

跨文化訓練實施對台商外派大陸人員於工作適應上之影響

陳廣明、陸春霖

E-mail: 9222810@mail.dyu.edu.tw

摘要

本研究探討跨文化訓練實施（溝通訓練、當地文化理解訓練與工作技能訓練）對台商外派大陸人員工作適應（工作滿意度、工作角色行為及工作表現）之影響。本研究共計發放250份問卷，有效問卷計159份，並經由統計分析後得到下列結果：一、研究發現溝通訓練及當地文化理解訓練對工作滿意度是具有正向影響；僅工作技能訓練對工作滿意度未達到顯著水準。二、研究發現溝通訓練、當地文化理解訓練及工作技能訓練對工作角色行為均達到顯著水準，其中溝通訓練及當地文化理解訓練二者對工作角色行為是正向影響；而工作技能訓練對工作角色行為是負向影響。三、研究發現溝通訓練及工作技能訓練對工作表現均已達到顯著水準，而二者又均為正向影響；但僅當地文化理解訓練對工作表現未達到顯著水準。

關鍵詞：跨文化訓練；外派人員；工作適應

目錄

封面內頁 簽名頁 授權書.....	iii	中文摘要.....	v	英文摘要.....	v
.....	vi	誌謝.....	vii	目錄.....	vii
.....	viii	圖目錄.....	x	表目錄.....	x
.....	xi	第一章 緒論 第一節 研究背景.....	1	第二節 研究動機與研究目的.....	4
.....	4	第三節 研究程序.....	6	第四節 研究範圍與研究限制.....	8
.....	10	第二章 文獻探討 第一節 外派人員之相關研究.....	10	第二節 跨文化訓練相關理論之探討.....	14
.....	35	第三章 研究方法 第一節 研究架構.....	53	第二節 研究假設.....	57
.....	57	第三節 研究變項與衡量工具.....	58	第四節 研究對象與樣本資料收集.....	64
.....	64	第五節 資料分析方法.....	65	第四章 實證分析 第一節 基本資料分析.....	66
.....	71	第二節 跨文化訓練實施對外派人員工作滿意度的影響.....	71	第三節 跨文化訓練實施對外派人員工作角色行為的影響.....	74
.....	74	第四節 跨文化訓練實施對外派人員工作表現的影響.....	77	第五節 實證結果彙整.....	80
.....	82	第五章 結論與建議 第一節 研究結論.....	82	第二節 研究建議.....	84
.....	86	參考文獻 一、中文部份.....	86	二、英文部份.....	95
.....	109	附錄 研究問卷.....	109	圖目錄 圖1-1本研究程序之流程圖.....	7
.....	45	圖2-1明尼蘇答工作適應預測模式圖.....	45	圖2-2工作適應系統發展模式圖.....	48
.....	48	圖3-1本研究架構圖.....	57	表目錄 表2-1文化具體的定義表.....	17
.....	17	表2-2國家別之跨文化訓練比較表.....	26	表2-3國內學者研究跨文化訓練之內容彙總表.....	27
.....	27	表2-4美國外派人員必要的訓練內容表.....	29	表2-5日本外派人員的訓練內容表.....	30
.....	30	表2-6中美日外派人員訓練內容與比例表表.....	32	表2-7外派人員訓練內容綜合整理表.....	33
.....	33	表2-8適應之定義表.....	39	表2-9國、內外近年來研究工作適應之變數一覽表.....	50
.....	50	表3-1跨文化訓練內容量表.....	60	表3-2工作滿意度量表.....	62
.....	62	表3-3工作角色行為量表.....	63	表3-4工作表現量表.....	63
.....	63	表4-1性別分佈表.....	67	表4-2年齡分佈表.....	67
.....	67	表4-3所屬部門或單位性質分佈表.....	68	表4-4職位分佈表.....	69
.....	69	表4-5在台灣工作年資分佈表.....	69	表4-6在大陸工作年資分佈表.....	70
.....	70	表4-7教育程度分佈表.....	71	表4-8溝通訓練、當地文化理解訓練及工作技能訓練對工作滿意度之迴歸變異數分析表.....	73
.....	73	表4-9溝通訓練、當地文化理解訓練及工作技能訓練對工作滿意度之迴歸分析表.....	74	表4-10溝通訓練、當地文化理解訓練及工作技能訓練對工作角色行為之迴歸變異數分析表.....	76
.....	76	表4-11溝通訓練、當地文化理解訓練及工作技能訓練對工作角色行為之迴歸分析表.....	77	表4-12溝通訓練、當地文化理解訓練及工作技能訓練對工作表現之迴歸變異數分析表.....	79
.....	79	表4-13溝通訓練、當地文化理解訓練及工作技能訓練對工作表現之迴歸分析表.....	80	表4-14本研究結果表.....	81

