荷量。外派人員就是跨國企業為拓展海外市場，從母公司調派執行管理之人員至海外子公司，因而身負重任，由於成本上的考量，必須一人身兼多職，擔任母公司與子公司之間的橋樑，基於管理及控管上的需求，外派人員大多是中階以上的管理者。國內員工與海外派遣基本上存在著相當大的差異，母公司員工的工作性質較單純，處理例行性的事務居多，而海外子公司的工作較具有複雜性及挑戰性，必須花很大的心思處理非例行性的任務。通常員工在被主管遴選為外派人選時，早已做足了心理準備來面對龐大的工作量，因此，他們主觀上反而不會認為海外工作負荷太重。在工作負荷量的中介效果上，僅存在於家庭適應上。擁有高品質之 LMX 關係之外派人員，會有較佳的家庭適應程度；並可透過工作負荷量的降低，有助於海外之家庭適應程度。

### 4.外派任期及家人隨行對海外適應的影響

Blocklyn(1989)認為一般多國籍企業海外派遣的失敗是因為過度強調技術能力，而忽略其

文化適應力與攸關的家庭因素。Torbiorn(1982)由於在海外居住的前兩年會面臨因文化差距所造成的文化震撼，在面臨不同文化與風俗的衝擊下，外派人員必須承受相當大的壓力(Harris, 1989)。除了上述駐外人員無法適應地主國生活與文化的因素外，家人無法適應地主國的生活與文化也是造成駐外失敗的要素之一。所以，除了駐外人員本身的適應能力外，其所應具備的最重要背景是「配偶及家族的適應性」(Gonzalez and Negandhi, 1967; Robinson, 1978)。

本研究發現，外派任期越長，越有利於外派人員提早調適海外生活的意願，因為知道必須在海外工作的年數長，會更願意做好充分的準備，因此更有利於海外的生活適應程度。此外，有家人一起隨行到海外，對於外派人員的生活適應及家庭適應有很大的幫助，通常隨行的配偶不是去工作的，配偶必須要肩負生活起居的部份，在陌生的環境中摸索要如何購買生活用品、食物，配偶將會陪伴外派人員承受海外生活與家庭適應方面的挫折，配偶支持或家庭支持有助於外派人員面臨壓力的環境，並達到良好的適應狀況。

## (二)管理實務與意涵

### 1.重視低品質的領導部屬交換關係的外派人員，提升海外適應

若部屬付出大量的時間與努力，卻得不到領導者的賞識，與上司之間仍維持低品質的領導部屬交換關係，此時這些不受青睞的部屬會感到嚴重的不公平與相對剝奪感(Bolino & Turnley, 2009)。也就是說，被視為「外人」的部屬，可能會覺得自己付出許多苦勞，功勞卻是別人的，而出現嚴重的負向心理感受。

我們應該注意到領導者的支持是跨文化工作時影響海外適應的重要因素之一。組織內部應重視那些被視為「外人」的部屬，並且應該關心在什麼樣的管理與關係歷程中，這些外派人員擁有低品質的領導部屬交換關係，領導者該如何維持組織運作的公平性、合理性，以及所有部屬工作上的士氣與向心力。被歸類為「外人」的部屬，在外派期間會顯得更加孤立，與領導者的互動就更加困難，因為彼此沒有良好的關係存在，從領導者獲得的關懷及支持相當有限。將會導致外派人員在工作領域上，很難適應當地的員工。領導者應該多關注那些自我孤立的圈外人，因為只有領導者擁有職權與地位可以這麼做。

### 2.應一視同仁給予外派人員完善的組織支持

Black & Mendenhall(1991)研究指出，許多組織會提供行前支持，像是跨文化訓練的方案。組織提供協助及資源，在於期待外派人員不僅可以提升工作效率，並且有全球整合的能力，並協調母公司與子公司之間的問題(Caligiuri, 1997)。本研究證實組織支持對外派人員海外之生活適應、家庭適應與工作適應均有顯著的助益，因此對於扮演企業海外任務的外派人員，企業均應一視同仁給予完善的組織支持，以有助國際任務的順利完成，亦避免因為 LMX 關係上的差異，導致外派人員能取得的資源不一，影響到外派任務的達成。因此，不管領導部屬交換關係的品質高低，組織應一視同仁，使交換品質低的「外人」，與交換品質高的「自己人」，得到相同的組織支持。組織內部應盡量建立合理的制度標準，維持一定程度的透明性與可預測性。

