

# The Study on the Relationships between Organizational Commitment and Adaptation for Expatriates

吳樹德、陸春霖；劉家駒

E-mail: 9301924@mail.dyu.edu.tw

## ABSTRACT

The main theme of this research paper is to discuss how expatriates lose their ability to judge properly when facing uncertain situation in a newly entered environment. Therefore, today corporations have focused heavily on the adaptability of expatriates. In this research paper, its thesis structure is based on the information of personal background and organization commitment related to adaptability from Taiwan business expatriates. During the research, 310 surveys had been sent out with effective return rate of 50.9%, the research has discovered: 1. From the information of personal background, the research has concluded that middle age and working experience shown great effects on the adaptability; however, expatriating experience only affects the adaptability job wise. 2. Each of the expatriates' organizational commitment, willingness to work, and intention to stay would affect the adaptability differently. 3. Expatriates' organizational commitment, willingness to work, and intention to stay would have a common effect the adaptability. Based on the information above, suggestions for the industry and expatriates-to-be are as follow: 1. When selecting expatriates, corporations shall focus on three main factors: organization commitment, willingness to work, intention to stay. 2. In the future when selecting expatriates to Mainland China, requirements for the expatriating experience can be minimized depending on different situations. 3. With change of era, foreign adaptation has become even more complicated, those who wish to be expatriated should possess not only the suggested abilities in this research paper, also enhance foreign language background and risk managing related information and function.

Keywords : Expatriates ; Organizational Commitment ; Adaptation

## Table of Contents

第一章 緒論 第一節 研究背景.....1	第二節 研究動機與目的..... 2
第三節 研究範圍與限制.....5	第二章 文獻探討 第一節 派外人員遴選之理論..... 7
第二節 組織承諾理論之探討.....9	第三節 派外適應性相關文獻之探討..... 19
第四節 期望理論..... 29	第三章 研究方法 第一節 研究架構.....31
第二節 研究假設..... 33	第二節 研究假設..... 33
第三節 操作性定義.....35	第四節 衡量變數與樣本資料收集..... 36
第五節 資料分析方法.....37	第四章 實證研究分析與結果 第一節 樣本特徵..... 39
第二節 個人背景在適應性構面上之關聯分析.....42	第二節 個人背景在適應性構面上之關聯分析.....42
第三節 組織認同、努力意願與留職傾向在適應性構面上之影響分析.....54	第三節 組織認同、努力意願與留職傾向在適應性構面上之影響分析.....54
第四節 組織承諾在適應性構面上之影響分析.....67	第四節 組織承諾在適應性構面上之影響分析.....67
第五節 實證結果彙整..... 73	第五節 實證結果彙整..... 73
第五章 結論與建議 第一節 結論..... 75	第一節 結論..... 75
第二節 建議..... 77	第二節 建議..... 77
參考文獻 一、中文部分..... 79	二、英文部分..... 79
附錄 研究問卷.....90	

## REFERENCES

- 一、中文部分 1. 丁虹(1987), 企業文化與組織承諾之關係研究, 政治大學企業管理研究所未出版碩士論文。 2. 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未出版碩士論文。 3. 甘珮嫻(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未出版碩士論文。 4. 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未出版碩士論文。 5. 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未出版碩士論文。 6. 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, 大葉大學事業經濟研究所未出版碩士論文。 7. 宋子雅(2001), 大陸台商生活適應、婚姻滿意度及其相關因素之研究 以中國大陸深圳市及東莞是之台商為例, 中國文化大學生活應用科學研究所未出版碩士論文。 8. 吳李長(1995), 我國企業駐外管理人員遴選與工作經驗之研究, 中山大學企業管理研究所未出版碩士論文。 9. 吳萬益、陳碩珮、甘珮嫻(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):頁167-203。 10. 林彩梅(1994), 多國籍企業論, 台北, 五南圖書出版社, p.276。 11. 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未出版碩士論文。 12. 柯元達(1994)台商派駐大陸經理人適應問題之研究, 中山大學企業研究所未出版碩士論文。 13. 梁瑞安(1990), 國小教師組織溝通、角色壓力與組織承諾關係之研究, 高師師範大學教育研究