參考文獻

一、中文部分 1. 方世榮 (2001), 統計學導論 第四版, 華泰文化事業公司。 2. 王伯頌 (1999), 基層員警工作適應與其因應策略關係之研究, 國立中正大學犯罪防治研究所碩士論文。 3. 王怡芸(1998), 影響台商公司的海外派遣人員適應因素之探討, 國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文。 4. 王居卿 (2000, 6月), 影響訓練成效相關因素模式之實證研究:認知及多變量觀點, 台大管理論叢, 10 (2), 頁135-166。 5. 王彥程 (1999), 臺灣企業員工人際溝通能力之衡量及其量表 發展之研究, 長榮管理學院經營管理研究所碩士論文。 6. 王泰允 (1985), 國際企業經營 - 策略與實務, 台北:環球經濟社。 7. 王鍾和、陽琪、李勤川編譯 (1983), 適應與心理衛生, 台北:大洋出版社。 8. 甘珮珊 (1999), 台灣企業派外人員跨文化訓練有效性之實證研究, 成功大學企業管理研究所碩士論文。 9. 白宗傑 (1981), 駐台美籍管理員之研究, 政治大學企業管理 研究所碩士論文。 10. 古美蓮 (1996), 台灣大財團發出人事凍結令, 商業週刊三月份, p.30。 11. 李秋燕 (2000), 台灣企業外派大陸人員人格特質、生涯發展傾向、駐外動機及駐外適應對留任意願之研究, 中山大學人力資源管理研究所碩士論文。 12. 李建浩(1994), 殘障者之工作適應及輔導就業與訓練, 11期, 81-84頁。 13. 李淑媛 (2000), 派外人員特質與其家庭特質對海外適應之影響, 交通大學經營管理研究所碩士論文。 14. 李敏宰 (1993), 中韓兩國多國籍企業海外派遣人員人事問題之比較研究, 中國文化大學企業管理研究所碩士論文。 15. 李漢雄 (2000), 人力資源策略管理, 台北:揚智。 16. 李漢雄 (2001), 人力訓練與發展, 台北:國立空中大學, 頁291-293。 17. 李聲吼 (1998), 人力資源發展專業能力與角色之研究, 屏東科技大學學報, 7 (4), 頁319-325。 18. 呂錦龍 (1994), 台商赴大陸投資之人員派遣制度研究, 中國文化大學勞工研究所碩士論文。 19. 何松霖 (1998), 台商中小企業派駐大陸管理人員的適應情況研究, 大葉大學事業經營研究所碩士論文。 20. 何國全 (1994), 大陸員工價值觀與台商管理行為的互動 地區次文化差異研究, 政治大學企業管理研究所碩士論文。 21. 沈青松 (1995), 「兩岸文化交流的現況與展望」, 文化與視野的反省, 聯合報文化基金會, 頁181-183。 22. 林文燁 (1998, 7月), 兩岸跨文化、領導風格與基層員工工作態度之研究—以明碁資訊公司為例, 中央大學人力資源管理研究所碩士論文。 23. 林月琴 (1989), 企業組織內技術層級與工作調適之相關性研究, 私立中國文化大學勞工研究所碩士論文。 24. 林志昇 (2000), 從中國大陸出逃, 頁253-259。 25. 林尚平、謝佳玲 (1998, 7月), 大陸沿海地區台灣企業人力培育考量與做法, 科技學刊, 7 (3), 頁279-291。 26. 林明宏 (2002), 我國企業外派人員適應因素及指標建構之研究, 長榮管理學院經營管理研究所碩士論文。 27. 林宜宏 (1996), 外籍勞工之工作適應, 私立東海大學社會工作研究所碩士論文。 28. 林清山(1999), 心理與教育統計學, 台北:東華書局。 29. 林國慶 (1996) 工作價值落差之因應策略與工作適應之研究, 私立高雄醫學院行為科學研究所碩士論文。 30. 林寶貴、李靜芬(1989), 智能不足者職業適應決定因素之研究。 台北:教育部社會教育司。 31. 邱永祥 (2000), 影響高職特教班畢業生工作適應相關因素之研究, 彰化師範大學工業教育研究所碩士論文。 32. 周惠英 (1999), 派駐大陸人員之人格特質與組織社會化戰術對組織承諾之影響, 中山大學人力資源管理研究所碩士論文。 33. 吳永欽 (2000), 美日兩國外商派台經理人之跨文化效能研究, 大葉大學工業關係研究所碩士論文。 34. 吳明隆 (2003), SPSS統計應用實務, 松崗電腦圖書資料股份有限公司。 35. 吳孟玲 (1998), 我國跨文化訓練現況與架構之探討 - 以資訊電子業為例, 東華大學國際企業研究所碩士論文。 