另一方面，在組織管理或人才發展策略上，領導者也應該選擇一些特定的部屬，對其進行特別的投資與培養，這不見得是基於私人因素，而是為了組織長期效能所應進行的人才篩選過程(Sparrowe and Liden, 1997)，這派學者認為領導者雖然無法與所有部屬都發展出高品質的領導部屬交換關係，但是可以減少差別對待或低品質關係的不良影響後果(Henderson et al., 2009)。本研究發現，擁有高品質的領導部屬交換關係，透過組織支持增加，可間接使外派人員的家庭適應及工作適應有更好的調適作用。另外，在資源有限及策略性培養人才的考量下，也許僅能與少部份的部屬發展出高品質的領導部屬關係。由於領導部屬交換關係是一種相互的角色塑造過程，並非單向由領導者發起，因此部屬可以主動在關係發展的過程中扮演驅動者的角色，在工作方面表現出企圖心，積極與領導者之間建立互信程度較高的夥伴關係，透過領導者的提拔有更多的工作表現機會，保持高品質的交換關係，將可獲得較多的領導者支持與組織支持。

### 3.家人隨行的必要性

Black and Stephen(1989)研究約 220 位美國駐外經理發現，外派人員的海外適應優劣與否受到其配偶對海外生活是否適應的影響，夫妻彼此的海外適應程度則與工作績效有正相關。個人生活適應和滿意度會直接，或間接影響外派人員的工作績效(Shumsky, 1992)。且配偶所提供給外派人員的支持有：(1)協助—給予諮詢和幫助以度過壓力的期間；(2)情感—給予持續性的情感關懷；(3)肯定—給予個人能成功完成工作的正向肯定(Brett and Werbel, 1980)。學者強調在國外面臨的是完全不同的文化、科技和環境，因為提前返任的成本遠高於第一次駐外，因此外派人員有必要仔細考量適任度。不成功的海外派任對個人和組織的成本極高，一個外派人員的派任失敗，組織需花費大約一百萬美元(Shaffer and Harrison, 1998)。

本研究結果顯示，外派人員有家人一起隨行，對其生活適應及家庭適應有很大的幫助，前提是家人要能夠適應海外的生活。組織若不協助部屬及其家人處理跨國移動所造成的各種適應困難，外派人員的工作績效將大受影響，且可能造成外派人員壓力大增，最終導致離職。組織應該積極主動提供家庭支持，吸引好的人才自願接受海外任務，組織對外派人員的家人提供完備的支持，才能使外派人員無後顧之憂在海外工作，這類的家庭支持像是家人的跨文化培訓、協助配偶在當地找工作、協助子女就讀好學校。

#### (三)研究限制與未來研究建議

本研究的研究過程，參考過去有關的期刊，建立研究架構，整理相關的文獻探討並提出研究假設，問卷量表之設計為求嚴謹性皆是採納過去學者所發展的題項，但整個研究過程中，還是必免不了有一些限制：

##### 1.研究限制

本研究的對象為外派人員無法採取有效客觀的抽樣方式，且問卷回收困難，樣本的代表性就大幅降低。此外，本研究問卷採自陳式填答，由填答者自己填寫領導部屬交換及海外適應的題項，難免會受填答者本身認知及態度上的影響產生偏誤。此外，研究樣本中以外派至中國大陸地區佔大多數，研究結果在使用到其他國家時，可能會產生差異。再者，本研究資

料蒐集是以橫斷面為基礎，然而人際關係與個人適應是持續不斷的概念，程度也可能隨之改變，此外，無法依據研究結果來確認研究架構中各構面的因果關係是否成立，可能會有倒因為果的情形發生。

## 2.未來研究方向建議

有關海外適應的議題，過去相關研究較少縱斷面之探討，本研究問卷僅能蒐集到單一時間點的資料，無法全然呈現初期、後期外派人員在海外適應程度的改變，而外派任期的長短是影響海外適應的重要因素之一，建議後續者可從此方向進行比較。此外，為了使研究結果適用於各個不同文化的國家，樣本來源的地區應盡量多元化，避免過於集中某個地區，研究對象的派駐地區，應選擇與母國的語言、文化、生活環境條件差異較大之國家。