所未出版碩士論文。 14. 陳春水(1989), 國中體育教師工作滿意調查之研究, 建國學報, 14卷, 頁54-106。 15. 陳明萱(1995), 我國海外派遣人員歸任調適之研究, 文化大學國際企業管理研究所未出版碩士論文。 16. 陳美黛(1996), 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碩士論文。 17. 陳以亨(1998), 經濟全球化白領專業及技術人員對國家經濟發展影響之評估, 勞動力結構轉型與經濟發展研討會論文集。 18. 陳增朋(2001), 大學院校體育主管領導型態、體與教師內外控取向與體育教師組織承諾關係之研究, 台灣師範大學運動與休閒管理研究所未出版碩士論文。 19. 陳威有(2003), 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學系未出版碩士論文。 20. 莊榮霖(1994), 國中教職員工作滿足與組織承諾關係之研究 高學市地區市立國中調查分析, 政治大學公共行政研究所未出版碩士論文。 21. 張瑞春(1998), 組織變革中組織氣候對工作投入、組織承諾與工作滿足影響之研究 以中國石油公司高雄營業處為例, 中山大學人力資源管理研究所未出版碩士論文。 22. 張品芬(1995), 高雄地區國民小學教師組織文化知覺、學校環境特性與教師組織承諾程度關係之研究, 台南師範學院初等教育研究所未出版碩士論文。 23. 黃國隆(1986), 中學教師的組織承諾與專業承諾, 政治大學學報, 53期, 55-84頁。 24. 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未出版碩士論文。 25. 黃復明(2000), 台商派駐大陸人員訓練與海外適應之研究 以大陸台商高爾夫產業為例, 義守大學管理研究所未出版碩士論文。 26. 黃士傑(2002), 台商中小企業派駐馬來西亞經理人海外適應之研究, 暨南國際大學東南亞研究所未出版碩士論文。 27. 劉春榮(1993), 國民小學組織結構、組織承諾與學校組織效能關係研究, 新竹師範學院初等教育研究所未出版博士論文。 28. 蔡進雄(1993), 國民中學校長領導方式與教師組織承諾關係之研究, 台灣師範大學教育研究所未出版碩士論文。 29. 詹婷姬(1994), 國民小學教師工作環境之決定與組織承諾關係之研究, 台北師範學院初等教育研究所未出版碩士論文。 30. 邱馨儀(1996), 學校組織文化與教師組織承諾互動模式之探討, 台北, 空大行政學報第五期, 頁233。 31. 涂善德(1997), 高職教師工作價值觀、組織承諾與教學效能關係之研究, 政治大學教育研究所未出版博士論文。 32. 鍾志明(2000), 企業文化、員工工作價值觀及組織承諾之關聯性之研究 以台灣地區主要集團企業為例, 長榮管理學院經營管理研究所未出版碩士論文。 33. 謝宜倩(2002), 國民小學教師對學校人力資源管理執行成效與知覺及其組織承諾關係之研究, 台北師範學院國民教育研究所未出版碩士論文。 34. 楊台寧(1988), 中美日海外經理人員之選任, 多國籍企業第四屆國際學術研討會論文集, 台北, 1988年11月, 頁439。 35. 楊熾儒(2000), 員工心理契約適配類型與工作行為之個案研究, 淡江大學管理科學研究所未出版碩士論文。 36. 廖述嘉(2000), 大陸台商員工協助方案與派外適應性之研究, 靜宜大學企業管理研究所未出版碩士論文。 37. 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未出版碩士論文。 38. 螻金花(1998), 外派人員配偶海外生活適應之研究, 政治大學企業管理研究所未出版碩士論文。 39. 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未出版碩士論文。 40. 郭振生(2003), 內部行銷導向、組織承諾、工作滿意與學校效能關係之研究 以台南地區國民小學為例, 南華大學管理研究所未出版碩士論文。 41. 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未出版碩士論文。 42. 顧鳳姿(1993), 資訊業駐外經理海外適應之研究, 政治大學企業研究所未出版博士論文。 43. 簡明大英百科全書(1998), 台灣中華書局印行, 108頁。 二、英文部分 1. Alpander, G.G. (1990), Relationship Between Commitment to Hospital Goals and Job, Health Care Management Review, Vol; 15, No.4, pp.51-62. 2. Angle, H.L., & perry, J.L. (1981). An Emoirical Assessment of Organizational Commitment and Organizational Effectiveness Administrative Science Quarterly, 26,PP.1-24. 3. Becker, H.S. (1960). Notes on the Concept of Commitment, American Journal of Sociology, Vol, 66, PP.132-140. 4. Berry, J. (1976). Humam ecology and cognitive nstyle: Comparative studies in cultural and psychological adaptation, New York : Sage-Halsted, 5. Black, J.S., Mendenhall, M. E., Gregersen, H.B.& Stroh, L.K. (1988). Globalizing People Through International Assignment, Addison Wesley Longman. 