

# 海外派遣人員之外派者條件與海外適應對工作績效影響之研究

楊天隆、蔡翠旭

E-mail: 321345@mail.dyu.edu.tw

## 摘要

在國際化的趨勢下，企業紛紛走向海外拓展事業規模，台商對大陸投資人員與日俱增，如何訓練及遴選外派人員，以確保台商在大陸之投資與營運績效實為一重要課題。本研究之主要目的，在探討外派者條件、知覺組織支持與海外適應對工作績效之關聯性。本研究藉由文獻探討，發展出五項主要假設，假設一：外派者條件對海外適應為顯著正向影響；假設二：知覺組織支持對海外適應為顯著正向影響；假設三：海外適應對工作績效為顯著正向影響；假設四：外派者條件對工作績效為顯著正向影響；假設五：知覺組織支持對工作績效為顯著正向影響。經本研究之實證分析結果得到以下結論：一、外派者條件對海外適應呈現顯著正向影響。二、知覺組織支持對海外適應呈現顯著正向影響。三、海外適應對工作績效呈現顯著正向影響。四、外派者條件對工作績效呈現顯著正向影響。五、知覺組織支持對工作績效呈現顯著正向影響。

關鍵詞：外派者條件、知覺組織支持、海外適應、工作績效

## 目錄

內容目錄 中文摘要	iii	英文摘要	iii
iv 誌謝辭		v 內容目錄	
vi 表目錄		viii 圖目錄	
x 第一章 緒論	1	第一節 研究背景與動機	1
第二節 研究目的與問題	3	第三節 研究流程	4
第二章 文獻回顧	7	第一節 外派者條件相關研究	7
第二節 知覺組織支持相關理論之探討	9	第三節 海外適應相關理論之探討	11
四節 工作績效相關理論之探討	16	第五節 外派者條件與海外適應之關係	17
六節 知覺組織支持與海外適應之關係	19	第七節 海外適應與工作績效之關係	21
八節 外派者條件與工作績效之關係	22	第九節 知覺組織支持與工作績效之關係	23
研究方法	25	第一節 研究架構	25
二節 研究假設	26	第三節 研究變項之操作性定義與衡量	28
四節 研究設計	38	第五節 資料分析與統計方法	38
實證分析	41	第一節 描述性分析	41
二節 問卷的效度分析	49	第三節 信度分析	54
四節 修正後的研究架構與假設	55	第五節 各變項相關性研究	59
六節 各變項迴歸分析之研究	62	第七節 路徑分析	80
八節 實證結果分析	82	第五章 結論與建議	86
一節 研究結論	86	第二節 研究意涵	92
三節 後續研究限制及研究建議	95	參考文獻	98
研究問卷設計版	111	附錄B 研究問卷發放版	118
表 3-1 異文化接納衡量題項	29	表 3-2 工作技能衡量題項	30
表 3-3 母公司支持衡量題項	31	表 3-4 子公司支持衡量題項	31
表 3-5 工作適應衡量題項	32	表 3-6 生活適應衡量題項	33
表 3-7 文化適應衡量題項	33	表 3-8 工作績效衡量題項	34
表 4-1 回收樣本依性別劃分之樣本數與百分比	43	表 4-2 回收樣本依教育程度劃分之樣本數與百分比	44
表 4-3 回收樣本依職位劃分之樣本數與百分比	45	表 4-4 回收樣本依在台灣工作年資劃分之樣本數與百分比	47
表 4-5 回收樣本依在大陸工作年資劃分之樣本數與百分比	47	表 4-6 回收樣本依在性別劃分之樣本數與百分比	48
表 4-7 KMO 值與 Bartlett 球型檢定表	50	表 4-8 外派者條件因素分析結果	50
表 4-8 外派者條件因素分析結果	51	表 4-9 知覺組織支持因素分析結果	51
表 4-10 海外適應因素分析結果	52	表 4-11 工作績效因素分析結果	54
表 4-12 研究構面之信度分析	55	表 4-13 「外派者條件」與「海外適應」之相關分析表	60
表 4-14 「知覺組織支持」與「海外適應」之相關分析表	60	表 4-15 「海外適應」與「工作績效」之相關分析表	61
表 4-16 「外派者條件」與「工作績效」之相關分析表	62	表 4-17 「知覺組織	

