

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

The Impact of Human Resource Management Systems of Expatriates on the Relationship between Overseas Adaptation and Work Performance—the Case of the Government

韓志翔* 高景彬** 吳宜貞***

Tzu-Shian Han, Ching-Pin Kao, Yi-Chen Wu

91年4月15日收稿, 91年4月23日修改, 91年4月24日接受刊登

摘 要

本文針對政府機關, 探討甄選、教育訓練、激勵等因素, 對駐外人員海外適應與工作績效之主要作用和交互作用影響, 以期利用政府機關人力資源管理制度, 來提升駐外人員海外適應與工作績效。本研究藉由問卷調查的方式進行, 共發出問卷 193 份, 回收率為 90.67%, 並透過迴歸分析方法來做實證分析。研究結果如下:

一、符合駐外任務所需工作能力的甄選與所需基本條件的甄選對海外適應並無顯著的正面影響, 但前者對工作績效有顯著正相關。

二、符合駐外任務所需工作面的教育訓練與所需語言的教育訓練對海外適應有顯著的正面影響, 但對工作績效都無顯著正相關。

三、符合駐外任務所需財務性的激勵制度對海外適應並無顯著的正面影響, 但對工作績效有顯著正相關; 而非財務性的激勵制度對海外適應無顯著的正面影響。

四、符合駐外任務所需工作面的海外適應對工作績效有顯著正向影響。

五、高度整合駐外人員人力資源管理制度對海外適應及工作績效均有顯著正向影響。

關鍵字: 國際化人力資源管理、激勵、海外適應、工作績效、駐外人員、政府

Abstract

The purpose of this study is to investigate the impact of human resource management of expatriates on overseas adaptation and work performance of expatriates of government organization. Drawing on 175 questionnaires from a survey of governmental employees, our research results showed that,

(1) both “work-capability selection of the corresponding overseas mission” and “basic-conditions selection of the corresponding overseas mission” do not have a significant positive influence on “overseas adaptation”, but “work-capability selection of the corresponding overseas mission” has a significant positive correlation on “work performance.”

* 國立政治大學企業管理學系助理教授
** 國立政治大學企業管理學系碩士生
*** 國立政治大學企業管理學系碩士生

(2) “the job education and training of the corresponding overseas mission “and ”the language education and training of the corresponding overseas mission “have a significant positive influence on “overseas adaptation “, but do not have a significant positive correlation on “work performance.”

(3) “the financial motivation system of the corresponding overseas mission “has a significant positive influence on “work performance ”but not on“ overseas adaptation“. And “the non-financial motivation system of the corresponding overseas mission ”does not have a significant positive influence on ”overseas adaptation.”

(4) “overseas work adaptation ”has a significant positive influence on “work performance.”

(5) highly integrated IHRMS of expatriates ”has a significant positive influence on both “overseas adaptation ”and “work performance.”

Key Words: international human resource management, motivation, overseas adaptation, work performance, expatriates, government.

壹、緒論

自 80 年代初，台灣企業即開始對外進行投資。在 90 年代，台灣企業在海外投資的金額已名列全球第六名。在國際化過程中，母公司會派遣駐外人員進駐地主國，駐外人員在此一國際化潮流中扮演一個傳遞公司政策、管理形態和企業文化的重要角色 (Ronen, 1986)。另外，駐外人員的年薪通常為國內相當職位年薪的 1.5 到 2 倍，派遣駐外人員的成本著實不低。因此，為了順應國際化的潮流，如何派遣駐外人員成為當前一個很重要的議題。而近年來，台灣國際化的腳步過快，往往會有國際人才不足的情況出現，也由於對當地風土民情的不了解與海外管理的經驗不足，常發生勞資糾紛與適應不良的窘境，導致外派失敗，對公司的營運造成負面的影響。例如，一項針對歐、美、日 750 家企業駐外人員為主題所進行的研究調查顯示，接近兩成的駐外經理人對於海外的工作適應不良或對工作不滿意而提前打道回府；而留下的人當中，有三分之一的人工作表現不如預期。此外，雖有四分之一的經理人完成公司交付的任務，但卻在一年內選擇跳入競爭者的懷抱 (Black & Gregerson, 1999)。發生這些問題的根本原因，在於管理當局過於輕忽各國文化的差異性問題，在無法完全了解海外特殊情況下，其所制定的駐外人員人力資源政策也往往是錯誤的。

人力資源發展係透過教育、訓練與發展的機制來實現員工知能的有效運用與組織績效目標的達成，而且透過人力資源發展的各種方案來連接企業策略目標與結果。以往對於駐外人員的人力資源發展研究以個案觀察的方式為主，且討論主題在於不同公司駐外人員在甄選、訓練、適應及工作績效等方面的差異性，及甄選標準、教育訓練與駐外人員在地主國適應程度的關係，忽略了這些因素對於駐外人員工作績效的影響，且對於駐外人員在甄選、訓練及適應情況如何影響工作績效、及這些因子之間的互動關係的討論付之闕如。

而另一方面，如同私人企業，政府機關在世界各國也有派遣駐外人員，我國中央政府機關(如行政院)與非政府機關(如外貿協會)依據本身目標及任務不同，分別派遣有不同功能、性質、數目之駐外人員，以協助處理各部會國際或涉外事務，如駐外使領館、代表處、辦事處等。而在當前環境快速變遷下，政府施政環境日益複雜，面對社會大眾多元化的強烈需求，如何提升政

府機關駐外人員工作績效，同時加強台灣國際競爭力，以滿足社會及民眾的需求，是當前政府的一項重大挑戰。以現今政府行政績效成果來看，相較於民間企業有明確的績效衡量指標，政府單位僅著重在消極的預算管理，而缺乏一套積極的人力資源管理績效衡量方式。

雖然，國際人力資源管理的研究眾多 (Hays, 1974; Zeira & Banai, 1981; Tung, 1984, 1988; Black & Stehens, 1989; Harris, 1989; Nadler, 1990; Shumsky, 1992; Brewster & Pickard, 1994; Dowling, Schuler & Welch, 1994; Mendenhall & Oddou, 1995; Lawson & Vaughan, 1996; 趙必孝, 1998; Black & Gregersen 1999; Dowling & Schuler, 1999)，但是對政府機關在駐外人員的人力資源管理之探討較為缺乏。因此，本文將針對政府機關，探討駐外人員的甄選、教育訓練、激勵等制度其在海外適應與工作績效的影響，來驗證本研究的假設，期能從研究結果提出管理意涵，以達到提升政府機關駐外人員海外適應與工作績效的目標。

貳、文獻探討

人力資源是泛指企業組織內所有與員工有關的資產，包括員工的能力、知識、技術與承諾。由於「人」一向是組織的構成者與運作者，把人當作資產乃是認為人的工作能力是一種具有龐大潛力的資源 (何永福與楊國安, 1995)。而所謂人力資源研究 (human resources research) 或人事研究 (personnel research) 乃是針對組織中的人力資源進行系統化的研究，以找出問題的解決方法，並協助評估人事功能的效能。因此，對於人力資源相關課題的探討，目的乃是要發展與運用一些改善方案，以處理及解決與員工相關的問題，並使組織的人力資源做更有效率的應用 (Cascio, 1991)。國際人力資源管理 (international human resource management) 為國內人力資源管理的延伸，其與純國內企業人力資源管理主要的不同點在於，國際人力資源管理包含了不同的國家與不同國籍的員工，因此又稱為「在外國經營企業之組織的人力資源管理」(Dowling & Schuler, 1999) 或「多國籍企業在國際營運的人力資源管理」(Davis, 1984)。在本研究中，人力資源管理研究主要針對政府機關的駐外人員。由於駐外人員的工作性質不同於一般政府機關的行政工作，不但要求量的足夠與質的專精，亦需要有外部足夠的資源予以輔助，才能發揮應有的功能，因此常具有高度的工作負荷。在龐大的工作量下，駐外人員常常缺乏足夠的時間與精力以茲應付國內外的需求，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)。因此，本研究試從國際人力資源管理的角度來看，將重心擺在「個人及組織面」上，探討甄選、教育訓練、激勵等人力資源管理制度對政府駐外人員在海外適應與工作績效的影響，以期提出有效及可行的建議。