## 參考文獻

- 王怡云，1998，影響台商公司的海外派遣人員適應因素之探討，中山大學人力資源管理研究所出版碩士。
- 吳定，1994，**公共政策**，華視文化。
- 吳萬益、陳碩珮、甘珮姍，2000，台灣企業派外人員跨文化訓練有效性之實證研究，**臺大管理論叢**，10(2)：167-203。
- 林鈺琴、賴鳳儀、黃紹慶、潘蕙韶、鍾潤富，2011，組織公民行為與工作家庭衝突之關聯分析：好士兵症候群？**管理學報**，28(1)：31-47。
- 林鈺琴、蕭淑月、何慧清，2005，社會交換理論觀點下組織支持、組織知識分享行為與組織公民行為相關因素之研究：以信任與關係為分析切入點，**人力資源管理學報**，5(1)：77-110。
- 林震岩，2007，**多變量分析之SPSS的操作與應用**，智勝文化出版公司。
- 陳美黛，1997，我國海外派遣人員人格特質與海外適應之相關研究，文化大學國際企業管理研究所碩士論文。
- 彭台光、高月慈、林鈺琴，2006，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(1)：77-98。
- 趙必孝，2000，**國際化管理—人力資源觀點**，台北，華泰書局。
- 熊欣華、陳欽洲，2012，自己人更優惠，或是更辛苦？領導部屬交換關係中的矛盾，**人力資源管理學報**，12(4)：29-52。
- Baron, R. M., and Kenny, D. A. 1986. The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical consideration. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51 (6): 1173-1182.
- Bhaskar-Shrinivas, P., Harrison, D. A., Shaffer, M. A., and Luk, D. M. 2005. Input-based and time-based models of international adjustment: Meta-analytic 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(2): 277-294.
- Black, J. S. 1992. Coming home: The relationship of expatriate expectations with repatriation adjustment and job performance, *Human Relations*, 45(2): 177-192.
- 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., and Stephens, G. K. 1989. The influence of the spouse on American expatriate adjustment and intent to stay in Pacific Rim overseas assignments. *Journal of Management*, 15(4): 529-544.
- Blau, P. M. 1964. *Exchange and Power in Social Life*. New York: John Wiley and Sons.
- Blocklyn, P. L., 1989. Developing the international executive. *Personnel*, 66(3): 44-47.

- Bolino, M. C., and Turnley, W. H. 2009. Relative deprivation among employees in lower-quality leader-member exchange relationships. *Leadership Quarterly*, 20(3): 276-286.
- Borstorff, P. C., Harris, S. G., and Giles, W. F. 1997. Who'll go? *Human Resources Planning*, 20(3): 29-43.
- Brett, J. M., and Werbel, J. D. 1980. *The Effect of Job Transfer on Employees and Their Families: Final Report*. Washington, D. C.: Employee Relocation Council.
- Caligiuri, P. M. 1997. Assessing expatriate success: Beyond just "being there". In D. M. Saunders and Z. Aycan(Eds.),*New Approaches to Employee Management*: 117-140. Greenwich, CT: JAI Press.
- Caplan, R. D., Cobb, S., French, J. R. P., Harrison, R. V., and Pinneau, S. R. 1980. *Job Demands and Worker Health*. Survey Research Center Institute for Social Research, The University of Michigan.
- Chen, H-F. 2010. The relationships of organizational justice, social exchange, psychological contract, and expatriate adjustment: an example of Taiwanese business expatriates. *International Journal of Human Resource Management*, 21(7): 1090-1107.
- Cohen, S. and Wills, T. A. 1985. Stress, social support, and the buffering Hypothesis. *Psychological Bulletin*, 98(2): 310-357.
- D'Ardenne, P. and Mahtain, A. 1989. *Transcultural Counselling in Action*, London : Sage.
- Dienesch, R. M., and Liden, R. C. 1986. Leader-member exchange model of leadership: A critique and further development. *Academy of Management Review*, 11(3): 618-634.
- Doz, Y. and Prahalad, C. K. 1986. Controlled variety : A challenge for human resource management in the MNC. *Human Resource Management*, 25, 55-71.
- Edmondson, A. C. 2004. Psychological safety, trust, and learning in organizations: A group-level lens. In R. M. Kramer and K. S. Cook (Eds.), *Trust and Distrust in Organizations: Dilemmas and Approaches*: 239-266. New York: Russell Sage Foundation.
- Eisenber, R., Fasolo, P., and Davis-LaMastro, V. 1990. Perceived organizational support and employee diligence, commitment, and innovation. *Journal of Applied Psychology*, 75(1): 51-59.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., and Sowa, D. 1986. Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3): 500-507.
- Eisenberger, E., Stinglhamber, F., and Vandenberghe, C. 2002. Perceived supervisor support: Contributions to perceived organizational support and employee retention. *Journal of Applied Psychology*, 87(3): 565-573.
- Fenner, C. R. and Selmer, J. 2008. Public sector expatriate managers: psychological adjustment, personal characteristics and job factors. *International Journal of Human Resource Management*, 19(7): 1237-1252.
- Gardner, R. 1992. *Parental Alienation Syndrome: A Guide for Mental Health and Legal Professionals*. Cresskill, NJ: Creative Therapeutics.
- Gerstner, C. R., and Day, D. V. 1997. Meta-analytic review of leader-member exchange theory:

