國立政治大學勞工研究所

碩士學位論文

Institute for Labour Research

National Chengchi University

Master Thesis

企業海外派遣支持系統對員工外派意願影響之研究－以土木工程師為研究對象

The Study of how Corporations' Expatriate Support System Affects Employees' Willingness to Accept an International Assignment: A Case Study of Civil Engineers of Engineering Consulting Corporations

指導教授：張昌吉 教授

Dr. Chun Chig Chang

研究生：馬薇喬 撰

Wei Chiao, Ma

中華民國一〇六年五月

May, 2017

致謝

研究所的生涯即將隨著論文的完成劃 下句點，在這裡，要特別感謝我的指導教授，也是我的恩師張昌吉教授。老師不論在學術上、生活上都給予學生很大的教導與關愛，老師不僅教導我們學術上的專業，更傳授學生許多一生受用無窮的知識。

由於過去所學幾乎偏向勞動法學與政策，在人力資源管理的領域有許多不足之處，幸虧有老師不厭其煩的教導、解惑，才能讓我有足夠的專業知識形成此論文。學生在撰寫這本論文前完全不懂統計的概念與操作，也是得到老師及同學在遇到瓶頸、困惑時鼎力相助，無私的付出自己的時間與精力從統計概念、軟體操作教起，一直到最後的解釋分析都有你們的幫助，讓我最終能夠順利的寫出想要研究的議題，也學習到了許多有用的能力。此外，我也要感謝所以幫助我發放問卷以及填答問卷的土木工程師，因為熱忱協助，讓我有足夠的樣本可以進行分析研究，才能進一步形成這本論文。

最後，我要感謝我的家人。感謝他們在我漫長的求學生涯給予我一切經濟上的支持，讓我可以無後顧之憂的一直讀到碩士畢業。同時，也感謝他們包容我遇到瓶頸時的各種情緒崩潰，在我需要時給我最溫柔的支持。

馬薇喬 謹致

於民國一〇六年五月

國立政治大學 National Chengchi University

企業海外派遣支持系統對員工外派意願影響之研究-以土木工程師為研究對象

研究生：馬薇喬　　指導教授：張昌吉 教授

中文摘要

本研究旨在探討企業外派支持系統對員工外派意願之影響，以及家庭支持程度在兩者間之調節效果。同時，透過調查研究瞭解我國工程技術顧問業外派支持系統各項構面之實施現況，以及個人特徵之不同所產生外派意願之差異。本研究針對任職於工程技術顧問業之土木工程師為研究對象，希冀研究結果能夠作為工程技術顧問業未來國際人力資源管理策略之制定與規劃上之參考。

我國工程技術顧問業在國內需求漸趨飽和以及政府的推廣下，有能力承接大型工程規模之工程顧問公司紛紛躍入國際舞台，積極投標新興發展國家之工程專案，外派人才之需求量遽增。然而，根據既往研究顯示工程技術顧問業中卻存在著外派意願低落的情況，如何提升員工之外派意願為當務之急。

研究結果顯示外派支持系統實施程度最高者為報償支持與選任支持，最低的項目為家庭支持與社會性與後勤性支持。外派支持系統內含之訓練支持、報償支持、回任支持、家庭支持以及社會性與後勤性支持皆對外派意願具有正向影響性，其中又以回任支持對外派意願之解釋能力最強。

關鍵詞：海外派遣、外派支持系統、家庭支持程度、外派意願、土木工程師、工程技術顧問業

國立政治大學 National Chengchi University

The Study of how Corporations' Expatriate Support System Affects Employees' Willingness to Accept an International Assignment: A Case Study of Civil Engineers of Engineering Consulting Corporations

Student：Wei Chiao, Ma　　Advisor：Dr. Chun-Chig Chang

Abstract

This study is aimed to investigate how corporations' expatriate support system affects employees' willingness to accept an international assignment, using family support as a moderator. And to investigate the implementation level of corporations' expatriate support system in engineering consulting corporations. Meanwhile, to investigate how employees' personal characteristics' difference result different level of willingness. Subjects in this study were civil engineers of engineering consulting corporations. I hope the conclusion can be the consultation when engineering consulting corporations conducting international human resource strategy.

Due to the reduction of domestic needs, and the promotion of the government. Engineering consulting corporations which are capable of contracting large scale engineering case are actively in bidding cases in developing countries. However, the result of former study indicated employees' in engineering consulting corporations are reluctant to accept an international assignment, so how to increase employees' willingness is the priority issue here.

The conclusion of this study indicates the highest implementing factor in corporations' expatriate support system of engineering consulting corporations are compensation support and selection support, and the lowest factor are family assistance support and logistical support and social support. Training support, compensation support, repatriation support, family assistance support, logistical support and social support all can positively affect employees' willingness. Above all, repatriation support is the most affecting factor.

Keywords： expatriate support system, international assignment, family support, willingness to relocate, engineering consulting corporations

國立政治大學 National Chengchi University

目錄

第一章　緒論.....1

第一節　研究背景與動機.....1

第二節　研究目的.....4

第三節　研究流程.....5

第二章　文獻探討.....6

第一節　母國企業外派支持系統.....6

一、　外派支持系統之內涵：.....6

二、　外派支持系統對外派意願之影響.....16

第二節　外派策略.....17

一、　企業使用外派策略之因素.....17

二、　外派策略對組織帶來之挑戰.....20

三、　外派策略對員工產生之影響.....25

第三節　海外派遣意願.....30

一、　外派意願對企業之重要性.....30

二、　影響外派意願之因素分析.....33

第四節　家庭支持系統.....42

一、　家庭支持系統之內涵.....42

二、　家庭支持對外派意願之影響.....46

第三章　研究設計與方法.....50

第一節　研究架構.....50

第二節　研究假設.....51

第三節　問卷設計與研究變項衡量.....52

國立政治大學 National Chengchi University

第四節　研究對象.....56
第五節　資料分析方法.....56
第四章　研究結果與分析.....60
第一節　敘述性統計分析.....60
第二節　問卷之信、效度分析.....63
第三節　外派支持系統之敘述統計分析.....66
第四節　員工個人特徵對外派意願之差異分析.....67
第五節　企業外派支持系統對員工外派意願之影響.....69
第六節　家庭支持程度對外派支持系統影響外派意願之調節效果分析...75
第五章　結論與建議.....77
第一節　研究結論與管理意涵.....77
第二節　研究限制與建議.....81
參考文獻.....83
附錄一、外派支持系統影響外派意願調查問卷.....93

國立政治大學
National Chengchi University

表目錄

表 3-3-1 外派支持系統構面組成題項.....54

表 3-3-2 家庭支持程度構面組成題項.....55

表 4-1-1 樣本性別統計表.....60

表 4-1-2 樣本年齡統計表.....61

表 4-1-3 樣本婚姻狀態統計表.....61

表 4-1-4 樣本教育程度統計表.....62

表 4-1-5 樣本年資統計表.....62

表 4-1-6 樣本職位統計表.....63

表 4-2-1 信度分析數值表.....63

表 4-2-2 外派支持系統之驗證性因素分析結果整理表.....64

表 4-2-3 家庭支持度之驗證性因素分析結果整理表.....65

表 4-2-4 外派支持系統之因素負荷表.....65

表 4-2-5 家庭支持程度之因素負荷表.....66

表 4-3-1 外派支持系統各構面之平均數與標準差.....67

表 4-3-2 外派意願之平均數與標準差.....67

表 4-4-1 獨立樣本 T 檢定分析結果整理表.....68

表 4-4-2 單因子變異數分析結果整理表.....68

表 4-5-1 研究變項之相關矩陣.....72

表 4-5-2 階層迴歸分析.....73

表 4-6-1 研究假設驗證結果整理表.....76

國立政治大學 National Chengchi University

圖目錄

圖 1-3-1 研究流程圖 5

圖 3-1-1 研究架構示意圖 50

國立政治大學
National Chengchi University

第一章　緒論

第一節　研究背景與動機

由於台灣土地面積狹小，且已邁入已開發國家之列，國內之公共工程建設與民生建設皆趨於飽和。政府認為我國工程技術顧問業在台灣加入 WTO 後，為使企業在全球化競逐中保有一席之地，應以國際佈局為其長期目標。然而，依據公共工程委員會 2005 年之研究報告顯示，我國工程技術顧問業中高達八成以上之企業規模在台幣一千萬元以下，屬於中小型企業，既使有心進軍國際仍無能力承接規模較大之工程案，更遑論與國際間的廠商競爭。因此，行政院公共工程委員會於 2003 年提出「提升工程產業國際競爭力方案」並引發後續一系列之相關法案與方案之推動，政府希冀透過法規之修訂能夠協助工程技術顧問業之發展，進而協助工程技術顧問業走向國際（邱琬亭，2010）。在政府的推廣與輔導下，有能力承接大型工程規模之工程顧問公司紛紛躍入國際舞台，積極投標新興發展國家之工程專案，如：東南亞、中國、印度、中東等地區之交通運輸建設、發電廠、煉油廠等之工程專案。因此，需要派任許多具備專業技能之人員至工程現場或海外子公司進行施工監督、工程進度管理、掌握各結構施工狀況與技術支援，外派人才之需求量遽增。Morgan Stanley(2008)之報告顯示，未來十年內新興國家之基礎建設總金額預估高達 21.7 兆美元。其中主要建設市場位於亞洲地區，約占 67％，並以中國為規模最大的市場，約佔 43％，印度次之，約佔 13％。其他地區為俄羅斯 10%、巴西 5%、中東 4%以及南非 1%。

邱琬亭（2010）對工程技術顧問業從業人員之外派意願之研究指出工程技術顧問業確實面臨外派意願低落的問題，而研究者往昔與該產業之土木工程師接觸的經驗亦觀察到此現象。工程技術顧問業對於外派人員之需求與日俱增，同時，

員工之外派意願卻仍然低落，導致企業在積極佈局海外市場、開拓國際知名度的同時，仍需面對組織中缺乏足夠、適任且有意願外派之員工幫助組織開疆擴土。由於願意外派之員工仍為少數，尚不足填補組織對外派人員需求擴張的速度，因此就形塑了一個弔詭的現象。外派人員之挑選並非從客觀的標準(如知識、技術、能力)挑選出適任的人員，而是以尚未被輪到外派、亦或抽籤的方式選出。再者，亦不過問員工本身之外派意願，既使組織知曉其外派意願低落，基於公平性的考量仍會對其進行外派。此時，員工只有兩個選擇，其一是為繼續留在組織中而被迫外派；其二為申請離職。由於企業在挑選外派候選人時，通常都是挑選在組織中已累積一定經驗且具備專業能力，有能力處理施工現場各項事務之適任員工。因組織之國際人力資源管理策略失當，進而導致許多外派意願低落的優秀人才流失，將會對組織造成深遠的傷害。因此，如何提升員工之外派意願是極其關鍵的課題。

過往之研究大多聚焦於尋找有意願外派之員工具有何種個人特徵，組織能夠利用這些被歸納整理後的個人特徵（如男性、未婚、年資較淺等）作為遴選較可能具有外派意願員工之指標。但本文認為在內部整體外派意願呈現低落的情況下，該指標僅止於幫助組織尋找，而無法確實提升員工之外派意願。此時，組織應該採取更加主動的人力資源策略，找出員工期望且需求組織在其執行外派任務時，能夠給予之各項對其工作、生活及家庭照顧各個層面的幫助，進而，針對員工之期望與需求、組織運作與成本預算的考量後擬訂對應之支持策略。若將海外派遣分為三個主要階段則可分為外派準備期-亦即外派任務前期之選任與訓練階段。海外派遣階段-即為外派人員在海外執行組織所賦予之任務階段，過去諸多關於外派支持系統之相關研究皆關注於該領域，試圖瞭解外派支持系統對外派適應以及外派成功之間的關係。第三階段為外派任務結束後返回母國公司之回任階段，

既往之研究多以員工在海外期間之適應問題、組織回任制度、外派人員回任後之適應問題、外派失敗的原因等為主要研究項目。有鑒於諸多國內外研究者皆認為具有意願之外派者會有較好的外派適應與海外工作績效(Tung, 1981; Feldman & Thomas, 1992; Borstorff et al., 1997; 吳欣蓓、 陸洛等人，2013)。許多針對外派成功與否之案例研究亦指出, 外派意願是海外派遣任務能否成功的重要因素之一(Brett et al., 1993; Borstorff et al., 1997)。故，本研究傾向將研究焦點聚焦於外派策略之前期階段-外派意願，若組織在前期即透過外派支持系統成功地提升員工之外派意願，亦能同時提升外派時之適應狀況與工作績效，更可降低已經在海外之外派人員因缺乏意願而導致提前返國、甚至任務失敗之損失發生。

員工在思考外派決策時，家庭照顧之考量為影響其決策之重要因素之一（李鴻文、許心怡，2007；吳盈榕，2013）。同時，家庭因素亦是左右外派成功亦或失敗的重要因子（Tung，1987; Arther & Bennett, 1995）。因此，本文認為有必要將家庭因素納入研究之範疇,瞭解在組織提供外派支持系統試圖影響外派意願的過程中，家庭因素是否會產生調節之作用。每個產業都有其特殊性，從產業環境至組織運作形態與內部員工特質，各個產業間皆有所差異。同理，組織支持策略的擬定更是需要依據產業的特性量身打造，方能達到一針見血之效用，故，研究者將研究格局縮小至聚焦於單一產業進行討論。此外，工程技術顧問業之從業人員中又以土木工程師之外派需求最為強烈，其外派任期亦為最長，而非短期出差性質。因此，將研究對象限縮至任職於工程技術顧問業之土木工程師，希冀研究結果能夠針對其提出準確有效提升外派意願之支持策略。

第二節　研究目的

一、探討工程技術顧問業土木工程師個人特徵之差異對於外派意願之影響

二、調查工程技術顧問業中外派支持系統之實施狀況

三、瞭解對外派意願最具有影響力之外派支持項目為何，讓企業能夠在有限的資源下選擇最有效果之項目進行投資

四、探討家庭支持程度對外派支持系統與外派意願間的調節作用為何

五、根據研究結果對工程技術顧問業提出結論與建議，以期能夠作為未來國際人力資源管理策略之制定與規劃上之參考

國立政治大學
National Chengchi University

第三節　研究流程

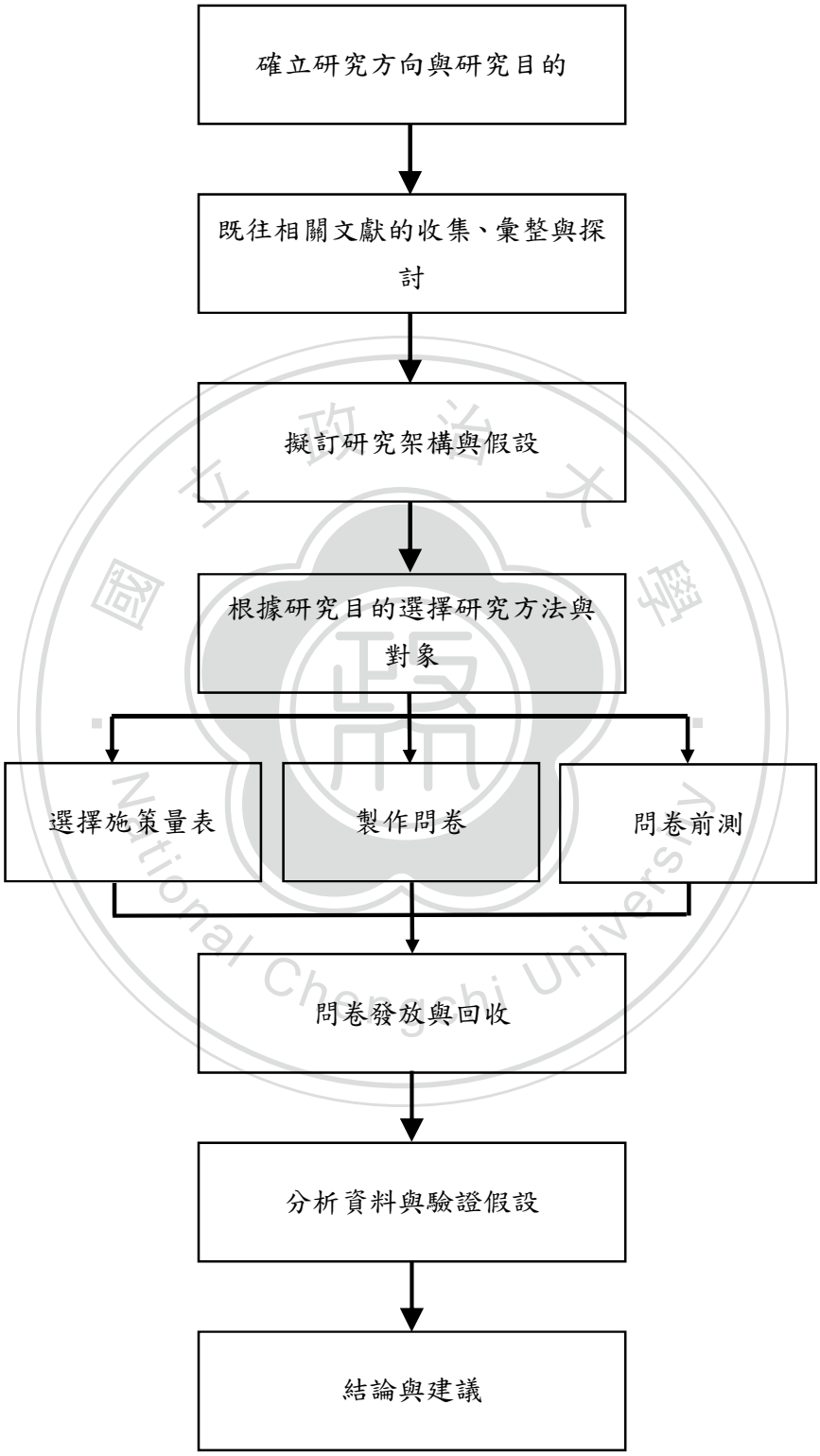

圖 1-3-1 研究流程圖

第二章　文獻探討

第一節　母國企業外派支持系統

一、　外派支持系統之內涵：

海外派遣對於外派人員的生活勢必會產生一定程度的變化，隻身外派的孤寂、家人隨行赴任的適應問題、生涯規劃的改變、子女教養的顧慮、外派工作的挑戰等。而這些變化所帶來的壓力、焦慮以及不確定感則無法單單仰賴訓練即可得以解決，身心靈狀態的變化是一個細緻且複雜的問題，必須藉由組織提供長期且具體的輔導以及各項協助，方能幫助外派人員克服外派所帶來的變化與恐懼（蔡明宏，1995；楊曉薇，2011）。組織支持系統為可以幫助外派人員快速適應在外派地主國生活之一種輔助支援系統（Tung（1987）轉引自吳書銘（2011）），舉凡組織所提供的任何能夠幫助員工解決影響其工作表現、績效與身心狀況之措施，皆涵蓋在組織支持系統的範疇中（諸承明，王文君，2005）。且員工會透過其感受到組織支持的狀況衡量組織重視他們的貢獻、關心員工福祉的程度，進而發展其對組織的整體信念（Eisenberger et al., 1986; Eisenberger, et al., 1997）。國外學者 Borstorff et al.（1997）認為在海外派遣範疇下之組織支持系統應涵蓋組織對外派人員職涯規劃之支持、選任支持、給予足夠的外派準備期、訓練支持、導師支持、報償支持、對外派家庭的協助支援以及回任支持這些項目。學者 Black et al.（1991)將組織支持分為社會性支持與後勤性支持兩大項目，社會性支持為來自海外子公司同事與上司的支持，他們能夠提供外派人員在外派地主國工作相關之訊息，像是在工作上何種事是可以被接受而何種事不能。後勤性支持則為提供日常生活所需的各項協助，如住宿、子女就學、日常用品的採買等。綜合上述的討論，本文將組織支持系統定義為組織所提供的所有幫助外派人員克服外派所

遭遇工作上以及生活上困難的相關措施，其內涵包括選任支持、訓練支持、報償支持、回任支持、對外派人員家庭之支持、社會性支持與後勤性支持。

1. 選任支持：

一項針對美國籍大型跨國企業之調查研究顯示在外派人員的選任過程越嚴謹者，其外派失敗率越低（Tung, 1982；Tung, 1987）。組織選任外派人員之過程必須公正且嚴謹，讓員工認為組織是透過一個嚴謹的程序挑選出最適當的人員進行外派，並非只是草率的找個人去填補外派的需求，將可減少外派人員的焦慮與不確定感（Mendenhall & Oddou, 1987; Borsorff et al. , 1997; 潘彥伶，2007）

2. 訓練支持：

Tung（1982）針對美國、日本及歐洲跨國企業進行之研究指出，日本與歐洲跨國企業外派人員之績效良好之因素主要歸功於外派前之組織提供之嚴謹的訓練。林彩梅(1994)認為在正式外派前必須先實施相關的工作訓練使其能順暢的長期在海外工作，減少外派任務的失敗率及人員的離職率。且對於不論是初次外派者或是已具備外派經驗者皆不可忽視訓練的重要性，訓練支持可讓外派人員體認到外派任務的重要性以及組織對外派人員的重視、用心（邱琬亭，2010）。龐寶璽（2011）針對我國跨國企業外派現況之調查研究指出我國大部分的企業在外派前皆會安排不同形式的訓練課程，訓練的重點以外派工作相關的訓練為主，少數企業會提供外派前的就地觀摩、經驗傳承等項目。然而，亦有學者提出諸多跨國企業在訓練項目上僅著墨於技術層面的訓練，而忽略文化訓練的重要性，文化衝擊與適應問題才是導致外派失敗的主因之一（李陳國，薛學庸，2009）。

訓練支持之項目包括對外派人員及其家人在外派前、外派期間及回任後的引導訓練與跨文化訓練、外派工作之業務訓練、職業安全訓練、生活適應訓練、在

外派前提供語言課程、實習或短期進修課程、有計畫的讓外派人員逐步參與海外業務、提供到外派地主國短期出差以及實地見習的機會等（Dowling & Schuler, 1990; 黃麗珍，2002；李鴻文、許心怡，2007；吳欣蓓、陸洛，2011）。外派前的訓練能夠讓外派人員提前了解海外任務之內容以及工作狀況，讓其可以預先做好心理調適，減緩外派所帶來之衝擊（吳盈榕，2013）。各項訓練計畫的擬定需考量外派任期的長短、任務的性質、外派地區之環境等因素，再加以考量訓練所需花費的成本、可行性為何以及預期的效益。再通盤考量後提供外派人員適當的訓練內容、方法與深度的訓練方案（Dowling et al, 1999; 李鴻文、許心怡，2007；龐寶璽，2011）。歷年執行外派訓練所積累的經驗與知識若能妥善的管理與傳承，對於跨國企業而言是項極為珍貴的資產（田文彬、林月雲，2003）。