一、符合駐外條件之甄選對政府駐外人員海外適應及工作績效之影響

甄選 (selection) 一向是人力資源管理與管理學用人 (staffing) 的重要課題，它可說是人力資源管理程序中的一項「機制關鍵」，不但承接上游活動的工作分析與人力規劃，也影響後續的下游活動，如配置與訓練。黃英忠 (1998) 更指出，當人力資源的課題延伸到國際構面時，海外派遣人力甄選的影響力更是深遠。

在海外適應方面，不少文獻曾從實務性工作的觀點來探討駐外人員甄選時的生活適應問題。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 (Torbiorn, 1982)，在面臨不同文化與風俗的衝擊下，駐外人員必須承受相當大的壓力 (Harris, 1989)，因此，在甄選駐外人

員時，應該考慮其對地主國文化的適應能力 (Mendenhall & Oddou, 1995; 張琦德, 1996)。例如，IBM 對 70 家美國多國籍企業 (MNCs) 所作的調查發現，在海外子公司管理者的甄選標準上，適應能力是一項重要的標準。同樣地，對美國跨國企業日的遴選政策進行實證研究也顯示，美國對總裁或負責人在人格特質上的要求是必須對環境有更多的適應能力與彈性，並具備良好的溝通能力。除此之外，Tung (1988) 針對美國 MNCs 駐外失敗原因探討後發現，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「妻子及家族的適應性」 (Gonzalez & Negandhi, 1967, Robinson, 1978)。因此，Richardson & Rullo (1992) 建議駐外人員在外派前先確認下列五個問題：(1) 了解外派他國不只是為了公司，更是他本人的事；(2) 是否能從家人、朋友和其他外派人員處得到建議；(3) 考量自己的個性(personality)；(4) 在正式上任前先作一次預行(preliminary trip)；(5) 考量每一位家人的感受。他強調到了外國面臨的是完全不同的文化、科技和環境，因為提前返任成本遠高於第一次駐外，因此駐外人員有必要仔細考量適任度。

綜合上述，個人對環境的適應能力將會影響駐外人員在地主國的適應(Bandura, 1977; Black, Mendenhall & Oddou, 1991)，而適當的甄選將提升個人在工作及生活上的適應 (陳怡靜, 1999)。因此，在甄選駐外人員時，應採用較嚴格與多面向的標準，將有助於駐外人員迅速且容易的適應地主國的生活與工作(Black, Mendenhall & Oddou, 1991)。以已國際化五十年的高露潔-棕欖公司 (Colgate-Palm Olive) 為例，該公司甄選駐外人員時所強調條件包括功能性能力、對異文化的敏感度、對自己文化的了解度與對地主國明確的期望。除此之外，還有一種專供駐外人員家屬的自我評選課程，讓家屬自行評估外派後在生活上可能的風險(Soloman, 1994)。故可建立本研究第一項假設如下：

假設 1a：符合駐外條件之甄選對海外適應有正向的影響

在工作績效方面，企業越重視甄選工作可提高個人工作績效 (Schneider & Hough, 1995; Hogan, Hogan & Robers, 1996)，甄選工作的良窳對工作績效有重要的影響。對於駐外人員來說，我們從許多對於 MNCs 的實證研究發現，影響海外工作成敗的最主要因素為駐外人員的專業知識與技能 (Conzalez & Negandhi, 1967; Hayz, 1974; Robinson, 1978; Kats & Seifer, 1996; 蔡淑君, 1988; 李敏宰, 1993)，除此之外，由於駐外人員在日常生活與工作中，常常需要與地主國的人事接觸，良好的語言能力對工作的推動也有所幫助(蔡淑君, 1988)。因此，如同學者 Zeira (1981) 所說，若不熟悉當地語言、不具備該職位所需特殊專長、不熟悉當地事務及母公司內部組織程序者，絕對不應該派駐海外。據此，我們提出下列假設：

假設 1b：符合駐外條件之甄選（指專業能力與語言能力）對工作績效有正向的影響

二、符合駐外條件的教育訓練對海外適應及工作績效之影響

教育訓練對國際化是否成功具有舉足輕重的影響。教育訓練是當發現擔任某項業務或職責者缺乏職務上所應有的能力與意願時，對此員工給予適當的訓練或動機，使其具備應有的知識及培養其主動積極的態度 (Lawson & Vaughan, 1996)。而且，訓練本身不僅要因應今日之需要，更要培養其未來經營的能力，所以為了機關組織的遠景，教育訓練是比任何投資更要值得投資

(李長貴, 1995)。對於駐外人員, 組織有必要對其實行教育訓練的原因可分為兩方面 (Hodgetts & Luthans, 1991):

1. 組織方面: (1) 克服民族優越感; (2) 增加母公司與子公司間的聯繫。

2. 個人方面: (1) 增進駐外人員的能力; (2) 幫助駐外人員適應地主國的工作環境; (3) 增進駐外人員的管理技巧與風格。

在海外適應方面, Henry (1985) 的研究發現, 駐外失敗的原因有 30% 來自於駐外人員無法適應地主國文化所引起的。為了減輕駐外人員面對新文化的衝擊時所造成的精神壓力 (Harris & Moran, 1991), 有必要對駐外人員詳加介紹地主國的文化及環境, 以助於駐外人員與家人的適應 (木下昭, 1983; 蔡淑君, 1988; 簡明城, 1993; 胡國強、林建安及賴劉炎, 1993)。除了作心理建設外, 還有必要對員工施以適當的訓練, 使其能面對與處理一些因文化不同所引起的突發狀況 (Earley, 1984)。Tung (1984) 曾針對日本駐外人員與美國駐外人員作比較, 發現日本駐外經理人的失敗率低於美國, 主要的原因之一就是日本 MNCs 在外派前會對駐外人員施以系統性的教育訓練, 因此 MNCs 在派任駐外人員到一個不同文化的地區時, 有必要對員工施以必須訓練 (Henry, 1985)。而在 Earley (1987) 對 80 位被派往南韓的美國 MNCs 員工調查發現, 在被派往南韓前有接受教育訓練者, 其適應程度要比沒有接受教育訓練者高, 同樣的結果也可以在 Torbiorn (1982)、Mendenhall & Oddou (1985)、Black & Mendenhall (1990) 與 Brewster & Pickard (1994) 的研究中發現。由於教育訓練是要幫助駐外人員與家人在地主國的適應, 因此教育訓練的內容應依駐外人員本身的經驗、地主國與母國的差異性來決定, 而教育對象不僅包含駐外人員, 更應將家人納入訓練的課程, 以幫助駐外人員及隨行家人適應地主國的生活 (Punnett & Ricks, 1998)。

有鑑於教育訓練與駐外人員工作適應關係有愈來愈重要的趨勢 (Backer, 1984), 而且跨國文化的訓練確實有助於駐外人員的適應 (Black, Mendenhall & Oddou, 1991), 本研究提出以下的假設:

假設 2a: 符合駐外條件之教育訓練對海外適應有正向的影響

在工作績效方面, 適當且有能力的工作人員, 是能使政策執行得到良好績效的重要因素之一 (Nakamura & Smallwood, 1980), 因此駐外人員的素質是考量外派時極為重要的考慮因素。駐外人員的素質包括專業精神與工作能力, 專業精神是指對工作是否執著於專業的規範、要求、品質化程序等; 工作的能力則來自於專業訓練與工作經驗。由於工作人員的能力必須透過長期制度化的投資, 才能有效的提供或回應民眾的需求 (William, 1984), 所以, 為了達到良好的執行績效, 組織必須長期培育工作人員來養成這些經驗與技術能力。對於駐外人員來說, 其訓練內容必須加強兩方面: Punnett & Ricks (1998) 指出 MNCs 的海外子公司常常面臨被地主國政府沒收、徵收與國有化, 或者以不合理的所得稅、關稅與限制外銷比例等方式, 對當地的子公司加以迫害。因此, 在駐外人員的教育訓練中, 應該加上對地主國法律與政治狀況的訓練, 尤其最重要的就是政治警覺性的訓練。除此之外, 在資訊應用日益發達的新經濟時代, 運用資訊科技的能力是一項十分關鍵的競爭優勢 (司徒達賢, 2001)。根據美國國會的會計總署 (GAO) 與行政部門的管理預算局 (OMB)、財政部 (Department of Treasury)、人事管理局、事務管理局 (Office

of Administration) 所組成的聯合財物管理改進計劃 (Joint Financial Management Improvement Program) 的研究顯示, 美國政府行政單位的績效增減變動的因素之一為程序因素 (process factor), 其中包括系統控制及科技、自動化及省力設備的使用。因此, 對駐外人員使用資訊能力的加強訓練, 使其熟悉電腦相關知識及操作技巧, 這樣不僅能減低駐外人員因不了解資訊系統而產生的挫折感, 同時也能增加其工作效率。