- Correlates and construct issues. *Journal of Applied Psychology*, 82(6): 827-844.
- Glaser, D. N., Tatum, B. C., Nebeker, D. M., Sorenson, R. C., and Aiello, J. R. 1999. Workload and social support: Effects on performance and stress. *Human Performance*, 12(2): 155-176.
- Gonzalez, R. F. and Negandhi, A. R. 1967. *The united states executive: His orientation and career patterns*. Michigan States University.
- Graen, G. B., and Cashman, J. E. 1975. A role making model of leadership in formal organizations: A developmental approach. *Leadership Frontiers*, 143-165.
- Graen, G. B., Novak, M., and Sommerkamp, P. 1982. The effects of leader-member exchange and job design on productivity and satisfaction: Testing a dual attachment model. *Organizational Behavior and Human Performance*, 30: 109-131.
- Graen, G. B. and Scandura, T. 1987. Toward a psychology of dyadic organizing. In B. Staw and L.L. Cumming(Eds.), *Research in Organizational Behavior*, 9, 175-208.
- Graen, G. B. and Uhl-Bien, M. 1995. Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *Leadership Quarterly*, 6(2): 219-47.
- Graen, G. B. and Wakabayashi, M. 1994. Cross-cultural leadership-making: Bridging American and Japanese diversity for team advantage. In: H.C. Triandis, M.D. Dunnette, and L.M. Hough (Eds.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (Vol. 4, pp. 415–446). New York: Consulting Psychologist Press.
- Greller, M. M., and Herold, D. M. 1975. Sources of feedback: A preliminary investigation. *Organizational Behavior and Human Performance*, 13(2): 224-256.
- Grosse, R. and Kujawa, D. 1992. *International Business: Theory and Managerial*. Boston: Irwin.
- Hays, R. D., Hayashi, T. and Stewart, A. L. 1989. A five item measure of socially desirable response set. *Educational and Psychological Measurement*, 49, 629-636.
- Henderson, D. J., Liden, R. C., Glibkowski, B. C., and Chaudhry, A. 2009. LMX differentiation: A multilevel review and examination of its antecedents and outcomes. *Leadership Quarterly*, 20: 517-534.
- Hodgetts, R. M. and Luthans, F. 1993. U.S. multinationals' compensation strategies for local management: Cross-cultural implications. *Compensation & Benefits Review*, 25, 42-48.
- Homans, G. C. 1961. *Social Behavior: Its Elementary Forms*, New York: Harcourt Brace and World.
- Kraimer, M. L., and Wayne, S. J. 2004. An examination of perceived organizational support as a multidimensional construct in the context of an expatriate assignment. *Journal of Management*, 30(2): 209-237.
- Lawrence, E. R. and Kacmar, K. M. 2012. Leader-member exchange and stress: The mediating role of job involvement and role conflict. *Journal of Behavioral and Applied Management*, 14(1), 39-52.
- Liao, H., Liu, D., and Loi, R. 2010. Looking at both sides of the social exchange coin: A social cognitive perspective on the joint effects of LMX and TMX relationship quality and