3. 報償支持：

報償制度是影響員工工作態度與行為的重要途徑，若報償制度經過妥善的設計並在組織中運行良好，則經過良好設計的報償會讓員工認為組織理解其與家人因外派任務所需承擔的風險與犧牲，並願意對他們的貢獻做出補償，同時也能讓外派人員感受到他們對組織是有價值的。外派人員的薪資與其他加給的總額通常是其在國內工作時的三倍（Borstorff et al., 1997; 黃麗珍，2002）。同時，外派之報償支持為非常重要的激勵措施，合理且優渥的外派報償制度為外派人員衡量是否接受外派任務時重視的項目，海外派遣財務上之吸引力是許多外派人員願意外派的因素之一，因此，跨國企業常會以較優渥的報償做為海外派遣的激勵因子，用以提升員工之外派意願（McClenahen, 1997; 黃英忠等人，1997；趙必孝，1998；龐寶璽，2011；張銘華，2012）。

外派報償的設計是一個精細且繁雜的過程，一個足夠的報償組合必須能夠涵

蓋及外派人員具體的需求，外派人員處於子女為初生嬰兒時期、學齡兒童階段以及需要照顧長輩階段之需求皆不同。因此，其薪酬組合需顧及到外派人員之家庭生命週期（family life cycle）每一階段的需求加以設計(Harvey, 1985)。一個健全的外派報償制度必須具備公平性、競爭性、一致性與彈性這四項基本原則，同時包含達到增加企業在海外的利益以及員工外派意願的效果、極小化外派人員的財務風險，且盡可能使外派人員及其家庭感到愉悅、報償制度須能促進外派人員回任時順利重回母國生活並保證其生活品質這幾項功能（Martocchio, 1998; 林俊秀, 1991)。張琦德（1995）之研究指出，外派人員之報償制度應達到以下三項效果。其一、能夠吸引並留住能夠擔當外派任務的人才。其二、有助於優秀人才在子公司與母國公司之間的輪調。其三、建立並維持具有一致性與公平性的制度。外派薪酬系統之項目包含本薪、海外工作加給、生活成本津貼、住房津貼、安置津貼、返鄉休假津貼、子女教育補助、稅賦津貼、未隨行家人的探訪津貼、交通津貼、電話費補助、搬家津貼等，且當外派地主國之政治情勢、醫療水準以及生活環境較為惡劣時，組織應給予較多的艱苦津貼。(陳雅琪，2000；蔡明田等人，2002；龐寶璽，2011)。龐寶璽（2011）針對我國外派現況之調查研究顯示我國多數企業未維持企業內薪資制度的一致性，因此不會因為外派而調升員工的本薪，而是利用提供海外工作加給的方式反應組織關心員工的福祉與感謝員工的貢獻。另外，半數的企業亦會考量外派地主國的生活品質與政治安定指數而提供相對應的津貼補助。過半數企業之外派報償結構並不會與外派人員之海外績效進行連結，而是以外派人員之職位進行核定。

4. 對外派家庭的協助支援：

外派人員家庭支持之部分主要可以分為兩種型態進行討論，其一為家人跟隨

赴任，其二為外派人員單身赴任，家人留在母國的情形。這兩種不同的型態所遭遇的困難以及需要的支持項目皆不同。家人跟隨赴任時，除了外派人員之適應問題需要關注，配偶與隨行家人的適應狀況亦不可忽視。外派人員較配偶能夠較快的適應，因為其大部分的時間都是處於穩定且相對熟悉的工作環境中，生活上受到之跨文化衝擊較小。而配偶則不然，由於其生活大部分皆暴露在異文化的環境中，舉凡購買食物、生活必需品乃至前往商場時的交通問題，皆會使其侷促於陌生的語言、文化環境之中。此時，組織提供跟隨外派家庭之支持措施即相當重要。隨著我國雙生涯家庭的增加，許多配偶因為工作狀況而無法或不願跟隨外派，學者吳欣蓓等人（2010）呼籲企業應該更加審慎的看待未隨行赴任對外派人員及其家庭的影響。配偶外派後，生活上難免會出現諸多的不便，孤寂感與無助感油然而生，再者，原本由配偶負責之家務責任隨著配偶的外派皆轉移到未隨行配偶的身上。若未隨行配偶同時需兼顧工作的情況下，可謂是蠟燭兩頭燒，此時，未隨行配偶被迫必須從家庭亦或工作方面進行調整。不論何者，皆對配偶與其他留在母國之家人之生活乃至生涯規劃產生影響。此時，組織應提供適當的家庭支持措施，妥善地照顧外派人員家庭，使其能夠更快速的適應及調整外派人員不在身邊的生活，降低外派人員在海外執行任務期間所產生的工作-家庭衝突，使其能夠全心投入海外工作中而無後顧之憂。家庭之適應狀況對外派人員之海外適應具有顯著的關係存在（李鴻文等人，2005），同時根據外溢理論，家人之適應情形確實會影響外派人員執行海外工作之表現。故，當企業提供相關支持措施與隨行家人時，其並非僅是達成照顧員工家庭的企業社會責任，更是促使外派人員提升其績效表現，增加外派任務的成功率。

在配偶隨行赴任的情況下，組織可提供的支持包括語言及跨文化訓練、在外派前前往派駐地探訪、提供配偶組織內的就業機會、或幫助配偶介紹或推薦至地

主國其他企業任職、協助取得配偶在外派地主國工作所需的各種官方文件、提供配偶就業中斷之津貼（Harvey, 1995; Punnett, 1997）。不論配偶是否跟隨外派，組織在外派候選人的遴選階段應將配偶因素納入考量範圍，與外派候選人之配偶、家人進行事前的訪談有助於組織了解其對海外派遣所抱持的態度為何，了解家人的顧慮並提供各項支持策略加以解決。同時，也能雙向溝通，讓外派人員之家庭了解外派後的狀況、回答他們的疑惑以及讓其瞭解組織將給予何種支持措施幫助他們，降低其內心的不安與焦慮。在外派前與外派候選人之家庭進行良好之溝通能夠幫助其降低外派後之工作-家庭衝突的狀況，促使外派候選人獲得更高的家庭支持，進而提升其外派之意願（李鴻文、許心怡，2007）。組織可提供外派人員家庭方面的支持包含外派前提供家人關於外派地區的詳細資料（包括氣候、政治、文化、交通等）、隨行家人之語言及跨文化訓練、外派前的座談會、實地參訪（實際工作導覽）、幫助找尋子女就學學校、教育補助、提供隨行家人生活津貼、隨行家人交通協助、日常生活起居之協助、急難救助、嚴格的外派紀律管理（如明文規範禁止外派人員發生婚外情等情事）、對於家人未隨行外派者提供家人定期到外派地探訪之交通補助、或提供外派人員探親、往返母國之交通補助津貼、提供外派人員返鄉休假、對於未跟隨外派之家庭提供生活協助等（Harvey, 1995; Punnett, 1997; 蔡明田等人，2002；仇福寧，2009；吳欣蓓等人，2010；李旭凱，2013）。雖然外派家庭支持所費不貲，但外派失敗所產生的損失更大，除了薪酬成本、培訓費用等有形的成本，更會使組織損失無法估量金額的無形成本。外派人員的任務失敗可能會導致外派人員的海外經驗以及學習到之技術在組織內無法繼續傳承與運用，若外派人員離職更使組織失去長久培育的國際人才，更甚者，可能致使組織喪失海外市場之佔有率影響企業全球營運策略的佈局。我國目前只有極少數企業會在外派前對外派人員之家人進行外派生活簡報，包含配偶往返母

國之交通費補助、眷屬住宿之眷屬津貼僅有不到一半的企業提供，更多達半數以上之企業不提供外派人員之子女教育補助（龐寶璽，2011）。可見，我國企業對於提供外派家庭支持的意識尚未成熟，對於友善家庭的落實仍為不足。

5. 回任支持：

回任之定義為組織指派之海外派遣任務完成後返回母國公司任職的程序（Dowling & Schuler, 1990）。根據針對美國跨國企業外派人員所做之調查研究顯示約有 60-70%的外派人員在回任前未被告知其接下來在母國公司所擔任的職務（Black & Mendenhall（1992）轉引自黃麗珍（2002）），80%的外派人員覺得他們在海外學習到的知識與經驗並未被公司所重視，僅有 11%的外派者在回任後獲得升遷（Black et al.（1992）轉引自 Borstorff et al.（1997）; Oddou & Mendenhall, 1991）。在我國，近半數的企業對於外派人員回任後之職位安排以不低於外派前原職為原則，超過 1/3 的企業則是要視回任時組織職缺的狀況而定，甚至有 18%的企業根本沒有任何回任安排（龐寶璽，2011）。海外派遣伴隨著風險，人在海外時無法及時的掌握母國公司人事變動的情況，有可能因為資訊不足或是外派任務尚未完成等因素，錯失回國升遷的機會。外派任務的成敗也是外派人員承受的風險之一，甚至在組織沒有明確的回任制度下，何時回任也是一個未定數。種種職涯的不確定性，是外派人員在思考是否要接受外派任務時存在的焦慮與不安。當外派後候選人認為回任至母國後可能不存在合適的職位時，其會產生對其未來職涯發展的擔憂，進而影響其外派意願（諸承明等人，2011）。學者指出不健全的外派制度反而會使外派回任者成為組織內部的低度使用資源（Dowling et al., 1993），若組織缺乏制度性且明確的外派回任制度，致使外派回任者產生離職意願對組織是巨大的損失，不僅先前培育適任外派人員所投注資源的浪費，同時，

亦不利於海外經驗的移轉與傳承、組織忠誠度的提升，對組織之國際經營籌劃更損失了重要的資訊。

海外派遣代表員工需在一段期間內離開母國公司之現有組織、職位，這項行動對於其職涯乃至生涯皆具有相當大的不確定性（蔡明田等人，2002），當外派人員長期在外，其會擔心被母國公司遺忘、孤立，進而影響其職涯路徑（Moran（1989）轉引自邱琬亭（2010））。此時，若外派人員體認到組織對其職涯規劃提供實質的支持，了解外派經歷將會對自身職涯產生正向助益時，將能夠在一定程度上消弭其顧慮。國外學者 Naumann（1993）認為若企業能幫助外派人員規劃其職涯路徑，則會對員工的外派意願產生顯著的影響。Miller & Cheng（1978）的研究亦指出在外派人員接受外派的動機中，佔多數的者皆是認為海外派遣符合他們個人的職涯發展規劃，認為海外派遣是具有發展性的任務，將有益於其未來的升遷、經驗的積累以及報償的增加，則其將更有意願接受外派（Miller & Cheng (1978)轉引自諸承明等人（2011）; Landau et al., 1992）。邱琬亭（2010）研究指出組織是否將外派經歷列入升遷的考量為影響員工外派意願的重要因素之一。外派人員回任後之表現會受到組織是否提供完善的職涯規劃影響（Gomez-Mejia, 1991），提供職涯發展規劃的組織之外派人員回任後留任率會較沒有職涯發展規劃的組織高（Stroh, 1995），倘若組織未做好外派人員的職涯規劃即將其進行外派，則容易導致外派人員績效低落甚至可能致使外派任務的失敗（Mendenhall & Oddou, 1987）。學者指出，組織應該讓外派人員明確的瞭解到他們回任後將在母國公司擔任的職務，再者，讓外派人員瞭解其海外經驗將會在職涯發展中派上用場（Mendenhall & Oddou, 1987）。若組織對外派人員回任後的職涯規劃與發展具有完善的計畫，不僅對外派回任人員有提高其組織投入的效果，更可進一步降低外派的不確定性以及促進組織內其他成員的外派意願

（Adler, 1981; 蔡明田等人，2002）。組織在進行外派制度的設計時，應與外派人員達成良好的溝通及共識，詳實的規劃外派人員在海外及回任後的職涯路徑，完善的回任管理系統不僅能夠對外派意願產生正面的效果，更有助於提升外派人員之工作態度（黃光霖, 1999；諸承明等人，2011）。

6. 社會性與後勤性支持

本文擴張學者 Black et al.（1991)所提出社會性支持之範圍，社會性支持為來自海外子公司同事與上司的支持，而本文所定義工作支持之提供者不局限於海外子公司之同僚，尚包含母國公司之同事與上司所提供之支持。

學者 Borstorff et al.（1997）認為組織應提供導師這個角色以幫助解決任何外派人員在執行外派任務時所遭遇之問題。導師可以作為母國公司與外派人員之間的溝通渠道，提供外派人員國內的現況、幫助外派人員留意職場上人事異動與缺額動態、以及對於其所遭遇的問題提供協助(Harvey（1989）轉引自 Borstorff et al（1997））。導師制度通常是由一位任職於母國公司的資深經理人配對一位外派人員，導師負責在外派人員在海外執行任務的期間，幫其留心母國公司中的職涯發展機會。憂慮回任後的職涯發展往往是干擾外派人員全心投入海外任務的因素之一，透過導師制度可以讓外派人員感受到他還是母國公司組織中的一份子，降低其因為暫時離開組織而恐懼被組織遺忘的焦慮與不確定感（Tung, 1988; Borstorff et al., 1997）。導師制度是一項既實際又具有象徵性意義的支持措施，其不但能夠提供外派人員在海外期間的各項協助，幫助外派人員及其家庭在外派地主國之適應，降低其壓力及外派失敗率（邱雅萍等人，2008；李旭凱，2013），同時也可做為外派人員學習的對象、經驗的傳承以及情感上的支持。導師不一定需為從事相同型態之工作，但一定需具備海外派遣經驗以及管理挫折的能力（吳

欣蓓、陸洛，2011；游珮琪，2013）。導師制度已在一些高度國際化的跨國企業中行之有年，花旗銀行、IBM 皆藉由導師制度做為與外派人員之間的媒介，透過導師回報外派人員的工作表現、回任想法，幫助傳達母國公司的指示以及調和雙方對於回任之期待與認知上的差異（Jassawalla et al., 2006; Tyler, 2006; 龐寶璽，2011）。

後勤性支持為組織提供外派人員各項日常生活所需之協助，主要為非工作性的支援，組織期望透過後援性支持的提供以降低生活因素造成外派人員不適應的狀況（Black et al., 1991）。在外派地主國的生活圈很小，外派人員或跟隨外派之家庭與其人際網絡之互動程度與頻率定無法與在母國時相比，通常只能與同樣來自母國公司的同事及其家庭互動（吳欣蓓等人，2010）。因此，如何舒緩與協助外派人員及其家庭在地主國的孤寂感以及人際互動層面的需求亦是組織需重視的課題。組織能夠提供之後勤性支持包括協助解決居住的問題（協助找尋適合的住所、租賃事務的處理）、協助家具、電器、生活日用品等採買、提供保險或醫療補助、提供定期健康檢查、規劃增進外派人員彼此間人際關係交流之活動、提供外派人員及其家庭在地主國的社會網絡（如與其他同來自母國的人員進行聯誼活動等）、妥善規劃員工的休閒活動等（Guy & Patton, 1996; Kraimer et al., 2001; 吳欣蓓等人，2010）。我國八成以上的企業會提供外派人員相關保險或醫療補助，保險與醫療補助是一項可以幫助降低員工身處外地之不安全感的風險管理工具，不論是地主國當地之社會保險或如壽險、醫療險、意外險等商業保險不僅能夠給予外派人員相當的保障，也能對組織達到風險管理與轉移的效果，降低組織用以在不幸有事故發生時需負擔之損害賠償準備金（龐寶璽，2011）。

二、　外派支持系統對外派意願之影響

根據一項針對外派人員與人力資源主管對外派組織支持認知落差之研究顯示，53%的人力資源主管認為已提供外派人員相當完善之外派前準備，但只有 32%的外派人員同意此說法。63%的人力資源主管認為組織相當重視且關心外派人員之需求，但仍只有 32%的外派人員有相同的看法。此外，39%的人力資源主管人為已提供完善的回任管理支持，然而卻有 45%的外派人員不認同此說法（CIGNA International Expatriate Benefits, the National Foreign Trade Council, & WorldatWork（2001）轉引自黃麗珍（2002））。可見組織認為其支持系統之實施程度與外派人員實際的感受間存在著相當的差距。企業提供完善的外派支持系統不僅能夠讓員工更加願意被組織派至海外工作，亦能讓已經在海外之外派人員提高繼續外派的意願，加速外派人員在地主國的適應狀況，更因為降低其生活的不確定性而讓其有更好的績效表現，使外派成功的機率大增（Tung, 1987; Borstorff et al., 1997）。研究指出外派報償制度能對員工產生經濟上的誘因，對員工之外派意願有正向之影響力（趙必孝, 1998；蔡明田等人，2002；吳欣蓓等人，2010；吳盈榕，2013），此外，若組織對外派人員及其家庭提供訓練支持亦能夠達到提升外派意願的效果（Black & Gregerson, 1991; Feldman & Thomas, 1992; 吳盈榕，2013；吳欣蓓、陸洛，2011）。同時，外派支持系統中完善的回任支持對外派以及再外派意願亦具有極大之影響力，若缺乏有制度性且明確的回任計畫，在缺乏保障的情況下，員工會因為不願意承受外派所伴隨之風險而降低其外派意願（邱琬亭，2010；諸承明等人，2011）。

國外學者 Eisenberger et al.（2001）提出在互惠規範（reciprocity norm）的概念下，當組織對員工提供各項支持時，員工會感受到組織對其的信任、善意與貢獻，此時員工就會認為其有義務對組織做出回報。其研究亦指出組織支持對員

工的組織承諾、自主性有正向之影響，同時也有增強工作績效的效果，當員工知覺到組織對其提供之支持時，會認為其有義務關心組織的福祉以及幫助組織達成其目標。當員工感受到越強烈的組織支持時，會感受到組織對其之承諾以及接受到組織重視其為組織中的一員的訊息，能夠強化員工對其職涯的期待，讓員工更相信在自身遭遇挫折、困難及壓力時，組織都能同理其感受並且提供實質的支持與幫助。將此概念導入海外派遣當中，組織支持系統可以使員工產生正向的工作心理（吳欣蓓等人，2013），強化外派人員之期望與外派投入之間的關係，外派人員會相信其對於外派任務的投入能夠在其外來職涯發展上獲得回報，故，增強了員工願意投身海外派遣的心理。我們也可透過資源保存理論對於職涯與外派意願之間的關係進行更好的理解。國外學者 Hobfoll（1989）提出資源保存理論這個概念，認為個人會努力地去取得、保存、保護以及培養會直接或間接對其生存產生影響的資源，且將任何潛在或確實會造成這些資源損失的事物視為威脅。因此，當個人受到潛在資源損失的威脅、實際遭遇資源損失、亦或投入資源後卻無法取得資源做為回報時，個人的心理層面上就會出現壓力(Hobfoll & Lilly, 1993)。為了獲得亦或防止資源的損失，就必須投入其他資源以預防或彌補損失（吳欣蓓等人，2010），因此，若外派者認為外派後還有未來的職涯發展來彌補損失，就有可能增加其外派意願。

第二節　外派策略

一、　企業使用外派策略之因素

海外派遣(expatriate)為企業基於特定的需求，將母公司或總部的員工派任到海外子公司或國外營運機構的過程(Borstoff，et al.，1997；趙必孝、李義昭，1998；邱琬亭，2010)，是跨國企業在全球人力配置中十分重要且不可或缺的一

環。在國際化的過程中，企業逐漸重視使用外派人員作為統合各海外營運機構，建立全球關係及成為傳達組織文化的媒介(Bartlett，1989)。由於企業版圖擴張，在海外設立新據點，或是基於臨時性的任務需求，而將具有專業技術或管理能力的員工從母國派遣至其他國家執行業務，一般而言，外派之任期為一年至五年(Perkins，1997)。統整學者對外派之定義，本文將外派定義為企業基於營運上之特定需求，將具有特定技術或專業能力之人員派至企業進行經營活動之地主國營運機構的過程。

Cascio(1992)定義外派人員為公司派任至母國以外的地區工作，並有回任計畫的員工，他們可能是母國籍的員工(parent-country national，PCN)或第三國籍員工(third-country national，TCN)（轉引自邱琬亭（2010））。簡詩怡（2000）定義外派人員為外派至母公司以外之國家或地區服務的員工，任期至少維持一年以上的人員，而接受短期性出差的員工不包含在此範疇中（邱琬亭，2010），外派之目的在掌握當地的營運或提供技術協助（邱雅萍等人，2008）。本文整理學者對外派人員之定義，將外派人員定義為企業派任至母國以外之國家或地區負責控制當地營運、提供技術或管理支援，外派任期至少為一年以上，並具有回任計畫的員工，但不包含短期出差性質之員工。外派人員不限於母國公司國籍之員工，尚包含第三國國籍之員工。

台灣腹地狹小，內需市場規模受限，近年來國內市場已處於發展成熟之境。國內企業在成長茁壯、穩固後，為了開拓新的市場，擴大企業格局，國際佈局是勢在必行之策略。不論是為了找尋未開發之需求，進行資源整合之目的亦或為維持成本競爭之優勢，皆加速了企業跨出國界的腳步。自 1990 年代後期，企業漸趨高度競爭的態勢，使得企業國際化與全球化成為組織創造並維持競爭優勢的重要策略之一（楊曉薇，2011）。為了爭取國際市場上活動的空間，尋求新興發展

之需求所在及開發為企業組織帶來競爭優勢之資源，皆驅使企業加速國際佈局之進程，於各個目標市場建立據點或是延攬國際市場之業務，也因而增加了許多海外派遣之任務需求，外派人員之角色日益重要。在全球化的進程中，企業為了讓海外事業能有效運作，運用外派人才的方式已日趨頻繁。海外派遣除了可以幫助組織建立在全球市場的競爭力外(Stroh & Caligiuri，1998)，亦被視為企業國際化的策略之一(Aryee et al., 1996)。跨國企業透過海外派遣的機制，達到在全球網絡中控管、整合、和處理跨國公司之間的資訊。

