

在臺多國籍企業外派人員跨文化訓練內容及實施方法之研究

鄭雲心、錢天真

E-mail: 9806293@mail.dyu.edu.tw

摘要

在全球化的趨勢下，國際化的發展已成為企業所面對的重要議題，在海外投資發展中，外派人員成為企業的潛在競爭優勢，為了使外派人員可以成功達成任務及適應當地生活，企業需要對外派人員實施跨文化訓練；而相關文獻也顯示，若提供外派人員所需之跨文化訓練，則有助於提高外派人員任務成功機率。本研究將跨文化訓練區分為分為象徵式和參與式二個階段。探討目前企業外派人員實施跨文化訓練的現況及外派人員所需之跨文化訓練是否有差異。

本研究採用問卷調查的方式，針對企業外派人員進行研究，共發出300份問卷，有效回收90份。以敘述性統計及次數分析等統計方法進行資料分析，及利用t檢定來驗證本研究之假設。結果顯示，公司導向之跨文化訓練和與個人導向之跨文化訓練有顯著差異，其中，1. 公司導向之象徵式訓練顯著低於個人導向之象徵式訓練，2. 公司導向之參與式訓練顯著低於個人導向之參與式訓練。顯示公司提供給外派人員之跨文化訓練在參與式及象徵式訓練上皆不足，而外派人員則認為需要接受更多的跨文化訓練。

關鍵詞：企業外派、外派人員、跨文化訓練

目錄

中文摘要	iii
英文摘要	iv
誌謝辭	v
內容目錄	vi
表目錄	viii
圖目錄	ix
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 研究對象	4
第二章 文獻回顧	5
第一節 外派人員	5
第二節 跨文化訓練的重要性	8
第三節 跨文化訓練的內容	11
第四節 跨文化訓練的方法	16
第三章 研究方法	24
第一節 研究假設	24
第二節 衡量工具	25
第三節 抽樣方法	28
第四節 資料分析方法	28
第四章 結果與討論	30
第一節 基本資料	30
第二節 信效度分析	34
第三節 跨文化訓練實施現況	39
第四節 獨立樣本T檢定	42
第五節 討論	47
第五章 結論與建議	49
第一節 結論	49
第二節 對實務之建議	51
第三節 研究限制	52
第四節 對未來研究之建議	52

參考文獻	54
附錄A 研究問卷	65
表 2-1 跨文化訓練內容	14
表 3-1 公司導向之跨文化訓練量表之問卷題號	25
表 3-2 個人導向之跨文化訓練量表之問卷題號	26
表 4-1 外派人員所屬產業別與百分比	31
表 4-2 外派人員之性別與百分比	31
表 4-3 外派人員之年齡與百分比	32
表 4-4 外派人員之職位與百分比	32
表 4-5 外派人員之海外經驗與百分比	33
表 4-6 外派人員之外派地點與百分比	34
表 4-7 本研究信度值表	34
表 4-8 公司導向跨文化訓練之因素分析	36
表 4-9 個人導向跨文化訓練之因素分析	38
表 4-10 跨文化訓練內容之平均數與標準差	40
表 4-11 跨文化訓練方法之平均數與標準差	41
表 4-12 跨文化訓練之差異性分析表	42
表 4-13 公司導向之跨文化訓練對個人導向之跨文化訓練之差異性分析表	46
表 4-14 象徵式訓練與參與式訓練之差異性分析表	47
表 4-15 研究假設驗證結果彙整表	47
圖 2-1 跨文化訓練模式	19
圖 2-2 選擇性跨文化訓練模式	21
圖 2-3 跨文化訓練之架構與次序	23