綜合上述, 由於可以透過教育訓練提升工作人員的工作績效 (Spencer, 1993), 本研究可以提出下列假設:

假設 2b: 符合駐外條件之教育訓練對工作績效有正向的影響

三、具競爭力的駐外人員激勵制度與海外適應及工作績效之關連

「激勵」(motivation) 一詞源於拉丁文的“movere”, 也就是「推動」(to move) 的意思。Kast & Rosenzweig (1979) 說:「所謂激勵是促使某人以某些方式去行動, 或至少去發展某些特殊行為傾向的方法。此種促使行動的動力可以是外在刺激所引起的, 也可以是由個人內在的心理與思考程序所激發」。簡單的說, 激勵就是某人或機關組織對他人生理上及心理上的各種需要, 適當採取物質上與精神上的刺激、鼓勵, 設法滿足需要, 激發內在的工作意願, 從而產生符合某人及機關組織預期行為的一連串活動。由於每個人進入機關組織工作, 都有動機存在, 不論是為賺取薪水, 或是發揮自己的才能, 都是希望能夠透過組織而達成個人的目標, 藉此滿足個人的需求, 肯定個人的人生價值。因此, 管理人員應儘可能配合部屬個人目標的達成, 施以適當的激勵, 以激發其工作意願及潛在能力。

在海外適應方面, 適當的激勵可以影響員工工作執行態度是否熱誠、認真、嚴謹, 並增加工作滿足感, 提升士氣與團隊精神, 同樣地也可以提昇駐外人員之海外適應性 (張潤書, 1990)。胡國強、林建安與賴劉炎 (1993) 指出, MNCs 希望藉由薪資與福利激勵措施以成下列目的: (1) 吸引和留住能擔任駐外任務之適切人員; (2) 幫助優秀人員於各子公司和母公司間輪調; (3) 建立和維持具有一致性及公平性的制度, 使員工都能接受; (4) 維持一個合理的制度, 使員工樂於為公司賣命。因此, 涉足國際營運的企業應發展一套特殊的激勵制度, 以彌補駐外人員的犧牲及不確定感, 促進其海外適應 (Dowling, Schuler & Welch, 1994; Martocchio, 1998; 黃同圳, 1995)。例如, 在張世旻 (1998) 對在台的日系企業的人力資源管理研究中可發現, 在台的日系企業是藉由薪資福利等方法, 來達到人員安定性的目的。駐外人員薪資福利的激勵制度, 一般是藉由下列方式來促進其海外適應: (1) 誘導它們離開母國外派或是返回母國任職; (2) 維持在母國的生活水準; (3) 能夠短時間回國居住; (4) 滿足駐外人員子女教育的條件; (5) 達成對朋友、家族的社會義務。因此, 適當且具有競爭力的駐外激勵制度, 確實有助於員工在海外地區之適應。據此, 我們設定假設如下:

假設 3a: 具競爭力的駐外人員激勵制度對海外適應方面有正向的影響

在工作績效方面, 每個機關組織都希望成員能夠竭智盡力、發揮潛在能力, 對組織作最大的貢獻, 使機關組織能夠繼續生存、成長與發展。而此項目標的達成, 有賴各級主管及機關組織本身對成員採取適當的激勵措施, 員工才願意為機關組織效命。即使是高技能的員工, 若無良好的激勵制度, 也無法發揮出高績效 (詹怡偉, 2000)。因此, 激勵和人力資源的績效有密切

的關係。而在國際人力資源管理方面，因牽涉到文化的問題，所以其激勵方式不僅比較複雜，也必須比較具有競爭力。當公司提供的報償與激勵具有競爭力時，不僅員工對組織會產生高度承諾，當在海外派遣時亦會提高其工作績效。職是之故，具有競爭力的駐外人員激勵制度對海外派遣人員的工作績效有正向的影響。在政府行政機關方面，蕭灌修（1994）的研究指出，其績效增減變動的因素之一為激勵及技術等人力因素，例如職務充實化、改進機關內部溝通、研究發展獎勵等都被肯定為影響工作績效的主要因素。另外，Nakamura & Smallwood（1980）則強調，是否有足夠的資金，可以聘僱適量的執行人員，充實必須的設備及激勵執行人員，使組織機關能迅速及經濟地為人民提供理想數量及品質的服務，是提升工作績效一個必須考量的因素。最後，在面對工作繁複、服務對象需求的多樣化及特異性下（如駐外人員工作特性），要能迅速處理工作，給予適當的支援與精神上的協助是有助於工作績效的提升。因此，我們提出以下假設：

假設 3b：具競爭力的駐外人員激勵制度對工作績效方面有正向的影響

四、海外適應對工作績效的影響

駐外人員本身工作因素、非工作因素（健康、家庭）將影響在海外之適應與滿意程度，進而影響工作績效。適應是個人與環境間不停的相互作用（Arkoff, 1968），適應的優劣除了與個體心理健康和成熟有密切關係外，也受外界的影響。例如 Black & Stephens（1989）研究 220 位美國駐外經理後發現，駐外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，夫妻兩人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，或間接影響駐外人員的工作績效（Shumsky, 1992）。而駐外人員的工作績效評量分為財務性績效指標及非財務性績效指標，例如人力發展、員工士氣及與地主國關係等。而在考核駐外人員的績效時，除財務上的獲利率外，對於非財務準則方面的績效也應多加重視。趙必孝（1998）顯示，各種的人力資源策略對於「主觀人力資源績效」影響有顯著差異，而人力資源控制對於「財務績效」的影響卻不顯著。因此本研究擬以非財務工作績效作為衡量駐外人員的工作績效與海外適應之間的關係。

假設 4：海外適應對工作績效有正向的影響

五、整合性人力資源管理制度對海外適應與工作績效影響

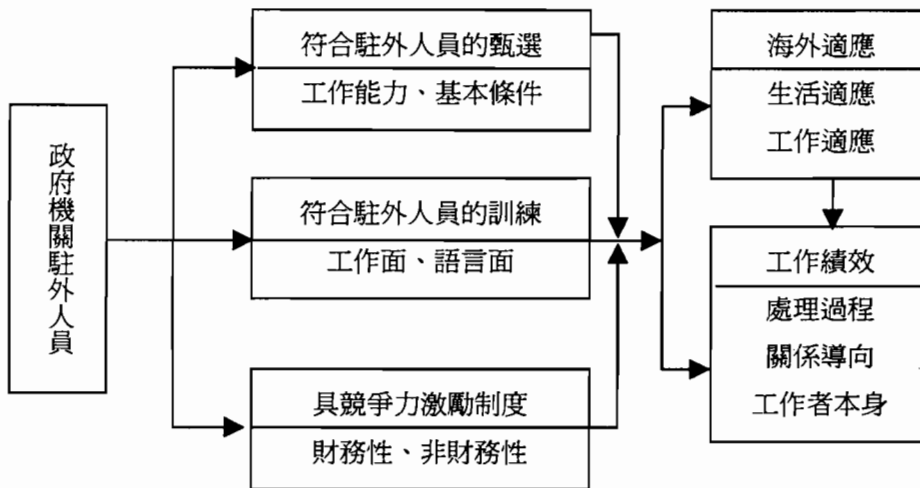
人力資源發展乃決定和改善組織中人力資源最佳的方法，經由教育、訓練、發展和領導的程序，有計劃的改進績效和員工的生產力，以同時達成組織和個人目標（Smith & Ainaworth, 1991）。所以雇主為求得整體組織績效的提升，必須提供一套有組織的學習經驗，讓員工在特定時間內完成（Nadler, 1990），這一套的人力資源發展活動主要包含了整合的訓練與發展、職業生涯發展與組織發展，藉此增進組織的效率，達到組織的目標（ASTD，美國教育發展協會）。而對於國際人力資源管理，亦著重在海外經營者的責任、選任、培養與訓練、報酬與晉升上（Robinson, 1978；林彩梅，1994）。除此之外，對於駐外人員的人力資源發展活動應再加入跨文化的訓練，以協助駐外人員如何在新文化的環境下克服所無法預期的事，有效地幫助個人適應新環境，降低文化衝擊並增加文化敏感性，使其能有效地執行海外工作，提升工作績效（Earley, 1987）。綜合上述，整合甄選、教育訓練、激勵等活動之人力資源管理制度可以增加駐外人員海外適應與提升工作績效，故可提出以下推論：