企業使用外派策略之原因之一為成本因素考量。尤其是勞力密集之行業，面對勞工成本及物價水準日益升高，為降低成本，將企業資源移轉至其他成本較低之地區希冀能夠提升公司整體獲利。除了成本考量，對企業而言，許多開發中國家為引進技術成熟國家之專業技術，紛紛開放優惠經濟政策作為吸引海外投資的誘因（吳盈榕，2013）。除了低廉的勞工工資成本、稅率優惠與放鬆環境保護政策等誘因外，同時藉由與國際廠商之接觸，亦有機會能夠開拓新市場與新客源，提升企業在國際間的知名度。工程技術顧問業係屬於知識密集之行業，其所需求之員工為經過完善教育體系培養之具備專業知識與技術能力的人才。其使用外派策略之原因通常並非為降低勞動力成本，主要是由於前段所述之環境與經濟因素驅使工程技術顧問業投身海外市場。但國內也有工程顧問公司基於人力成本考量在海外設立據點，處理較為簡單不需要複雜專業計算之事務，也可用以承接當地較小規模之工程案件。

本文整理學者 Harvey(1996)、Harvey et al.（1999）、蘇永富（2001）及吳盈榕（2013）的研究，提出七點企業運用外派人才策略之原因:

1. 母國公司之外派人員對組織具有忠誠度
2. 為投資開發的初期，不易在當地找到合適可用之技術與管理人才

3. 母國公司之外派人員，具有某些控制海外公司的功能，能夠維持或促使組織的控制與協調

4. 從母公司直接外派人員至海外據點進行管理，因母公司之員工對企業文化、組織結構較為熟悉與瞭解，能有效傳遞母公司之發展策略及價值觀

5. 在與地主國人員進行事務協商時能發揮溝通、協調之橋樑的角色

6. 透過外派經驗培養母國企業員工之國際觀，儲備具有國際視野之人才

7. 企業常基於保守某些重要的產銷機密等原因，偏好使用外派人員

外派人員因為熟悉母國公司的組織文化與營運方式，能有效的執行企業擬訂之發展策略，亦可作為與地主國協調與交流之橋樑角色。且一般認為母國公司外派人員較地主國員工對組織具有忠誠度，因此企業在國際發展初期或是在處理涉及企業機密或關鍵技術的任務時，仍較傾向使用母國公司之外派人員。企業在面臨全球化競爭之際，亟需具有國際視野及海外經驗的人才，海外派遣正可達到培養員工國際經驗之功效。學者龐寶璽（2011）進行之台灣跨國企業外派現況分析之研究顯示，多數企業在決定使用海外派遣這項策略時，主要是以技術支援、績效控管、人才培養、業務推展與財務控管等理性因素為主要考量因素。而企業在規劃外派任期之影響因素，首先是以企業外派目標達成與否為首要考量，尚包含外派人員的任務是否完成、外派人員的績效表現以及適應能力。次要考量為對外派人員個人發展的影響，例如外派人員的生涯規劃。然而，關於外派人員海外生活環境因素等個人福利則少有企業作為考量之因素。

二、 外派策略對組織帶來之挑戰

全球佈局之經營策略已成為現今企業之必行之勢，企業積極地拓展國際市場、成立海外營運據點，海外業務的營運開始對企業有著舉足輕重的地位。首要之關

鍵事項之一即為如何遴選出適切的人才，有研究指出企業能否成功的執行其全球性策略往往與其能否在正確的時間將正確的人員派駐到正確的地點有關。外派人員所扮演的重要角色即是企業獲得技術、創新想法、知識移轉、協調與控制海外分公司、開拓新市場的利器(邱琬亭，2010)。企業在進行外派人員的遴選時，九成企業係以外派候選人的技術專長為主要考量，近半數企業會考慮外派候選人過去在組織績效表現與對組織之忠誠度，然而外派候選人之年齡、年資、學歷及求學經驗等外在因素並不會被企業列入考量的範疇，且外派候選人配偶的工作狀況、子女教育與婚姻狀態等個人因素被組織認為是需要外派候選人自行面對與解決。外派任務是企業對員工管理能力培養的策略之一，同時也肩負組織對其之信任以及對地主國營運控管之任務，外派經驗會使該名人員未來在組織擁有進一步發展的機會。外派工作是面對新環境的挑戰，多數企業會考量外派候選人的抗壓能力，以避免外派任務的失敗，在選擇外派人員時，通常會安排多位候選人同時進行遴選（龐寶璽，2011）。企業通常傾向讓在母國公司績效良好、具有經驗之員工承擔外派之任務，除了協助海外任務的進行，同時更代表母公司從事監督控制的任務（李鴻文等人，2005）。且學者研究發現原來在母公司表現優異、績效良好的人員，並不代表其海外派遣工作一定會順利（Tung，1981; Stroh et al.，1994）。許多跨國企業皆表示，將人員派遣至海外工作，是國際化企業十分重要的一項工作(McClenahen, 1997)。亦有研究指出員工具有國際工作經驗已經被廣泛的重視且認為這一經驗將會成會公司至關重要的資產，並成為多國籍企業的競爭優勢來源。(Takeuchi et al.， 2005; Yan et al.， 2002)。惟，有能力且願意接受外派工作的人員數量並無法滿足企業持續增加的人員需求，且其中供需的數量有著懸殊的落差。國外學者的研究指出根據多國籍企業的報告顯示，使國際化人力資源中心最為煩憂的事務即是如何發掘具備專業能力且適任的外派人員，以配合企業

國際化之營運（Stroh & Caligiuri, 1998）。

外派人員是跨國企業進行國際佈局策略時重要的執行者，對跨國企業海外營運成功與否有著舉足輕重的地位，如何選任出具備企業所需之技術與能力，同時也存在外派意願之人員是國際化企業關鍵的第一步。然而，即使成功的選任出適當的外派人選也不代表外派任務此時就可預期成功，外派任務提前終止等外派失敗之狀況並不罕見。外派失敗係指海外派遣人員在任務期間內離職、因不適任而遭公司提前召回或在外派任務完成前提前返國，EMBA 雜誌（2006）指出外派員工的離職率是一般員工的二倍以上，Mendenhall & Oddou（1985）研究發現約有 20%～50%的外派經理人，因績效不佳或無法適應當地環境而提早歸國。綜合多位學者之研究結果，發現外派失敗的機率普遍介於 15%～70%（Tung, 1982; Torbiorn, 1982; Copeland & Griggs, 1985; Mendenhall et al., 1987;Hogan & Goodson(1990)轉引自吳欣蓓、陸洛（2010））。不同研究之數據皆有些許差異，但一般皆介於 30%～50%之間(Dowling & Welch, 2004）。據估計每一位海外派遣人員的失敗所造成的成本損失約為 55000 至 250000 美元(Copeland & Griggs, 1985; Tung, 1982; Wederspahn, 1992)。培育一位適任的外派人員成本高昂，如外派前訓練花費的時間成本與訓練支出、外派給予的薪資調整、赴任與返鄉之差旅津貼、海外安置等各種福利成本。然而，外派失敗除了造成上述金錢成本之損失，尚會給組織帶來諸多無形之成本。一名外派人員的任務失敗，可能將打亂組織內部整體營運計劃的效率性，增加組織內其他成員之工作負荷。企業無法將外派人員的海外經驗與所學習到之技術在組織內繼續傳承與運用，此外，不良的外派設計將可能使外派人員對組織產生負面情緒，引發人際關係衝突或對公司反感等情緒而降低生產力，甚至將導致離職行為。外派任務失敗亦可能使企業在高度競爭的國際市場中，喪失市場佔有率甚至損及企業商譽，影響企業全球營運策

略的佈局，嚴重者更可能導致母國公司失去對海外公司的控制與協調的能力（Tung, 1987; Black & Gregersen, 1991; Borstorff et al., 1997；陳彰儀等人，2001；邱雅萍等人，2008）。被選擇參與海外派遣任務的人員，往往都是在組織中具有一定的工作經驗，且被認可具有組織需求的專業才能，能夠達成所賦予任務之人。對於這些人員，組織通常會投資許多成本用以訓練、培育以及留才，如前段所述，不良的外派策略將可能導致外派失敗，進而引發人才的流失。除了使企業往昔所投注的成本無法回收，更使得外派人員在執行任務時所獲取的海外經驗與知識無法貢獻給組織，而這些國際經驗與知識正是全球化時代跨國企業最為關鍵的資產。

組織應發展出一套完備的外派人力資源管理系統外派人員若提前離開任務，其未完成之工作在短期內公司無法派任新的人員接手時，勢必將會分攤到其他外派人員身上加重其他人員的工作負荷，造成任務時程的延誤將是可以預期的。外派人員的離職亦有可能造成企業與地主國花費時間培養建立的生意往來、信任關係中斷，若是開發新市場的外派任務失敗，企業不但無法成功擴張市場版圖，更是喪失了進入新市場的先機。在工程技術顧問業中，若外派工程師的效率不彰或績效低落將會直接影響到工程案的進度，更遑論是外派失敗之狀況。若是工程案時程延誤超過與業主合約簽訂的日期，企業將面臨鉅額的工程延誤違約金。由於我國在國際間的知名度不高，且企業規模很難與許多已發展多年之海外跨國企業相比擬，因此我國大型工程顧問公司無不積極的在國際間承接專案，目的之一就是為了提高國際間的知名度與聲譽，希冀能在全球市場佔有一席之地。然而，工程延誤或設計失誤對於企業之國際聲譽皆有很大的損傷，業主與各國協力廠商對企業的評價以及企業在國際市場中的聲譽皆會對企業在未來工程案的招標中產生不可忽視的影響。工程技術顧問業早已投身全球市場，運籌帷幄積極的承接國

際間的中大型工程標案，據本文了解，其人力資源管理策略尚未跟隨組織發展目標的改變而更新，依然是以傳統人力資源策略角度認為增加薪酬即可提升員工外派之意願，或是單純以薪酬作為員工在地主國適應不良之補償。一項對組織而言是至關重要的人力資源管理策略若是規劃不當，雖然只是一個環節的疏忽，但極有可能對組織的造成長遠的傷害。國內一家工程顧問公司，其所接 80%以上都是海外業務，對外派人員的需求龐大。且通常需要進行大型建設的地區都是經濟正在發展中的國家，生活水平皆無法與我國維持在相同的水準。按理，該企業應發展出一套完備的外派人力資源管理系統，結果不然，該公司仍採取薪酬補償之單一策略。如果員工認為有比薪酬更加重要的考量因素時，該組織之策略即無法產生誘因，然而組織又缺乏其他面向之支持策略時，容易造成員工之外派意願低落，此時組織強行外派，僅會迫使員工產生離職意願。

海外派遣人員作為母國企業溝通及協商的橋樑，代表著母公司進行管理、監督與控制的任務，其工作表現更與海外任務之成敗息息相關。然而許多海外派遣人員提前歸國，使得外派任務失敗的情形經常發生，成為多國籍企業的一大隱憂。國外學者 Mendenhall & Oddou（1985）的研究發現約有 20%～50%的外派經理人，因績效不佳或無法適應當地環境而提早歸國。此外，因外派任務所引發外派人員的家庭問題也是導致外派失敗的原因之一。外派人員之管理實務上最另企業感到困擾的為文化差距所引發之海外適應問題。當個體所處的文化背景與其他文化出現相當大的差異時，個體將產生所謂的「文化衝擊」（culture shock）現象（諸承明、王文君，2005）。學者指出當外派人員初到海外時，由於不熟悉地主國的新文化，容易擔憂自己的行為是否適當，進而產生焦慮、敏感、與心理不適應等文化衝擊現象。外派人員不能完全發揮其應扮演角色之能力，無法妥善地處理所面對的新環境，無力感油然而生。

本文整理既往關於外派失敗之原因（Stone, 1991; 諸承明、王文君，2005；劉永銘，2012），主要為以下九項：

1. 外派人員本身之適應問題
2. 外派人員配偶無法適應
3. 外派人員無法處理外派任務所給予之較大的工作職責
4. 除配偶外，其他家庭成員之因素
5. 外派人員本身之人格特質因素
6. 缺乏前往海外工作的誘因
7. 專業上的技能不足
8. 外派單位與母公司間的資訊落差與溝通不良
9. 母公司的支援時效性不足

上表中中第三、六、七、八、九項可歸類為工作適應之問題，第二項與第四項可歸類為家庭適應之問題，而第一項與第五項則可歸類為生活互動適應的問題。外派人員離開原本熟悉之環境，除了需接受與在母公司時不同的工作內容與工作環境，還需要適應他國的生活習慣、人文背景與地方法律。配偶與家人的不認同、不諒解也會對外派人員的心理層面產生很大的影響，進而導致其生產力的降低（Dowling et al., 1994; Forster, 1997）。劉永銘（2012）的研究中顯示當外派人員項母國公司提出需求申請時，往往都會面臨時效性的落差，且許多工作的進行都需要透過非正式的溝通管道，時常需要透過在母國公司建立的人脈來協助海外工作。在這種溝通不順暢的狀況下，外派人員很難得到母國公司的全力協助。

三、 外派策略對員工產生之影響

2008 年美國金融信貸風暴引發全球經濟市場受創慘重，國際經濟環境的衝

擊下致使我國經濟也陷入低迷的困境。當大環境景氣低落時，會直接衝擊到就業市場，使得就業市場萎縮，此時勞工會更謹慎的思考職涯發展的議題。以海外派遣的角度觀之，員工可能產生更有意願配合組織的安排以求保有現在的工作，或是積極把握住任何有利於職涯發展機會的心理。前者是受迫於大環境考量到轉職時可能遇到的阻礙，為了保有現有之工作而接受外派；後者則視海外派遣為一個寶貴的機會，認為外派經驗將有助於其未來之職涯發展，因此同意外派。學者指出當一個外派任務讓員工無法辨別該任務是否為自己的職涯帶來機會時，員工會產生兩難(dilemma)的情況（劉永銘，2012）。無論何者心理考量，皆有助於提升員工外派之意願。

依前述，外派人員外派失敗的主因之一即為因離開熟悉的工作、生活環境，或因與地主國文化上之顯著差異而產生的適應問題。學者趙必孝（2000）指出外派人員受企業指派至海外任職，首先面對到就是跨文化適應，也就是駐外適應。對外派人員而言，由於離開了過去由家庭、朋友與同事所建立的社會支持系統，外派初期的過渡階段對外派人員將是個艱難的時期，且通常過渡期會維持六個月至一年的時間。外派人員身處外地與母公司的資訊交流容易產生落差，在母公司時所建立的人際關係也會有所疏離，即使定期返國與頻繁的電話聯繫，仍難以填補該落差（McClenahen, 1997）。外派人員在派駐地主國所面臨的文化習慣、社會結構、行為規範、語言、法令規章、價值系統以及工作伙伴可能都不同於母國。當外派人員身處在異文化的陌生環境時，時常會害怕觸犯了他國社會或文化的禁忌，因為行為不當而惹出麻煩。這些都會使外派人員而感到焦慮、敏感、不適應以及不安全感，產生所謂文化衝擊的現象。尤其當外派人員被派任至文化韌性較高之地區時，其所受到之文化衝擊更為劇烈。所謂文化韌性即為一些外來者不容易順利進入之文化，如南亞、東非、中東等地區，皆屬於較封閉、安於傳統的文

化情境，因此對於新成員的加入顯得格外小心防備。研究指出跨文化適應不良為導致外派失敗的主要原因之一（Forster（2000）轉引自李旭凱（2013））。陳彰儀，張裕隆等人（2001）之研究指出外派工作適應不良之原因主要是由於文化差異，包括不同社會習慣、不同工作文化及不同政治系統等因素；其次為生活設施的不足，如水電供應不足、交通不便、醫療設施取得之不便、子女無法尋找到合適的學校就讀等。而外派不適應之結果可分為兩類，工作上之影響為致使外派人員辭職、被組織要求提前回任或被解雇，而對於外派人員生活上之影響可能導致離婚、酗酒、精神抑鬱等問題發生。面對上述文化衝擊而產生之跨文化適應問題，學者提出跨文化適應這個概念加以因應。洪鐿月(2004)綜合各家學者的說法，提出跨文化適應為外派人員在變換環境時, 心理調適的一個過程。目的在於減少外派人員在工作和非工作上所遭遇的衝突及壓力，並在心理上增加舒適和自在感。跨文化適應為一多重構面的概念而可區分為一般性適應（general adjustment）、工作性適應（work adjustment） 及互動性適應(interaction adjustment)三類。一般性適應係指外派人員對地主國之氣候、飲食、交通、醫療、居住以及生活環境在心理上感到舒適的情形；工作性適應為外派人員在不同的工作價值、組織文化、期望與標準下，心理上感到自在的情形；而互動性適應則是指在地主國文化下不同的溝通風格、生活慣習以及與地主國人民間的人際互動調適的情形。亦有學者以文化適應取代互動性適應，文化適應為對地主國的習俗、價值觀和 生活態度的熟悉(Black & Stephens, 1989; Black & Gregersen, 1991; 顧鳳姿，1993)。

學者 Mendenhall & Oddou (1985)研究指出影響外派人員適應程度的層面有四層：

1. 自我層面（Self-Oriented Dimension）：分為三類，其一為外派環境有無替代物之增援(reinforcement substitution), 係指地主國提供之活動、興趣是否能

取代外派人員原先所習慣且能夠帶給其愉快感受的活動或興趣;其二為是否有降低壓力的方式(stress reduction), 亦即外派人員是否採取適當的措施來紓解外派環境帶來之壓力，如寫日記、其他外派人員保持互動等；其三為專業能力(technical competence)，研究顯示對於自己專業能力抱持自信的外派人員較認為自己專業能力不足者有較好的調適狀況。

2. 其他層面(Others-Oriented Dimension):包括關係發展能力(relationship development)為與地主國員工或人民建立長久友誼關係的能力；溝通意願(willingness to communicate), 是否有能力與地主國人民溝通，或有自信且有能力使用當地語言與他人溝通。
3. 知覺層面（Perceptual Dimension）:研究顯示來自不同文化的人民時常會因為文化上的差異而錯誤解讀對方行為的含意,如果外派人員能夠合理正確的解讀地主國人民行為背後真正的含意,則可以降低其在外派地對於人際關係之不確定感。
4. 文化韌性層面（Cultural Toughness Dimension）:某些地區（如中東、印度、北非、東南亞)的文化對於外來者較難以進入，因此外派人員在這些地區將會遭遇到較為艱難的文化障礙，提高其適應上的難度。

外派人員之適應性在於新工作環境與非工作環境間之調適程度,若是調適的良好，將可以減少外派所產生之衝突與壓力，增加外派人員之工作滿意度與工作營運績效(Aycan & Kanungo,（1997）轉引自秦克堅等人（2010））。成功的外派人員必須要有能力敏銳地觀察到地主國當地的文化特性,能夠了解具有相異文化價值觀並能夠與之共事(Doz & Prahalad（1986）轉引自李旭凱（2013））。若是外派人員無法認同、適應組織或同僚的價值觀,其則可能對組織產生負面情緒,更甚者，可能導致離職行為。此外，外派亦有可能造成外派人員家庭對其之不諒

解與不和諧，對外派人員心理造成影響進而降低其生產力(Dowling et al. , 1994, Forster， 1997)。若是外派回任後之工作無法發揮在外派任務中所習得的知識、技能，那對外派人員而言將是時間與精力上的浪費（McClenahen , 1997）。外派策略著實讓企業在人力資源的運用與配置上具有更多的彈性，然而對於員工而言，外派人員離開熟悉的故土，肩負著組織所賦予的責任，以及在進行調適的同時仍要面對不同文化背景的同僚以及新的組織文化，對於環境的巨變其所擔負之壓力是非常龐大的，為了克服這樣的壓力與恐懼，員工必須仰賴組織提供具體的協助與支援。工程技術顧問業派任至海外工程施工現場之工程師通常以施工監督、技術支援、掌握各結構施工狀況、處理施工中發生的問題以及擔任母國公司與施工現場之溝通橋樑角色為主要任務。由於一個工程案往往規模龐大，同時會有數個企業承接，因此與來自世界各國的專案團隊進行溝通協調亦為外派人員之工作範疇內。一個大型海外工程案中，外派人員可能需要同時與三個以上之他國專案團隊協調，同時負責隨時回應由業主派來監工人員之需求。如前述，工程技術顧問公司所承接之海外工程案其地區大多在正處於經濟開發中的國家，根據 Morgan Stanley(2008)之報告顯示全球主要建設市場多位於亞洲地區、印度、俄羅斯、巴西、中東以及南非這些地區，而些地區大多數為文化韌性較高，其文化較為封閉外來者不易進入，更加深了外派人員適應的難度。以跨文化適應的觀點解讀之，一般性適應方面，由於上述地區尚處於發展之階段，其醫療、交通與居住環境等之生活水平是無法與我國相比的，此外，關於飲食習慣除了亞洲的某些與我國飲食文化相似之地區外與我國更是大相逕庭；由於該類地區之文化較為封閉，不容易接納其他文化，當共事之人員多為地主國之人民時，外派人員之工作性適應勢必會受其影響。再者，在文化韌性較高之地區，外派人員難有機會能夠學習、理解與正確解讀地主國人民行為背後之含義，致使與地主國人民之人際互動關係容

國立政治大學 National Chengchi University

易產生隔閡，影響其互動性適應。綜上所述，工程技術顧問業之外派人員不僅須同時與來自不同文化背景的人員共事，且派駐地多屬於文化韌性較高之地區，故，其不單須具備專業能力，其跨文化之適應力與溝通能力更是幫助外派成功的關鍵能力之一，組織必須提供具體之協助與支持策略幫助外派人員培養其跨文化適應之能力以及在其實際遭遇適應障礙時，給予及時且有效之支援。

第三節　海外派遣意願

一、　外派意願對企業之重要性

外派意願係指個人願意接受海外工作派任的程度（Borstorff et al.，1997）。Brett＆Stroh（1995)之研究指出外派意願的高低會對外派人員之工作表現產生影響，進一步左右企業在國際社會中之競爭力。過去許多針對外派議題之研究皆指出具備外派意願的外派者外派適應之狀況較為良好，亦有較佳之績效表現(Tung, 1981；Feldman ＆ Thomas, 1992； Lovinggood, 1995；Borstorff et al.，1997；Selmer, 1998；吳萬益等人, 1999)。反之，若是企業不重視外派者之外派意願，將不具外派意願之人員強行派任時，將致使員工之工作士氣、對工作之滿意度與外派適應力降低，使任務未完成但人員提前返國之機率大幅提高(藍婉菁，1996；黃麗珍，2002)。