參考文獻

- 一、中文部分田文彬, 月雲(2003), 台灣海外派遣管?研究分析, 人?資源管?學報, 3(3), 1-25。甘珮姍(1999), 台灣企業派外人員跨文化訓練有效性之實證研究, 國立成功大學企業管理研究所未出版之碩士論文。呂錦龍(1994), 台商赴大陸投資之人員派遣制度研究, 私立中國文化大學勞工研究所未出版之碩士論文。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, 私立中國文化大學企業管理研究所未出版之碩士論文。林彩梅(1994), 多國籍企業論, 台北:五南圖書出版公司。林震岩(2007), 多變量分析:SPSS的操作與應用, 台北:智勝出版。林宏亮(1999), 國際行銷人員跨文化訓練、人格特質、與調適性銷售之研究, 私立東吳大學國際貿易學系研究所未出版之碩士論文。林明宏(2002), 我國企業外派人員適應因素及指標建構之研究, 私立長榮大學經營管理研究所未出版之碩士論文。吳萬益, 蔡明田, 林佳姿(1999), 海外派遣人員之工作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), 1-34。吳萬益, 陳碩珮, 甘珮姍(1990), 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(12), 167-203。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, 國立東華大學國際企業管理研究所未出版之碩士論文。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, 私立大葉大學國際企業管理研究所未出版之碩士論文。陳廣明(2002), 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, 私立大葉大學國際企業管理研究所未出版之碩士論文。陳勝文(2003), 外派人員之人力資源管理對其績效影響之研究 - 以亞洲九國為例, 國立成功大學工業管理研究所未出版之碩士論文。黃英忠, 鍾昆原, 溫金豐(1998), 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), 19-47。黃子?(2002), 跨文化訓練方式、自評跨文化訓練成效與組織承諾關係之研究 - 以海外派遣人員為例, 私立淡江大學管理科學研究所未出版之碩士論文。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, 國立中山大學企業管理研究所未出版之碩士論文。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, 國立成功大學國際企業研究所未出版之碩士論文。張鷲琪(1997), 台派大陸管理人員之跨文化訓練模式, 私立大葉大學事業經營管理研究所未出版之碩士論文。曾志弘(2001), 多國籍企業子公司自主權與主導行為影響因素之研究 - 以多國籍企業在台子公司為例, 國立中山大學企業管理研究所未出版之博士論文。鄭彩萍(2000), 企業外派人員管理才能缺口、訓練與調適之研究, 私立東吳大學國際貿易管理研究所未出版之碩士論文。蔡淑君(1988), 我國多國籍企業海外派遣人員人事問題之研究, 私立中國文化大學企業管理研究所未出版之碩士論文。簡明城(1993), 企業國際化海外派遣人力資源培育之研究, 私立中國文化大學企業管理研究所未出版之碩士論文。簡詩怡(2000), 跨國企業外派人員跨文化能力內涵之研究, 國立台灣師範大學工業科技教育研究所未出版之碩士論文。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, 國立中央大學人力資源管理研究所未出版之碩士論文。藍雅馨(2002), 跨文化訓練實施程度、外派人員能力與海外適應之關聯性研究, 私立中原大學企業管理研究所未出版之碩士論文。
- 二、英文部分Andersson, S., Johansson, M., & Pettersson, A. (2005). Expatriation, selection, training and gender differences: Case studies of four Swedish banks. Unpublished master 's thesis, Lulea University of Technology, Sweden.Barmeyer, C. I. (2004). Learning styles and their impact on cross-cultural training: An international comparison in France, Germany and Quebec. *International Journal of Intercultural Relations*, 28(6), 577-594.Bennett, R., Aston, A., & Colquhoun, T. (2000). Cross-cultural training: A critical step in ensuring the success of international

assignments. *Human Resource Management*, 39(2), 239-250.

Black, J. S., & Mendenhall, M. (1989). A practical but theory-based framework for selecting cross-cultural training methods. *Human Resource Management*, 28(4), 511-539.

Black, J. S., & Mendenhall, M. (1990). Cross cultural training effectiveness: A review and theoretical framework for future research. *Academy of Management Review*, 15(1), 113-136.

Black, J. S., & Stephens, G. K. (1989). The influence of the spouse on American expatriate adjustment in Pacific rim overseas assignments. *Journal of Management*, 15(4), 529-544.

Brewster, C., & Pickard, J. (1994). Evaluating expatriate training. *International Studies of Management & Organization*, 24(3), 18-35.

Callahan, M. (1989). Preparing the new global manager. *Training and Development Journal*, 43(3), 29-30.

Chadwin, M. L., Rogers, S. E., & Pan, S. K. (1995). Dealing with them: Preparing state and local officials for the cross-cultural challenge. *Public Administration Review*, 55(6), 517-521.

Cushner, K., Robertson, L., & Kirca, S. (2003). A cross-cultural material development project personnel in the Southeastern Anatolia regional development Project (GAP). *International Journal of Intercultural Relations*, 27(6), 609-626.

Dowling, P. J., Welch, D. E., & Schuler, R. S. (1994). *International dimensions of Human Resource Management* (2nd ed.). California: Wadsworth.

Doz, Y., & Prahalad, C. K. (1986). Controlled variety a challenge for human resource management in the MNC. *Training and Development Journal*, 25(1), 55-71.

Dunbar, E., & Katcher, A. (1990). Preparing managers for foreign assignments. *Training and Development Journal*, 44(9), 45-47.

Earley, P. C. (1987). Intercultural training for managers: A comparison of documentary and interpersonal methods. *Academy of Management Journal*, 30(4), 685-698.