- differentiation on creativity. *Academy of Management Journal*. 53, 1090-1109.
- Liden, R. and Graen, G.B. 1980. Generalizability of the vertical dyad linkage model of leadership. *Academy of Management Journal*, 23: 451-465.
- Liden, R. C., Sparrowe, R. T., and Wayne, S. J. 1997. Leader member exchange theory: The past and potential for the future. *Research in personnel and human resource management*, 15: 47-119.
- May, D. R., Gilson, R. L., and Harter, L. M. 2004. The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work. *Journal of Occupational Psychology*, 77(1): 11-37.
- Mendenhall, M. E., and Oddou, G. 1985. The dimensions of expatriate acculturation: A review. *Academy of Management Review*, 10, 39-47.
- Oberg, K. 1960. Culture shock and the problem of adjustment in new cultural environments. In: Weaver, G. R. (Ed.) 1998: *Culture, Communication and Conflict*. Readings in Intercultural Relations. Needham Heights, MA: Simon & Schuster Publishing.
- Paik, Y., and Sohn, J. D. 2004. Expatriate managers and MNC's ability to control international subsidiaries: The case of Japanese MNCs. *Journal of World Business*, 39(1): 61-71.
- Perkin, S. J. 1997. *Internationalization: The People Dimension*, Kogan Page, London.
- 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.
- Rhoades, L., and Eisenberger, R. 2002. Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 87: 698-714.
- Robinson, R. D., 1978. *International Business Management*. Illinois: the Drden, Press.
- Rogelberg, S. G., Leach, D. J. and Warr, P. B., 2006. "Not another meeting!" Are meeting time demands related to employee well-being? *Journal of Applied Psychology*, 91(1): 86-96.
- 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.
- Shaffer, M.A., Harrison, D.A., Gregersen, H., Black, J.S., and Ferzandi, L.A. 2006. You can take it with you: Individual differences and expatriate adjustment, *Journal of Applied Psychology*, 91, 1, 109-125.
- 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.
- Shumsky, N. J., 1992. Justifying the intercultural training investment. *The Journal of European Business*, 4(1):38.
- Sparrowe, R. T., and Liden, R. C. 1997. Process and structure in leader-member exchange. *Academy of Management Review*, 22(2): 522-552.
- Torbiorn, I., 1982. *Living Abroad*. N.Y.: Wiley.
- Waller, M. J., Gupta, N., and Giambatista, R. C. 2004. Effects of adaptive behaviors and shared mental models on control crew performance. *Management Science*, 50(11): 1534-1544.

- Wayne, A. H., Charles, K., Pamela, L. P., and Diane, J. 2002. Perceived organizational support as a mediator of the relationship between politics perceptions and work outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 63(3): 438-456.
- Wayne, S. J. and Ferris, G. R. 1990. Influence tactics, affect, and exchange quality in supervisor-subordinate interactions: A laboratory experiment and field study. *Journal of Applied Psychology*, 75(5): 487-499.
- Wayne, S. J., Shore, L. M., and Liden, R. C. 1997. Perceived organizational support and leader-member exchange: A social exchange perspective. *The Academy of Management Journal*, 40(1): 82-111.
- Wong, M. M. L. 2001. Internationalizing Japanese expatriate managers: Organizational learning through international assignment. *Management Learning*, 32, 237-251.
- 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.
- Younhyun, S. 2009. The leadership effectiveness in the process of planned organizational change. *Public Organization Review*, 9(3): 199-212.

領導部屬交換 題項

---

- 我的主管知道我的問題和需要。
  - 我覺得當我失誤時，我的主管將保護我。
  - 我的主管與我之間的關係讓我在工作上有好的效果。
  - 我的主管相信我可以有效履行我的工作。
  - 我的主管傾向於親自幫我解決工作上的問題。
  - 我的主管與我都配合良好。
  - 我的主管會聽從我的建議。
- 

海外適應 題項

---

- 我對於派駐國當地的情況已有相當瞭解。
  - 我對於派駐國當地的生活(氣候、交通、食物、醫療等)適應良好。
  - 我對於派駐國當地語言已能運用及溝通。
  - 我對於派駐國當地的社交型態適應良好。
  - 我的子女在派駐國當地教育就學沒有問題。
  - 我的家人對當地的生活(氣候、交通、食物、醫療等)適應良好。
  - 我對於目前所擔任工作的要求與責任內容適應良好。
  - 我對於目前所擔任工作的績效評標準很能適應。
  - 我能與派駐當地公司之同事相處融洽。
  - 我能與派駐當地公司主管有良好的工作關係。
- 

組織支持 題項

---

- 我的組織會考量到我的目標及價值觀。
  - 我的組織會真正關心我的福利。
  - 我的組織很少對我釋出關懷。(反向題)
  - 我的組織會原諒我部份誠實的錯誤。
  - 我的組織在乎我的意見。
  - 如果有機會的話，我的組織將會善加利用我。
  - 當我遇到問題時，可以從組織中得到幫助。
  - 當我需要特殊的支持，我的組織願意幫助我。
- 