許多探討外派人員外派成功之研究皆會點出外派意願的重要性，外派意願係外派任務成功與否的一個至關重要的因素，外派人員本身的情況對外派工作的效率有決定性的影響。諸多研究指出不適當的外派策略有可能造成跨國企業經營上的隱憂，如：外派人員對於海外工作的不適任、無法與當地員工建立友好的關係、對地主國文化的不適應，以及外派人員與總公司缺乏順暢的溝通渠道這些問題皆可能致使海外任務營運績效不佳、外派人員產生離職傾向、地主國員工對母公司

產生隔閡等問題(Tung, 1982; Shaffer et al., 1998; Ashmalla, 1998; Black & Gregersen, 1999; Daniels & Insch, 1998; Dolins, 1999)。因此，當外派人員因為沒有意願而拒絕接受海外派遣任務時，不僅影響外派任務的成功與否，更可能對企業之人力資源規劃以及企業全球化策略之佈局產生衝擊，更甚者，可能會導致企業失去對海外公司的控制與協調的能力，其影響範圍涵蓋企業內部人才部署之規劃、企業資源配置及全球策略佈局(Borstorff et al., 1997；李鴻文、許心怡，2007；游珮琪，2013)。一項針對全球 154 家大型跨國企業進行的全球海外派遣趨勢調查報告指出如何找尋適任的潛在外派候選人是目前跨國企業在海外派遣任務中所面對最關鍵的挑戰（GMAC Global Relocation Services, 2008）。在企業積極進行海外投資的時代，有意願接受海外派遣任務之外派者，將會是企業全球佈局策略下的重要資產與執行者。學者研究顯示自願外派者在地主國之生活適應以及與地主國人民互動方面優於指派型外派者，其原因在於自願外派者可能對地主國文化較感興趣，較願意去理解當地文化與地主國人員互動，同時也較能容忍跨文化行為間之差異。也因如此，另有研究指出具備外派意願之海外派遣人員，會比沒有意願的海外派遣人員產生較正面的海外派遣經歷（Peltokorpi & Froese, 2009）。外派意願除了對於外派人員之工作績效有正向之影響，同時，具有外派意願之外派人員其留任意願較沒有外派意願之外派者高，且任務未完成提前歸國之機率也較低(李秋燕, 1999；吳萬益等人, 1999)。其原因為有意願接受外派任務之外派者，因其自身積極性較高，因此較容易產生良好的績效表現，外派執行階段的工作滿意度與抗壓性亦會較高。反之，沒有意願接受海外派遣任務之外派者，因其本身對於外派任務並非抱持著正向的評價，其在海外派遣適應上則較容易遭遇困難。(Feldman＆Thomas, 1992; Borstorff et al., 1997；吳欣蓓、陸洛等人，2013)。

無論國內外學者在進行外派人員任務成功之案例研究中均指出，外派意願是海外派遣任務能否成功的關鍵之一(Brett et al., 1993; Borstorff et al., 1997；李鴻文、許心怡, 2007)。國外學者 Tung（1987）認為在國際人力資源管理上，當企業在進行外派人員之徵選時，應將其意願列入考量之範疇中。外派意願有助於企業掌握員工會接受亦或拒絕海外派遣任務、預期外派執行階段之滿意度、以及員工面外派任務壓力時的反應與表現(Borstorff et al., 1997)。企業如果能了解員工之外派意願更有助於降低員工拒絕外派和不滿意工作輪調的情況(Turban et al., 1992)。外派意願之探討能幫助企業有效的瞭解員工拒絕外派之因素，給予企業足夠的資訊用以擬定提升員工外派意願之策略，進而，能夠使企業經營海外事業之佈局更加順暢。

如前節所述，我國工程顧問公司在積極承接海外工程專案的階段下對於外派人員之需求是日益攀升，然而，邱琬亭（2010）針對跨國工程顧問公司的研究卻發現無論男性或女性員工，其外派意願皆不高，顯示了工程顧問業確實面臨外派人員供需失衡的隱憂。吳盈榕（2013）針對我國跨國工程顧問公司的研究認為無論是主管或員工均必須瞭解有意願外派的人方能成為組織外派的主力。同時並強調員工是工程顧問公司最大的資產，在管理海外工程專案時，外派人員指派過程是一項非常重要課題。由於工程業之專業技術的門檻很高，尤其遠赴海外專案時更需要具備獨立作業能力之人員第一線的處理現場所發生的疑難雜症。因此，企業從遴選階段就開始尋覓具備充足專業知識且符合職務所需的人員。既使成功找尋到具備專業才能之適任人選，若其外派意願低落，那一切仍是徒然。再者，由於國內工程技術顧問業所承接之海外專案多位於經濟尚處於發展階段之國家地區，該地區之發展狀態、經濟文化、環境治安等皆為外派人員思考是否接受外派時的考量。企業雖無法改變外派地主國之環境，但可以透過各種組織支持的策略

協助外派人員在海外之各項適應問題，且當員工知曉企業在外派任務中會給予各項支持協助時，亦將可能提升其外派意願。如外派策略一節中所述，外派策略之成本相當的高昂，若可找尋到能夠有效提升外派意願之方法，企業在有限之預算下即可選擇最有效果之項目進行投資，達到資源有效利用之效果。欲提升外派意願，首先必須先針對影響外派意願之因素進行瞭解。

二、 影響外派意願之因素分析

國外學者 Borstorff et al.（1997）在其研究中將影響員工接受海外派遣意願的變項進行統整後共歸納出四個主要的分類，分別為員工個人特徵、員工對工作與海外派遣的態度、配偶的個人特徵與對海外派遣的態度以及組織的外派支持系統。員工個人特徵包含年齡、性別、婚姻狀態、子女、國際經驗，員工對工作與海外派遣任務之態度包含其對於國際社會的興趣的興趣、是否具有民族優越感、對職涯之規劃、對組織之承諾、外派準備度以及對調動所抱持的態度。配偶的個人特徵與對海外派遣的態度中包含配偶的工作狀態、配偶對調動所抱持的態度。組織的外派支持系統涵蓋對外派人員未來職業生涯規劃之支持、選任支持、給予足夠的外派準備期、訓練支持、導師支持、報償支持、對外派家庭的協助支援以及回任支持。國內外亦有文獻提出相同的概念，指出海外派遣對未來職涯的影響、是否有學習的機會、報償、家庭考量(Black et al., 1999)組織內職位的升遷、個人的使命感（劉永銘，2012）、個人對海外派遣的態度、組織認同以及個人特徵（游珮琪，2013）這些因素為外派候選人在思考是否要接受海外派遣任務時主要的考量因素。邱琬亭（2010）對於工程顧問行業之從業人員進行之研究發現影響員工外派意願的主要因素依強至弱排序為組織是否將海外派遣經歷列為晉升之考量、外派之地主國是否發生社會動亂事件、外派地主國是否正在發生戰爭、

外派任期之長短、子女考量、以及外派地之醫療水準如何等因素。在六個主要因素中，有三項是關於外派地主國之環境考量。根據上述之文獻探討，顯示職業生涯規劃之考量、家庭因素以及組織對於海外派遣的支持系統對於外派意願具有深刻之影響力，本文認為有必要對這些項目進行更細部的討論。由於家庭因素與組織支持系統對外派意願之影響將在家庭支持系統與母國企業支持系統之小節內進行討論，在此節中即不加贅述。在此節中，本文欲以下列三項分類進行討論，分別為個人特徵因素、組織因素以及環境因素進行討論。

（一） 個人特徵因素：

學者 Selmer（2001）認為當企業意圖尋找具有外派意願的人員，而非著眼於挑選能力最佳的外派候選人時，個人特徵即是一項可以協助企業找尋到最合適的外派候選人的指標。個人特徵涵蓋性別、年齡、教育程度、婚姻狀況、年資、職位此類項目，而這些資訊都是企業容易取得的基本資料，若是能夠透過這些既有的資訊初步篩選出具有海外派遣意願的外派候選人，企業則可以更快速同時精確的找尋到適合的人選。

1. 性別：

國內外文獻關於性別對外派意願影響之研究皆指出女性的外派意願通常較男性低（Turban et al., 1992; 吳欣蓓、陸洛，2011）。然而，亦有研究指出性別與外派意願間無顯著關係（Brett & Stroh, 1995）。GMAC Global Relocation Services 在 2008 年提出一項針對 154 家大型跨國企業進行的全球海外派遣趨勢調查報告指出，近年來女性外派人員的比例有增加的趨勢，然而其人數仍遠低於男性外派者。其原因可能係因為前述之女性外派意願較為低落所致，亦可能因為女性較男性不容易的到外派的機會。由於我國女性在思想上仍然以家庭為優先，

國立政治大學 National Chengchi University

且社會對於男性與女性所從事的工作型態、工作方式以及工作投入程度所抱持的期待亦有所不同。社會對於男性存在較大的經濟期待且認為男性應比女性更加投入工作（吳欣蓓、陸洛，2011），男性在職涯發展上也希望得到較高的抱負，男性對於職涯發展之重視程度也較女性高。因此，男性將外派經驗認知為對於未來職涯發展的重要階段的機率也較高，其外派意願也會較女性為高（楊曉薇，2011）。國外學者 Turban et al.（1992）之研究亦指出女性員工一般而言較缺乏因為工作要求而移居的意願。此外，企業基於外派人員的安全考量以及外派地之文化因素，致使女性被企業指派外派任務的機會仍然偏低（蕭百娟，1998）。尤其是工程顧問業之外派地區多為因宗教、文化與治安等因素使得該地區對於女性較不友善，企業基於員工安全以及外派任務成功的考量，傾向選任男性作為外派候選人。

2. 年齡：

許多研究年齡與外派意願之文獻皆指出年齡與外派意願為反向關係，意即年紀較輕的工作者其外派意願較高，反之，年紀越長之工作者接受外派之意願越低（Veiga, 1983; Gould & Penley, 1985; Landau et al., 1992; Brett et al., 1993；吳欣蓓、陸洛，2011）。學者將生涯發展階段分為成長、探索、建立、維持、衰退五個階段，且認為當工作者處於 15-25 歲的探索階段時，其會積極的尋求與探索各種能夠接觸新事物與成長能力的機會。介於 24-44 歲時屬於建立階段，是工作者會努力追求工作上升遷的核心階段，而 44-65 歲則是維持階段，處於此階段之員工只希冀能夠保有現有的工作。身處不同年齡階段的工作者，其職業偏好會從積極地嘗試與探索未知趨於尋求安定，故可知，年輕的員工其外派意願應會較高（Dessler, 2011）。

3. 教育程度：

諸多文獻指出教育程度高的員工，其外派意願會高於教育程度低者（Brett & Stroh, 1995; 蔡明田、施佳玫等人，2002；吳欣蓓、陸洛，2011；楊曉薇，2011）。由於教育程度較高的人員擁有較為寬廣的國際視野(蔡明田、施佳玫等人，2002)，同時也較教育程度低者更加有機會接觸到不同國家的語言與文化（Brett & Stroh, 1995）。再者，教育程度較高者對於工作內容、升遷、薪酬與未來的發展性懷抱高度的期待，在瞭解海外派遣的國際經驗對於自身的職涯發展具有助益，且可以帶來較原工作高的收入時，可能就會將派遣任務視為一項寶貴的經歷而抱持著積極的態度。此外，亦有研究發現我國社會上普遍認為高學歷難就業的問題亦顯現在外派意願的議題中，該研究指出教育程度較高者較可能因為預期就業前景不佳而增加其外派意願（吳欣蓓、陸洛，2011）。有國內研究提出不同的結果，發現教育程度對於外派意願並無顯著的影響力（邱琬亭，2010）。

4. 婚姻狀況：

大多數學者皆預期單身者會較已婚者更具有外派意願，且此預測亦獲得研究支持（Brett et al., 1990; Harvey, 1995；黃瓊慧，1999；吳欣蓓、陸洛，2011：楊曉薇，2011）。已婚者與單身者在外派意願存在不同傾向之原因為當個人結婚後，在思考是否接受外派任務時的考量會從單純的個人層次（如：個人意願、適應、生涯規劃等）轉移至更加複雜的家庭照顧考量。此時不僅考量個人層次的問題，更需要思索外派任務對家人的影響（如：配偶的工作狀況、職涯規劃、婚姻關係的維持、子女與父母的照顧問題等）。影響外派意願的因素也從單純的個人好惡轉化為嚴肅的家庭決策問題（吳欣蓓等，2010）。另外，亦有研究指出若外派候選人與其伴侶為同居狀態，其外派意願亦會較單身者低（楊曉薇，2011）。

國立政治大學 National Chengchi University

當擁有配偶或人生重要的伴侶時，對未來的規劃就不僅是個人生涯的發展，而必須將對方的需求、對職涯的抱負、生涯的規劃等因素囊括在內。因此，面對可能對生涯規劃產生重大影響的決策時，配偶的有無的確會對決策的制定產生一定的影響。

5. 工作年資：

楊曉薇(2011)研究發現年資與外派意願呈現顯著負相關，表示年資越高者，其外派意願越低。游珮琪（2013）、吳欣蓓、陸洛（2011）與吳萬益等人（1999）之研究亦支持此結果，認為工作年資越短的員工，其會更希望透過外派任務創造自己在組織中的價值，會較年資長者積極的力求表現。再者，工作年資較長的員工大多已處於生涯發展階段的中後時期，對工作的傾向會較趨於以安定、不變動現狀為主，且年資較長之員工多已擁有家庭，對於外派任務的考量會更加複雜。

6. 職位：

在此段本文將職位分為主管職與一般員工，以及中低階主管與高階主管兩類進行討論。楊曉薇（2011）研究顯示主管職之員工較非主管職之員工更願意接受外派任務。企業通常會挑選具備一定經驗、專業能力以及充分瞭解企業組織運作的員工作為外派人員以執行海外派遣任務，因此，身為主管職的人員較容易被企業選任為外派候選人。再者，主管職人員對於自我尊重、自主性以及自我實現的需求較非主管職員工強烈（ Morrison & Sebald (1974), 轉引吳欣蓓、陸洛(2011)），故，為了尋求更佳的升遷機會以及職涯發展，主管職員工會較一般員工具有更強烈的外派意願。吳欣蓓、陸洛（2011）的研究結果亦支持上述之論點。此外，不同位階的主管職員工外派意願之傾向亦有所不同，中低位階的主管職人員其外派

意願會較高階主管職人員高。其原因為中低階主管人員其升遷的空間較大且經驗的積累尚不如高階主管豐富，因此會較期待透過海外派遣獲取寶貴的經驗、顯示對組織的貢獻，進而提高其晉升與調薪的機會，因此可能更具有外派的意願。對於高階主管而言，其在組織內已達到一定的高度，且在其職業生涯中已累積諸多的經驗，較缺乏透過外派任務達到累積經驗與升遷的動機（邱琬亭，2010）。

（二） 組織因素：

1. 工作保障：

學者吳欣蓓、陸洛（2011）對工作保障給予的定義為指個人保有現有工作的程度。其認為當員工認知當下的就業環境不佳或是預期未來就業前景受到景氣低迷以及產業結構改變等負面影響時，因為了解到未來轉換工作的困難性，因此會更加投入現有工作的職涯發展。此時，員工為保有現職會更加有意願接受海外派遣。國外學者 Landau et al.（1992）的研究亦支持此論點，研究提出員工希望保有現職的想法是影響外派意願的原因之一。林佩芬(2001)發現經濟景氣確實對於員工外派意願具有影響力，員工會因為我國經濟景氣衰退、傳統產業西進而導致的就業機會緊縮而增加其被公司外派的意願。吳欣蓓等人（2010）的研究亦指出由於員工對本國就業前景抱持悲觀的態度，同時也認知到在國內職涯發展困難且轉職不易，因此將海外派遣視為是職涯發展與工作保障的機會，其接受外派的意願亦隨之升高。當員工認知就業環境前景不佳時，對於是否接受外派任務的決策考量就不限於個人層面的考量，而是一種不得不為之的壓力。此時，員工必須對於外派所帶來各種層面的負面影響與現有工作得失的影響兩者進行權衡，進而做出最終的外派決策。

2. 職涯發展性：

職涯發展是指員工對於目前工作狀況的看法以及對未來工作發展的期待，在海外派遣的議題中代表其認為海外派遣經驗對於職涯發展具有多少助益（吳欣蓓、陸洛，2011）。早在 1960 年就有國外學者發現是否有機會升遷、受到組織的認同、對職涯具有助益等職涯變數可用於預測外派意願（Cleveland et al.（1960）轉引自李旭凱（2013））。我們可以用期望理論對此有更好地理解，期望理論解釋一個人願意執行某項行為的意願程度取決於他預期該行為可以為他帶來何種結果的期望強度，以及此種結果對他的吸引程度。因此，若是員工認為外派任務能夠提高其未來升遷的機會，且預期升遷職位的工作內容、薪酬對該名員工具有吸引力，則其願意接受外派的意願即越高（吳欣蓓、陸洛，2011），這也就是為什麼有研究者發現組織是否將員工的外派經歷納入升遷時的評量標準將會對外派意願存在重要的影響力的原因（邱琬亭，2010），如果缺少升遷的機會作為誘因，員工的外派意願將可能降低（Landau et al., 1992）。若是員工認為其在外派任務中可獲得工作經驗的累積、更高的薪酬、以及得到組織的認同等因素對於未來升遷具有加分的作用，同時外派任務可以對個人的生涯發展規劃提供正向的助益時，則會更有意願接受外派任務（李旭凱，2013）。Miller & Cheng(1978)的研究指出外派任務回任後可能帶來的晉升、外派時的薪酬增加對於生活條件的影響以及在組織歷練的累積等這些皆是外派候選人在思考是否接受外派的衡量因素（Miller & Cheng(1978)轉引自李鴻文、許心怡（2007））。

3. 組織承諾：

組織承諾是員工對組織的歸屬感與認同感，渴望繼續作為組織中一員，強烈的信任與接受組織的目標與價值，為了組織的利益，員工願意投入大量的心血幫

助組織達成目標(Atchison & Lefferts, 1972; Porter et al., 1974)。劉永銘（2012）的研究發現是促使員工接受海外派遣任務的動機之一，國外學者 Brett & Reilly(1988)之研究亦發現員工對組織的認同越高，其願意接受外派任務指派的意願明顯也越高。當員工具有高度的組織承諾時，對於組織有很強烈的歸屬感，認為自己屬於組織的一員，當組織需要自己執行海外任務時就應該貢獻一己之力為組織達成目標，創造組織所希望的價值。

4. 外派準備度:

外派準備度為外派人員知覺自身已準備好接受海外派遣任務的程度，同時包含外在實質的準備程度與心理層面上的準備。外在的準備涵蓋個人、工作與家庭層面，像是國外學者 Borstorff et al.（1997）所建議，現在進行外派對於職涯與家庭規劃是否恰當、員工本身的外派意願為何、組織是否給予足夠的跨文化訓練以及外派訓練、給予完整的職涯規劃、外派人員的選任程序上是否公平、是否給予能夠妥善安排國內事務的充足準備期間（吳欣蓓、陸洛，2011）外派任務所需的專業能力、語言能力是否具備、是否已與家庭成員進行完善的溝通，充分瞭解配偶與其他家人對外派任務的態度、組織是否給予關於外派地工作、生活與環境方面的相關資訊、提供有完整的外派回任計畫等。如果員工認為自身已做好外派準備時，則其接受外派任務的意願會越高（李旭凱，2013）。給予外派人員充足的準備外派期間也是非常重要的，充足的準備期間可以讓外派人員能夠有足夠的時間為個人與其家庭生活做好外派後的規劃、安排及心理準備，降低海外派遣伴隨的不確定感與壓力。同時，組織給予充足的準備期也能讓外派人員感受到組織對他們的關心與支持，進而更加願意派駐到海外為組織效力（Borstorff et al., 1997）。

5. 報償：

吳欣蓓、陸洛等人（2010）的研究顯示外派人員是發自內心的願意接受海外派遣任務的比例很少，許多是基於經濟誘因的驅使，外派人員的薪資與其他加給的總額通常是其在國內工作時的三倍（Borstorff et al., 1997），許多配偶支持另一半外派亦是出於經濟提升的因素。Borstorff et al.（1997）認為適當的報償會讓員工認為組織理解其與家人因外派任務所需承擔的風險與犧牲，並願意對他們的貢獻做出補償，同時也能讓外派人員感受到他們對組織是有價值的。對外派人員而言，報償的意義不僅只有經濟上的誘因，更是觀察組織評量員工價值的指標之一，若是認為員工對於組織有所貢獻，則組織會將對其的肯定反應至薪酬上。

（三） 環境因素：

環境因素包含本國與外派地主國的政治情勢、經濟景氣、醫療衛生與宗教文化等因素。研究指出外派地主國之文化是否與外派人員母國文化的相似度（Aryee et al., 1996）、國際經濟狀態與母國景氣（林佩芬，2001）、外派地主國的衛生醫療水準、政治安定程度（是否有暴動、戰爭的發生）（邱琬亭，2010）皆為會對外派意願產生影響之因子。當母國景氣低迷、就業市場萎縮、生活水平過高、亦或是國家政治不穩定、治安不佳時，轉職的困難、經濟上的窘迫、對政治的恐懼等因素會對員工產生外推的效果，使員工希望自己能夠被組織外派到條件優於母國的地區。若外派地主國具備高度發展的經濟態勢或是已發展成熟擁有完備的社會機能，外派人員可能會認為到該地執行外派任務對於自身的職涯乃至生涯發展皆為寶貴的機會，而更願意外派。反之，若是外派地主國的政治情勢動盪、醫療水準低落、民族優越感太甚亦或文化韌性太高皆會對員工的外派意願產生負面的

影響。國外學者 Adler(1991)指出能夠使員工擁有較高外派意願的外派地主國具備幾項環境特徵，包含政治情勢穩定、舒適的氣候、良好的居住環境、治安條件良好、經濟已開發到一定程度以及與母國的文化背景相似。我們可以用資源保存理論的角度來理解環境因素對員工外派決策之影響，根據資源保存理論, 如果外派地區較先進或生活品質跟母國相仿，資源損失的程度就不高。反之，若外派地區生活品質較母國落後，則外派人員想獲得的資源如生活便利性、社會安全、醫療需求等皆無法填補，造成資源損失的狀態。此時，若組織能夠提供各項支持系統，就可用以彌補海外派遣所帶來的資源損失，降低外派人員進行外派決策時的負面考量。

根據文獻探討我們可以得知如何選任具有高外派意願的員工執行外派任務，即可有效避免諸多外派容易產生的問題，針對性別、年齡、教育程度、子女數量、職位等個人特徵進行分析，搜尋出有高意願外派者通常會具有的幾項特徵以供未來外派人員的甄選時可作為一篩選評量之指標。但，本文認為企業更可以採取主動的位置，利用各項組織支持策略以刺激、提升員工之外派意願。