支持」與「工作績效」之相關分析表 . . . . .	62	表 4-18 工作適應二階層模式選入之變數 . . . . .	63	表 4-19 工作適應階層迴歸分析摘要表 . . . . .	64	表 4-20 生活適應二階層模式選入之變數 . . . . .	65	表 4-21 生活適應階層迴歸分析摘要表 . . . . .	66	表 4-22 文化適應二階層模式選入之變數 . . . . .	67	表 4-23 文化適應階層迴歸分析摘要表 . . . . .	68	表 4-24 生產績效二階層模式選入之變數 . . . . .	69	表 4-25 生產績效階層迴歸分析摘要表 . . . . .	70	表 4-26 管理績效二階層模式選入之變數 . . . . .	71	表 4-27 管理績效階層迴歸分析摘要表 . . . . .	72	表 4-28 生產績效相關性檢定摘要表 . . . . .	73	表 4-29 生產績效同時進入迴歸分析摘要表 . . . . .	73	表 4-30 管理績效相關性檢定摘要表 . . . . .	74	表 4-31 管理績效同時進入迴歸分析摘要表 . . . . .	75	表 4-32 外派條件對海外適應整體綜合表 . . . . .	76	表 4-33 外派條件及知覺組織支持對工作績效整體綜合表 . . . . .	78	表 4-34 海外適應對工作績效整體綜合表 . . . . .	80	表 4-35 研究變數之路徑分析統計 . . . . .	81	表 4-36 本研究之各項假設驗證結果彙整表 . . . . .	82	圖目錄	圖 1- 1 研究流程圖 . . . . .	6	圖 2- 1U型適應理論圖 . . . . .	13	圖 3- 1 研究架構 . . . . .	25	圖 4- 1 台灣與大陸比例趨勢圖 . . . . .	47	圖 4- 2 修正後研究架構圖 . . . . .	56	圖 4- 3 工作適應長條圖 . . . . .	76	圖 4- 4 生活適應長條圖 . . . . .	77	圖 4- 5 文化適應長條圖 . . . . .	77	圖 4- 6 生產績效長條圖 . . . . .	79	圖 4- 7 管理績效長條圖 . . . . .	79	圖 4- 8 研究架構之路徑分析 . . . . .	82
----------------------------	----	---------------------------------	----	--------------------------------	----	---------------------------------	----	--------------------------------	----	---------------------------------	----	--------------------------------	----	---------------------------------	----	--------------------------------	----	---------------------------------	----	--------------------------------	----	-------------------------------	----	----------------------------------	----	-------------------------------	----	----------------------------------	----	---------------------------------	----	--	----	---------------------------------	----	------------------------------	----	----------------------------------	----	-----	------------------------	---	-------------------------	----	-----------------------	----	-----------------------------	----	---------------------------	----	--------------------------	----	--------------------------	----	--------------------------	----	--------------------------	----	--------------------------	----	----------------------------	----

