

# 本文章已註冊DOI數位物件識別碼

## ▶ 台灣歷年海外派遣管理研究分析

An Analysis of Past Research on Expatriate Management

doi:10.6147/JHRM.2003.0303.01

人力資源管理學報, 3(3), 2003

Journal of Human Resource Management, 3(3), 2003

作者/Author：田文彬(Wen-Pin Tien);林月雲(Yeh-Yun Lin)

頁數/Page：1-25

出版日期/Publication Date：2003/09

引用本篇文獻時，請提供DOI資訊，並透過DOI永久網址取得最正確的書目資訊。

To cite this Article, please include the DOI name in your reference data.

請使用本篇文獻DOI永久網址進行連結:

To link to this Article:

<http://dx.doi.org/10.6147/JHRM.2003.0303.01>



*DOI Enhanced*

DOI是數位物件識別碼（Digital Object Identifier, DOI）的簡稱，是這篇文章在網路上的唯一識別碼，用於永久連結及引用該篇文章。

若想得知更多DOI使用資訊，

請參考 <http://doi.airiti.com>

For more information,

Please see: <http://doi.airiti.com>

請往下捲動至下一頁，開始閱讀本篇文獻

PLEASE SCROLL DOWN FOR ARTICLE



# 台灣歷年海外派遣管理研究分析

## An Analysis of Past Research on Expatriate Management

田文彬\*

Wen-Pin Tien

林月雲\*\*

Yeh-Yun Lin

91 年 9 月 19 日收稿，92 年 4 月 9 日修改，92 年 4 月 11 日接受刊登

### 摘要

本研究以縱斷面的角度，探討台灣歷年海外派遣管理相關的博碩士論文。次級資料之研究期間，從民國七十八年最早出現的論文至民國九十一年截止，共長達 14 年，合計 44 篇文獻。本研究針對台灣歷年之派外管理研究，整理出研究者最常使用之三個自變項構面及二個應變項構面，作描述性及解釋性的分析，分析結果有助於後續研究者進行系統性思考，尋找研究切入點，豐富此領域之台灣研究。本文亦提出增加高階主管派外活動，結合派外與國際化策略等 8 項建議，提供未來研究者與企業人士之參考。

**關鍵字：**海外派遣管理、派外人員、國際人力資源管理、國際化

### Abstract

This research adopted a longitudinal view to examine past expatriate management studies conducted by Taiwanese researchers over 14 years, from 1989 to 2002. A thorough search from the 1989 pioneer paper onward has generated total 44 Master Theses and Doctor Dissertations in related field. Through descriptive and explanatory analyses of these 44 pieces of work, we unveiled three most frequently researched independent variable dimensions and two dependent variable dimensions. Results of this study provided a comprehensive understanding of relevant local research over the years, which may shed some light for future researchers to enrich this field of study. Eight suggestions including higher frequency of top managers' expatriate activities, and the integration between expatriation and international business strategy were also proposed.

**Keywords:** expatriate management, expatriates, international human resource management, internationalization

---

\*國立政治大學企管系博士生

\*\*國立政治大學企管系教授



## 壹、緒論

派外人員對國際企業而言，是相當龐大的投資。雖然成本如此高，國際企業仍持續增加派外人員，不僅是控制與專業知識的原因，也爲了要進入新市場或發展國際管理能力（Torbiorn, 1994）。近年來，台灣企業逐漸興起國際化風潮，許多台商迅速登上競爭激烈的國際企業舞臺，而企業對派外人員的需求與實際派外之人數也與日俱增。因此，台灣企業如何有效管理派外人員，使派外人員能在派駐國有良好的績效表現，並有良好的適應與文化互動，以確保台灣企業的投資與經營效益，實爲值得研究的課題。因此，自民國 80 年代開始，學術界對國際人力資源管理派外人員興起了研究風潮，至今仍然方興未艾。

再者，隨著全球化的發展，國際企業必須與全球其他地區，共享資源與國際分工。因此，派外人員的角色益形重要，其中對於派外人員的高成本與高失敗率的管理，一直是國際人力資源管理學者及實務界人士重視的課題。依據 Naumann（1992）整理多位學者（Black, 1988; Black & Stephens, 1989; Copeland & Griggs, 1985; Mendenhall & Oddou, 1985; Tung, 1988; Zeira & Banai, 1985）的研究指出，美國派外人員的離職率高達 20%~50%，而相較之下日本及歐洲的派外人員離職率在 10% 以上者僅佔 14% 及 3%。一般而言，美國國際企業派外人員離職率（turnover）是其他國家國際企業的兩到三倍之多。