第四節　家庭支持系統

一、　家庭支持系統之內涵

國外學者 Olson et al. 定義家庭支持係指家庭成員彼此之間的凝聚力、親密程度及相互支持（Olson et al.（1984）轉引自李鴻文等人（2005)），在海外派遣的範疇中，家庭支持為父母、配偶與子女等家人對外派人員海外派遣行動的支持程度（陳彰儀等人，2001）。家庭支持的內容很廣泛，包含配偶是否同意外派人員接受外派任務、能否接受外派任期的長度、配偶能否放棄在母國的工作隨同赴任、若配偶留在母國，其能否獨立生活、配偶是否願意獨自擔起照顧家庭的責

任、外派人員之父母與子女是否同意及支持外派行動(黃英忠等人, 1997;仇福寧，2009)。

國外學者Tung(1981)研究提出四項外派成功的關鍵因素，分別為技術能力、個人特徵、環境因素與家庭因素。該學者在關於增加外派成功與降低外派失敗率的研究中亦指出家庭因素為外派失敗或外派人員績效低落的兩大主因之一(Tung，1987)。國外學者 Arther & Bennett(1995)針對 338 名來自不同國家與不同企業的外派人員進行調查研究中，該研究旨在尋找有哪些重要的因素可以幫助外派人員外派成功，而家庭因素即為該研究指出影響外派成功的五項因素中最重要的一項。且不論外派地主國與母國距離的遠近以及外派任期的長短，家庭因素內含的三大面向之一的家庭支持（李鴻文、許心怡，2007）皆為外派人員在海外派遣的面向中最重視的面向之一（吳盈榕，2013）。董玉娟(2000)與仇福寧（2009）之研究皆顯示家庭支持確實對於外派人員離開現職傾向、轉換工作傾向以及提前回任傾向具有負向之影響力，表示當外派人員之家庭成員與配偶的配合程度、支持程度越高，其會越有意願留任海外工作，同時亦會有較低的轉換工作與提前回任的傾向。李旭凱（2013）之研究亦顯示婚姻以及家庭因素是影響外派人員離職傾向的重要因素。在意識到家庭因素對於外派任務能否成功的重要影響力後，我們則必須將該體認付諸於實際作為，如在進行外派候選人的甄選作業時，除了著眼於工作上的相關技術能力外，尚需考量外派人員家庭的狀況（林彩梅，1994），包含外派人員之婚姻穩定度、是否需要照顧家中生病的成員、子女的教育問題、家庭成員關係的穩定度與凝聚力（Guy & Patton，1996）、配偶對外派任務的態度以及配偶的工作狀況等因素（Borstorff et al., 1996）。外派指派前同時與外派候選人及其配偶進行面談，是欲了解上述因素有效的方法，早在 1982 年就有 40-50%的歐美企業執行同時針對外派候選人與其配偶的外派任務面談（Tung，1982）。

我國現今有許多夫妻皆具有全職工作的雙生涯家庭，家庭責任的分配從以往的丈夫擔起經濟責任、妻子負責家庭的照顧轉變至兩者同時承擔經濟與家庭之責任。若是配偶隨行共赴外派地生活，則代表其職涯的中斷、經濟喪失，若配偶獨自留在母國，則外派人員所負擔的家庭照顧責任將全數轉移至配偶身上，配偶同時需面對工作壓力、伴侶離開的適應問題以及家庭照顧責任的增加，這些壓力同時也會轉移至外派人員身上。外派人員在執行外派任務時，勢必無法同時兼顧工作與家庭照顧，必定需要面對工作-家庭的衝突（董玉娟，2000；李鴻文，2005）。

我們可以用外溢理論（Spillover）來解釋上述現象，在海外派遣範疇下之外溢理論是指外派人員在工作職場與家庭生活間存在一種相互影響的情緒反應。溢出理論同時可以解釋外派人員將正向或負向的工作情緒、態度帶回並影響家庭生活，亦或是從家庭生活中帶出情緒、態度反應至工作職場當中(Belsky et al., 1985)。因此，可以依據外溢理論說明配偶與家人的適應問題將會影響外派人員之工作績效（Paula et al. 1998)，從家庭帶出的正向或負向的外溢效果會對外派人員的工作績效產生增強或是削弱的效果（Barnett et al.(1992); Lamert(1990)轉引自 Paula et al.(1998))。海外派遣對外派人員家庭帶來的影響包含不論是否留在母國或是隨行赴任配偶的生活調適，獨自留在母國之配偶必須承接外派者所留下的照顧責任，若是配偶同時還需工作的話，其壓力更是無以復加。除了配偶之外，留在母國的其他家人的健康與照顧問題也是外派人員想提前回任的原因，外派人員因為無法妥善照顧家人，或是家人產生的適應問題而讓此等家庭壓力外溢到工作環境中（仇福寧，2009)。Black et al.（1998）之研究亦指出外派人員因為時間與空間的限制下，對於家庭的照顧勢必無法如在母國工作時履行其家庭角色，無法兼顧工作與家庭責任的壓力就會外溢到工作上，進而影響其工作時的情緒與表現。而這種工作-家庭衝突往往是致使外派失敗的主因之一（李鴻文等

人，2005）。研究指出已婚且擁有子女的外派者之工作-家庭衝突較大，也有較高之傾向離開現職。此外，家人未隨行赴任者其工作-家庭衝突也會較家人隨行赴任者大，且具有較高之離職傾向（仇福寧，2009）。

House(1981)提出可由員工配偶或其組織對員工工作提供的四項社會支持之功能，分別為情緒性支持、實質性（工具性）支持、資訊支持以及評價支持（House(1981)轉引自 Harvey(1996)）。情緒性支持為提供信任、同理心、關懷以及關愛，如家人能夠聽其傾訴、表達關心、同理的情感以及在需要時的陪伴（吳欣蓓等人，2013）；實質性（工具性）支持為提供實際的幫助，包含經濟資助、家事勞務的分擔、交送接送等具體支持（黃俐婷，2004）；資訊支持是指提供事實、見解與忠告等訊息幫助決策的制訂，如家人願意分享過去曾有的外派經驗，或是提供外派所在地的環境、文化、經濟等方面的訊息；評價支持為對該名人員績效表現的評估與反饋，在一份關於家庭社會支持對於工作-家庭衝突影響關係之研究顯示家庭的情緒性支持對於生活滿足有正向之影響，家庭的實質性支持對於家庭干擾工作具有強烈的負向影響，意即家庭的實質性支持越強烈，家庭干擾工作的影響力越低（Adams et al., 1996）。家庭社會支持程度的高低與品質的優劣會受到以下四項因素之影響，分別為家庭因素、外部網絡、差異的程度以及接受者的特性。家庭因素代表家庭組織與家庭成員彼此間當下的關係，例如衝突的程度、關愛與理解家庭成員之價值觀與期望的程度、夫妻過往對彼此的支持狀況以及雙生涯家庭彼此之間的互惠程度。外部網路為除了家庭以外可以為家庭成員提供社會支持的關係群體的數量以及品質，外部網絡的重要性在於它的存在能夠減少配偶所需提供的社會支持，而該外部網絡會因為海外派遣而中斷亦是外派人員對於外派的考量之一。差異的程度是指國內的支持系統與外派時可取得的支持系統的差異程度。由於外派地主國與母國之間一定存在著空間上的距離，距離

的遠近、交通的便利性與資訊容易到達的程度等因素皆會影響支持系統的強度。最後，接受者的特性是指外派人員所希望得到來自配偶、家庭或外在網絡的支持程度、方式以及頻率會因為個人特性的不同而有所差異(Harvey, 1996)。海外派遣是組織全球化佈局重要的過程，對於外派人員而言也是創造自我價值、開拓職涯的好機會，然而，外派同時也為其家庭帶來一定程度的衝擊，其影響範圍擴及外派者本身、配偶、子女與其他親屬。而外溢理論說明這些影響並非單方面的從工作傳遞至家庭，其家庭所受到之影響亦會反向藉由影響外派者之情緒與態度回向到工作當中對組織產生影響，且這個影響可以是正面亦或負面影響。家庭的支持可提供外派人員情感層面與實質生活上的幫助與慰藉，對外派人員產生正向的影響，進而擴及工作層面的績效表現。由上述文獻探討可知家庭支持對於外派人員執行海外任務時的表現具有深刻的影響，本文將於下段針對家庭支持對於外派意願之影響進行討論。

二、　家庭支持對外派意願之影響

GMAC（2008）調查報告指出外派人員拒絕外派最為常見的原因為外派人員對家庭的顧慮，其比例高達 89%，而對配偶職業的顧慮則為 62%，位居第二。即使已經處於外派的狀態，家庭顧慮的重要性依然不減，調查報告指出 28%的受試者指出家庭顧慮是會造成提前回任的主因。尤其當外派地主國的情況與外派人員及其家庭的期望有很大的分歧時，與日俱增的不滿將會對外派成功的機率產生負面的影響。研究發現家庭支持度（李鴻文、許心怡，2007；吳盈榕，2013）、家庭成員對海外派遣所抱持態度（蔡明田等人，2002）對於外派人員之海外派遣意皆願具有顯著的影響力。Harvey(1997)研究指出配偶的職涯傾向、家庭所得轉變的影響、配偶職涯的中斷、家人不願跟隨等因素皆會影響外派人員外派的意願。

家庭成員對於外派任務之態度、隨行赴任之意願、配偶工作的顧慮、子女教育考量、家人在外派地主國適應問題、其他家人的照顧問題等家庭因素皆是員工在衡量是否接受海外派遣時的思考因素，而這些因素亦會對其外派意願產生影響。因此，組織在進行外派候選人的篩選時，須將其家庭因素納入考量（李鴻文、許心怡，2007）。同時，家庭支持的程度也會影響外派意願的強度，研究指出家庭支持力的多寡能夠輔助提升外派候選人之外派意願（吳盈榕，2013），因為家庭支持程度越強表示工作者在家庭生活中能夠得到的支持與協助越多，使得工作者在較無家庭方面的憂慮，使其能夠全心的投入工作當中。若以外溢理論進行解釋，當工作者認知到家庭給予許多正向的支持力時，其會相信可以投入更多的心力在工作當中，因此其外派職涯承諾可能會提高，外派意願亦跟隨提高。此時，家庭支持就對工作產生正向外溢的效果（吳欣蓓等人，2013）。然而，有研究提出相反的研究成果，顯示員工受到的家庭支持程度與其外派意願成負向關係，表示員工受到越多的家庭支持時，其外派意願反而會降低（楊曉薇，2011）。該名研究者推論其原因可能是因為家庭支持反而使工作者滿足目前的狀態，而較不願意因為海外派遣而造成現況的改變。以及，工作者可能認為外派會造成現有的家庭支持無法延續的風險。於本節前一段討論家庭支持程度與品質時亦提及國內的支持系統與外派時可取得的支持系統之差異會對家庭支持之程度與品質產生影響，若是家人未跟隨外派，則在支持提供的空間與時效性上即會產生落差。亦或外派後，該名工作者對於家庭支持需求的改變，原有之家庭支持無法滿足。然而本文尚較為傾向家庭支持對於外派意願會產生正向影響力之見解，根據諸多實證研究之結果皆顯示家庭因素為工作者是否願意外派的重要影響因素，若家庭成員支持工作者接受海外派遣，代表海外派遣對家庭所產生的負向影響因為受到家庭成員的支持與體諒而降低家庭因素對工作者外派意願的負向影響，使其更有意願接受外派

任務。從有關家庭因素的各項文獻討論中可以了解配偶、子女與父母為組成家庭因素的主要角色，為了對其有更細緻的討論，本文將針對配偶以及其他重要家人對於外派意願之影響分為配偶以及親屬關係兩段進行文獻的探討。

1. 、配偶：

Brett & Stroh(1995)研究指出配偶的國際移居意願會影響外派人員之外派意願，若配偶的國際移居意願越高，則外派人員之外派意願也會提高。然而，配偶的工作狀態會對於其跟隨赴任的意願產生影響，配偶若是擁有全職的工作（吳欣蓓、陸洛，2011），且其職涯正處於發展或穩定階段時，這些因素會將低其隨行赴任的意願（吳欣蓓等，2010）。研究指出配偶的工作投入程度對於配偶的移居意願呈現負向關係，高度工作投入的配偶其跟隨伴侶外派的意願會顯著的較低度工作投入的配偶低（Brett & Reilly, 1988; Konopaske, et al, 2005）。當配偶有有全職工作時，跟隨外派意味著職業生涯的中斷、個人所得上喪失、在外派地主國無法繼續工作（Harvey, 1997; 吳欣蓓等，2010；李旭凱，2013），而跟隨回任後是否能夠銜接職涯、專業知識是否仍能適用、年資的中斷、職場上的人際網路是否存在這些職涯上的風險皆是會造成全職工作配偶移居意願低落的因素。然而，亦有國外學者之研究結果顯示配偶的就業型態對於工作者之外派意願不具預測力（Konopaske et al., 2009；吳欣蓓、陸洛，2011），另有研究指出配偶具有全職工作者之外意願會較配偶不具全職工作者為高（楊曉薇，2011）。除了工作考量之外，配偶是否跟隨尚會受到婚姻品質、子女因素、家庭權力關係以及家庭利益最大化等因素影響其決策的制訂，如欲透過跟隨外派來維繫婚姻品質、擔心外遇風險、考量子女教育品質與銜接問題、父職角色的實踐、外派薪資對家庭總所得的佔比等（吳欣蓓等，2010）。配偶對海外派遣所抱持的態度、贊同外派的

程度均會影響工作者之外派意願（李旭凱，2013），若是配偶對海外派遣保持的想法越正向，則越能增強工作者的外派意願（蔡明田等人，2002）。

2. 親屬責任：

Aryee et al.（1996）之研究結果顯示親屬責任（Kinship Responsibility）會對外派意願產生負向之影響，意即親屬責任越沈重，工作者之外派意願越低落。子女的有無是員工在考量是否接受外派的重要因素之一（邱琬亭，2010），當家中有子女時，父母會更不願意進行海外派遣工作（Brett & Stroh, 1995），尤其是子女正處於青少年階段時，海外派遣可能會造成其教育與社交生活的中斷及損害（Gould & Penley, 1985）、文化衝擊、新環境的適應與子女的相處與教養問題等因素會提高工作者對外派生活的不確定感，進而降低其外派意願（吳欣蓓、陸洛，2011）。除了子女以外，父母的健康狀況（董玉娟，2000）、照護問題（李鴻文、許心怡，2007）亦是影響外派意願的重要因素，若父母對海外派遣越贊成並且抱持越正面的看法，則越能增強工作者的外派意願（蔡明田等人，2002）。尤其對於華人社會而言，基於家庭倫理對父母的孝順與對長輩的敬重使得長輩的意見會受到工作者的慎重考量，更有研究指出家中長輩會直接給予外派決策上的指示與壓力（吳欣蓓，2010），在進行外派考量時不僅須考量個人生涯的發展，更需要將家族的發展、家庭成員的意見一同納入考量。

國立政治大學 National Chengchi University

第三章　研究設計與方法

第一節　研究架構

本文依據研究目的以及文獻探討進行研究架構的擬定（圖 3-1-1）。本文旨在進行企業的外派支持系統對外派意願之影響研究，以外派支持系統為自變項，外派意願為依變項，以個人特徵為控制變項。外派支持系統包含六個構面，分別為選任支持、訓練支持、報償支持、回任支持、家庭支持、社會性與後勤性支持。個人特徵包含性別、年齡、婚姻狀態、教育程度、年資以及職位。另外，以家庭支持程度作為調節變項。首先，分析外派支持系統對外派意願之影響，以及各項外派支持系統項目的實施程度，分析個人特徵之不同所產生之外派意願差異。再者，分析家庭支持程度對外派支持系統影響外派意願間是否會產生調節作用。

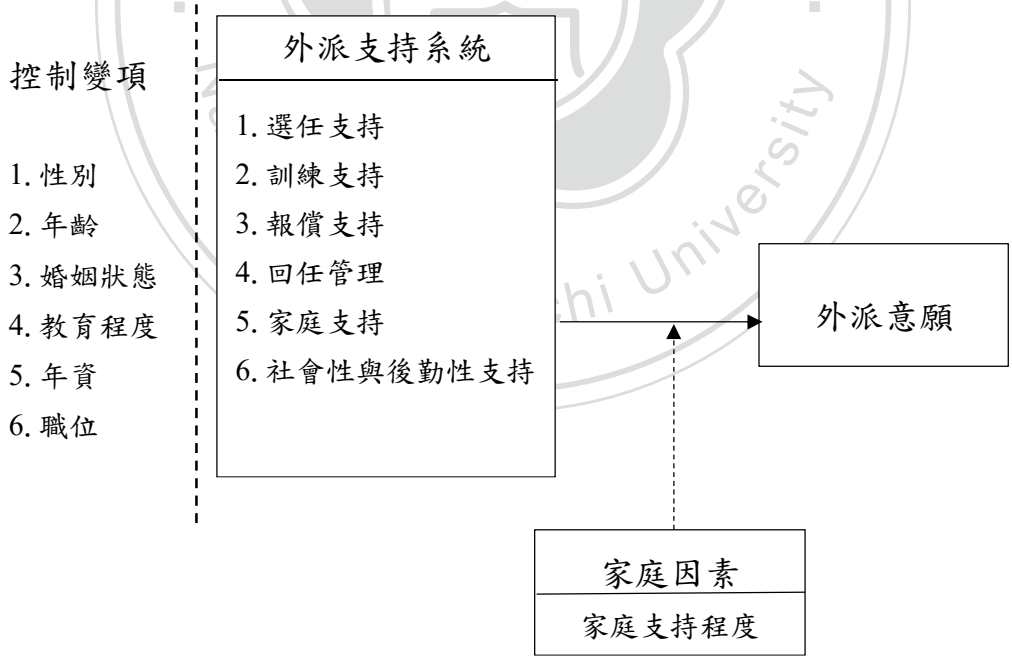

圖 3-1-1 研究架構示意圖

第二節　研究假設

根據文獻探討的結果顯示個人特徵中的各項因素會對外派意願產生正負向不一的影響，性別方面，女性因為家庭考量、社會期待以及外派工作機會等因素會影響其外派意願較男性低。年齡方面，則會因為工作者處於不同的生涯發展階段而對海外派遣抱持不同的態度，年紀越輕之員工會比年紀較年長的員工願意外派。已婚者在外派決策的考量除了思考個人層面之因素，更需要考量外派對其家人所帶來之影響，故，已婚員工之外派意願會較單身者為低。教育層度越高者因其較具備國際視野，對於職涯之發展具有高度的期待，因此其會較教育程度較低者願意外派。在組織中年資較淺之員工，會更積極的想在組織中證明自己、力求表現，因此會較年資越長者願意執行外派任務。至於職位方面，學者指出主管職人員對於自我尊重、自主性以及自我實現的需求較一般員工強烈，會較期望透過海外派遣的機會尋求繼續晉升的機會以及職涯發展，因此主管職人員之外派意願會較一般員工高。

假設 1: 個人特徵的差異，對員工之外派意願具有差異

假設 1-1：不同性別的外派意願具有差異

假設 1-2：不同年齡對外派意願具有差異

假設 1-3：婚姻狀態對外派意願具有差異

假設 1-4：教育程度的不同對外派意願具有差異

假設 1-5：年資的不同對外派意願具有差異

假設 1-6：職位的不同對外派意願具有差異

根據文獻探討結果指出員工會將外派支持系統視為組織重視他們的價值、肯定員工的貢獻、關心員工的福祉、理解其與家人因海外派遣任務所需承擔的風險與做出的犧牲。因此，當組織提供完善的外派支持系統時，將能夠提升員工之外

派意願。

假設 2：外派支持系統對外派意願具有影響力

假設 2-1：選任支持對外派意願具有影響力

假設 2-2：訓練支持對外派意願具有影響力

假設 2-3：報償支持對外派意願具有影響力

假設 2-4：回任支持對外派意願具有影響力

假設 2-5：家庭支持對外派意願具有影響力

假設 2-6：社會性與後勤性支持對外派意願具有影響力

家庭是與個人關係最直接，最容易干擾個人行為與決策的重要因子(吳欣蓓、陸洛，2011)。文獻探討結果顯示，家庭支持度、家庭成員對海外派遣所抱持態度（蔡明田等人，2002；李鴻文、許心怡，2007；吳盈榕，2013）對於外派人員之海外派遣意願皆具有顯著之影響力。根據文獻探討之結果，本研究形成以下之假設。

假設 3：家庭支持程度對外派支持系統影響外派意願具調節效果

假設 3-1：家庭支持程度對選任支持影響外派意願具調節效果

假設 3-2：家庭支持程度對訓練支持影響外派意願具調節效果

假設 3-3：家庭支持程度對報償支持影響外派意願具調節效果

假設 3-4：家庭支持程度對回任支持影響外派意願具調節效果

假設 3-5：家庭支持程度對家庭支持影響外派意願具調節效果

假設 3-6：家庭支持程度對社會性與後勤性支持影響外派意願具調節效果

第三節　問卷設計與研究變項衡量

本文根據研究架構將問卷設計為四大部分，分別為各項外派支持系統的實施

狀況、家庭支持程度、外派意願以及個人基本資料。以下茲就問卷內含各項變數之定義及衡量問項進行說明。

一、 外派支持系統量表

組織支持系統為組織所提供可以幫助員工解決對其工作表現、日常生活、身心狀態產生負面影響之各項支持措施（諸承明，王文君，2005），本文主要是討論在海外派遣範疇內之組織支持項目。本文根據學者 Borstorff et al.（1997）、Black et al.（1991)以及趙必孝（2001）對外派支持系統之分類，彙整後形成選任支持、訓練支持、報償支持、回任支持、家庭支持、社會性與後勤性支持六項構面。外派支持系統量表為援引趙必孝（2001）、黃英忠（2001）、黃麗珍（2002）、吳書銘（2011）之問卷題項，外派支持系統之實施程度從「非常不符合」為 1 分至「非常符合」為 5 分，此部分所有題項皆採用 Likert 五點量尺進行測量。