6. Black, J.S., College, D. & Gregersen, H.B (1991). The Other Half of the Picture : Antecedents of Spouse Cross-Cultural of Spouse. Journal of International Business Studies, 3, PP461-477, 7. Buchanan, B. (1974), Building Organization Commitment, Administrative Science Quarterly, Vol.19, pp.533-546. 8. Caligiuri, M.P (2000). Selecting Ezpatriates for Personality Characteristics: A Moderating Effect of Personality on the Relationship Between Host National Contact and CROSS-Cultural Adjustment Management International Review, 40(1), PP61-80. 9. Caplan, G. & Killikea, M. (1975). Support Systems and Mutual Help, New York: Grunne & Stratton. 10. Chowance, G.D., & Newstrom, C.N. (1991).The Strategic Management of International Human Resources. Business Quarterly.Vol.56, PP 65-70. 11. Dawis, R.V., & Lofguist,L.H.(1984). " A Psychological Theory of Work Adjustment. " Minneapolis: University of Minnesota Press. 12. Donna M. Randall (1987), Commitment and the Organization : The Organization Man Revisited " Academy of Management Review Vol.12, NO.3, P 462. 13. Dowking, P.J., D.E Wlech & R.S.Schuler (1999). International Human Resource Management: Managing People in a Multinational Context, South-Western College Publishing. 14. Eovingood,D.F.(1995).A Study of Reported Relationship Between Adjustment Problems and Job Relocationto America for Foreign Expatriate, Peabody Collage of Vanderbilt University, Doctoral Dissertation. 15. Farrell, D.,& Rusult,C.E.(1981).Exchange Variable as Predictor of Job Satisfaction, Job Commitment and Turnover: The Impact of Reward, Cost, Alternatives and Invesrment, Organizational Behavior and Human Performent, Vol,28,PP120-126. 16. Grusky,D.(1966).Career Mobility and Organizational Commitment, Administrative Science Quarterly, Vol, 10,PP.488-503. 17. Hall,D.T., Schneider,B.,& Nygren,H.T.(1970).Personal Factor in Organization Identification, Administrative Science Quarterly, Vol,15,PP,179-189. 18. Harvey,M.(1997).Dual-Career Expatriates: Expectations, Adjustment and Satisfaction with International Relocation, Journal of International Business Studies,28(3). 19. Hrebiniak,L.G.,& Alutto,J.A.(1972).Personal and Role-Relate Factors of the Development of Organizational Commitment, Administrative Sciences Quarterly,17,PP.555-573. 20. Jam S., Gentry J.W., & Hyum Y.J.(2001).Cultural Adaptation of Business Expatriates in the Host Marketplace. Journal of International Business Studies, 32(2). 21. Kanter,R.M.(1968).Commitment and Social Organization: A Study of Commitment Mechamisms in Utopian Communities. American Sociological Review, 33, PP 499-517. 22. Kawakubo, M.K.(1987).Perception of Authority, Control, and Commitment in Japanese Organizations. Dissertation Abstracts International,49, 01-A. 23. Kidron,A.(1978).Work Values and