假設 5：整合性駐外人員人力資源管理制度對海外適應與工作績效有正向的影響

參、研究方法

一、研究架構

由於以往的國際人力資源管理多著重在企業界之甄選、教育訓練、激勵、海外適應、工作績效上，對政府部門鮮少探討，所以本研究提出之架構，以研究政府機關駐外人員之人力資源管理制度對海外適應與工作績效之影響。本研究先用敘述統計的方式描述現有資料的特性，再依照理論模型去衡量各個構面間的關聯，採用多變量統計分析及統計迴歸方法進行分析。由於政府機關駐外人員牽涉範圍廣泛，本研究選擇 29 個我國駐外館處為目標，作為問卷分析之對象，來說明其中不同政府機關駐外人員人力資源管理制度對海外適應與工作績效所造成之影響以及可能呈現的問題與趨勢。



圖一：研究架構

二、問卷內容與設計

根據研究架構，本研究問卷設計依據文獻探討，針對甄選、教育訓練、激勵、海外適應、工作績效五部分，將有關本研究問題建構模式整合而成。本研究的量表是以國內外相關研究設計之量表為基礎，並拜訪國內相關領域之專家學者及政府機關駐外人員直屬主管，參考其意見後，修正問卷設計，以符合研究之需要及維持效度。在問卷內容方面，共分為五大部分，分述如下：

(一) 符合駐外人員的甄選制度：

首先針對甄選標準作調查，研究各政府機關之間的異同，以及對不同構面重視程度、權重比例等。參考文獻主要有：Louis(1972)、Torbiorn (1982)、Dawis & Lofquist (1984)、Black, Mendenhall & Oddou (1991)、Nicholson (1994) 等強調駐外經驗的重要性；Cummings & Huse (1989)、蔡淑君 (1988) 及吳李長 (1994) 等人提出駐外人員的外派意願；木下昭 (1983) 和林彩梅 (1994) 提出世界觀、語言能力、體力充沛、當地適應性、國際商業的知識、決策能力、專業能力等。

(二) 符合駐外人員的教育訓練制度

機關對甄選進來之儲備駐外人員是否有給予足夠的教育訓練，及其所重視的教育訓練的內容，可分為幾點來看：語言訓練、國際禮儀及國際觀的訓練、業務知識與技術訓練、母國及政府機關的文化等（Tung, 1988；Brewster & Pickard, 1994；木下昭，1983；蔡淑君，1988；李敏宰，1993；胡國強、林建安與賴劉炎，1993；簡明城，1993）。

(三) 具競爭力的駐外人員激勵制度

駐外人員的激勵制度（薪資、福利）可區分為海外薪資，如基本薪資、地域加給、教育補助、房租津貼、休假津貼、眷屬津貼等；福利，如醫療保險、撫恤等；獎金，如工作獎金、業務費用；其它，赴任旅費、免所得稅、返國機票補助、返國升遷等（Punnett & Ricks, 1998；Stanley & Axel, 1996）。

(四) 海外適應

駐外人員海外適應方面的主要衡量項目為：對海外生活條件、醫療服務、治安狀況、當地政治情勢的適應程度及家屬的適應程度、對海外同事、部屬間相處關係與對統一指揮的適應程度。

(五) 工作績效

首先分析駐外人員在海外工作績效表現狀況，並主觀評估自我績效，再與隸屬機關直屬主管對該駐外人員工作績效所作之總體性評估兩者加以比較，找出差異點並試圖分析原因。衡量標準主要參考 Campbell (1977)、Ferris, Schellenberg & Zammuto (1984)、Venkatraman & Ramanujam (1986) 及吳堯峰 (1995) 等人的觀點加以訂定，主要包括工作效率、反應能力及警覺性、與當地政府關係、溝通協調能力及聯繫能力等。

由於政府機關人力資源管理制度與企業界不完全相同，因此本研究五項假設下的問題不完全參照企業界之版本。除了依照文獻整理出研究架構外，再納入專家學者與外交部、經濟部、教育部、國科會及內政部警政署入出境管理局等政府機關駐外人員直屬主管的意見。為了確保本研究能達到客觀性與實用性的要求，本研究先利用試探性研究 (pilot study) 請前述政府機關駐外人員直屬主管及部分返任駐外人員做試答及修正問卷之工作，最後修正部分內容後得出正式問卷。

在樣本抽樣方面，以行政院所屬各單位，如外交部、經濟部、教育部、內政部、法務部、國防部、交通部、僑委會、國科會、新聞局等政府機關及國安局及外貿協會等駐外人員為母體來實施抽樣調查，共分為 15 個國家地區，11 個政府機關，發放 193 份問卷，藉由國際快捷郵件及外交郵袋寄發，回收 175 份，回收率達 90.67%。

三、變數操作性定義與測量

(一) 解釋變數 (Explanatory variables)

1. 符合駐外任務所需工作條件之甄選

本部分之變項的測量根據其他相關文獻的量表，依據政府機關與民間企業之差異，考量環境特性與本研究之各項人力資源管理定義修改而成。本研究的甄選的定義為，政府決定駐外人員時，所用來取得參考資訊的方法，以衡量候選人是否合於要求。本研究測量駐外人員所屬單位對個人基本資料、口試、語言能力、身體狀況、工作能力、意願與知識、海外經驗等之重視程度 (Cronbach's $\alpha = 0.92$)。

2. 符合駐外任務所需能力的教育訓練

McGehee & Thayer (1961) 曾對「教育訓練 (education and training)」一詞加以定義，認為所謂「訓練」是指企業爲了提高員工在執行某個特定職務所必要的知識、技能及態度，及培養解決問題之能力的一切活動，其偏重於短期的效果。而「教育」指的是個人一般知識、能力之培養，包括專門知識、技能及生活環境的適應能力培養，是較爲長期、廣泛且客觀之能力發展。因此，訓練是較狹義的教育。換句話說，教育的目的以適應一般之需要爲主，訓練的目的以適應特殊之需要爲主。本研究量表參照諸位中外學者的文獻訂立，以衡量政府機關對語言訓練、工作訓練、管理能力、溝通協調、國際禮儀等項目的重視程度 (Cronbach's $\alpha = 0.95$)。

3. 具競爭力的駐外人員激勵制度

激勵一般包含薪資與福利。薪資一詞源自於英文薪給 (salary) 與工資 (wage) 的通稱，前者係 a. 以期間爲基礎的報酬，按週或月或年計算；b. 支付對象爲勞心者，亦稱白領階級；c. 支付領域限於業務單位的行政機關或企業界。而工資是指 a. 以實際工作的數量來計算之報酬；b. 支付對象爲勞力者，亦稱爲藍領階級；c. 支付領域限於生產單位的工廠。至於「福利」一詞，一般認爲是指員工所獲得的薪資收入外，還享有的利益和服務。其中利益是一種直接的金錢價值，如退休金、休假給付、保險等；而服務卻是無法直接用金錢來表示，如運動設施、報紙、康樂活動等的提供，然而因兩者相互間有密切的關聯，常常被視爲同義詞 (黃英忠，1995)。不管是薪資或福利，激勵的目的在改善勞工生活、提高工作效率，爲勞工的基本權益之一。本研究主要參考 Punnett & Ricks (1998) 及台、美、日 MNCs 的激勵制度，內容主要包括了薪資、補助、工作費、獎金、升遷、定期休假等項目，作爲本研究量表的變項 (Cronbach's $\alpha = 0.86$)。