（一） 選任支持：指母國公司徵選外派人員的程序與措施，包括尊重性與自主性，此構面共有 3 個題項。

（二） 訓練支持：指組織提供外派人員及其家庭各項海外派遣所需之相關訓練措施與規劃，包含知識、技能方面的訓練，此構面共有 3 項題項。

（三） 報償支持：為組織因海外派遣而提供予外派人員之薪資、津貼與福利，內容包括是否具備吸引力、公平性，此構面共有 2 項題項。

（四） 回任支持：是指母國公司對於外派人員結束外派任務後返回原組織之制度、規劃，包含回任制度是否明確、任期是否固定、回任後對職涯發展之助益，此構面共有 4 項題項。

（五） 家庭支持：為組織給予跟隨外派之外派人員家庭之協助與支持措施。包含子女教育安排、配偶就業協助、海外安家，此構面共有 5 項題項。

（六） 社會性與後勤性支持：為組織成員提供之支持，提供外派人員在外派地主國工作相關的訊息以及各項日常生活所需之協助，該項支持之提供者包含母國公司及海外分公司之同僚與主管。該構面共有 7 項題項。

表 3-3-1 外派支持系統構面組成題項

構面	題項
一、選任支持	選任外派人員時，重視候選者的意願及意見 我具有外派與否之自由決定權 選任外派人員的過程是公平的
二、訓練支持	外派前，公司會提供任務所需的知識、技能與相關訓練 公司提供完善的生涯發展規劃 在外派前，公司給予充份準備的時間
三、報償支持	外派的薪資福利內容具有相當的吸引力 外派的薪資福利制度具有公平性
四、回任支持	外派任務有固定的任期 公司對外派人員的回任有非常明確的程序 外派經歷會對回任後的職涯發展有正向助益（如：升遷、調薪） 回任後之職位可以發揮在國外所獲得的經驗與技術
五、家庭支持	提供共同隨行之家人所需之協助 公司提供外派人員子女的教育補助或就學安排 公司提供外派人員海外安家協助 公司提供外派人員配偶在地主國的就業機會 公司鼓勵外派員工之配偶或家人隨行
六、社會性及後勤性支持	在派駐期間, 公司指派專人協助指導 剛到派駐國時, 公司會提供充份的工作與生活指引 在派外之前, 公司有清楚地向我說明赴任後工作內

國立政治大學 National Chengchi University

	容的資訊 公司提供與其他外派人員的聯誼活動 在派外之前，公司會安排到派駐地區短期出差，以了解當地狀況 在派外之前，公司會安排到派駐地區短期出差，以了解當地狀況 家人探親津貼的提供

資料來源:本研究整理

二、 家庭支持程度

家庭支持程度為指家庭成員彼此之間的凝聚力、親密程度及相互支持（Olson et al.（1984）轉引自李鴻文等人（2005））之程度，在海外派遣之範疇中，代表家庭成員支持外派決策、願意配合移居、以及願意調整外派後各種變化之程度。本文家庭支持之量表係採用李鴻文、許心怡（2007）與仇福寧（2009）之研究問卷題項彙整而成，此部分共有 5 個題項，採用 Likert 五點量尺進行測量，根據受試者之填答，從「非常不同意」至「非常同意」分別給予 1 分-5 分的分數。

表 3-3-2 家庭支持程度構面組成題項

構面	題項
家庭支持程度	家人很支持公司外派您的決定 家人願意陪同您於外派期間至海外居住 家人會支持我所做的一切決定 家人願意與我一同面對困難 當我在外有任何挫折時, 家人會給我支持

資料來源:本研究整理

三、 個人基本資料

個人基本資料包含性別、年齡、婚姻狀態、教育程度、在目前服務的單位總年資以及職位，此部分共 6 項題項。

第四節　研究對象

本文旨在研究工程技術顧問業之外派支持系統對於土木工程師外派意願之影響，工程技術顧問業之定義為從事在地面上下新建、增建、改建、修建、拆除構造物與其所屬設備、改變自然環境之行為及其他經主管機關認定工程之技術服務事項，包括規劃與可行性研究、基本設計、細部設計、協辦招標與決標、施工監造、專案管理及其相關技術性服務之公司(工程技術顧問公司管理條例第三條)。本文之研究對象為在工程技術顧問業中從事建築結構設計、規劃、施工監造及專案管理之土木工程師。

問卷初稿完成後，先由八位任職於工程技術顧問業之土木工程師進行問卷的預試，根據其反饋之意見進一步對問卷進行部分修正，同時亦針對特定名詞含義進行註解。問卷定稿之後，再以郵寄與駐點發放之方式進行問卷的施測。本研究採取立意抽樣方式收集問卷，問卷全部皆以紙本問卷的方式發放，主要發放範圍為大台北地區。共計發出 180 份問卷，回收 119 份，回收率為 66%。

第五節　資料分析方法

本研究依據研究目的、論文架構以及研究假設，將問卷所蒐集之資料以 SPSS For Mac 22.0 軟體為分析工具。使用之分析方法分別為信度分析、探索性因素分析、相關分析以及迴歸分析。

一、　信度分析

以 Cronbach’s α 係數來檢驗本研究各構面之內部一致性，Cronbach’s α 值越高，表示該構面內之各細項之相關性越高，內部一致性亦越高。Cronbach’s α 值大於 0.7 以上則代表構面內的題目具有高度的一致性，小於 0.3 表示構面內

題目之一致性較低。

二、 效度分析

1. 內容效度

問卷初稿題目形成後，分別請指導教授與工程技術顧問業之專家以其專業知識與經驗背景為依據，針對問卷內各構面題項之正確性、適切性、與研究目的之相關性以及題項敘述語法上的適當性給予專業上的評定。進而，以學者專家之評定及提供之修改意見作為刪題或修改題目文字、增加註解之根據。經綜合學者專家之意見及反覆修正後，認為本問卷具有良好之內容效度。

2. 驗證性因素分析

本研究使用 AMOS 20.0 統計軟體進行驗證性因素分析，透過統計軟體建立結構方程模型，檢驗變數之路徑係數與解釋力，進行建構效度之驗證，以檢驗組織支持量表之效度。為了確保各題項能夠有效地衡量潛在之構面，以及使量表能夠符合驗證性因素分析法之檢驗標準，將刪除同時高度負荷（因素負荷量皆大於 0.5 ）兩個構面之題項。此外，學者 Hair et al.(1992)建議題項在潛在構面的因素負荷量應為 0.5 以上方代表達到適配的要求（轉引自黃麗珍（2002)），故本文將刪除因素負荷量未達到 0.5 之題項。驗證性因素分析檢驗模型是否具有適配度之檢驗標準為 1. RMSEA 指標必須小於 0.08，其值小於 0.05 以下為良好；2. CFI 值需大於 0.9 為良好；3. GFI 值大於 0.9 為良好，0.8 以上為尚可；4. AGFI 指標需大於 0.8 為良好。

三、獨立樣本 T 檢定與單因子變異數分析

獨立樣本 T 檢定適用於自變項為兩類別時，用以檢定兩類別變項之平均數的

差異。本研究假設 1-1、假設 1-3、假設 1-6 中個人特徵之性別、婚姻狀態以及職位即採用獨立樣本 T 檢定，驗證不同性別、婚姻狀態以及職位的員工之外派意願是否具有差異。

單因子變異數分析（ANOVA）亦為檢驗各類別變項間平均數差異情形之統計方法，與獨立樣本 T 檢定不同之處在於其適用於檢定兩個類別以上變項之平均數差異。本研究假設 1-2、假設 1-4、假設 1-5 中個人特徵之年齡別、教育程度以及年資別則是使用單因子變異數分析。

四、 相關分析

本研究使用相關分析對於各變項間之相關程度與方向進行了解。檢驗外派支持系統（選任支持、訓練支持、報償支持、回任支持、家庭支持、社會性與後勤性支持）與外派意願，家庭支持程度與外派意願變數間之相關程度為何，並以其結果作為後續迴歸分析之分析基礎。

五、 迴歸分析

迴歸分析係用於檢定自變項對於依變項之解釋能力與強度。本文根據相關分析之結果更進一步使用迴歸分析來釐清各變數間之影響程度與方向。以迴歸分析對於假設 2、假設 3 進行驗證，以了外派支持系統對於員工外派意願之影響方向與效果，以及家庭支持程度調節外派支持系統影響員工外派意願之方向與效果。

首先，將控制變項-個人特徵（性別、年齡、婚姻狀態、教育程度、年資、職位）置入迴歸方程式中，再將自變項-外派支持系統（選任支持、訓練支持、報償支持、回任支持、家庭支持、社會性與後勤性支持）分別置入迴歸式中，再以員工之外派意願作為依變項放入迴歸式，可得個人特徵及外派支持系統影響員

國立政治大學 National Chengchi University

工外派意願的迴歸模式；接著，探討外派支持系統及家庭支持程度的交互作用效果，檢驗家庭支持程度的調節效果。

國立政治大學
National Chengchi University

第四章　研究結果與分析

本研究於此章節中運用第三章所列之研究方法針對所獲得之樣本進行分析。於第一節中先針對樣本進行最基本之敘述統計資料分析，於第二節中對問卷進行信度與效度之分析。第三節則為針對外派支持系統之實施程度以及外派意願進行敘述統計分析。於第四節中對於樣本進行獨立樣本 T 檢定以及單因子變異數分析，以驗證假設 1：個人特徵的差異，對員工之外派意願具有影響力之假設。於第五節中利用相關分析了解各變項間之相關方向與程度，以及使用迴歸分析驗證假設 2：外派支持系統對於員工外派意願之影響方向與效果。接著，於第六節中驗證假設 3：家庭支持程度調節外派支持系統影響員工外派意願之方向與效果。

第一節　敘述性統計分析

本研究問卷全部皆以紙本問卷的方式發放，共計發放 180 份問卷，回收 119 份，回收率為 66%，有效問卷 106 份，有效問卷率 58.9%。

一、個人特徵之敘述性統計分析

1.　性別

本研究之受試者以男性居多，男性共有 56 人，佔該題填答者總數之 84.8%。女性共計 10 人，佔該題填答者總數之 15.2%。從本研究之樣本分析可以了解工程技術顧問業之土木工程師以男性為多數，女性土木工程師之數量較為稀少。

表 4-1-1 樣本性別統計表

項目	類別	樣本數	百分比	累積百分比
性別	男性	56	84.8%	84.8%
	女性	10	15.2%	100%

資料來源:本研究整理

2. 年齡別

受試者之年齡別分佈以 30 歲以下者居多，共計 59 人，佔全數受試者百分比之 55.7%。次之為年齡介於 30（含）歲至 40 歲之族群，共有 32 人，佔全數受試者 30.2%。人數最少的族群為 40 歲(含)以上者，僅有 15 人，佔全數受試者 14.2%。

表 4-1-2 樣本年齡統計表

項目	類別	樣本數	百分比	累積百分比
年齡別	30 歲以下	59	55.7%	55.7%
	30 歲(含)至 40 歲	32	30.2%	85.9%
	40 歲(含)以上	15	14.2%	100%

資料來源:本研究整理

3. 婚姻狀態

由上述年齡別分佈分析可知，本研究之受試者年齡較輕，因此未婚者之數量為最多，共計 81 人，佔該題填答者總數之 76.4%。已婚者共計 25 人，佔該題填答者總數之 23.6%。

表 4-1-3 樣本婚姻狀態統計表

項目	類別	樣本數	百分比	累積百分比
婚姻狀態	未婚	81	76.4%	76.4%
	已婚	25	23.6%	100%

資料來源:本研究整理

4. 教育程度

問卷受試者之教育程度分佈以具有碩士學位者為大多數，總共 65 人，佔該題填答者總數之 61.3%。數量次多者為大學畢業之族群，共計 39 人，佔該題填答者總數之 36.8%。數量最少的則為專科畢業者，僅有 2 人，佔該題填答者總數

之 1.9%。由於工程技術顧問業之土木工程師之專業性相當高，通常需要大學以上之教育程度方才具備工作所需之專業知識與技能。

表 4-1-4 樣本教育程度統計表

項目	類別	樣本數	百分比	累積百分比
教育程度	專科畢業	2	1.9%	1.9%
	大學畢業	39	36.8%	38.7%
	碩士畢業	65	61.3%	100%

資料來源:本研究整理

5. 年資別

受本研究受試者年齡分佈較年輕之影響，在現職公司服務年資為 1 年至 5 年者居多數，共計 43 人，佔該題填答者總數之 40.6%。次之，為服務年資 1 年（含）以下者，總有 40 人，佔該題填答者總數之 37.7%。服務年資為 5 年(含)以上者為最少，共有 23 人，佔該題填答者總數之 21.7%。

表 4-1-5 樣本年資統計表

項目	類別	樣本數	百分比	累積百分比
年資別	1 年(含)以下	40	37.7%	37.7%
	1 年至 5 年	43	40.6%	78.3%
	5 年(含)以上	23	21.7%	100%

資料來源:本研究整理

6. 職位別

由於本研究之受試者以年紀較輕且年資較為資淺者為多數，因此職位別部份以一般員工為大多數，共有 94 人，佔該題填答者總數之 88.7%。主管職人員為少數，僅有 12 人，佔該題填答者總數之 11.3%。

表 4-1-6 樣本職位統計表

項目	類別	樣本數	百分比	累積百分比
職位別	一般員工	94	88.7%	88.7%
	主管職	12	11.3%	100%

資料來源:本研究整理

第二節　問卷之信、效度分析

一、　信度分析

信度分析是以 Cronbach’s α 係數來檢驗問卷各構面之內部一致性，Cronbach’sα 值越高，表示該構面內之各題項內部一致性越高。Cronbach’sα 值需大於 0.7 以上方代表具有信度（黃俊英、林震岩，1994）。根據表 4-2-1 所示，本問卷之各構面皆達到 0.7 以上之水準，表示本問卷具有良好之內部一致性。

表 4-2-1 信度分析數值表

研究構面		構面內部一致性 Cronbach’s α 係數	整體內部一致性 Cronbach’s α 係數
外派支持系統	選任支持	0.833	0.948
	訓練支持	0.815	
	報償支持	0.742	
	回任支持	0.761	
	家庭支持	0.927	

	社會性與後勤性支持	0.833	
家庭因素	家庭支持度	0.807	

資料來源:本研究整理

二、 效度分析

在進行後續之資料分析之前，先使用驗證性因素分析以確認所有的衡量變項皆能有效的對潛在的構面進行有效的測量。首先，先以「選任支持」、「訓練支持」、「報償支持」、「回任支持」、「家庭支持」、「社會性與後勤性支持」六大構面所含之 24 個題項進行外派支持系統之驗證性因素分析。接著，再以家庭支持度構面之 5 個題項進行驗證性因素分析，分析結果如表 4-2-3 所示。學者 Hair et al.（1992）建議題項在潛在構面的因素負荷量應為 0.5 以上方代表達到適配的要求（轉引自黃麗珍（2002）），故本文刪除因素負荷量未達到 0.5 之題項。同時，為了使模型符合驗證性因素分析之檢驗標準，刪除部分 MI 指數過高之題項，以使整體模型達到適配度之檢驗標準，刪除題項後之分析結果如表 4-2-2 所示。驗證性因素分析之檢驗標準為 1. RMSEA 指標必須小於 0.08，其值小於 0.05 以下為良好；2. CFI 值需大於 0.9 為良好；3. GFI 值大於 0.9 為良好，0.8 以上為尚可；4. AGFI 指標需大於 0.8 為良好。

表 4-2-2 外派支持系統之驗證性因素分析結果整理表

外派支持系統之驗證性分析結果與適配度				
驗證指標	RMSEA	CFI	GFI	AGFI
分析結果	0.05	0.974	0.867	0.81
驗證結果	良好	良好	尚可	良好

資料來源:本研究整理

表 4-2-3 家庭支持度之驗證性因素分析結果整理表

家庭支持度之驗證性分析結果與適配度				
驗證指標	RMSEA	CFI	GFI	AGFI
分析結果	0.068	0.991	0.979	0.922
驗證結果	尚可	良好	良好	良好

資料來源:本研究整理

表 4-2-4 外派支持系統之因素負荷表

構面	題項	因素負荷量
選任支持	選任外派人員時，重視候選者的意願及意見	0.91
	我具有外派與否之自由決定權	0.79
訓練支持	外派前，公司會提供任務所需的知識、技能與相關訓練	0.80
	公司提供完善的生涯發展規劃	0.82
	在外派前，公司給予充份準備的時間	0.69
報償支持	外派的薪資福利內容具有相當的吸引力	0.77
	外派的薪資福利制度具有公平性	0.77
回任支持	外派任務有固定的任期	0.69
	公司對外派人員的回任有非常明確的程序	0.74
	外派經歷會對回任後的職涯發展有正向助益（如：升遷、調薪）	0.72
家庭支持	提供共同隨行之家人所需之協助	0.81
	公司提供外派人員海外安家協助	0.94
	公司提供外派人員配偶在地主國的就業機會	0.87
	公司提供外派人員子女的教育補助或就學安排	0.86

社會性及後勤性支持	在派駐期間, 公司指派專人協助指導	0. 78
	剛到派駐國時, 公司會提供充份的工作與生活指引	0. 78
	在派外之前, 公司有清楚地向我說明赴任後工作內容的資訊	0. 80
	公司提供與其他外派人員的聯誼活動	0. 64

資料來源:本研究整理

表 4-2-5 家庭支持程度之因素負荷表

構面	題項	因素負荷量
家庭支持程度	家人很支持公司外派您的決定	0. 79
	家人願意陪同您於外派期間至海外居住	0. 57
	家人會支持我所做的一切決定	0. 84
	家人願意與我一同面對困難	0. 96
	當我在外有任何挫折時, 家人會給我支持	0. 73

資料來源:本研究整理

第三節　外派支持系統之敘述統計分析

本文之研究目的之一即為調查工程技術顧問業中外派支持系統之實施現況，因此，針對外派支持系統中之各構面進行簡單敘述統計分析，將數值加以整理後形成表 4-3-1。由表 4-3-1 可了解「報償支持」與「選任支持」為實施程度最高的項目，然而，兩項目的平均數卻只有 3. 269 與 3. 184，表示其實施程度僅略高於中線而已，尚嫌不足。「家庭支持」、「社會性與後勤性支持」與「訓練支持」為實施程度最低的三項目，其平均數分別為 2.535、2.954、2.96。實施程度低的項目之平均數與實施程度高者僅存在些微的差距，而整體外派支持系統變項之平均數亦僅為 2. 933，表示工程技術顧問業中外派支持系統各項構面之實施程度皆普遍低落。根據表 4-3-2 顯示，整體樣本之外派意願平均數僅為 2. 8。由於本研

究係採取 Likert 五點量尺進行測量，代表本研究施策對象之外派意願平均數低於中間值，顯示外派意願呈現低落的態勢。

表 4-3-1 外派支持系統各構面之平均數與標準差

構面	樣本數	平均數	標準差
報償支持	106	3.269	0.944
選任支持	106	3.184	0.887
回任支持	106	3.01	0.895
訓練支持	106	2.96	0.938
社會性與後勤性支持	106	2.954	0.82
家庭支持	106	2.535	0.991
外派支持系統變項	106	2.933	0.765

資料來源:本研究整理

表 4-3-2 外派意願之平均數與標準差

構面	樣本數	平均數	標準差
外派意願	106	2.8	1.191

資料來源:本研究整理

第四節　員工個人特徵對外派意願之差異分析

本節針對自變項個人特徵中的性別、年齡、婚姻狀態、教育程度、年資以及職位各變項分別與依變項外派意願進行獨立樣本 T 檢定與單因子變異數分析（ANOVA 分析）。若是分析結果顯示已達到顯著水準（p-value<0.05），再以

Scheffe 多重比較法進行分組間差異之事後檢定分析。本文統整各項分析結果後形成下表：

表 4-4-1 獨立樣本 T 檢定分析結果整理表

個人特徵變項	分類	人數	平均數	標準差	P 值
性別	1. 男性	56	2. 79	1. 232	0. 449
	2. 女性	10	3. 1	0. 994	
婚姻狀態	1. 未婚	81	2. 81	1. 205	0. 656
	2. 已婚	25	2. 68	1. 249	
職位	1. 一般員工	94	2. 81	1. 16	0. 233
	2. 主管職	12	2. 36	1. 206	

資料來源：本研究整理

表 4-4-2 單因子變異數分析結果整理表

個人特徵	分類	人數	平均數	標準差	P 值	事後檢定
年齡	1. 30 歲以下	59	3. 12	1. 146	0. 007**	已達顯著水準 30 歲以下 >30-40 歲
	2. 30(含)-40 歲	32	2. 32	1. 077		
	3. 40(含)歲以上	15	2. 6	1. 298		
教育程度	1. 專科畢業	2	4	0	0. 067	未達顯著差異
	2. 大學畢業	39	3. 11	1. 157		
	3. 碩士畢業	65	2. 64	1. 195		

年資	1.1 年(含)以下	40	3.16	1.093	0.03*	已達顯著水準 1 年(含)以下 >1 年至 5 年
	2.1 年至 5 年	43	2.45	1.061		
	3.5 年(含)以上	23	2.73	1.42		

資料來源：本研究整理

個人特徵變項對於外派意願之差異分析結果顯示，性別、婚姻狀態、教育程度以及職位之差異對於外派意願皆不具有顯著之差異性。個人特徵變項中僅年齡、年資達到顯著水準，代表介於不同年齡與年資區間之員工的外派意願具有顯著的差異，故，假設 1-2、假設 1-5 成立。事後檢定結果顯示年齡為 30 歲以下之員工會較年齡介於 30 歲（含）- 40 歲之員工具有較高之外派意願。以及，年資為 1 年(含)以下員工之外派意願會較年資介於 1 年至 5 年之員工高。推論其原因可能為年紀較為年輕之員工具有充足的精力與時間，所承擔之生活壓力也較小，讓他們可以積極地接觸新的事物、接受不同工作型態的挑戰，因此會較有意願接受外派任務。而年資較為資淺的員工因為剛進入組織之中，尚未立下顯著的功績，更會希望透過海外派遣的機會向組織證明自己的價值，並且期望從新的工作挑戰中獲得能力的增長、經歷的積累，故，會具有較高之外派意願。

第五節　企業外派支持系統對員工外派意願之影響

本研究將於此節利用階層迴歸模型進行研究假設的驗證。在進行進一步驗證分析之前，先使用相關分析探討研究變項之間之相關性為何。結果顯示，只有年資與職位與外派意願不存在顯著相關，其他的研究變項與外派意願間皆具有顯著相關。結束相關性分析後，進而採用階層迴歸模型來驗證研究假設 2、假設 3。以 106 位工程技術顧問業之土木工程師為分析對象，在階層迴歸式的第一層放入