36. 吳武典、洪有義(1987), 心理衛生(初版), 頁43。 37. 吳新華 (1993), 適應的概念分析, 台南師院初等教育學報第六期。 38. 吳萬益、蔡明田、林佳姿 (1999, 9月), 海外派遣人員之績效及其影響因素之評估—以投資大陸地區之台商為例, 管理評論, 18 (3), 頁5-29。 39. 吳萬益、陳碩珮與甘珮珊 (2000, 6月), 台灣企業派外人員跨文化訓練有效性之實證研究, 台大管理論叢, 10 (2), 頁136-201。 40. 俞文釗 (1993), 管理心理學, 台北:五南圖書公司。 41. 胡國強、賴劉炎 (1993), 由企業國際化談派外人員之管理, 因應國際化之人力資源管理學術研討會論文集。 42. 柯元達 (1994), 台商派駐大陸經理人適應問題研究, 中山大學企業管理研究所碩士論文。 43. 范惠珠 (1993), 共享價值對管理人員工作適應之影響研究, 私立中原大學企業管理研究所碩士論文。 44. 孫于惠 (2001), 海外派遣經理人之資格條件對其海外績效之關聯研究兼論大學國際教育之干擾, 中國文化大學企業管理研究所碩士論文。 45. 陳人豪 (2001), 兩岸員工工作價值觀與工作特性對工作態度之影響, 中央大學人力資源管理研究所碩士論文。 46. 陳奇祿 (1994), 文化與生活, 臺北:允晨文化。 47. 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碩士論文。 48. 陳雅琪 (2000), 台灣企業派外人員報償管理之研究, 成功大學企業管理研究所碩士論文。 49. 陳惠珍 (1987), 臺北市高職商科畢業女青年工作調適之研究, 私立中國文化大學勞工研究所碩士論文。 50. 陳彰儀(1996), 台商外派大陸人員之人格特質、外派前受訓程度及工作壓力、生活壓力與身心適應三者之關係, 國立政治大學心理系, 國科會研究計畫。 51. 陳靜江 (1997), 轉銜方案在啟智學校高職部之發展與成效研究, 行政院國家科學委員會專題研究計畫成果報告。 52. 許國賢 (1996), 監獄管理人員工作壓力與適應之研究, 中央警察大學警政研究所碩士論文。 53. 郭金龍 (2001), 探索教育課程對企業員工人際溝通效果之影響研究, 朝陽科技大學休閒事業管理研究所碩士論文。 54. 張志培 (1995), 輪班人員之工作適應性探討, 國立台灣工業技術學院管理技術研究所工業管理學碩士論文。 55. 張琦德 (1996), 中美日海外派遣人員之訓練、領導及滿意度之研究, 成功大學國際企業研究所碩士論文。 56. 張葆華 (1987), 社會心理學理論, 臺北:三民書局。 57. 張鶯琪 (1997), 台派大陸管理人員之跨文化訓練模式, 大業工學院事業經營研究所碩士論文。 58. 黃仁傑 (1997), 海外派遣人員之工作績效及其影響因素之評估-以大陸地區台商為例, 國立成功大學企業管理研究所碩士論文。 59. 黃光霖 (1999), 我國製造業海外派遣人員訓練與福利制度之研究, 中山大學企業管理研究所碩士論文。 60. 黃同圳 (1995), 大陸台商人力資源管理, 風和出版有限公司, 頁3-10。 61. 黃秀英 (1996), 台灣廠商海外直接投資暨跨文化管理問題之研究, 政治大學企業管理研究所碩士論文。 62. 黃英忠、鍾昆原、溫金豐 (1998, 3月), 台商派駐大陸人員跨文化訓練模式初探—重要事例法與社會學習理論之應用, 輔仁管理評論, 5 (1), 頁19-47。 63. 黃淑純 (1990), 臺灣北區青年勞工工作特性知覺工作需求與工作適應生活適應關係之研究, 私立東吳大學社會學研究所社會工作組碩士論文。 64. 黃國隆、蔡啟通、黃敏萍、陳惠芳等人 (1995), 台灣派駐大陸之企業管理人員之生活適應, 台灣與大陸的企業文化及人力資源管理研討會論文集 (下), 1995年12月。 65. 黃復明 (2000), 台商派駐大陸人員訓練與海外適應之研究—以台商高爾夫球業為例, 義守大學管理科學研究所碩士論文。 66. 黃瓊慧 (1999), 我國企業駐外儲備人員的駐外適應與駐外意願之研究, 中山大學人力資源管理研究所碩士論文。 67. 傅佩榮 (1995), 「文化的眼光與人生的視野」, 文化與視野的反省, 聯合報文化基金會, 頁99-102。 68. 葉重新 (1998), 心