Eschbach, D. M., Parker, G. E., & Stoeberl, P. A. (2001). American repatriate employees' retrospective assessments of the effects of cross-cultural training on their adaptation to international assignments. *International Journal of Human Resource Management*, 12(2), 270-287.

Fowler, S. M. (2005). Training across cultures: What intercultural trainers bring to diversity training. *International Journal of Intercultural Relations*, 30(2), 401-411.

Graf, F. (2004). Assessing intercultural training. *Journal of European Industrial Training*, 4(2), 199-214.

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), 17-34.

Harvey, C. (1982). The other side of the foreign assignment: Dealing with repatriation dilemma. *Columbia Journal of World Business*, 17(1), 53-59.

Harzing, A. W. (2001). Of bears, bumble-bees, and spiders: The role of expatriates in controlling foreign subsidiaries. *Journal of World Business*, 36(4), 366-379.

Hutchings, K. (2003). Cross-cultural preparation of Australian expatriates in organisations in China: The need for greater attention to training. *Asia Pacific Journal of Management*, 20 (3), 375-396.

Kemper, L. C. (1998, February 1). Global training's critical success factors. *Training & Development*, 52(2), 35-37.

Kealey, D. J., & Protheroe, D. R. (1996). The effectiveness of cross-cultural training for expatriates: An assessment of the literature on the issue. *International Journal of Intercultural Relations*, 20(2), 141-65.

Kobrin, J. (1988). Expatriate reduction and strategic control in America multinational corporations. *Human Resource Management*, 27(1), 63-75.

Lievens, F., Harris, M. M., Keer, E. V., & Bisqueret, C. (2003). Predicting cross-cultural training performance: The validity of personality, cognitive ability, and dimensions measured by an assessment center and a behavior description interview. *Journal of Applied Psychology*, 88(3), 476-489.

Lowe, K. B., Milliman, J., Helen D. C., & Dowling, P. J. (2002). International compensation practices: A ten-country comparative analysis. *Human Resource Management*, 41(1), 45-66.

Mendenhall, M. E., & Oddou, G. R. (1985). The dimensions of expatriate acculturation: A review. *Academy of Management Review*, 10(1), 39-47.

Mendenhall, M. E., Oddou, G. R., & Dunbar, E. (1987). Expatriate Selection, Training and Career-Pathing: A review and critique. *Human Resource Management*, 26(3), 331-345.

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 management and MNC's ability to control international subsidiaries: The case of Japanese MNCs. *Journal of World Business*, 39(1), 61-71.

Paul, K. (2005). Integrating experiential learning in the teaching of cross-cultural communication. *Journal of New Business Ideas & Trends*, 3(1), 37-45.

Perlmutter, H. V. (1969). The tortuous evolution of the multinational corporation. *Columbia Journal of World Business*, 4(1), 9-18.

Robert, B. (2006). Cross-cultural competence and training in Australia. *Diversity factor*, 14(1), 14-22.

Robert, B. (2007). Australia measures the value of cross-cultural training. *Diversity factor*, 15(2), 39-45.

Rugman, A. M. (1988). The firm-specific advantages of Canadian multinationals. *International Studies of Management and Organization*, 18(1), 67-85.

Sambharya, R. B. (1996). Foreign experience of top management teams and international diversification strategies of U.S. multinational corporations. *Strategic Management Journal*, 17(9), 739-746.

Selmer, J. (2001). Expatriate selection: back to basics? *Personnel Review*, 34(1), 1219-1233.

Selmer, J. (2005). Expatriate selection: Back to basics? *The International Journal of Human Resource Management*, 12(8), 68-84.

Shim, I. S., & Paprock, K. E. (2002). A study focusing on American expatriates' learning in host countries. *International Journal of Training & Development*, 6(1), 13.

Sundaram, A. K., & Black, J. S. (1992). The environment and internal organization of multinational enterprises. *Academy of Management Review*, 17(4), 226-236.

Tung, R. L. (1981). Selection and training of personnel for overseas assignments. *Columbia Journal of World Business*, 6(1), 68-78.

Tung, R. L. (1982). Selection and training procedures of U.S., European, and Japanese multinationals. *California Management Review*, 25(1), 57-71.

Tung, R. L. (1984). Strategic management of human resources in the multinational enterprise. *Human Resource Management*, 23(2), 129-43.

Tung, R. L. (1987). Expatriate assignments: Enhancing success and minimizing failure. *Academy of Management Executive*, 1(2), 117-126.

Wederspahn, G. (2002). Expat training. *T + D*, 56(2), 67.