4. 海外適應

Oberg (1960)、Black & Stephens (1989) 和 Nicholson (1994) 等多位人力資源學者對海外適應 (overseas adaptation or adjustment) 的定義爲「對新狀況相對的心理舒適程度」。吳新華 (1993) 指出消極的適應是指個體動的順應環境；而積極的適應是指個體一方面企圖改變環境的條件，一方面調整自我需求，使個體與環境間處在最和諧的狀態下。不同的國家、地區、民族有不同的法令規章、行爲規範與文化習俗，人們置身在迥異於平時所熟悉、習慣的陌生環境時，會因爲害怕觸犯禁忌或行爲不當而產生焦慮、敏感或心理不適的感覺。Oberg (1960) 稱這種現象爲「文化衝擊 (culture shock)」。調適這種因爲處在不同文化環境下所產生文化衝擊的過程稱爲海外適應。本研究主要針對駐外人員在海外生活、醫療、治安、政治、家眷、駐外時間、統一指揮等方面的適應程度作一衡量 (Cronbach's $\alpha = 0.91$)。

(二) 因變數 (dependent variables)

在工作績效 (work performance) 方面，因為各行各業的性質、目的、功能和運作不同，故對於績效一詞的定義與衡量方法至今仍眾說紛紜。而工作績效一詞的定義，依照 Borman & Motowidlo (1993) 的說法為：「所有與組織目標有關的行為，且此行為可依個體對組織目標貢獻程度的高低予以測量」。工作績效有幾個特性：第一，是來自一組織不同分析層次所獲得結果的一種價值判斷。在組織中不同單位、職位的決策者致力於單一績效目標之達成。第二，在績效結果上被決策者視為相關之價值判斷，常常會隨著時間的變化而改變。原本被視為必須且適當的績效衡量方式可能很快的變成不相關。第三，在某些方面，決策者為了要評估一組織、單位或工作的績效，在使用一套績效標準時會有不同的意見。本研究主要根據 Campbell (1977)、Ferris, Schellenberg & Zammuto (1984)、Griener (1972) 等人對工作績效的定義及看法，並綜合企業與政府機關特有之項目，提出溝通協調能力、與當地政府關係、交流合作、國內交辦事項、效率、正確性、品質、主動性、反應、資訊能力、危機處理、風紀與工作態度等項目作為績效衡量的構面 (Cronbach's $\alpha = 0.93$)。

(三) 控制變項 (control variables)

為減少其他因素的影響而產生推估上的偏誤，因此從個人基本資料中選出六項相關變數予以控制，分別是「性別」、「年齡」、「教育程度」、「駐外年資」、「服務國家」、「婚姻狀況」。「性別」採名目尺度，分為男性與女性 (0 代表男性、1 代表女性)。「年齡」顯示組織平均年齡的多寡。「教育程度」受正規教育的年數。「駐外年資」則從受訪者派駐海外起算，以數值呈現。「服務國家」為一虛擬變數 (dummy variables)，引進之目的在於捕捉駐外地區在人力資源管理制度上之差異，分為東北亞、東南亞、北美、巴拉圭 (南美)、法國 (歐洲)、大洋洲、南非 (非洲) 等。「婚姻狀況」則採名目尺度，詢問受訪者為未婚或已婚 (未婚=0、已婚=1)。

肆、資料分析

本研究的資料分析分為二大部分，首先介紹問卷基本資料分析，利用 SAS 作敘述性統計，並將資料作次數分配，了解資料的分配分散程度；其次利用相關與迴歸分析，探討甄選、教育訓練、激勵、海外適應與工作績效間之因果關係，並藉由統計模式衡量各解釋變數之影響力。

在基本資料分析方面，問卷一共發出 193 份，回收 175 份，回收率 90.67%。在受訪者當中，有 85.1% 的駐外人員為男性，且超過三分之一的受訪者的年齡超過 46 歲。更甚者，有 90% 以上的政府駐外人員教育程度為大學與碩士以上，人力素質相當高，且約有一半 (48%) 受訪者曾在國外留學過，外語能力以英語為主。在工作年資方面，平均工作年資為 13.47 年，在政府機關中應該有一定之職位與人脈，且多數為第一次外派 (58%)，而分布地區以美國、日本等先進國家為主。在年薪方面，駐外人員駐外年薪約為國內所得之 2.5-3 倍，有 43.4% 受訪者年薪超過新台幣 200 萬。

在做迴歸分析前，我們先探討本研究問卷的信度與效度。在本研究的信度方面，依核心構念 (core construct) 分為甄選、教育訓練、激勵、海外適應與工作績效等五部分，利用此五部分

的李克特量表 (Likert scale) 來計算信度, 其 Cronbach's α 值分別為 0.92、0.95、0.86、0.91、0.93, 皆大於 0.7 的信度關鍵值。在效度方面, 本研究問卷設計分為測試及正式問卷兩種。依據文獻探討, 本研究先將有關核心構念模式整合, 討論甄選、教育訓練、激勵、海外適應、工作績效等五部份的問題假設。本研究再綜合中外文獻及其他相關論文所使用之問卷, 產生測試問卷, 交由駐外人員直屬主管及返任人員試答、修正, 再將不適當、題意不明者刪除。最後, 本研究參考學者的意見後, 即得出最後問卷。因此, 在會影響效度之因素構面上, 例如問卷衡量尺度與衡量工具之選擇、問卷題目之流程及措詞、回答問題之難易、隱藏背後之問題等, 皆能符合學理基礎、實證研究、邏輯推理和專家共識四點, 因此應能確保問卷有高效度。

我們利用相關分析與迴歸分析來探討符合駐外人員的甄選制度、符合駐外人員的教育訓練、具競爭力的駐外人員激勵制度、海外適應等解釋變數, 與工作績效之間的關係, 並藉由統計模式衡量各解釋變數之影響力。為驗證變數間的相關性, 我們採用 Pearson 積差相關, 其結果列於附表當中, 而表一則為迴歸分析的結果。根據本研究架構及實證結果顯示, 符合駐外人員的甄選制度、符合駐外人員的教育訓練、具競爭力的駐外人員激勵制度應會影響海外適應與工作績效等五構面。在總檢定方面, 由於總檢定 P 值皆小於 0.05, 值得進一步研究。此外, 我們可由 F 統計量或調整後判定係數來衡量迴歸模式之配適程度。在本研究中, 由於 F 統計量均達到顯著水準 0.05, 故模式顯著, 值得進一步以電腦顯著水準進行邊際檢定。在邊際檢定方面, 我們期望找出各構面中迴歸係數顯著不為 0 者, 表示對海外適應或工作績效有解釋力, 以產生策略涵義。

表一 (A) 顯示符合駐外人員的甄選制度、符合駐外人員的教育訓練、具競爭力的駐外人員激勵制度與海外適應程度高低間之關係, 是以甄選 (符合駐外任務所需工作能力的甄選、符合駐外任務所需基本條件的甄選)、教育訓練 (符合駐外任務所需工作面的教育訓練、符合駐外任務所需語言面的教育訓練)、激勵 (符合駐外任務所需財務性的激勵制度、符合駐外任務所需非財務性的激勵制度) 等三構面及六因素, 來分析與海外適應及工作績效間的關係。表一 (B) 是利用前述迴歸分析法, 檢測海外適應與工作績效間之關係。表一 (C) 則分析高度整合駐外人員人力資源管理制度與海外適應及工作績效間的關係。

表一、迴歸分析結果

	A		B	C	
	(1)海外適應	(2)工作績效	(3)工作績效	(4)海外適應	(5)工作績效
1.符合駐外任務所需工作能力的甄選	0.0266	0.1240***			
2.符合駐外任務所需基本條件的甄選	0.0030	0.0147			
3.符合駐外任務所需工作面的教育訓練	0.0404***	0.0211			
4.符合駐外任務所需語言面的教育訓練	0.0257**	0.0051			
5.符合駐外任務所需財務性的激勵制度	0.0218	0.0590*			
6.符合駐外任務所需非財務性的激勵制度	0.0297	0.0385			
7.符合駐外任務所需生活面的海外適應			0.0290		
8.符合駐外任務所需工作面的海外適應			0.0930***		
9.高度整合駐外人員人力資源管理制度				0.3006***	0.3256***
10.性別	-0.0866**	0.0208	-0.0193	0.1127	-0.0186
11.年齡	0.0196	-0.0202	0.0183	-0.0453*	-0.2263
12.教育程度	-0.0277	-0.0180	-0.0396	0.0239	-0.0176
13.駐外年資	-0.0053	0.0087	0.0108	0.0101*	0.0071
14.服務國家-東北亞	-0.0015	-0.1905*	-0.1036	-0.0943	-0.1255
15.服務國家-東南亞	-0.0163	-0.1095	-0.0292	-0.0586	-0.0436
16.服務國家-北美	0.0190	-0.2197**	-0.0921	-0.0741	-0.0795
17.服務國家-巴拉圭	0.1139	-0.0875	0.0493	-0.1322	-0.0232
18.服務國家-法國	0.0553	-0.1087	0.1156	-0.1691	0.0881
19.服務國家-大洋洲	-0.0008	-0.0564	0.0338	-0.0563	0.0237
20.服務國家-南非	-0.0192	-0.0407	0.0051	-0.0015	-0.0114
19.婚姻狀況	-0.1044**	0.1573**	0.0918	0.1240***	0.0963
常數項	1.0215***	0.8037**	0.8701***	0.7186***	0.6632***
R-Square	0.3220	0.3811	0.1287	0.1515	0.1443
Adjusted R-Square	0.2373	0.2131	0.1235	0.1465	0.1392
F 值	3.800**	1.9100**	24.666***	2.9828***	2.8156***
樣本數	175	175	175	175	175