Organizational Commitment, *Academy of Management Journal*, Vol, 21, PP, 239-247. 24. Kushman, J.W.(1992), The Organizational dynamics of Teacher Workplace Commitment: A Study of Urban Elementary and Middle Schools, *Educational Administration Quarterly*, Vol.28, No.1, pp.5-42. 25. Lanier, A.R.(1979), Selection and Preparation for Overseas Transfers. *Personal Journal*, 58, PP160-163. 26. Mendenhall, Mark & Gary Oddou.(1985), The Dimensions of Expatriate Acculturation. *Academy of Management Review*, 10:39-47. 27. Meyer, J.P, Paunonen, S.V. Gellatly, I.R., Goffin, R.D., Jackson, D.N., (1989), Organizational Commitment and Job Performance: It is the nature of the Commitment that counts, *Journal of Applied Psychology*, 74, P152-156. 28. Meyer, J.P., & Allen, N.J.(1991). A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment, *Human Resource Management Review*, Vol, 1, PP, 61-98. 29. Meyer, R.C., & David, S.F.(1998). Differentiating Antecedents of Organizational Commitment: A Test of the March and Simon's Model, *Journal of Organizational Behavior*, PP, 15-28. 30. Mitchell, T.R.(1979). Organizational Behavior. *Annual Review of Psychology*, 30, PP243-281. 31. Morris, J.H. & Sherman, J.D.(1981). Generalizability of an Organizational Commitment Model. *Academy of Management Journal*, 24(3), PP512-526. 32. Morley, M., BURKE, C., O'Regan, T., & Inwood, S.(1997). The Irish in Moscow – A Question of Adjustment. *Human Resource Management Journal*, 7(3), PP53-66. 33. Mowday, R.T, Porter, L.W & Steers, R.M(1982). *Employee - Organization Linkage-The Psychology of Commitment Absenteeism and Turnover*, New York; Academic Press, PP.20-56. 34. Nicholson, N.(1984). A Theory of Work Role Transitions. , *Administrative Science Quarterly*, 25, 226-251. 35. Nicholson, N. & Imaizumi, A.(1993). The Adjustment of Japanese Expatriate Salespeople *The Journal of Personal Selling & Sales Management*. 20(4), PP227-241. 36. Porter, L.W. Steers, R.M. & Mowday, R.T.(1974). Organizational Commitment, Job Satisfaction and Turnover Among Psychiatric Technicians, *Journal of Applied Psychology*, 59, PP603-609. 37. Porter, L.W., & Smith, F.J.(1976). Organizational Commitment and Managerial Turnover: A Longitudinal Study *Organizational Behavior and Human Performance*, 15, PP, 87-98. 38. Reichers, A.E.(1985). A Review and Reconceptualization of Organizational Commitment. *Academy of Management Review*, 10, PP465-476. 39. Reyes, P.(1990). Teachers and Their Workplace: Commitment, Performance, and Productivity. California: Sage Publication. 40. Roner, S. (1986), " Comparative Multinational Management " , New York: John Wiley and Sons, 352-353. 41. Salancik, G.R.(1977). *New Direction in Organizational Behavior*, Chicago: St.Clair Press. 42. Selmer, J.(1999), Adjustment to Hong Kong: US vs European expatriates., *Human Resource Management*, 9(3), 83-93. 43. Selmer, J.(2000). Usage of Corporate Career Development Activities by Expatriate Managers and the Extent of Their International Adjustment. *International Journal of Commerce & Management*, 10(1), 1-23. 44. Shaffer, M.A., Harrison, D.A & Gilley, K.M(1999). Demission, Determinants, and Differences in the Expatriate Adjustment Process, *Journal of International Business Studies*, 30, P557-581. 45. Sheldon, M.E.(1971) Investments and Involvement as Mechanisms Producing Commitment to the Organization. *Administrative Science Quarterly*, 16, PP143-150. 46. Staw, R.M.(1977) Two Side of Commitment, Paper Presented at the National Academy of Management. 47. Steers, R.M.(1977). Antecedents and outcomes of Organizational Commitment. *Administrative Science Quarterly*, 22, PP46-56. 48. Stenens, J.M., Beyer, J.M. & trice, H.M.(1978). Assessing Personal, Role, and Organizational Predictor of Managerial Commitment. *Academy of Management Journal* . 21(3), PP. 380-396. 49. Sullivan(1994). Measuring the Degree of International of a Firm. *Journal of International Business Studies*. Vol.2, PP342-352. 50. Torbiorn, I(1982). *Living abroad: Personal adjustment and personal policy in the overseas setting*, New York: Wiley. 51. Tung, R.L.(1982). " Selecting and Training of Procedures of U.S. , European and Japanese Multinationals. " , *California Management Review*, 25(1), pp.57-71. 52. Vroom, V.H.(1964) *Work and Motivation*, John Wiley and Sons, Inc., New York. 53. Wiener, Y.(1982). Commitment in Organization: A Normative View. *Academy of Management Review*. Vol. 7. PP. 421-429. 54. Williams, L.J. & Anderson, S.E.(1991). Job Satisfaction and Organizational Commitment as Predictor of Organizational Citizenship Behavior and in-role Behavior. *Journal of Management*. Vol.17, PP. 601-617. 55. Williams Graham & Bent Ritchie (1995), " Developing Expatriate Managers For Southeast Asia " , *Area Studies*, Chapter 21, 383 - 399.