個人特徵變項，於第二層放入外派支持系統之六項構面，包含選任支持、訓練支持、報償支持、回任支持、家庭支持以及社會性與後勤性支持。再者，於第三層加入家庭支持變項以及交互作用變項。

階層迴歸分析之結果如表 4-5-2 所示，從模型一觀之，對員工外派意願有顯著影響力之變項包含婚姻狀態與教育程度，其中，婚姻狀態與教育程度影響外派意願的方向皆與文獻探討之結果不同，既往文獻顯示當員工為已婚之狀態時，其是否願意接受海外派遣任務之決策層面會從個人層面擴及至家庭層面，外派後家庭的照顧問題會是削減其外派意願的原因之一。但本研究之分析結果顯示，已婚員工反而會較單身者具有較強之外派意願，推測原因可能為二，其一，婚姻的其中一個意義代表彼此承諾，一般而言，已婚者在感情生活會較未婚者具有較強之安定性與承諾感，因此較不憂慮海外派遣可能對情感生活所帶來之風險。其二，如文獻所述，單身者在進行決策考量時，僅需衡量對自身生涯規劃之影響，而已婚者之思考範疇則需擴大至整體家庭之生涯路徑規劃，思索其決策對於家庭生活之利與弊。單身時，所得僅需能夠照顧自身生活即可，結婚後，所得則是需要能夠支持一個家庭的運作，因此，外派所伴隨之所得增加對家庭產生的正向幫助也是員工決策時的重點考量之一。根據研究者既往之經驗，的確有許多已婚之土木工程師基於希望為家庭帶來更多經濟收入之考量，既使擔憂外派後無法親自照顧與陪伴家人，仍然做出願意外派之決策。至於教育程度部分，文獻探討之結果認為教育程度與外派意願應為正向之影響，原因為教育程度較高者較有機會與國際社會接觸，具有較為寬廣之國際視野，再者，教育程度較高者對於工作內容、升遷、薪酬與未來的發展性具有較高之期待與積極性。然而，本研究結果卻顯示教育程度會對於外派意願具有負向之影響力，表示教育程度較低者其外派意願會較教育程度較高者為高。研究者根據樣本之特性推測其原因可能係因為工程技術顧

問業之土木工程師之教育程度以碩士畢業者為多數，佔整體填答者之 61.3%，而碩士學歷以下者總和僅為 38.7%。再者，我國之大型工程顧問公司在土木工程師的選任上是以碩士畢業者為優先考量，教育程度同時也會對薪資結構以及晉升產生影響。由於教育程度較低者在土木工程師中已是少數，再加上工程顧問公司對教育程度之重視，其若想於未來職涯上擁有較佳之發展性，必須做出更多的努力，對公司提供更多之貢獻以彌補教育程度之落差。對教育程度較低之土木工程師而言，外派任務即為一個對組織證明自身價值的良機，因此其可能較教育程度較高者更具有外派之意願。

繼續檢視模型二，對外派意願具有顯著的變項有外派支持系統中的回任支持構面，其影響方向為正向，表示當組織提供之回任支持實施程度越高，會使員工之外派意願也隨之提升。當整體構面同時置入迴歸式時，有可能會產生單一構面之影響性太強導致其他構面不顯著的情況。為避免上述情形發生，本研究將外派支持系統內含之六項構面分別置入迴歸式（模型四至模型九），檢視單一構面對外派意願之影響關係。分析結果顯示外派支持系統之六項構面中，僅有選任支持構面未達到顯著水準，其他構面如訓練支持、報償支持、回任支持、家庭支持以及社會性與後勤性支持構面皆對外派意願皆具有正向之關係並達到顯著水準，故假設 2-2、假設 2-3、假設 2-4、假設 2-5、假設 2-6 假設成立。接著，為了解各構面對外派意願的解釋能力，對各構面之 ΔR^2 係數進行比較，解釋能力由強至弱排序分別為回任支持（ΔR^2=0.162）、報償支持（ΔR^2=0.09）、訓練支持（ΔR^2=0.08）、家庭支持（ΔR^2=0.066）、社會性與後勤性支持（ΔR^2=0.053）。可知，在外派支持系統中，回任支持為對外派意願解釋能力最強之支持項目。

表 4-5-1 研究變項之相關矩陣

	外派意願	婚姻狀況	年齡	年資	職位	選任支持	訓練支持	報償支持	回任支持	家庭支持	社會性與後勤性支持	家庭支持度	教育程度
外派意願	1	.219*	-.212*	-.100	-.123	.213*	.225*	.296**	.407**	.294**	.219*	.303*	-.235*
婚姻狀況	.219*	1	.546**	.392**	.299**	-.056	-.067	-.054	-.172	-.262**	-.175	-.132	.085
年齡	-.212*	.546**	1	.721**	.726**	-.179	.001	-.079	-.189	-.182	-.129	-.101	.056
年資	-.100	.392**	.721**	1	.622**	-.036	.006	.030	-.020	-.071	-.023	-.056	.133
職位	-.123	.299**	.726**	.622**	1	-.112	.124	.037	-.038	-.097	-.013	-.133	.093
選任支持	.213*	-.056	-.179	-.036	-.112	1	.555**	.512**	.554**	.508**	.527**	.213*	-.072
訓練支持	.225*	-.067	.001	.006	.124	.555**	1	.668**	.711**	.536**	.764**	.292**	-.109
報償支持	.296**	-.054	-.079	.030	.037	.512**	.668**	1	.760**	.591**	.787**	.230*	-.137
回任支持	.407**	-.172	-.189	-.020	-.038	.554**	.711**	.760**	1	.672**	.740**	.357**	-.206*
家庭支持	.294**	-.262**	-.182	-.071	-.097	.508**	.536**	.591**	.672**	1	.606**	.295**	-.247*
社會性與後勤性支持	.219*	-.175	-.129	-.023	-.013	.527**	.764**	.787**	.740**	.606**	1	.191*	-.196
家庭支持度	.303**	-.132	-.101	-.056	-.133	.213*	.292**	.230*	.357**	.295**	.191*	1	-.230*
教育程度	-.235*	.085	.056	.133	.093	-.072	-.109	-.137	-.206*	-.247*	-.196	-.230*	1

表 4-5-2 階層迴歸分析

研究變項	模型一	模型二	模型三	模型四	模型五	模型六	模型七	模型八	模型九
	β	β	β	β	β	β	β	β	β
個人特徵變項									
年齡	−.467+	−.233	−.217	−.467+	−.467+	−.467+	−.467+	−.467+	−.467+
婚姻狀態	.330*	.275+	.289+	.330*	.330*	.330*	.330*	.330*	.330*
教育程度	−.235*	−.08	−.043	−.235*	−.235*	−.235*	−.235*	−.235*	−.235*
年資	.069	−.037	−.065	.069	.069	.069	.069	.069	.069
職位	.039	−.082	−.76	.039	.039	.039	.039	.039	.039
外派支持系統變項									
選任支持		.007	.009	.234+					
訓練支持		.053	.049		.31**				
報償支持		.096	.030			.321**			
回任支持		.379*	.409+				.446***		
家庭支持		.084	.057					.291*	
社會性與後勤性支持		−.136	−.076						.266*
家庭因素變項									
家庭支持度			.097						
調節變項									
家庭支持度 X 選任支持			−.075						

國立政治大學 National Chengchi University

家庭支持度 X 訓練支持			-.044						
家庭支持度 X 報償支持			.013						
家庭支持度 X 回任支持			-.016						
家庭支持度 X 家庭支持			.022						
家庭支持度 X 社會性與後勤性支持			-.036						
R^2	.258	.423	.433	.212	.256	.266	.338	.242	.229
ΔR^2	.176**	.165***	.01*	.036*	.08**	.09**	.162***	.066*	.053*
F(df)	3.134	3.217	1.913	3.356	4.015	4.171	5.471	3.79	3.605
	(63)**	(57)***	(50)*	(62)**	(62)**	(62)***	(62)***	(62)***	(62)**

+ p <.10, * p < 0.05, ** p < 0.01, *** p < 0.001

婚姻狀態：1=未婚，2=已婚；教育程度：1＝高中畢業（含）以下，2=專科畢業，3=大學畢業，4=碩士畢業，5=博士畢業

資料來源：本研究整理

國立政治大學 National Chengchi University

第六節　家庭支持程度對外派支持系統影響外派意願之調節效果分析

進而，於模式三中檢驗家庭支持程度對外派支持系統影響外派意願之調節效果。分析結果如表 4-5-2 顯示，家庭支持程度在外派支持系統與外派意願間之調節效果皆未達顯著水準。

家庭支持程度對於外派意願之調節作用不佳可能是因為家庭親屬對員工外派意願之影響力並非僅有支持此種形式，員工自身對家人之牽絆、顧慮亦為可能影響員工外派意願的因子之一。既使員工擁有高度的家庭支持，但其本身仍然擔心外派後的家庭照顧問題，家庭顧慮仍有可能成為其不願意接受外派的考量因素之一。換言之，若員工對家庭之牽掛程度本身就較為低落，即使低度之家庭支持可能也不會成為降低其外派意願的因素。此外，在本研究中並未精確定義家庭之屬性為員工之原生家庭或婚姻家庭，這可能會使受試者在作答時產生概念的混淆而降低答題的精確性。家庭因素是員工在做許多職涯上之重大決策時的重要考量因素之一，尤其在華人社會中家庭之影響力更是深遠。然而，在社會科學的研究上家庭因素對員工外派意願之影響力卻常得到不顯著之結果（吳欣蓓、陸洛，2011），其原因可能為每個家庭之組成形式、對個人之影響程度、影響方式皆有所異同，而其中，個人對家庭之牽掛程度、關心的型態亦有所不同。如何釐清、區別各個概念，以及發展出能夠進行精確測量之問項與量表，是未來仍須努力之目標。

本文將此章中對於各項研究假設之驗證結果彙整於表 4-6-1。

表 4-6-1 研究假設驗證結果整理表

研究假設	驗證結果
假設 1: 個人特徵的差異，對員工之外派意願具有差異	
假設 1-1：不同性別的外派意願具有差異	未達顯著水準
假設 1-2：不同年齡對外派意願具有差異	達到顯著水準
假設 1-3：婚姻狀態對外派意願具有差異	未達顯著水準
假設 1-4：教育程度的不同對外派意願具有差異	未達顯著水準
假設 1-5：年資的不同對外派意願具有差異	達到顯著水準
假設 1-6：職位的不同對外派意願具有差異	未達顯著水準
假設 2：外派支持系統對外派意願具有影響力	
假設 2-1：選任支持對外派意願具有影響力	未達顯著水準
假設 2-2：訓練支持對外派意願具有影響力	達到顯著水準
假設 2-3：報償支持對外派意願具有影響力	達到顯著水準
假設 2-4：回任支持對外派意願具有影響力	達到顯著水準
假設 2-5：家庭支持對外派意願具有影響力	達到顯著水準
假設 2-6：社會性與後勤性支持對外派意願具有影響力	達到顯著水準
假設 3：家庭支持程度對外派支持系統影響外派意願具調節效果	
假設 3-1：家庭支持程度對選任支持影響外派意願具調節效果	未達顯著水準
假設 3-2：家庭支持程度對訓練支持影響外派意願具調節效果	未達顯著水準
假設 3-3：家庭支持程度對報償支持影響外派意願具調節效果	未達顯著水準
假設 3-4：家庭支持程度對回任支持影響外派意願具調節效果	未達顯著水準
假設 3-5：家庭支持程度對家庭支持影響外派意願具調節效果	未達顯著水準
假設 3-6：家庭支持程度對社會性與後勤性支持影響外派意願具調節效果	未達顯著水準

資料來源：本研究整理

第五章　結論與建議

本文於此章節進行各項研究目的之闡明，首先結合前章研究變項分析之結果加以整理，同時彙整本研究結果與相關文獻之探討形成研究結論，以及依據本文之結論對工程技術顧問業提出管理意義上之建議。接著，將於第二節說明本研究進行過程中所遭遇之困難與限制，並且對未來與此議題相關之研究提出研究方向上之建議。

第一節　研究結論與管理意涵

本研究旨於研究企業提供外派人員之支持系統對於任職於工程技術顧問業之土木工程師之外派意願的影響，同時以家庭支持作為調節變項加以探討家庭支持程度對外派支持系統影響外派意願之調節效果，以及，透過變異數分析瞭解員工個人特徵之差異是否會使其外派意願具有顯著的不同。

一、探討工程技術顧問業土木工程師個人特徵差異對於外派意願之影響

首先，進行變異數分析結果之討論，研究發現個人特徵中只有年齡與年資達到顯著水準，其中年齡 30 歲以下員工之外派意願顯著大於年齡介於 30 至 40 歲之員工，此結果皆與文獻探討之結論一致。學者認為員工處於不同的年齡階段會影響其外派意願，當處於 25–30 歲的嘗試階段時，其外派意願會高於處於 31–44 歲的發展階段以及 45–66 歲的維持階段的工作者。原因在於嘗試階段的工作者會更有體力與興趣去探索不同的工作型態並且期待可以從新的挑戰中獲得能力的增長。然而，當進入發展及維持階段時，工作者對於晉升與學習新技能的渴望已不如嘗試階段。因此，在面對外派任務的指派時，嘗試階段的工作者會較傾向願意外派，而發展與維持階段的工作者之外派意願較為低落(Slocum & Cron(1985), 轉引自邱琬亭（2010))。而年資部分，年資為一年以下之員工會較年資為 1 至 5

年之員工具有較強烈之外派意願，亦與既往多數文獻之研究結果相同（吳萬益等人，1999；、吳欣蓓、陸洛，2011；楊曉薇，2011；游珮琪，2013）。當員工初入組織時，為了想在組織中提升自己的位階，會積極的尋求能夠累積經歷、自我表現的機會。

二、調查工程技術顧問業中外派支持系統之實施狀況

根據本文對於外派支持系統實施狀況之描述性統計顯示，實施程度得分最低的項目為家庭支持，得分平均數僅為 2.535。而實施程度最高者為報償支持與選任支持，然而，其平均數卻僅只有 3.269 與 3.184，顯示工程技術顧問業中對於外派人員之各項支持項目的實施程度整體上為偏低的態勢。我國許多本土企業對於外派人員之人力資源策略仍停留在早期人力資源管理的思維，認為只要提供經濟上之誘因就可以作為一切問題之解決方法、管理手段，多數本土企業仍缺乏一套具有系統性的國際人力資源管理策略。工程技術顧問業亦是如此，以研究者所瞭解，目前台灣規模前四大之工程顧問公司之外派人力資源管理僅為給予外派人員海外加給、提供數個月一次之回國交通補助以及於外派地主國之集中宿舍安排，對於外派人力資源管理並沒有發展出一套具體、系統化的管理方式。

三、瞭解對外派意願最具有影響力之外派支持項目為何，讓企業能夠在有限的資源下選擇最有效果之項目進行投資

由於我國工程技術顧問業多以海外大型公共建設、大眾運輸、廠房、油管之標案為主，且施工地區多位於東南亞、中東、印度等生活水準較為艱困，甚至政治情勢不穩的地區。順利承接海外標案後，企業將會視建築物規模的大小以及業主的需求派駐一位至數位土木工程師至施工現場進行施工監造的任務。施工地區

之環境因素再加上時常發生之工程期之延長、回任時間的不確定性，致使許多土木工程師對於海外派遣敬而遠之。根據本研究對於外派意願之初步描述性統計發現，整體施策者之外派意願平均數僅為 2.8，而邱琬亭（2010）針對工程技術顧問業所做之調查研究結果亦同樣顯示工程技術顧問業之從業人員外派意願低落之問題。然而，組織為了其營運的需要以及海外佈局之策略，對於外派人員之需求則是有增無減，該如何提升組織內部土木工程師之外派意願為急迫且至關重要的議題。本研究發現外派支持系統中，除選任支持外，訓練支持、報償支持、回任支持、家庭支持以及社會性與後勤性支持對於外派意願皆具有顯著之影響性，其中又以回任支持（ΔR^2=0.162）為對外派意願解釋能力最強之支持項目，次之為報償支持（ΔR^2=0.09）。從研究結果可以發現工程顧問公司過往認為最能提高外派意願的方法，也是實務上最廣泛使用的外派人力資源管理方式-報償支持，並非影響土木工程師外派意願最為關鍵之因素，回任支持的實施程度方為土木工程師最為重視，且對外派意願最具有影響性之因素。這個結論如研究者所預期，如本段前述，工程施工期很容易受到多方因素之影響導致工程期之展延。以研究者所瞭解，諸多土木工程師不情願接受海外派遣的主因為無法信任組織承諾之外派任期，而外派任期的不確定性會直接影響到其後續之生涯規劃。工程顧問公司僅依靠報償支持作為提升土木工程師外派意願誘因之作法，容易產生提供之報償無法吸引員工更願意外派，反而因為金額無法達到員工心中的標準或無法與其他企業相比而使員工對組織產生怨懟之情緒，同時亦使組織背負龐大之人事成本壓力，造成兩敗俱傷之困境。曾有研究指出組織通常給予外派人員其在母國公司時薪資的三倍作為外派薪資與加給，卻仍有 77%的外派人員對組織給予的外派薪資感到不滿意（Borstorff et al., 1997）。本研究之調查分析結果可供工程技術顧問業內之企業作為參考，讓企業瞭解外派支持系統內各構面對外派意願之影響關

係，進一步規劃組織內有限資源之適當且有效之配置。

四、總結

企業如果為了減少人事開銷成本，利用當地聘僱的策略也是可行的方式，若必須從母國公司外派人力，表示組織認為母國公司員工因其擁有之知識、能力方為執行該任務的最佳人選，也表示了該任務的重要性。因此，意欲節省外派支持系統所帶來的人事成本而導致外派任務執行成效不彰，甚至讓外派人員產生離職之傾向，所伴隨有形與無形資源喪失之成本更為龐大，並非對組織長遠計有利的考量。

至於本身就具備高度外派意願之員工再提供其外派支持項目是否會產生資源配置浪費的疑慮，本文認為並不會產生資源浪費的問題。於文獻探討中，既往之研究指出外派意願越高，外派人員適應的狀況就越佳，外派任務成功的機率同時也越高。故，原本就具有意願外派之員工更能提高其外派意願之程度，外派成功率亦同時提升，因此對於本身就具有外派意願之員工提供這類企業支持並不會造成資源浪費。然而，對於原無意願外派之員工更可以達到開發其意願之目的，將無外派意願之員工藉由組織支持策略轉化為能為企業所用之人才，替組織創造更大之價值。

企業為海外派遣建構一個系統化的外派支持策略除了對內能夠為企業帶來本文一再強調之提升外派意願之效果，進而提高人員外派後之適應率以及外派成功率，對外更可展現企業實踐員工照顧責任的用心，為企業帶來良好之聲望，在社會中樹立優良企業之形象。若一企業獲得社會的認同與高度評價，將能夠吸引投資人對其進行投資，亦可使優秀的人才對其趨之若鶩。現今國際社會中，越來越重視協力廠商之企業聲望以及企業社會責任的實踐，對於積極佈局國際市場之

國立政治大學 National Chengchi University

工程顧問公司，良好的企業聲望也可成為競標工程案時的優勢，增加其得到標案的機率。

第二節　研究限制與建議

一、研究者考量到問卷回收之可得性與時效性，樣本之取得皆透過認識的友人協助發放，造成樣本之屬性偏向年紀較輕之族群，致使已婚且有子女之樣本數不多，使研究者在進行階層迴歸分析時無法將已婚或具有子女之族群抽取出做更進一步之分析。建議後續研究利用更加多元的管道進行問卷的收集，使樣本屬性更加豐富，降低受限於樣本而產生之研究偏誤。

二、本研究之研究對象並未對其現任之公司是否會有外派的可能進行限制，舉凡任職於工程技術顧問業之土木工程師皆為研究之對象。因此，可能產生部分答案不足以反映真實的情況，造成研究的偏誤。建議後續研究可將現職是否有外派之可能納入調查，以篩選出更加精確之樣本。

三、員工使用地主國語言之程度以及外派地主國之所在地區對於外派意願存在的影響性在本研究中並無未對其進行獨立的施測與研究。外派地主國與母國距離之遠近、交通便利性、以及語言交談之順暢度都是可能會影響外派意願之因子，建議後續研究將員工使用地主國語言之程度以及外派地主國所在之地區納入研究變項之思考範疇之中。

四、研究問卷中施測外派意願之部分題項為“在目前公司的現況下，在未來三年內，您願意接受外派的意願”，“在目前公司的現況下”之語句可能會讓受

試者產生該題項是在詢問其對目前公司的看法，而非本研究欲調查其外派意願之混淆。建議未來之研究將該語句刪除，降低施測的偏誤。

五、本研究中家庭支持程度對外派支持系統影響員工外派意願的調節效果多不顯著可能是受到樣本屬性偏向年齡較輕者所影響，而產生之研究偏誤。然而，家庭因素之影響力仍是不容輕忽。建議未來的研究者除了繼續觀察家庭支持程度的影響力，更可加入依靠照顧親屬數量、家中未成年子女數、家庭成員對外派意願所抱持之態度等變項進行調查研究。

六、本研究之調節變項-家庭支持對於外派意願之調節作用皆不顯著可能是因為家庭親屬對員工外派意願之影響力並非僅有支持這種形式，家人之支持程度與員工自身對家人之牽絆、顧慮是無法合為同一變項進行討論的。此外，家庭之屬性也可分為原生家庭與婚姻家庭兩種不同之組成，本研究並未就家庭之屬性進行精確的定義，可能造成受試者概念上之混淆產生研究上之偏誤。建議後續研究在探討家庭因素對外派意願之影響時針對家庭組成之屬性進行明確之定義。再者，除了探討家庭支持對外派意願之影響性，更要探測員工自身對家庭之牽掛所產生之影響性，將兩構面加以精確的定義與區隔方能產出更加精確之研究成果。

國立政治大學 National Chengchi University

參考文獻

一、　中文文獻

仇福寧，2009。臺灣、日本外派大陸地區主管家庭支持度與離職傾向兼論文化差異之干擾影響，中國文化大學國際企業管理研究所碩士論文。

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，第三卷第三期，1–29。

吳欣蓓、陸洛、林素貞、劉兆明，2010。台灣女性是否跟隨丈夫外派移居之決策考量，應用心理研究，45 期，203 – 242。

吳欣蓓、陸洛，2011。員工國際經驗、生涯發展與外派中國意願之關係–以家庭系統因素為調節變項，商略學報，第 3 卷第 3 期，175–195。

吳欣蓓、陸洛、楊曉薇、林奇皓，2013。外派職涯承諾、文化智商與自願外派中國意願之關聯：家庭及組織的調節效果，應用心理研究，59 期，81–126。

吳盈榕，2013。企業國際化外派因素考量 – 以跨國工程顧問公司海外部為例，國立東華大學企業管理學系碩士在職專班碩士論文。

吳書銘，2011，組織支援系統、心理契約滿足與海外適應之相關性研究–以台灣外派人員為例，靜宜大學管理碩士在職專班碩士論文。(組織支持問卷)(吳書銘，2011)