理學,台北:心理。傅佩榮(1995),「文化的眼光與人生的視野」,文化與視野的反省,聯合報文化基金會,頁99-102。69.詹麗珠(2000),影響外派人員調適因素之探討—以P公司為例,大同大學事業經營研究所碩士論文。70.趙必孝(1999),我國企業為建立國際競爭優勢的國際經理人才發展研究,中山管理評論,7(2),頁437-466。71.趙必孝(1999),國際人力資源管理-理論與實證,台北:華泰書局。72.趙必孝(2000),國際化管理—人力資源觀點,台北:華泰書局,頁363。73.趙怡(1995),永遠的溝通藝術,台北:平氏出版有限公司,頁8-9。74.楊國展(1995),警察工作壓力與適應之調查研究,中央警官學校警政研究所碩士論文。75.經濟部投資審議委員會(1994),中華民國對外投資統計月報,經濟部。76.廖述嘉(2000),大陸台商員工協助方案與派外適應性之探討,靜宜大學企業管理研究所碩士論文。77.鄧宇真(1997),台商激勵員工派赴大陸工作之因素研究,元智大學管理研究所碩士論文。78.鄭伯壘(1995),海峽兩岸組織文化之研究比較,台灣與大陸的企業文化與人力資源管理研討會論文集。79.鄭彩萍(2000),企業派外人員管理才能缺口、訓練與調適之研究,東吳大學國際貿易管理研究所碩士論文。80.鄭德芳(1998),輔導教師工作性格、工作環境與工作適應之相關研究,國立高雄師範大學輔導研究所碩士論文。81.鄭錫欽(1992),延長以職業教育為主的國民教育-在校學生職業發展及其影響因素之研究,彰化師範大學工業教育研究所碩士論文。82.蔡明宏(1996),不同國際化階段之組織能耐發展策略,企業跨國經營管理研討會論文集, P.III-2~P.III-19,台灣私立輔仁大學管理學院。83.蔡美儀(1992),我國女性教育主管性別角色、自我概念、社會支持與工作適應之關係,國立政治大學教育研究所碩士論文。84.蔡淑君(1988),我國多國籍企業海外派遣人員人事問題之研究,中國文化大學企業管理研究所碩士論文。85.賴明德(1999),輪班人員工作生活品質與工作適應關聯性研究,私立靜宜大學企業管理學系研究所碩士論文。86.賴瑞涵(2001),行政機關新進成員工作適應問題之研究,政治大學公共行政學研究所碩士論文。87.盧美月(1998),大陸台商企業經理人工作滿意度之研究,中山大學人力資源管理研究所碩士論文。88.薛英宏(2000),企業員工國家文化價值觀之研究--台灣及大陸地區之比較分析,長榮管理學院經營管理研究所碩士論文。89.簡明城(1993),企業國際化海外派遣人力資源培育之研究,中國文化大學企業管理研究所碩士論文。90.簡詩宜(2000),跨國企業外派人員跨文化能力內涵之研究,台灣師範大學工業科技教育研究所碩士論文。91.藍婉菁(1996),我國企業赴大陸地區投資人員任用與訓練策略研究,中央大學人力資源管理研究所碩士論文。92.藍雅馨(2002),跨文化訓練實施程度、派外人員能力與海外適應之關聯性研究-以台商派駐大陸人員為例,中原大學企業管理研究所碩士論文。93.顧鳳姿(1993),資訊業駐外經理海外調適之研究,政治大學企業管理研究所博士論文。