註：*P<0.1 **P<0.05 ***P<0.01

首先從表一（1）迴歸式可發現，「符合駐外任務所需工作能力的甄選」與「符合駐外任務所需基本條件的甄選」對「海外適應」並無顯著的正向影響，假設 1a 未獲得支持。「符合駐外任務所需工作面的教育訓練」與「符合駐外任務所需語言面的教育訓練」對「海外適應」均產生顯著的正向影響（分別為 $\beta = 0.0404$ ， $P < 0.01$ 與 $\beta = 0.0257$ ， $P < 0.05$ ），即愈重視「符合駐外任務所需工作面的教育訓練」與「符合駐外任務所需語言面的教育訓練」對「海外適應」的影響程度愈高，假設 2a 獲得充分支持。而「符合駐外任務所需財務性的激勵制度」與「符合駐外任務所需非財務性的激勵制度」對「海外適應」皆無顯著的正向影響，假設 3a 未獲得支持。

其次，再表一（2）迴歸式中，僅有「符合駐外任務所需工作能力的甄選」對「工作績效」有顯著正相關（ $\beta = 0.1204$ ， $P < 0.01$ ），假設 1b 獲得部分支持。另外，「符合駐外任務所需工作面的教育訓練」與「符合駐外任務所需語言面的教育訓練」對「工作績效」無顯著正相關，假設 2b 未獲得支持。最後，「符合駐外任務所需財務性的激勵制度」對「工作績效」有顯著正向影響（ $\beta = 0.0590$ ， $P < 0.1$ ），假設 3b 僅獲得部分支持。

在表一（3）中，僅「符合駐外任務所需工作面的海外適應」對「工作績效」有顯著正向影響（ $\beta = 0.0930$ ， $P < 0.01$ ），僅部分支持假設 4。最後，表一中第（4）與（5）迴歸式顯示，「高

度整合駐外人員人力資源管理制度」對「海外適應」與「工作績效」均有顯著正向影響（分別為 $\beta = 0.3006$, $P < 0.01$; $\beta = 0.3256$, $P < 0.01$ ），表示假設 5 可獲得充分支持。

為確定前述統計結果的正確性，我們進行殘差分析（residual analysis）。除了獨立性（independency）因橫斷面資料隨機抽樣已隱含樣本之獨立性，故不需要檢定之外，另外需進行常態性（normality）及恆常性（constancy）檢定。在常態性檢定方面，表一（A）、（B）、（C）的 Wilk-Shapiro Statistic 分別為 0.5840、0.6872、0.8035，其 P 值皆大於顯著水準 0.05，故可宣稱迴歸模式滿足常態性檢定。在恆常性檢定方面，各誤差項平方之迴歸係數 t 值所對應之 P 值皆分別大於顯著水準 0.05，顯示誤差項變異數為一固定常數，迴歸模式滿足恆常性檢定。因此，此統計模式滿足常態性、恆常性、獨立性等三大假定，故前述實證結果有效。

伍、結論與建議

近年來政府大力提倡「政府再造」與「行政革新」，便是希冀政府部門人員能重視行政的效率與效能，以期能提升我國國際的競爭力。本研究藉由對政府機關及駐外人員作一深入探討的機會，提出實證結果，希望政府機關能對駐外人員的人力資源管理制度更加重視，對行政資源取得、運用與績效管理作出更有效的處理。本研究主要目的是研究政府機關駐外人員人力資源管理制度對海外適應與工作績效之影響，首先透過相關之人力資源管理理論，推演出研究架構，將駐外人員人力資源管理制度細分為「符合駐外人員的甄選制度」、「符合駐外人員的教育訓練」、「具競爭力的駐外人員激勵制度」、「海外適應」、「工作績效」等五大項，再透過此五大構面萃取出十三個潛伏因素與集群（「符合駐外任務所需工作能力的甄選」、「符合駐外任務所需基本條件的甄選」、「符合駐外任務所需工作面的教育訓練」、「符合駐外任務所需語言面的教育訓練」、「符合駐外任務所需的財務性的激勵制度」、「符合駐外任務所需非財務性的激勵制度」、「符合駐外任務所需生活面的海外適應」、「符合駐外任務所需的工作面的海外適應」、「符合駐外任務所需的處理過程工作績效」、「符合駐外任務所需的關係導向工作績效」、「符合駐外任務所需的人員本身工作績效」、「高度整合駐外人員人力資源管理制度」、「低度整合駐外人員人力資源管理制度」），以供實證分析之用。本研究採用量化的研究方法予以驗證，在實證分析中，結果部分與假設吻合。從海外適應的角度來看，「符合駐外任務所需工作面的教育訓練」與「符合駐外任務所需語言面的教育訓練」對「海外適應」有顯著正向影響，此意味著愈重視教育訓練，會讓政府機關駐外人員傾向於有較高之海外適應程度，也就是說國際化導向的教育訓練會影響海外適應。其次，「符合駐外任務所需工作能力的甄選」與「符合駐外任務所需財務性的激勵制度」對「工作績效」有正向影響，顯見政府機關人力資源管理因素—甄選與激勵，與海外工作績效有顯著相關。另外，「符合駐外任務所需工作面的海外適應」與「工作績效」間有顯著正向影響，顯示政府機關駐外人員海外工作適應的情況愈好，工作績效會愈佳。最後，實證發現「高度整合駐外人員人力資源管理制度」對「海外適應」及「工作績效」均有顯著正向影響，因此政府機關對駐外人員之人力資源管理制度愈重視整合性，駐外人員之海外適應及工作績效程度亦會愈高。因此，本研究架構獲得部分支持。

我國整體國家競爭力雖由 2000 年的第 20 名提升到 2001 年的 18 名，但其中「政府效能」一項的排名卻持續下滑，從本研究結果可發現，「符合駐外任務所需工作能力的甄選」會對「工作績效」有顯著正向影響，因此，為了改善行政效率與服務品質，除了可考慮引進企業管理精神

外(例如導入 ISO 9000 系列國際標準品質保證制度),未來我國政府機關駐外人員甄選標準應更注重在高教育水準、行事積極、手腕靈活、能貫徹外交政策等「工作能力」特質上,以期能提升政府公部門之服務品質與效能。在教育訓練方面,由於我國海外僑民常不滿政府輔導措施、支援預警系統、聯絡方式、緊急資料提供、脫離交通工具安排等應變計劃與處理方式,因此應多加強政府機關駐外人員在當地語言、談判、斷交、撤僑(例如支援、簽證、離境等)、危機處理、急難救助等突發重大訓練之教育訓練與危機意識的培養,並利用知識管理的觀念,將我國駐外館處之類似處理經驗累積、儲存起來,並同時加強駐外人員資訊使用能力。在激勵方面,由於「符合駐外任務所需財務性的激勵制度」對「工作績效」有顯著正向的影響,故應多利用薪資、獎金、津貼等福利制度來提升駐外人員海外適應與工作績效。最後,由於政府機關對駐外人員之人力資源管理制度越傾向「高度整合」時,對駐外人員「海外適應」及「工作績效」愈有良好的影響,政府機關應加強整合工作能力的甄選、工作面與語言面的教育訓練與合理化財務的激勵等三方面制度,並在政府財政負擔與機關任務重疊的考量下,合併政府間與非政府機關間的駐外機關與人員,除了可降低成本外,讓政府的駐外人員在角色分工、工作內容的轉變、工作態度的調整更為清楚明白,以達到提升工作效率的目的。