## 參考文獻

- 一、中文部份 Dowling, P. J., & Welch, D. E. (2006), 國際人力資源管理 - 以多國籍企業的觀點來探討人力資源的管理(莊立民, 廖曜生譯), 台北:滄海書局, (原文於2004年出版)。王慧珍, 鄭雯函(2006), 組織支援與人格特質對外派人員海外適應之探討, 發表於2006北商學術論壇 - 資訊管理與實務研討會, 臺北:國立臺北商業技術學院。田文彬, 林月雲(2003), 台灣歷年海外派遣管理研究分析, 人力資源管理學報, 3(3), 1-25。吳萬益, 李鴻文, 譚大純(1999), 海外派遣人員甄選標準與其效果之知覺一致性分析, 臺大管理論叢, 9(2), 33-67。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。吳萬益, 蔡明田, 林佳姿(1999)海外派遣人員之工作績效及營影響因素之評估 - 以投資大陸地區之台商為例, 管理評論, 18(3), 1-34。汪美伶, 鄭雯憶(2007), 組織支持與服務導向組織公民行為 - 服務氣候之干擾角色, 人力資源管理學報, 7(4), 71-93。汪振昌(2003), 外派人員海外適應及其工作滿足之研究 - 以大陸設廠之台灣筆記型電腦業為例, 銘傳大學管理科學研究所在職專班未出版之碩士論文。周福星, 李元燉, 陳啟光, 陳博舜(2002), 台商派駐中國大陸人員人力資源管理之研究 - 以汽車零配件產業為例, 發表於第二屆兩岸產業發展與經營管理研討會, 台南:成功大學。林介鵬, 張紹勳(2003), 工作滿足之因果模式 - 以台灣日商銷售人員為例, 管理學報, 20(3), 547-577。林明宏(2002), 外派人員海外適應因素及指標建構之研究, 長榮大學經營管理研究所未出版之碩士論文。邱皓政(2006), 量化研究與統計分析 - SPSS中文視窗版資料分析範例解析, 臺北:五南出版社。邱雅萍, 柯宜禎, 莊文隆(2008), 組織社會化戰術、學習導向與外派人員海外適應之研究 - 以台商外派大陸人員為例, 企業管理學報, 77, 81-116。莊佩諭(2006), 海外派遣人員之人格特質、組織支援、海外適應性與工作績效間關係之研究, 逢甲大學企業管理學系碩士班未出版之碩士論文。陳心田(2003), 員工 - 主管互動、知覺組織支持、組織承諾與組織公民行為 - 我國科技產業研發人員之分析, 交大管理學報, 23(1), 27-70。陳威有(2002), 外派大陸人員海外適應力對員工工作績效之影響, 大葉大學國際企業管理研究所未出版之碩士論文。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, 中國文化大學國際企業管理研究所未出版之碩士論文。陳涵涓(2007), 大陸台商台籍幹部之外派者條件與跨文化訓練對海外適應與工作績效影響之研究, 大葉大學人力資源暨公共關係學系研究所未出版碩士論文。陳惠芳, 高珮育(2007), 知覺組織支持與工作場所心理壓力對派外調適與工作滿意之影響研究, 東吳大學國際貿易學系研究所未出版之碩士論文。陳麗如, 羅新興(2005), 軍人角色定義、生涯期望落差與工作態度關係之研究 - 常備軍官與預備軍官差異, 國防管理學報, 26(1), 85-100。黃英忠, 吳李長(1995), 我國企業駐外管理遴選與工作績效之研究, 國立中山大學企業管理研究所未出版碩士論文。黃國隆, 黃敏萍, 蔡啟通, 陳惠芳(1999), 台商派遣大陸合資企業之管理人員的生活適應與該合資企業的人力資源管理, 台大管理論叢, 9(2), 1-32。楊豐華, 陳建隆, 吳能惠, 楊雅棠(2009), 知覺組織支持、組織忠誠與工作倦怠關係之研究 - 以國內銀行業為例, 商學學報, 17, 247-269。劉慶洲, 余德成, 黃建榮(2007), 加工出品區外籍勞工社會支持、海外適應與工作績效之關聯性, 中原企管評論, 5(2), 125-150。韓志翔, 高景彬, 吳宜貞(2002), 駐外人員人力資源管理制度對海外適應與工作績效影響之研究 - 以政府機關為例, 人力資源管理學報, 2(1), 37-55。顧鳳姿(1993), 資訊業駐外經理海外適應之研究, 國立政治大學企業管理研究所未出版之博士論文。
- 二、英文部份 Armeil, S., Eisenberger, R., Fasolo, P., & Lynce, P.(1998). Perceived organizational support and Police Performance:the moderating influence of socioemotional needs. Journal of Applied Psy-chology, 83(2), 288-297. Arthur, W., Jr., & Bennett, W., Jr. (1995). The international assignee: The relative importance of factors perceived to contribute to success. Personnel Psychology, 48, 99-114. Aycan, Z. (1997). Acculturation of expatriate managers: A process model of adjustment and performance.New approaches to em-ployee management. Ex-Patriate management: Theory and re-search, 4, 1-40. Aycan, Z. (1997). Expatriate adjustment as a multifaceted phenome-non: individual and organizational level predictors. The Interna-tional Journal of Human Resource Management, 8(4), 439-455. Barelett, C., & Ghoshal, S. (1988). Organizing for Worldwide Effec-tiveness: The Transnational Solution. California Management Review, 31(1), 54-75, Bartlett, C., & Ghoshal, S. (1989). Managing Across Borders:The Transnational Solution. Cambridge, Massachusetts: Harvard Business School Press. Berman, E. M., &West, J. P., & Wang, X. H. (1999). Using Perform-ance measurement

in Human resource Management. *Review of Public Personnel Administration*, 19(2), 5-16

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. (1992). Evaluating the Performance of Global Managers. *Journal of International Compensation & Benefits*, 1, 35-40.