二、英文部分

1. Adler, N.J. (1983). "Cross-cultural Management Research: The Ostrich and the Trend." *Academy of Management Review*, 8, p.226-232.
2. Adler, N. J., Doktor, R., & Redding, S. (1986). "From the Atlantic to the Pacific Century: Cross-Cultural Management Reviewed." *Journal of Management*, 12(2), pp.295-318.
3. Adler, N. & Bartholomew, S. (1992). "Managing globally competent people." *Academy of Management Executive*, 6(3), pp.52-65.
4. Aminu, M. (1995). "Socio-biographical Antecedents of Intercultural Effectiveness: The Neglected Factors." *British Journal of Management*, 6, pp.97-114.
5. Anonymous. (1993). "Global training courses." *Training & Development*, 47, pp.24-30.
6. Ani, A. & Camp, R.C. (1996). "Global managers: qualities for effective competition." *International of Manpower*, 17(6), pp.5-18.
7. Arkoff, A. (1968). "Adjustment and mental health." N.Y.: McGraw-Hill.
8. Ashamalla, H. A. & Crocitto, M. (1997). "Easing entry and beyond: Preparing expatriates and patriates for foreign assignment success." *International Journal of Commerce & Management*, 17(2), pp.106-114.
9. Aycan, Z. (1997). "Expatriate adjustment as a multifaceted phenomenon: Individual and organization level predictors." *The international journal Human Resource Management*, 8(4), pp.434-456.
10. Baliga, G., & J.C. Baker (1985). "Multinational Corporate Policies for Expatriate Managers: Selection, Training, and Evaluation." *Advanced Management Journal*, Autumn, pp.31-38.
11. Barham, K. & Devine, M. (1990). "The Quest for the international Manager: A Survey of Global Human Resource Strategies." *The Economist Intelligence Unit Report 2098*, Lodan: Ashridge.
12. Berry, J. (1976). "Human ecology and cognitive style: Comparative studies in cultural and psychological adaptation." New York: Sage- Halsted.
13. Bennett, R. Aston, A. and Colquhoun, T. (2000). "Cross-Cultural Training: A Critical Step in Ensuring the Success of International Assignments." *Human Resource Management*, 39(2), pp.239-250.
14. Bhagat, R., & Prien, K. (1996). "Cross-cultural training in organizational contexts." In D. Landis and S. Bhagat (Eds.), *Handbook of intercultural training* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
15. Black, J. S. (1988). "Work role transitions: A study of American expatriate managers in Japan." *Journal of International Business Studies*, 19, pp. 277-294.
16. Black, J.S. & Mendenhall, M. (1989). "A practical but theory based framework for selecting cross-cultural training methods." *Human Resource Management*, 28(4), pp.511-539.
17. Black, J. S. & Stephens, G. (1989). "The Influence of the Spouse on American Expatriate Adjustment in Pacific Rim Overseas Assignment." *Journal of Management*, 15, pp. 529-544.
18. Black, J. S., & Mendenhall, M. (1990). "Cross-Cultural Training Effectiveness: A Review and a Theoretical Framework for Future Research." *Academy of Management Review*, 15(1), pp.113-136.
19. Black, J. S. & Gregersen, H. B. (1991). "Antecedents to Cross-Culture Adjustment for Expatriate in Pacific Rim Assignment." *Human Relations*, 44, pp.497-515.
20. Black, J.S., Gregersen, H., Mendenhall, M., & Stroh, L.K. (1999). "Globalizing People Through International Assignments." New York: Addison-Wesley Longman.
21. Bochner, S. (1982). "The social psychology of cross-cultural relations." *Cultural in Contact: Studies in Cross-Cultural Interaction*, Oxford: Pergamons.
22. Brislin, R. & Yoshida, T. (1994). "Improving Intercultural Interactions: Modules for Cross Cultural Training Programs." Lodan: Sage Publications.
23. Brewster, C. & Pickard, J. (1994). "Evaluating Expatriate Training." *International Studies of Management and Organization*, 24(3), pp.18-35.
24. Brewster, C. (1995). "Effective Expatriate Training." In Selmer, J. (ed.) *Expatriate Management: New Ideas for International Business*. Westport, CT: Quorum Books.
25. Brislin, R.W. (1981). "Cross-cultural encounters." New York: Pergamon Press.
26. Caplan, G. & Killilea, M. (1975). "Support Systems and Mutual Help." New York: Grunne & Stratton.
27. Cascio, W.F. (1992). "Managing Human Resource-Productivity." *Quality of Work Life* (3RD ed.), N.Y.: McGraw-Hill.
28. Caligiuri, M.P. (2000). "Selecting expatriates for personality characteristics: A moderating effect of personality on the relationship between host