最後,本研究受限於時間、物力,以及對各政府機關駐外人員及國際人力資源管理領域認識之不足,使得本研究成果有限。在研究主題方面,本研究探討政府機關駐外人員甄選、教育訓練、激勵、海外適應、工作績效間之關係,對於其他有關變項均未加以控制,因此未來研究應多加探討其它的預測變項,如組織文化、組織氣候及駐外返任等,以獲得更完整的瞭解。而研究對象除了政府機關駐外人員外,應考慮當地僱用員工,以及有業務往來的駐外國對口單位人員與海外民眾等不同對象的比較性研究。在研究方法方面,本研究採用量化分析問卷調查法,後續研究者,除參考上述程序外,亦可採用質化分析之觀察法及訪談法,使得研究成果更為完善。

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)	(12)	(13)	(14)	(15)	(16)	(17)	(18)	(19)	(20)	(21)	(22)	(23)	(24)	
1.符合駐外任務所需的 工作能力甄選	3.83	0.54 ***																							
2.符合駐外任務所需的 基本條件甄選	4.03	0.93																							
3.符合駐外任務所需的 工作面試訓練	3.82	0.88	0.51 ***																						
4.符合駐外任務所需的 語言的教育訓練	3.84	0.94	0.58 ***	0.64 ***																					
5.符合駐外任務所需財 務性的激勵制度	3.67	0.80	0.21 ***	0.30 ***	0.30 ***																				
6.符合駐外任務所需非 財務性的激勵制度	3.37	0.87	0.22 ***	0.48 ***	0.39 ***	0.49 ***																			
7.符合駐外任務所需生 活面的海外適應	3.56	0.89	0.36 ***	0.54 ***	0.45 ***	0.48 ***	0.48 ***																		
8.符合駐外任務所需工 作面的海外適應	3.81	0.90	0.52 ***	0.48 ***	0.73 ***	0.59 ***	0.34 ***	0.45 ***	0.60 ***																
9.符合駐外人物所需的 處理過程工作績效	4.28	0.68	0.49 ***	0.50 ***	0.52 ***	0.44 ***	0.23 ***	0.22 ***	0.26 ***	0.47 ***															
10.符合駐外任務所需的 關係導向工作績效	4.16	0.78	0.49 ***	0.58 ***	0.53 ***	0.46 ***	0.24 ***	0.32 ***	0.38 ***	0.58 ***	0.62 ***														
11.符合駐外任務所需的 人員本身工作績效	4.16	0.85	0.42 ***	0.41 ***	0.46 ***	0.37 ***	0.19 ***	0.21 ***	0.32 ***	0.42 ***	0.55 ***	0.50 ***													
12.高度整合駐外人員人 力資源管理制度	4.21	0.85	0.52 ***	0.60 ***	0.58 ***	0.15 ***	0.36 ***	0.36 ***	0.55 ***	0.37 ***	0.33 ***	0.37 ***													
13.性別	1.10	0.32	-0.07 *	-0.04 *	-0.13 *	0.03 *	-0.01 *	-0.06 *	-0.00 *	-0.03 *	-0.01 *	0.06 *	0.01 *												
14.年齡	3.81	1.22	0.24 ***	0.10 ***	0.13 ***	-0.02 ***	-0.06 ***	0.07 ***	-0.06 ***	0.02 ***	-0.00 ***	0.08 ***	0.21 ***	-0.19 ***											
15.教育程度	3.47	0.66	-0.13 *	-0.22 **	-0.14 *	-0.10 *	0.05 *	0.04 *	0.05 *	-0.03 *	-0.08 *	-0.14 *	-0.03 *	0.07 *	-0.04 *										
16.駐外年資	5.51	4.46	0.13 *	0.03 *	0.16 **	0.02 **	0.03 **	0.17 **	0.12 **	0.14 *	0.06 *	0.03 *	0.01 *	0.09 **	-0.07 **	0.44 ***	0.09 **								
17.服務國家(東北亞)	0.16	0.39	0.01 *	-0.06 *	-0.06 *	-0.10 *	-0.08 *	0.04 *	0.07 *	0.01 *	0.04 *	-0.02 *	0.09 **	0.12 **	0.08 **	0.11 **									
18.服務國家(東南亞)	0.25	0.43	-0.11 *	0.02 *	-0.14 *	-0.02 *	-0.04 *	-0.12 **	-0.20 ***	-0.05 **	-0.09 **	-0.07 **	-0.02 **	0.15 **	0.01 **	0.04 **	0.21 ***								
19.服務國家(北美)	0.40	0.49	0.10 *	-0.01 *	0.01 *	0.05 *	0.12 *	0.13 *	0.13 *	0.04 *	0.06 *	-0.03 *	0.17 **	-0.07 **	0.09 **	-0.03 **	-0.27 ***	-0.17 **							
20.服務國家(巴拉圭)	0.05	0.20	0.00 *	0.10 *	-0.03 *	0.09 *	0.10 *	0.01 *	0.09 *	0.03 *	0.03 *	0.05 *	0.11 **	0.09 **	0.33 ***	0.04 **	0.29 ***	0.33 ***	-0.13 *						
21.服務國家(法國)	0.03	0.17	-0.06 *	0.02 *	-0.14 *	0.01 *	0.03 *	-0.16 **	-0.05 **	-0.08 **	0.01 *	0.10 *	0.06 *	-0.03 *	0.12 **	-0.13 **	0.20 ***	0.44 ***	-0.06 **	0.39 ***					
22.服務國家(大洋洲)	0.06	0.21	-0.02 *	0.02 *	0.06 *	0.15 **	0.08 **	0.05 **	0.01 *	0.04 *	-0.01 *	0.05 *	-0.02 *	0.07 **	-0.01 *	-0.03 *	-0.10 **	-0.09 **	-0.18 **	-0.06 **					
23.服務國家(南非)	0.05	0.23	-0.06 *	-0.01 *	-0.03 *	0.07 *	0.01 *	0.10 *	0.07 *	0.05 *	-0.05 *	0.06 *	-0.09 **	0.13 **	0.04 **	-0.02 **	0.08 **	0.12 **	-0.19 **	0.32 ***	0.22 **	-0.06 **			
24.婚姻狀況	1.81	0.52	0.10 *	0.09 *	0.04 *	0.04 *	0.07 *	0.10 *	0.14 *	0.15 **	0.02 **	0.03 **	0.04 **	0.17 **	0.07 **	0.24 ***	0.06 **	0.35 ***	0.13 **	0.08 **	0.29 ***	0.17 **	-0.08 **	0.18 **	

資料來源：本研究 * P < 0.1 ** P < 0.05 *** P < 0.01 (雙尾檢定)

參考文獻

- 木下昭，1983，人力資源之海外移轉-海外派遣人員，日本京都：啓文舍。
- 司徒達賢，2001，策略管理新論-觀念架構與分析方法，台北：智勝。
- 何永福，楊國安，1995，人力資源策略管理，台北：三民。
- 吳李長，1994，我國企業駐外管理人員遴選與工作績效之研究，國立中山大學企業管理研究所碩士論文。
- 吳定，1994，公共政策，台北：華視文化。
- 吳堯峰，1995，「行政革新與全面品質管理」，研考雙月刊，19（2）。
- 吳新華，1993，「適應的概念分析」，台南師院初等教育學報，6。
- 李長貴，1995，改善企業經營體質-訓練與發展，台北：財團法人金融人員研究訓練中心。
- 李敏幸，1993，中韓兩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。
- 林彩梅，1994，多國籍企業論，台北：五南。
- 胡國強、林建安、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。
- 張世旻，1998，台灣日系企業人力資源管理特質之探討，東海大學工業工程研究所碩士論文。
- 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管理研究所碩士論文。
- 張潤書，1990，行政學，台北：三民。
- 陳怡靜，1999，全面品質導向的人力資源管理與員工工作態度與行為之研究，中國文化大學勞工研究所碩士論文。
- 黃同圳，1995，大陸台商人力資源管理，台北：風和。
- 黃英忠，1995，現代人力資源管理，台北：華泰。
- 黃英忠，1998，「台灣 MBA 有無競爭力？-實務、語文與倫理訓練並重」，卓越雜誌，163。
- 詹怡偉，2000，在台外商本土經理人離職因素之研究，國立中山學人力資源管理研究所碩士論文。
- 趙必孝，1998，「海外子公司人力資源控制之決定因素-大陸台商之實證研究」，中山管理評論，6（3）：763~796。
- 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。
- 蕭灌修，1994，「政府機關施政績效提升之探討」，研考雙月刊，18（5）：15~22。
- 簡明城，1993，企業國際化海外派遣人員人力資源培育之研究，中國文化大學企管研究所博士論文。
- Arkoff, A., 1968. *Adjustment and Mental Health*. N. Y.: McGraw Hill
- Backer, J. C., 1984. Foreign Language and Predeparture Training in U.S. Multinational Firms. *Personal Administrator*, 29: 68-72.
- Bandura, S., 1977. *Social Learning Theory*. Englewood Cliffs, N. J.: Prentice- Hall.
- Black, J. S. & G. K. Stephens, 1989. The Influence of Spouse in American Expatriate Adjustment and the Interest to Stay in Pacific Rim Overseas Assignments. *Journal of Management*, 15: 526-544.
- Black, J.S. and H. B. Gregersen, 1999. The Right Way to Manage Expats. *Harvard Business Review*, March-April: 52-62.
- Black, J. S.; M. Mendenhall & G. Oddou, 1991. The U-Curve Adjustment Hypothesis Revisited: A Review and Theoretical Framework. *Journal of International Business Studies*, Second Quarter: 225-247.