吳萬益、蔡明田、林佳姿，1999。外派人員之工作績效及其影響因素之評–以投資大陸地區之台商為例，管理評論，第 18 卷第 4 期，1–34。

李旭凱，2013。企業駐外支援系統對外派人員跨文化適應與離職傾向之影響研究，國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文。

李秋燕，1999。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，國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文。

李陳國、薛學庸，2009。台商外派人員跨文化訓練體系之研究，嶺東學報，26 期，61 – 92。

李鴻文、劉慶湘、許哲昌，2005。海外派遣人員之家庭因素對其海外適應之影響，經營管理論叢：2005 年學術研討會特刊，89–100。

李鴻文、許心怡，2007。家庭因素、成就動機對海外派遣意願之影響 。國立嘉

義大學，管理實務與理論研究 1 卷 4 期，92-106。
林佩芬，2001。派駐大陸人員生涯規劃之研究，國立台灣師範大學工業科技教育所人力資源組碩士論文。
林俊秀，1991。國際行銷學，桂冠，台北。
林彩梅，1994。多國籍企業論，五南出版社出版，台北。
邱琬亭，2010。影響員工外派意願之因素探討-以工程顧問公司為例，國立中央大學人力資源管理研究所碩士論文。
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 期，81－116。
洪鐿月，2004。外派人員跨文化適應之研究，國立成功大學國際企業研究所碩士論文。
秦克堅、林崇文、李建鴻，2010 ，電子高科技跨國企業商務外派人員工作績效之理論與實證研究，華人經濟研究，第八卷第一期，P 149-165---O
張琦德，1995。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。
張銘華，2012。台灣中小企業海外人員海外派遣選派方式、母國支援與營運成效之研究，朝陽科技大學企業管理系碩士論文。
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，文化大學國際企業管理研究所碩士論文。
陳雅琪，2000，台灣企業派外人員報償管理之研究，國立成功大學企業管理學系博士論文。
陳彰儀、張裕隆、王榮春、 李文銓，2001。應用傳記式問卷預測駐派大陸員工之外派適應，應用心理研究 ；10 期，135－166。
游珮琪，2013。台灣企業駐外人員駐外意願影響因素分析，國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文。
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碩士論文。
黃俊英、林震岩，1994。SAS 精析與實例。台北:華泰。
黃俐婷，2004。家庭支持的結構與功能分析，社區發展季刊，第 105 期，367-380。
黃英忠、溫金豐、董玉娟，1997。台商派駐大陸人員的工作調適-組織社會化觀

國立政治大學 National Chengchi University

點，兩岸三地人力資源管理與勞工問題學術研討會論文集。

黃英忠、董玉娟，1997。家庭因素對派外人員離職傾向影響之研究，第一屆國際企業管理學術研討會論文集。

黃英忠，2001。台商派駐大陸人員的工作調適- 組織社會化觀點，行政院國家科學委員會專題研究計畫成果報告，行政院國家科學委員會。

黃瓊慧，1999。我國企業駐外儲備人員的駐外適應預期與駐外意願之研究，國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文。

黃麗珍，2002，外派政策滿意度、海外適應與留職承諾之關係探討（組織支持問卷）（黃麗珍，2002）

楊曉薇，2011。外派職涯承諾對員工海外派遣意願之影響: 以家庭支持為調節變項，國立臺灣大學商學研究所碩士論文。

董玉娟，2000。工作-家庭衝突、組織社會化對離開現職傾向影響之研究:以台商派駐大陸已婚員工為例，中山大學企業管理研究所博士論文。

趙必孝、李義昭，1998。台商在大陸之國際人才的任用策略，高苑學報，第 7 卷第 2 期，199-241。

趙必孝，1998。國際人力資源管理-理論與實證，第一版:華泰。

趙必孝，2000。國際化管理：人力資源觀點，第一版:華泰。

趙必孝，2001。台商派駐大陸人員的組織支援系統與工作家庭間衝突的關係之研究，行政院國家科學委員會專題研究計畫成果報告，行政院國家科學委員會。

劉永銘，2012。外派意願與外派效能之探討；以 T 公司為例，元智大學管理系碩士論文。

潘彥伶，2007，外派工作特性，組織支持機制與結果變項之研究，東吳大學國際貿易學系碩士班國際企業組碩士論文。（潘彥伶，2007）

蔡明田、施佳玫、余明助，2002。企業派外支持政策、派外態度對派外意願影響之研究，勞資關係論叢，第 11 期，1-31。

蔡明宏，1995。本國企業國際化過程中駐外人員的培育問題-社會學習理論之試探性應用，商業職業教育，第 60 卷，25-35。

諸承明、王文君，2005。外派經理員工協助方案實施現況及其成效之研究－以大陸台商爲實證對象，中原學報，33 卷 2 期，149－163。

國立政治大學 National Chengchi University

諸承明、羅智瑋、梁成明、羅新興，2011。員工生涯定向、回任管理與外派意願之關聯性研究，中原企管評論，9 卷 2 期，29－53。

蕭百娟，1998。我國女性派外人員問題之研究，國立中央大學人力資源管理研究所碩士論文。

簡詩怡，2000。跨國企業外派人員跨文化能力內涵之研究，國立臺灣師範大學工業科技教育研究所碩士論文。

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碩士論文。

龐寶璽，2011。台灣地區跨國企業外派之現況分析，多國籍企業管理評論，5 卷 2 期，1-23。

蘇永富，2001。轉換型領導，組織承諾與組織公民行為關係之研究-以派外人員為例，國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文。

顧鳳姿，199。，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博士論文。

EMBA 雜誌 239 期，2006。外派人員的趨勢，取自：http://www.emba.com.tw/ad/48e07fb0617344108719de661f6c72f7

二、 外文文獻

Adams, G. A., King, L. A. & King, D. W. (1996). "Relationships of job and family involvement, family social support, and work-family conflict with job and life satisfaction". Journal of Applied Psychology, Vol. 81(4), 411-420.

Adler, N. J. (1981), "Re-entry: Managing cross-cultural transitions," Group and Organization Studies, Vol. 6(3), 341-356.

Adler, N. J. (1991). International Dimensions of Organizational Behaviour, 2nd ed, Boston, Mass, Boston. 285-290.

Arther, W., Jr. & Bennett, W., Jr., (1995)."The International Assignee: The Relative Importance of Factors Perceived Contribute to Success", Personnel Psychology, Vol. 48(1), 99-114.

Aryee, S., Chay, W. Y., & Chew, J. (1996). "An investigation of the

willingness of managerial employees to accept an expatriate assignment", Journal of Organizational Behavior, Vol. 17(3), 267-283.

Atchison, T. J., & Lefferts, E. A. (1972) "The prediction of turnover using Herzberg's job satisfaction technique", Personnel Psychology, Vol. 25(1), 53-64.

Bartlett, C. A., and S. Ghoshal. (1989) "Managing Across Borders: The Transnational Solution". Harvard Business School Press.

Belsky, J., Perry-Jenkins, M., & Crouter A. C. (1985). "The Work-Family Interface and Marital Change Across the Transition to Parenthood", Journal of Family Issues, Vol. 6, 205-220.

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

Black, J. S. & Gregersen, H. B. (1991). "Antecedents to cross cultural adjustment for expatriates in Pacific Rim assignments", Journal of International Business Studies, Vol. 22(3), 461-477.

Black, J. S. and Gregersen, H. B. (1991), "The other half of the picture: antecedents of spouse cultural adjustment", Journal of International Business Studies, Vol. 22(3), 461-77.

Brett, J. M., Stroh, L. K., & Reily, A. H. (1993). "Pulling up roots in the 1990s: Who's willing to relocate?", Journal of Organizational Behavior, Vol. 14(1), 49-60.

Brett, J. M. & Reilly, A. H. (1988). "On the road again: Predicting the job transfer decision", Journal of Applied Psychology, Vol. 73(4), 614-620.

Brett, J. M., & Stroh, L. K. (1995). "Willingness to Relocate Internationally", Human Resource Management, Vol. 34, 405-424.

Cascio, W. F., (2003) "Managing human resources: productivity, quality of work life, profits", 6RD ed., N. Y. : McGraw-Hill.

Cleveland, H., Mangone, G. J. and Adams, J. S., 1960. "The Overseas Americans", New York: McGraw-Hill.

國立政治大學 National Chengchi University

Copeland, L. and L. Griggs (1985), "Going International", New York : Random House Press.

Dessler, G., (2011). "Human Resource Management", 12th ed., New Jersey: Prentice-Hall, 393-394.

Dowling, P. J. & Schuler, R. S. (1990). "International dimensions of human resource management", Boston: PWS-Kent Publishing Company.

Dowling, P. J., Schuler, R. and Welch, D. E. (1994), "International Dimensions of Resource Management", 2nd ed., CA: Wadsworth.

Dowling, P. J., Welch, D. E., & Schuler, R. S. (1999). "International Human Resource Management", 3rd, South-Western Collage Publishing, Cincinnati, OH.

Dowling, P. J. & Welch, D. E. (2004). "International human resource management: Managing people in a multinational context", 4th ed. London: Thomson.

Eisenberger, R., Hutchison, S., Sowa, D., & Huntington, R. (1986). "Perceived organizational support", Journal of Applied Psychology, Vol. 71(3), 500-507.

Eisenberger, R., Curnmings, J., Armeli, S., & Lynch, P. (1997). "Perceived Organizational Support, Discretionary Treatment, and Job Satisfaction", Journal of Applied Psychology, Vol. 82(5), 812-820.

Eisenberger, R., Armeli, S., Rexwinkel, B., Lynch, P., & Rhoades, L. (2001). "Reciprocation of perceived organizational support", Journal of Applied Psychology, Vol. 86(1), 42-51.

Feldman, D. C., & Thomas, D. C. (1992). "Career management issues facing expatriates", Journal of International Business Studies, Vol. 23(2), 271-293.

Forster, N. (1997) "The persistent myth of high expatriate failure rate: a reappraisal", International Journal of Human Resource Management, Vol. 8(4), 414-433.

Gomez-Mejia, L. R., (1991), "Compensation Strategies in a Global Context", Human Resource Planning, vol. 14(1), pp. 29-41.

國立政治大學 National Chengchi University

Gould, S. and Penley, L. E., (1985). "A Study of the Correlates of the Willingness to Relocate", Academy of Management Journal, Vol. 28(2), 472-478.

Gregersen, H. B., Hite, J. M., & Black, J. S. (1996). "Expatriate Performance Appraisal in U.S. Multinational Firms", Journal of International Business Studies, Vol. 27(4), 711-738.

Guy, B. S. & Patton, W. E. Pat (1996). "Managing the effects of culture shock and sojourner adjustment on the expatriate industrial sales force", Industrial Marketing Management, Vol. 25(5), 385-393.

Harvey M. G. (1995) "The Impact of Dual-career Families on international Relocation", Human Resource Management Review, 5(3), 223-224.

Harvey, M. G. (1996). "Addressing the dual-career expatriation dilemma in international relocation", Human Resource Planning, Vol. 19(4), 18-39.

Harvey, M. G. (1997). "Dual-Career Expatriates: Expectations, Adjustment and Satisfaction with International Relocation", Journal of International Business Studies, Vol. 28(3), 627-658.

Harvey, M., Speier, C., & Novicevic, M. (1999). "The Role of Impatriation in Global Staffing", International Journal of Human Resource Management, Vol. 10(3), 459-476.

Hobfoll, S. E. (1989). "Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress", The American Psychologist, Vol. 44(3), 513-524.

Hobfoll, S. E. & Lilly, R. S. (1993). "Resource conservation as a strategy for community psychology", Journal of Community Psychology, Vol. 21(2), 128-148.

House, J. (1981). "Work, Stress, and Social Support". MA: Addison-Wesley.

Jassawalla, A. R., Asgary, N., & Sashittal, H. C. (2006). "Managing expatriates: The role of mentors", International Journal of Commerce and Management, Vol. 16(2), 130 - 140.

Konopaske, R., Robie, C., & Ivancevich, J. M. (2005). "A preliminary model of spouse influence on managerial global assignment willingness", The

International Journal of Human Resource Management, Vol. 16, 405-426.

Konopaske, R., Robie, C., & Ivancevich, J. M. (2009). "Managerial willingness to assume traveling, short-term and long-term global assignments", Management International Review, Vol. 49(3), 359-388.

Kraimer, M. L. , Wayne, S. J. and Jaworski, R. A. (2001) "Sources of Support and Expatriate Performance: The Mediating Role of Expatriate Adjustment" , Personnel Psychology 54: 71 - 99

Landau, J. C., Shamir, B., & Arthur, M. B. (1992). "Predictors of willingness to relocate for managerial and professional employees", Journal of Organizational Behavior, 13(7), 667-680.

Lovingood, D. F. (1995), "A Study of the Reported Relationship between Adjustment Problems and Job Relocation to America for Foreign Expatriates", Doctoral dissertation, Peabody College of Vanderbilt University.

Martocchio, J. J. (1998). "Paying for performance: a guide to compensation management", Human Resource Planning, 21(1), 55-56.

McClenahen, J. S. (1997), "To go or not to go?How do you answer the call of a job abroad?" , Industry Week, Vol. 246(2), 33-36.

Mendenhall, M. & Oddou, G., 1985, "The Dimensions of Expatriate Acculturation", Academy of Management Review, Vol. 10(1), 39-47.

Mendenhall, M. E., Dunbar, E., & Oddon, G. R. (1987). "Expatriate selection, training and career-path: a review and critique", Human Resource Management, Vol. 26(3), 331-345.

Morgan Stanley. (2008). "Emerging markets infrastructure: Just getting started", Infrastructure Paper Series.

Naumann, E. (1993). "Organizational predictors of expatriate job satisfaction", Journal of International Business studies, 24(1), 61-90.

Oddou, G, R,. & Mendenhall, M, B. 1991, "Succession Planning for the 21st Century: How Well Are We Grooming Our Future Business Leaders?" Business Horizons. Vol. 34(1): 26-34,

Paula, M., P. M. Califiuri, M. A. M, Hyland, A. Joshi and A. Bross (1998),

國立政治大學 National Chengchi University

"Testing a Theoretical Model for Examining The Relationship Between Family Adjustment and Expatriates Work Adjustment", Journal of Applied Psychology, Vol. 83(4), 598-614.

Peltokorpi, V., & Froese, F. J. (2009). "Organizational expatriates and self-initiated expatriates: Who adjusts better to work and life in Japan? The International Journal of Human Resource Management", Vol. 20(5), 1096-1112.

Perkins, S. J. (1997). "Internationalization: the People Dimension: Human Resource Strategies for Global Expansion". Saxon Graphics Ltd, London.

Porter, L. W., R. M. Steers, R. T. Mowday, and P. V. Boulian (1974) "Organization commitment, job satisfaction and turnover among psychiatric technicians", Journal of Applied Psycholocy. Vol. 59(5), 603-609.

Punnett. B. J. (1997) "Towards Effective Management of Expatriate Spouses", Journal of World Business, Vol. 32(3), 243-57.

Semler, J., (2001). "Expatriate selection: back to basics?", Journal of Human Resource Management, Vol. 12, 1219-1233.

Shaffer, M. A., & Harrison, D. A. (1998), "Expatriates' Psychological Withdrawal from International Assignments: Work, Network, and Family Influences", Personnel Psychology, 51(1), 87-118.

Stone, R. J., (1991) "Expatriate Selection and Failure", Human Resource Planning, vol. 14(1), pp. 9-18.

Stroh, L. K., Dennis, L. E. and Cramer, T. C. (1994) "Predictors of Expatriate Adjustment", The International Journal of Organizational Analysis, Vol. 2(2), 176-192 .

Stroh, L. K. (1995) "Predicting turnover among repatriates: can organizations affect retention rates?", International Journal of Human Resource, Vol. 6(2), 453-456.

Stroh, L. K. & P. M. Caligiuri (1998), "Strategic Human Resources : A New Source for Competitive Advantage in The Global Arena", International Journal of Human Resource Management , Vol. 9(1), 1-17.

Takeuchi, R., Tesluk, P. E., Yun, S., & Lepak, D. P. (2005). "An integrative view of international experience", Academy of Management Journal, 48(1): 85-100.

Tharenou, P. (2003). "The Initial Development of Receptivity to Work Abroad: Self-Initiated International Work Opportunities in Young Graduate Employee", Journal of Occupational and Organizational Psychology, Vol. 76(4), 489-515.

Tung, R. L., (1981) "Selecting and Training of Personnel for Overseas Assignments," Columbia Journal of World Business, Vol. 16(1), 68-78..

Tung, R. L. (1982). "Selection and training procedure of U. S. European, and Japanese multinational". California Management Review, 25(1), 113-136.

Tung, R, L, (1988). "Career Issues in International Assignments", Academy of Management Executive. Vol. 2(3), 241-244.

Turban, D. B., Campion, J. E., & Eyring, A. R. (1992). "Factors relating to relocation decisions of research and development employees", Journal of Vocational Behavior, Vol. 41(2), 183-199.

Tyler, K. (2006). "Retaining Repatriates: Pre-assignment planning, ongoing communication and mentoring help retain valuable repatriates", HR Magazine, Vol. 51(3), 97-104.

Veiga, J. F. (1983). "Mobility influences during managerial career stages", Academy of Management Journal, Vol. 26, 64 - 85.

Wederspahn, G. (1992), "Costing failures in expatriate human resource management", Human Resource Planning, Vol. 15(3), 27-35.

Yan, A., Zhu, G., & Hall, D. T. (2002). "International assignments for career building: a model of agency relationships and psychological contracts", Academy of Management Review, 27(3), 373-391.

GMAC Global Relocation Services (2008). Global relocation trends 2008. Retrieved from: http://www1.expatica.com/hr/story/Reporting-on-global-relocation-trends-in-2008.html

國立政治大學 National Chengchi University

附錄一、外派支持系統影響外派意願調查問卷

各位辛勞的土木工程師　　您好：

我是國立政治大學勞工研究所的研究生，這是一份學術性的問卷，目的在研究企業提供的外派支持政策對員工接受外派意願之影響，同時探討家庭支持程度在兩者之間的作用性。因本研究為純學術研究，沒有您的鼎力相助，勢必無法完成。

衷心的期盼您能撥出五分鐘左右的時間來填答本問卷。本問卷採用匿名方式，所有資料僅供研究分析使用。絕不對外公開，敬請安心填答。

再次感謝您的鼓勵與協助。

恭祝　　事業順利、喜樂安康

國立政治大學勞工研究所
指導教授：張昌吉　教授
研究生：馬薇喬　謹上
聯絡電話：0988009722
E-mail：sh920527@yahoo.com.tw

國立政治大學 National Chengchi University

【第一部分】請您就各項措施在公司的實施程度勾選適當的答案

【第一部分】組織支持	請您針對下列各項措施在公司的”實施程度”，勾選適當的答案 實施程度 1 → 5 非常不符合	不符合	普通	符合	非常符合
1. 選任外派人員時，重視候選者的意願及意見	1	2	3	4	5
2. 我具有外派與否之自由決定權	1	2	3	4	5
3. 在外派前，公司給予充份準備的時間	1	2	3	4	5
4. 外派前，公司會提供任務所需的知識、技能與相關訓練	1	2	3	4	5
5. 公司提供與其他外派人員的聯誼活動	1	2	3	4	5
6. 公司提供定期返鄉的安排與補助	1	2	3	4	5
7. 家人探親津貼的提供	1	2	3	4	5
8. 公司提供完善的生涯發展規劃	1	2	3	4	5
9. 提供共同隨行之家人所需之協助	1	2	3	4	5
10. 公司提供外派人員子女的教育補助或就學安排	1	2	3	4	5
11. 公司提供外派人員海外安家協助	1	2	3	4	5
12. 公司提供外派人員配偶在地主國的就業機會	1	2	3	4	5
13. 在派駐期間，公司指派專人協助指導	1	2	3	4	5
14. 選任外派人員的過程是公平的	1	2	3	4	5
15. 剛到派駐國時，公司會提供充份的工作與生活引導	1	2	3	4	5
16. 外派的薪資福利內容具有相當的吸引力	1	2	3	4	5
17. 回任後之職位可以發揮在國外所獲得的經驗與技術	1	2	3	4	5

國立政治大學 National Chengchi University

18. 外派任務有固定的任期	1	2	3	4	5
19. 外派的薪資福利制度具有公平性	1	2	3	4	5
20. 公司對外派人員的回任有非常明確的程序	1	2	3	4	5
21. 在外派之前，公司會安排到派駐地區短期出差，以了解當地狀況	1	2	3	4	5
22. 在派外之前，公司有清楚地說明赴任後工作內容的資訊	1	2	3	4	5
23. 公司鼓勵外派員工之配偶或家人隨行	1	2	3	4	5
24. 外派經歷會對回任後的職涯發展有正向助益（如：升遷、調薪）	1	2	3	4	5

【第二部分】下列題目請您依題項所問，勾選適當的答案

【第二部分】家庭支持程度	非常不同意	不同意	無意見	同意	非常同意
1. 家人很支持公司外派您的決定	1	2	3	4	5
2. 家人願意陪同您於外派期間至海外居住	1	2	3	4	5
3. 家人會支持我所做的一切決定	1	2	3	4	5
4. 家人願意與我一同面對困難	1	2	3	4	5
5. 當我在外有任何挫折時，家人會給我支持	1	2	3	4	5

【第三部分】外派意願

	非常不願意	不願意	無意見	願意	非常願意
1. 於目前的公司現況下，在未來三年內，您願意接受外派的意願	1	2	3	4	5

【第四部分】個人基本資料

1. 性別：男性　女性

國立政治大學 National Chengchi University

2. 年齡：　　歲
3. 婚姻狀況：已婚　未婚
4. 教育程度：高中畢業 專科畢業 大學畢業　碩士學位　碩士學位以上
5. 在目前服務單位的工作年資：　　年（請填阿拉伯數字）
6. 目前的職位：工程師 經理

國立政治大學
National Chengchi University