nation contact and cross-cultural adjustment. ", *Management International Review*,40, pp.61-80. 29. Caligiuri, P., Phillips, J., Lazarova, M., Tarique, I. & Burgi, P. (2001) . " The theory of met expectations applied to expatriate adjustment: the role of cross-cultural training. ", *The international journal Human Resource Management*, 12, pp.357-372. 30. Charles W.L.Hill (2000) . " International Business:Competing in the Global Marketplace. ", (3rd ed) . Ch 3. 31. Church, A. T. (1982) . " Sojourner Adjustment. ", *Psychological Bulletin*, 1982, 91, pp. 540-571. 32. Copeland, L. & Griggs L.(1985), " Going International. " New York:Random House. 33. Corsini, R.J., (1972) . " Encyclopedia of Psychology ", John Willey & Sons. 34. Cui, G. & Awa, N.E. (1991) . " Measuring Intercultural Effectiveness: An Integrative Approach. ", *International Journal of Intercultural Relations*,16, pp. 311 – 328. 35. d ' Ardenne, P. and Mahtain, A. (1989) " Transcultural Counselling in Action. " London:Sage. 36. Dawis, R.V., & Lofquist, L.H. (1984). ' ' A psychological theory of work adjustment:An Individual-Differences Model and Its Applications " .Minneapolis: Univ. of Minnesota. 37. Deshpande, S.P. (1992) . " Is Cross-cultural Training of Expatriate Managers Effective: A Meta Analysis. ", *International Journal of Intercultural Relations*, 16, pp.295-310. 38. Dowling, P. J. & Schuler, R. S.(1990), " International Dimensions of Human Resource Management " , Boston, MA: PWA-Kent Publishing. 39. Early, P. C. (1987), " Intercultural Training For Managers: A Comparison Of Documentary And Interpersonal Methods, " *Academy of Management Journal*, vol.30, pp.685-698. 40. Eovingood, D.F. (1995) . " A Study of Reported Relationship between Adjustment Problems and Job Relocation to America for Foreign Expatriate " , Peabody College of Vanderbilt University, Doctoral dissertation. 41. Fontaine,G. (1996) . " Social support and the challenges of international assignments:Implications for training " In Landis,D & Bhagat ,R.S. (eds.) *Handbook of Intercultural Training* .London:Sage Publications. 42. Forster, N. (2000) . " Expatriates and the impact of cross-cultural training. ", *Human Resource Management*, 10 (3) , pp.63-78. 43. Framer, L.A. & Richman, J.A. (1980) . " The Impact of Management Behavior on Planning Effectiveness. ", *Management Planning*,pp.19-24. 44. Goodman, N. (1994) . " Cross-Cultural Training for the Global Executive in Improvement Intercultural Interactions: Modules for Cross Cultural Training Programs. ", Lodan: Sage Publications. 45. Goleman, D. (1995) . " EQ- Emotional Intelligence ",張美惠譯, 台北時報出版. 46. Harris, J. G. (1972) " Prediction of success on a distant Pacific Island: Peace Crops style. ", *Journal of Clinical and Consulting Psychology*,38, pp.181-190. 47. Harris, P.R. & Moran, R.T. (1979) .*Managing Cultural difference*, Houston, Tex: Gulf. 48. Harris P.R. & Moran, R.T. (1991), " *Managing cultural difference* (3rd ed) " , Houston, TX: Gulf Publishing Company. 49. Harrison, J. K. (1994) . " Developing Successful Expatriate Managers: A Framework for the Structural Design and Strategic Alignment of Cross-Cultural Training Programs. ", *Human Resource Planning*,17 (3) , pp. 17-35. 50. Harvery, C. (1982), " The Other Side of the Foreign Assignment: Dealing with Repatriation Problems. " *Columbia Journal of World Business*, Spring, pp.53-59. 51. Harvey, M. (1996) . " Addressing the dual-career expatriate dilemma. ", *Human Resource Planning*, 19 (4) , pp.18-39. 52. Han, P. C. (1997) . " An Investigation of Intercultural Effectiveness of International University Students with Implications for Human Resource Development " , Unpublished doctoral dissertation. 