工作負荷量 題項

---

- 我有超額的工作量
  - 他人期望我完成的工作量已經超過一個人的負荷
  - 我通常需要更多的時間來做完成所有的工作
  - 我有很多專案、工作及任務要處理
- 

社會期許 題項

---

- 我總是彬彬有禮，即便對方是不愉快的。
  - 當我比對方更具優勢時，我會把握機會。(反向題)
  - 我有時會試圖向對方報復，而不是寬恕他人。(反向題)
-

---

當事情沒有如我意時，我有時會覺得不滿。(反向題)  
無論與誰進行談話，我往往是一個很好的傾聽者。

---

# 行政院科技部補助國內專家學者出席國際學術會議報告

104 年 7 月 11 日

|                |  |              |                               |
|----------------|--|--------------|-------------------------------|
| 報告人姓名          | 邱雅萍  | 服務機構<br>及職稱  | 中原大學企管系副教授                    |
| 會議<br>時間<br>地點 | 2014/07/02~2014/07/04<br>希臘雅典  | 本會核定<br>補助文號 | MOST 103-2410-H-033 -041 -SSS |
| 會議<br>名稱       | (中文)第三十一屆歐洲組織研究研討會<br>(英文) 31 <sup>th</sup> European Group for Organization Studies Colloquium   |              |                               |
| 發表<br>論文<br>題目 | (中文)買賣關係之交易專屬性投資如何影響公司績效：供應鏈整合的中介效果<br>(英文) How transaction-specific investments influence firm performance in<br>buyer-supplier relationships: The mediating role of supply chain integration |              |                               |

## 一、參加會議經過

2015 歐洲組織研究研討會於 2015/ 7/2- 7/4 在希臘雅典舉行，此次由 ALBA Graduate Business School at The American College of Greece 主辦，會議主題均環繞組織管理領域，研討會中活動包含演講、工作營、研究文章的簡報等場次，可謂豐盛的組織管理知識饗宴。

剛好本次研討會舉辦國家正因其龐大債務問題而舉行全民公投，由於公投日期為 7/5，正好在研討會之前，以致公投前雅典群眾的活動，影響了部分的交通形況，但幸好整體治安仍不致於太糟糕，不影響研討會的舉辦及參與。

在研討會會場東方學者的參與較少，顯示此研討會較為亞洲國家學者所忽略。由於發表場次多，發表場地分散校園內數棟樓內，與會者必須事先選定自己想要聆聽參與的場次及知曉發表地點，如此才不至於疲於奔命。就本人所參與的場次，以及經過數個發表場次教室均可以看見每一場次參與的學者人數很多，大約每場次都有 20 人以上在聆聽與討論各篇研究文章的發表，而本人所發表的場次在一個大演講廳裡，甚至有 30 餘人的到場參與，顯示此一研討會參與者對學術的熱情與投入。本次學術研討會大會共分 68 個子領域進行。

本人於 7 月 1 日下午出發，搭乘新加坡航空公司班機經由新加坡前往希臘雅典，再搭車去會議地點。7 月 2 日下午向大會辦理報到領取會議相關資料，隨即展開論文研討等相關活動。本次學術研討會大會共分 68 個領域進行，第一天選擇參加第 57 個次領域 (Sub-theme 57) 的場次聽取論文發表，該領的主題在於： Responsible Leadership: Addressing Social, Environmental and Business Implications of Leadership。整個下午聽了幾篇論文發表，第一篇為 Responsible Leadership in Emerging Economies - preliminary analyses of the BRIC countries，該論文探討金磚四國新興經濟體的領導者們的行為取向及其產生的影響。第二篇論文為：

Governance and ethics: the importance given by governing board members to ethical sensitivity, 該論文認為董事會成員的倫理意識對組織之倫理敏感度有很重要的影響，並認為組織的統治與倫理表現與高階決策者有莫大的關係。第三篇論文的主題是：Top management team composition and corporate social performance, 亦是從高階管理者的角度討論組織的倫理議題，認為高階團隊的組成會影響公司的社會績效，若高階團隊中有非商業背景高階成員將對公司的社會責任投入較多，正向影響其社會績效。