Black, J. S., & Mendenhall, M. (1990). Cross-cultural Training Effectiveness: A Review & Theoretical Framework for Future Research. *Academy of Management Review*, 15, 113-136

Black, J. S., Mendenhall, M., & Oddou, G. (1991). Toward a comprehensive model of international adjustment: An integration of multiple theoretical perspectives. *Academy of Management Review*, 16, 291-317

Blau, P. M. (1964). *Exchange & Power in social life*. New York: John Wiley & Sons. Brooklyn, P. L. (1989). Developing the international executive. *Personnel*, 66(3), 44-47.

Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. In N. Schmitt and W. C. Borman (Eds.), *Personnel selection in organizations* (pp. 71-98), San Francisco: Jossey-Bass.

Bourrough, W. A., Rollins, J. B., & Hopkins, J. J. (1973). The effect of age, departmental experience, and prior rater experience on performance in assessment center exercise. *Academy of Management Journal*, 16(1), 335-339.

Brett, J. M. (1980). The Effects of Job Transfer on Employees and their Families. In C. L. Cooper and R. Payne (Eds.), *Current Concerns in occupational stress* (pp. 99-136). Chichester, England: Wiley.

Brinberg, D., & Castell, P. (1982). A resource exchange approach to interpersonal attractions: A test of Foa's theory. *Journal of Personality and Social Psychology*, 43, 260-269.

Brishlin, R. W. (1981). *Ross-Cultural Encounters*. New York: Pergamon Press.

Caligiuri, P. M., Hyland, M. M., & Joshi, A., & Bross, A. S. (1998). Families on Global Assignments: Applying Work Family Theories Abroad. *Current Topics in Management*, 3, 313-328.

Caligiuri, P. M., Hyland, M. M., & Joshi, A., & Bross, A. S. (1998). Testing a theoretical model for examining the relationship between family adjustment and expatriates' work adjustment. *Journal of Applied Psychology*, 83, 598-614.

Copeland, L., & Griggs, L. L. (1985). *Going international*. New York: Random House.

Demirag, I. S. (1987). How UK Companies Measure Overseas Performance. *Accountancy*, March, 101-103.

Dowling, P. J., Schuler, R. S., & Welch, D. E. (1994). *Human resource management*. California: Wadsworth Inc.

Eisenberger, R., Fasolo, P., & Davis-LaMastor, 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., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500-507.

Feldman, D. C., Thomas, D. C. (1992). Career Issues Facing Expatriate Managers. *Journal of International Business Studies*, 23(2), 94-271.

Florkowski, G. W., Fogel, D. C. (1999). Expatriate Adjustment and Commitment: The Role of Hostunit Treatment. *The International Journal of Human Resource Management*, 10(5), 783-807.

French, R. (1985). *Performance Appraisal: Assessing Human Behavior at Work*. Massachusetts: Kent Wabsworth.

Fukuda, K. J., & Chu, P. (1994). Wrestling With Expatriate Family Problems: Japanese Experience in East Asia, Japanese experiences in East Asia. *International Studies of Management and Organizations*, 24, 36-47.

Gonzalez, R. F., & Negandhi, A. R. (1967). *The United States Executive: His Orientation and Career Patterns*. Michigan: Michigan States University.

Gregersen, H. B., Hite, J. M., & Black, J. S. (1995). Expatriate Performers Appraisal in U.S. Multinational Firms. *Journal of International Business Studies*, 27(4), 711-738.

Harvey, M. (1997). Dual-career Expatriates: Expectations, Adjustment & Satisfaction with International Relocation. *Journal of International Business Studies*, 28(3), 627-658.

Harvey, M. (1998). Dual-career Couples during International Relocation: The Trailing Spouse. *The International Journal of Human Resource Management*, 9, 309-331.

Hoeckin, L. (1995). *Managing Cultural difference: Strategies for competitive advantage*. London: Addison-Wesley.

Hogan, G. W., & Goodson, J. R. (1990). The Key to expatriate success. *Training and Development Journal*, 44, 50-52.

Jaeger, A. M. (1983). The Transfer of Organizational Culture Overseas: An Approach to Control in the Multinational Corporation. *Journal of International Business Studies*, 14(2), 91-114.