53. Hershenson, D.B. (1981). " Work adjustment, disability, and the three R ' s of vocational rehability: a conceptual model. " *Rehabilitation Counseling Bulletin*, 25(2),91-97. 54. Hershenson, D.B. (1996). " A systems reformulation of a developmental model of work adjustment. " *Rehabilitation Counseling Bulletin*, 40(1), 2-10. 55. Hershenson, D.B.(2001). " Promoting work adjustment in workforce investment act consumers: A role for employment counselors. " *Journal of Employment Counseling*, 38, 28-37. 56. Hiiltrop, J. M. & Janssens, M. (1995) " Expatriation: challenges and recommendation. ", *Cross-cultural management*, pp. 355-367. 57. Hodgetts,R.M.&F.Luthans (1993) , " U.S.multinational ' s Expatriate Compensation Strategies " ,*Compensation and Benefits Review*,Vol.25,No.1,pp.57-62. 58. Hofstede, G. (1980), " Culture ' s Consequences: International Differences in Work-related Values. " Beverly Hills, CA: Sage. 59. Hofstede, G. (1981), " Culture and Organizations. " *International Studies of Management and Organizations*.10(4), 15-41. 60. Hofstede, G. (1983). " The Cultural Relativity of Organizational Theories " , *Journal of International Business Studies*, 14(2), pp.75-79. 61. Hofstede, G. (1988), " The Confucius Connection: From cultural roots to economic growth. " *Organizational Dynamics*, 16, pp.4-21. 62. Holland, J.L.(1973). " Making vocational choice. " Englewoov Cliffs, N.Y.:Prentice-Hill. 63. Hofstede, G. H. (1980), " Culture's Consequences " , Beverly Hills, Calif.: Sage. 64. Hofstede, G. H. (1983) . " The Cultural Relativity of Organizational Practices and Theories. " , *Journal of International Business Studies*, 14 (2) , pp.75-89. 65. Hoon, P. S., Sun, D. H. & David, J. M. (1992) . " Local Manager Selection Criteria for U.S. Firm in Korea. " , *Multinational Business Review*, 1(2), pp. 57-65. 66. Johnston, M. B. & Carter, G.I. (1974) . " Training needs of Americans working abroad " , *Social Change*, reprinted in Mary B.Johnston, " Training needs of overseas Americans as seen by their national co-workers in Asia " *IDR/Focus*, 4, p.21. 67. Jones, G. R.1986 " Socialization Tactics, Self-Efficacy, and Newcomers ' Adjustments to Organizations, " *Academy of Management Journal* , 29(2): 262-279. 68. Okun B. F. 68. Katz, J. & Seifer, D. (1996) . " It ' s a Different World Out There: Planning for Expatriate Success through Selection, Pre-departure Training and On-site Socialization. " , *Human Resource Planning*,19, pp. 32 – 47. 69. Kealey, D. & Protheroe, D. (1996) . " The Effectiveness of Cross Culture Training for Expatriates: An Assessment of the Literature on the Issue. " , *International Journal of Intercultural Relations*, 20, pp. 141 – 65. 70. Kirkpatrick, D. (1996) . " Revisiting Kirkpatrick's Four-Level Model. " , *Training and Development*, pp. 54-59. 71. Kohls, L.R., & Brussow, H. (1995) . " Training Know-how for Cross-Cultural and Diversity Trainers " , Duncanville, TX: Adult Learning Style. 72. Kobrin, J. (1988), " Expatriate Reduction and Strategic Control in America Multinational Corporations. " *Human Rsource Journal*, vol.27, pp.63-75. 73. Kroeber,A.L., & Kluckhohn, C. (1952) . " Culture: A critical review of concepts and definitions " , Cambridge: Mass. 74. Lanier, A. R. (1979), " Selection and Preparation for Overseas Transfers. " *Personal Journal*, 58, pp.160-163. 75. Lin, L.C. (1992) . " The strategic design of cross-cultural training programmers. " *Journal of Management Development*,11 (7) , pp.22-29. 76. McClenahan, J.S. (1997) " To go not to go ? How do you answer the call of a job abroad ? " *Industry week*,Jan,pp.33-36. 77. McEnery, J., & DesHarnais, G. (1990