另外，還選擇了第 14 個領域來進行學習，主題為 Organizational Network Research: Networks in Social and Technological Innovation, 聽到的第一篇為 Exploring patterns of interorganizational field change: The role of temporary shocks, 以美國雷曼兄弟破產之次級房貸事件為例，探討該事件的衝擊前後對組織間網絡合作的變化影響，該篇研究的觀點非常創新，因此引起與會許多學者的提問與討論，普遍認為此篇研究的論點不夠穩健，不足以支持或證明外生衝擊產生的前後關係。另外還有一篇很有趣的是 Repeated Collaborations 的議題，以情侶關係描述企業間的重複合作及暫時性的合作關係，報告者非常幽默風趣，因此在過程中引起大家的高度注意，其結論提出重複合作程度與績效的關係為倒 U 的曲線關係，太過短暫或重複過高的合作關係均對企業績效有不利的影響。

## 二、與會心得

感謝科技部預算支助教師出國參加國際研討會，才能有機會參與這次 EGOS 研討會。這是場大型國際會議，與會學者皆為組織管理相關領域之專家，提問討論熱烈。除了會議進行時的討論外，連中場休息時間，亦可看到許許多多學者仍不斷針對他們的疑問與作者進行交流，是國內研討會時並不常見的景象。

此外，這一次的國際會議也讓我再次體認國際語言的重要，來自不同國家的學者，皆使用共通的語言(英語)來溝通。如果可以流暢使用英語，可以把自己的研究說明的更清楚更有趣。雖然平時常加強英語會話能力，但一到研討會場，還是發現所具有的字彙與表達還是不足。因此，對於英語的掌握，仍必須要再更努力的學習。

這次研討會的午餐及 coffee time 所使用的場地很棒，採用自助式的餐點形式，餐桌部分安排室內、部分安排戶外，可以在大樹下享用美味的午餐，享受校園宜人的美景與陽光，很棒。

## 三、建議

研討會所發表的許多文章都有很創新的觀點，有助掌握新的研究方向。因此，極力鼓勵國內學者多跨出國際，領略目前學術研究新趨勢，感受參與者的學術熱忱，也建議科技部能繼續大力支持補助參與國際學術會議，開拓國際視野；同時，也希望能多多補助支持國內大學與研究機構，承辦一些大型國際會議，使國內學生及老師，也能參與見習國際會議，增加與國外學者進行交流的機會，亦可提升台灣在國際上的知名度。

本人第二次參加本研討會，主要是由 Organization Studies 這一本期刊發行單位所主辦，2014 年影響係數值為 2.886，為 Q1 級期刊，在 185 本管理類期刊中排名第 25 名。該研討會探討組織管理的相關議題，研討會的審查亦相當嚴謹，本次所知台灣有許多學術朋友投稿，然大多未獲錄取，顯見此研討會拒絕率頗高，未來應該值得再參與。

#### 四、攜回資料名稱及內容

會議議程、參加證明、場次文章書面



# 科技部補助計畫衍生研發成果推廣資料表

日期:2015/10/24

|           |  |
|-----------|--|
| 科技部補助計畫   | 計畫名稱: 領導部屬交換與外派人員海外適應之關聯分析                     |
|           | 計畫主持人: 邱雅萍                                     |
|           | 計畫編號: 103-2410-H-033-041-SSS      學門領域: 人力資源管理 |
| 無研發成果推廣資料 |  |