- Borman, W. C. & S. J. Motowidlo, 1993. Expanding the Criterion Domain to Include Elements of Contextual Performance. *Personnel Selection in Organization*. San Francisco: Jossey-Bass, 71-98.
- Brewster, C. & J. Pickard, 1994. Evaluating Expatriate Training. *International Studies of Management And Organization*, 24 (3): 18-35.
- Campbell, K. M., 1977. Effects of Extrinsic Financial Rewards in Intrinsic Motivation. *Journal of Applied Psychology*, 62 (10): 9.
- Cascio, W. L., 1991. *Applied Psychology in Personal Management*. 4th, N.J.: Prentice Hall.
- Cummings, T. G. & E. F. Huse, 1989. *Organization Development And Change*. St. Paul, Minn, West.
- Davis, S.M., 1984. *Managing Corporate Culture*, M. A.: Ballinger.
- Dawis, R. V. & L. H. Lofquist, 1984. *A Psychological Theory of Work Adjustment: An Individual Differences Model And It's Applications*. Minneapolis, MN: University of Minnesota Press.
- Dowling, P. J., R. S. Schuler & D. E. Welch, 1994. *International Dimensions of Human Resource Management*, 2nd ed., CA: Wadsworth.
- Dowling, P.J. and R. S. Schuler, 1999. *International Human Resource Management: Management People in A Multinational Context*, South- Western College.
- Earley, P. C., 1987. Intercultural Training for Managers: A Comparison of Documentary and Interpersonal Methods. *Academy of Management Journal*, 30: 685-698.
- Ferris, G. R., D. A. Schellenberg & R. F. Zammuto, 1984. Human Resource Management Strategies in Declining Industries. *Human Resource Management*, 23: 381-394.
- Fisher, C.D., L. F. Schoenfeldt, J. B. Shaw, 1993. *Human Resource Management*. 2nd ed., Boston: Houghton Mifflin.
- Gonzalez, R. F. & A. R. Negandhi, 1967. *The United States Executive: His Orientation and Career Patterns*. Michigan States University.
- Griener, L., 1972. Evolution and Revolution as Organization Grow. *Harvard Business Review*, 50: 39-46.
- Harris, J., 1989. Moving Managers Internationally: The Care and Feeding of Expatriates. *Human Resource Planning*, 12 (1): 49-53.
- Harris, P. R. & R. T. Moran, 1991. *Managing Cultural Differences*. Houston, TX: GULF Publishing Company.
- Hays, R. D., 1974. Expatriate Selection: Insuring Success and Avoiding Failure. *Journal of International Business Studies*, 5: 25-37.
- Hentz M., 1985. Performance Appraisal. *Human Resource Management And Development Handbook*. N, Y.: American Management Associations.
- Hodgetts, R. M. & F. Luthans, 1991. *International Management*. McGraw-Hill.
- Hogan, R., J. Hogan & B. W. Roberts, 1996. Personality Measurement and Employment Decisions. *American Psychologist*, May: 467-477.
- Kast, F. E. & J. E. Rosenzweig, 1979. *Organization and Management: A System and Contingency Approach*. N. Y.: McGraw- Hill Book: 286.
- Katz, J. P. & D. M. Seifer, 1996. It's A Different World Our There: Planning for Expatriate Success Through Selection, Pre-Departure Training and On- Site Socialization. *Human Resource Planning*: 32-47.
- Lawson, T. & L. Vaughan, 1996. Critical Competencies and Developmental Experiences for Top HR Executives. *Human Resource Management*, Spring, 35 (1): 67-86, John Wiley and Sons.
- Louis, T. W., 1972. Managing the Multinational Enterprise. *Basic Books*: 100-167.
- Martocchio, J. J., 1998. Strategic Compensation: A Human Resource Management Approach. 1st ed., Prentice-Hall, Inc. USA.

- McGehee, W. & P.W. Thayer, 1961. *Training in Business and Industry*, N. Y.: Wiley.
- Mendenhall, M. & G. R. Oddou, 1995. *Readings and Cases in International Human Resource Management*. International Thomson Publishing.
- Nadler, L., 1990. Globalization: The International HRD Consultant And Practitioner. *Human Resource Development Press*: 487-492.
- Nakamura, R. T. & F. Smallwood, 1980. *The Politics of Policy Implementation*. N. Y.: St. Martin's Press.
Rhodes, R. A. W.
- Nicholson, N. J., 1994. *Global Paradox*. N. Y.: Willian Morrow and Company.
- Oberg, K., 1960. Culture shock: adjustment to New Cultural Environment. *Practical Anthropologist*, 7: 77-182.
- Richardson, D. B. & Rullo, V., 1992. Going Global: Are You Ready for an Overseas Assignment? *Management Accounting*, 73 (12), Jun: 31-39.
- Punnett, B. J. & D. A. Ricks, 1998. *International Business*. Blackwell Publisher.
- Robinson, R. D., 1978. *International Business Management*. Illinois : the Dryden, Press.
- Ronen, S., 1986. *Comparative and Multinational Management*. N.Y.: John Wiley and Sons.
- Schneider, R. J. & L. M. Hough, 1995. Personality and Industrial/Organizational Psychology. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*. In C. L. Cooper and I. T. Robertson, (Eds.), Chichester: John Wiley: 75-129
- Shumsky, N. J., 1992. Justifying the Intercultural Training Investment. *The Journal of European Business*, Sep/Oct, N. Y.: Issue, 4: 38.
- Smith, N. J. & M. Ainsworth, 1991, 仲述(1993)譯, 組織創意力：如何在企業內有效激發, 台北：遠流。
- Soloman, C. M., 1994. Candidate and Spouse Self- Selection Program. *Personnel Journal*, Jan., 73(1): 99.
- Spencer, L, M.& S. M. Spencer, 1993. *Competence at Work*. John Wiley and Sons, Inc.
- Stanley N. & H. Axel, 1996. Managing Contingent Workers-How to Reap The Benefits and Reduce The Risks. *American Management Association*.
- Torbiorn, I., 1982. *Living Abroad*. N.Y.: Wiley.
- Tung, R. L., 1984. Human Resource Planning in Japanese Multinationals: A Model for U.S. Firms? *Journal of International Business Studies*, 15 (20): 139-149.
- Tung, R. L., 1988. *The New Expatriates: Managing Human Resources Abroad*. N.Y.: Ballinger.
- Venkatraman, N. & V. Ramanujam, 1986. Measurement of Business Performance on Strategy Research: A Comparison of Approach. *Academy of Management Reviews*. 11 (4): 801-814.
- Willian S. J. & R. H. Buskirk, 1984. *Management of the Sales Force*. 6th ed., 台北：華泰。
- Zeira, Y. & M. Banai, 1981. Attitudes of Host-Country Organizations Towards MNCs Staffing Policies: A Cross-Country and Cross-Industry Analysis. *Management International Review*, 2: 38-47.