) . " Cultural Shock " , Training and Development Journal, April. 78. Mendenhall, M. & Oddou, G. (1985) . " The dimensions of expatriate acculturation. " , Academy of Management Review, 10, pp.39-47. 79. Mendenhall, M. & Oddou, G. (1995) " The dimensions of expatriate acculturation: a review. " , Cross-cultural management, pp. 342-354. 80. Nicholson, N. (1984) . " A Theory of Work Role Transitions. " , Administrative Science Quarterly, 25, pp.226-251. 81. Nicholson, N. & Imaizumi, A. (1993) . " The Adjustment of Japanese Expatriates to Living and Working in Britain. " , British Journal of Management, 4, pp. 119-134. 82. Oberg, K. (1960) . " Culture shock: Adjustment to new cultural environment. " , Practical Anthropology, 7, pp.177-182. 83. Oddou, G.R. (1991) . " Managing Your Expatriates: What the Successful Firms Do. " , Human Resource Planning, 14 (4) , pp.301-308. 84. Ronen, S. & Shenkar, O.(1985), " Clustering countries on attitudinal dimensions: A review and synthesis, " Academy of management Review, vol.10(3), pp.435-454. 85. Ronen, S. (1986), " Comparative Multinational Management " , New York: John Wiley and Sons, 352-353. Schneiders, A. A. (1955) Personality Adjustment and Mental Health, N. Y.:Rinehart. 86. Searle, W. & Ward, C. (1990) . " The Prediction of Psychological and Socio-Cultural Adjustment during Cross-Cultural Transitions. " , International Journal of Intercultural Relations, 14, pp.449 – 464. 87. Selmer, J. (1998) . " Expatriation: corporate policy, personal intentions and international adjustment. " , Human Resource Management Journal, 9 (1) , pp.996-1007. 88. Selmer, J. (1999) . " Adjustment to Hong Kong: US vs. European expatriates. " , Human Resource Management, 9 (3) , pp.83-93. 89. Selmer, J. (2001) " Psychological barriers to adjustment and coping strategies ' Int. " J. of Human Resource Management pp.151-165. 90. Sharon, L. (1999) . " The Distinction between Stable and Dynamic Cross-cultural Competencies: Implications for Expatriate Trainability. " , Journal of International Business Studies, 30 (4) , pp.709-725. 91. Shaffer, M.A., Harrison, D.A.& Gilley, K.M. (1999) . " Demissions, Determinants, and Differences in the Expatriate Adjustment Process. " , Journal of International Business Studies, 30, pp.557-581. 92. Sanchez, J.I., Spector, P.E. & Cooper, C.L. (2000) . " Adapting to boundaryless world: A developmental expatriate model. " , The Academy of Management Executive, 14 (2) , pp.96-106. 93. Super, D.E. (1953). " A theory of vocational development. " American Psychologist, 8, 185-190. 94. Super, D. E. (1965) " Vocational Development : A Frame work for Research " , Third Printing , N.Y., Columbia University. 95. Taylor, M.S. (1987) . " American Manager in Japanese Subsidiaries: How Cultural Differences Are Affecting the Work Place. " , Human Resource Planning, 14, pp.43-49. 96. Taft, R. (1977) . " Coping with unfamiliar cultures. " In N.Warren (Ed.) , Studies in cross-cultural psychology, 1, pp.125-153. 97. Terence, J. (1998) . " Organizational behavior in international management " , Great Britain Butterworth—Heinemann Ltd, pp.185-186. 98. Torbiorn, I. (1982). Living abroad: " Personal adjustment and personal policy in the overseas setting " , New York: Wiley. 99. Torbiorn, I. (1986). " Japanese expatriate in multinational organizations in the U.S.A.: Components effectiveness and a manager ' s profile. " Unpublished master ' s thesis, California State university, Long Beach. 100. Tung, R. L. (1981) . " Selection and training of personnel for overseas assignments. " , Columbia Journal of World Business, 16 (1) , pp.68-78. 101. Tung R. L. (1981) " Comparative Analysis of the Selection and Training Procedures of U.S., European, and Japanese and Mutinationals " Paper Presented at the First International Symposium on Cross-Cultural Management, Montreal, Quebec, Canada, October.,38-41. 102. Tung, R. L. (1982) . " Selecting and Training of Procedures of U.S., European and Japanese Multinationals. " , California Management Review, 25 (1) , pp. 57-71. 103. Tung, R. L. (1984). " Human Resource Planing in Japanese Multinationals: A Model for U. S. Firms " ? Journal of International Business Studies, Fall. 104. Tung, R. L. (1987) . " Expatriate assignments: Enhancing success and minimizing failure. " , Academy of Management Review, 1 (2) , pp. 117-125. 105. Tung, Rosalie I. (1988) , The New Expatriates, Cambridge, Mass.:Ballinger. Umeshima, M. & R.Dalesio (1993) , " More Like Us " , Training and Development, Vol.47, No.3, pp.27-31 106. Walton, S.J. (1990) . " Stress management training for overseas. " , International Journal of Intercultural Relations, 14, pp.507-527. 107. Williams Graham & Bent Ritchie (1995), " Developing Expatriate Managers For Southeast Asia " , Area Studies, Chapter 21, 383—399. 108. Winkelman, M. (1994) . " Cultural shock and Adaptation. " , Journal of Counseling and Development, 73 (2) , pp.121-130.