103年度專題研究計畫研究成果彙整表

| 計畫主持人：邱雅萍  |             | 計畫編號：103-2410-H-033-041-SSS |                 |            |      | 計畫名稱：領導部屬交換與外派人員海外適應之關聯分析               |  |
|--|-------------|-----------------------------|-----------------|------------|------|---|--|
| 成果項目   |             | 量化                          |                 |            | 單位   | 備註（質化說明：<br>如數個計畫共同成果、成果列為該期刊之封面故事...等） |  |
|  |             | 實際已達成數（被接受或已發表）             | 預期總達成數（含實際已達成數） | 本計畫實際貢獻百分比 |      |   |  |
| 國內   | 論文著作        | 期刊論文                        | 0               | 0          | 100% | 篇                                       |  |
|  |             | 研究報告/技術報告                   | 0               | 0          | 100% |   |  |
|  |             | 研討會論文                       | 0               | 0          | 100% |   |  |
|  |             | 專書                          | 0               | 0          | 100% | 章/本                                     |  |
|  | 專利          | 申請中件數                       | 0               | 0          | 100% | 件                                       |  |
|  |             | 已獲得件數                       | 0               | 0          | 100% |   |  |
|  | 技術移轉        | 件數                          | 0               | 0          | 100% | 件                                       |  |
|  |             | 權利金                         | 0               | 0          | 100% | 千元                                      |  |
|  | 參與計畫人力（本國籍） | 碩士生                         | 0               | 0          | 100% | 人次                                      |  |
|  |             | 博士生                         | 0               | 0          | 100% |   |  |
|  |             | 博士後研究員                      | 0               | 0          | 100% |   |  |
|  |             | 專任助理                        | 0               | 0          | 100% |   |  |
| 國外   | 論文著作        | 期刊論文                        | 0               | 0          | 100% | 篇                                       |  |
|  |             | 研究報告/技術報告                   | 0               | 0          | 100% |   |  |
|  |             | 研討會論文                       | 0               | 0          | 100% |   |  |
|  |             | 專書                          | 0               | 0          | 100% | 章/本                                     |  |
|  | 專利          | 申請中件數                       | 0               | 0          | 100% | 件                                       |  |
|  |             | 已獲得件數                       | 0               | 0          | 100% |   |  |
|  | 技術移轉        | 件數                          | 0               | 0          | 100% | 件                                       |  |
|  |             | 權利金                         | 0               | 0          | 100% | 千元                                      |  |
|  | 參與計畫人力（外國籍） | 碩士生                         | 2               | 2          | 100% | 人次                                      |  |
|  |             | 博士生                         | 0               | 0          | 100% |   |  |
|  |             | 博士後研究員                      | 0               | 0          | 100% |   |  |
|  |             | 專任助理                        | 0               | 0          | 100% |   |  |
| 其他成果<br>（無法以量化表達之<br>成果如辦理學術活動<br>、獲得獎項、重要國<br>際合作、研究成果國<br>際影響力及其他協助<br>產業技術發展之具體<br>效益事項等，請以文<br>字敘述填列。） |             | 無                           |                 |            |      |   |  |

|   | 成果項目            | 量化 | 名稱或內容性質簡述 |
|---|-----------------|----|-----------|
| 科<br>教<br>處<br>計<br>畫<br>加<br>填<br>項<br>目 | 測驗工具(含質性與量性)    | 0  |           |
|   | 課程/模組           | 0  |           |
|   | 電腦及網路系統或工具      | 0  |           |
|   | 教材              | 0  |           |
|   | 舉辦之活動/競賽        | 0  |           |
|   | 研討會/工作坊         | 0  |           |
|   | 電子報、網站          | 0  |           |
|   | 計畫成果推廣之參與(閱聽)人數 | 0  |           |

# 科技部補助專題研究計畫成果報告自評表

請就研究內容與原計畫相符程度、達成預期目標情況、研究成果之學術或應用價值（簡要敘述成果所代表之意義、價值、影響或進一步發展之可能性）、是否適合在學術期刊發表或申請專利、主要發現或其他有關價值等，作一綜合評估。

## 1. 請就研究內容與原計畫相符程度、達成預期目標情況作一綜合評估

達成目標

未達成目標（請說明，以100字為限）

實驗失敗

因故實驗中斷

其他原因

說明：

- 實證結果發現，LMX關係品質對工作負荷量的影響方向與預期相反，值得後續研究再仔細探究。
- 因為不容易接觸到符合填卷資格之對象且填卷意願不高，以致問卷回收份數上不如預期。此次研究之問卷回收有效份數僅165，未達超過200份的目標。

## 2. 研究成果在學術期刊發表或申請專利等情形：

論文： 已發表  未發表之文稿  撰寫中  無

專利： 已獲得  申請中  無

技轉： 已技轉  洽談中  無

其他：（以100字為限）

## 3. 請依學術成就、技術創新、社會影響等方面，評估研究成果之學術或應用價值（簡要敘述成果所代表之意義、價值、影響或進一步發展之可能性）（以500字為限）

學術貢獻：

填補外派相關研究之缺口。檢視有關外派人員海外適應的研究，發現以關係角度出發的相關研究甚少，而且少數幾篇實證外派人員LMX與海外適應關係的結果亦不一致，本研究從社會交換理論觀點加以討論。主管部屬交換關係不但可視為一項資源，而且此關係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。因此，從社會交換理論的角度，本研究發現LMX關係品質一方面透過組織支持提昇海外之生活與家庭適應，另一方面透過工作負荷量降低而提升海外家庭適應。

實務貢獻：

依據本研究之發現可提供國際企業在外派人員管理上，有更有效的方式來提升外派人員之海外適應程度。並提出幾點實務上之建議。

- 重視低品質的領導部屬交換關係的外派人員，提升海外適應
- 應一視同仁給予外派人員完善的組織支持
- 家人隨行的必要性