Kobrin, S. J. (1984). *International Expertise in American Business: How to learn to play with the kinds on the street*. New York: Institute of International Education.

Kraimmer, M. L., & Wayne, S. J. (2004). An examination of POS as a multidimensional construct in the context of an expatriate. *Journal of Management*, 30, 209-237.

Levinson, H. (1965). Reciprocation: The relationship between Man & Organization. *Administrative Science Quarterly*, 9, 370-390.

Martinez, J., & Jarillo, J. (1989). The Evolution Of Research on Coordination Mechanism in Multinational Corporations. *Journal of International Business Studies*, 20(3), 489-514.

Maruyama, M. (1992). Lessons From Japanese Management Failures in Foreign Countries. *Human Systems Management*, 11(1), 41-48.

Milliman, J. F., & Zawacki, R. A. (1994). Companies evaluate employees from all perspectives. *Personnel Journal*, 73(11), 99-103.

Molnar, D. E., & Loewe, G. M. (1997). Seven Keys to International HR Management. *HR focus*, 74(5), 11-12.

Paik, Y., & Sohn, J. D. (2004). Expatriate Managers and MNCs Ability to Control International Subsidiaries: the Case of Japanese MNCs. *Journal of World Business*, 39(1), 61-71.

Parker, B., & Mcevoy, G. M. (1993). Initial Examination of a Model of Intercultural Adjustment. *International Journal of Intercultural Relations*, 17, 355-379.

Phatak, A. V. (1992). *International Dimensions of Management* (3rd ed.). Belmont, California: Wadsworth.

Porter, L. W., Lawler, E. E., III. (1965). Properties of Organization Structure in Relation to Job Attitudes and Job Behavior. *Psychological Bulletin*, 64, 23-51.

Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698-714.

Richardson, D. B., & Rullo, V. (1992). Going Global: Are You Ready for an Overseas Assignment Management. *Accounting*, 73(12), 31-39.

Ritchie, N. K. (1993). Perceived cultural barriers to the adjustment of American managers in German subsidiaries of American companies. Unpublished doctoral dissertation, University of Vanderbilt, Nashville.

Santikarn, M. (1981). *Technology Transfer: A Case Study*. Singapore: Singapore University press.

Schermerhorn, J. R. (1989). *Management for Productivity* (3rd ed.). New York: John Wiley & Sons.

Shaffer, M. A., Harrison, D. A., & Gilley, K. M. (1999). Demissions, Determinants, & Differences in the Expatriate Adjustment Process. *Journal of International Business Studies*, 30, 557-558.

Shannonhouse, R. (1996, November 8). Overseas-assignment failures (USA), p. 8A.

Shilling, M. (1993). Avoid Expatriate Culture Shock. *HRMagazine*, 38(7), 58-64.

Shumsky, N. J. (1992). Justifying the Intercultural Training Investment. *The Journal of European Business*, 4, 38-43.

Slaven, C., & Flin, R. (1994). *Selecting Managers For a Hazardous Environment: offshore Petroleum installations*.

Personnel Re-view, 23(5), 4-14. Torbiorn, I. (1982). *Living Abroad*. New York: Wiley. Tsang, E. W. K. (2001)., Adjustment of Mainland Chinese Academics and Student to Singapore. *International Journal of International Relations*, 25, 347-372. Tung, R. L. (1986). Corporate Executives and Their Families in China: The Need for Cross-Cultural Understanding in Business. *Columbia Journal of World Business*, 21(1), 21-25. Tung, R. I. (1988). *The New Expatriates*. Cambridge, Massachusetts: Ballinger. Tung, R. L. (1982). Selecting and Training of Procedures of U.S, European and Japanese Multinationals. *California Management Review*, 25(1), 57-71. Tung, R. L. (1993). Managing Cross-National & Intra-National Diversity. *Human Resource Management*, 32(4), 461-477, Vernon, R., Wells, L., & Rangan, S. (1996). *The Manager in the International Economy* (7th ed.). Englewood Cliffs, New York: Prentice-Hall. Wayne, S. J., Shore, L. M., & Liden, R. C. (1997). Perceived organizational support and leader-member exchange: A social exchange Perspective. *Academy of Management Journal*, 40, 82-111. Yang, B., & Clum, G. A. (1995). Measures of Life Stress and Social Support Specific to an Asian Student Population. *Journal of Psychopathology and Behavioral Assessment*, 17, 51-67.