Copeland & Griggs（1985）的研究亦指出派外人員離職成本估計爲 55,000 美元到 150,000 美元之間，而 Shannonhouse（1996）的研究則指出，美國的派外人員成本爲 1,000,000 美元，除了上述可估計量化的損失外，其他尚包括可能失去一位良好的派外人員，或是因爲派外人員的離職而造成與派駐國的顧客關係中斷；對派外人員當事人而言，則可能造成家庭的不諒解、不和諧的無形成本（Dowlin, Schuler & Welch, 1994）。根據上述的實證研究，派外人員離職會產生相當高的直接與間接成本（包括降低生產力及效率、銷售損失、市場佔有率縮減、競爭地位受到威脅、公司的形象或聲譽受損等）。此爲學者重視此一國際人力資源管理的重要原因。

隨著台灣企業國際化腳步的加速，派外人員的角色益形重要。如何有效管理派外人員，使得派外的成功率增加，減少企業有形及無形的損失，進而增加企業的競爭優勢，亦引起國內學界與業界對此研究領域共同的關注。爲了瞭解國內十幾年來在海外派遣管理研究上所做的努力，本研究以文獻探討與次級資料分析方法，針對與海外派駐管理相關的博碩士論文爲研究樣本，進行分析、歸納、整理，對國內派外研究主題作描述性及解釋性的探討，期望研究結果能系統性的顯示出目前國內相關研究的趨勢與重點，給予欲踏入此研究領域的相關學者一些參考與啓發，並對實務界亦能產生實質性的幫助。

## 貳、文獻探討

派外人員對跨國公司（MNCs）而言是相當大的投資，因此，如何有效管理駐外人員是國際人力資源管理的重大挑戰。當 MNCs 決定要就海外業務的需要調派人員時，它必須面對三項難題，分別是(1)地主國政府的抗拒(2)駐外人員的成本高昂(3)生產力的喪失（于卓民, 2000）。回顧過去派外人員的研究，主要從二方面探討，第一部份是探討影響派外人員成敗的因素，包括「成功派外人員的特性」、「派外人員的海外調適」、「派外的意願」、「離開現職傾向」等主題。另外是以國際人力資源管理議題探討派外人員管理問題，包括派外人員的甄選管理、培訓管理、跨文化訓練、薪資福利管理、回任管理及工作支援等主題（黃英忠、溫金豐、董玉娟,1997;趙必孝,1994;趙必孝,1998;吳萬益、譚大純,1999;吳萬益、蔡明田、林佳姿,1999; 吳萬益、陳碩珮、甘珮姍,2000;甘珮姍,2000;黃英忠、溫金豐、吳融枚、黃淑琿,2001）。以下簡要的介紹相關的文獻。

### 一、影響派外人員成敗的因素

#### （一）成功派外人員的特性

綜合 Pucik & Saba（1998）對成功派外人員的特性的分析，Tung(1981)、Mendenhall & Oddou(1985)以及 Ronen(1990)的研究發現影響派外人員的成功因素分別為專業及技術能力、介面能力、領導因素、家庭狀況以及文化知覺。在專業及技術能力方面，包括技術能力、管理能力、公司的經驗、海外經驗以及對地主國及母公司運作的熟悉度。而在介面能力方面則包括溝通能力、對模糊的忍耐力、情緒的穩定性、對地主國文化的尊敬、適應的彈性以及對不同文化的學習意願及態度；在領導因素方面，則包括他人導向以及任務導向；在家庭方面，則包括婚姻關係的穩定性、配偶及家庭的適應、配偶的支持；在文化知覺方面，則包括了解當地的語言、了解其他的文化。而 Black & Gregersen（1999）認為國際化的派外人員，首重知識的創造和移轉與國際化的領導能力。

Borstorff et al.(1997)認為員工人格特質、員工工作及派遣的態度、配偶特性及對派遣的態度、組織海外派遣支援行動均會影響派外人員的海外績效。分別簡述如下：(1)在員工人格特質方面，包括員工的年齡、性別、婚姻狀況及小孩、海外經驗；(2)在員工工作及派遣的態度方面，包括員工對海外的興趣、是否具有民族優越感、以及派外人員生涯考量、組織承諾、派遣的準備、對遷居的態度；(3)在配偶特性及對派遣的態度方面，包括配偶的工作狀況、配偶對遷移的態度；(4)在組織海外派遣支援行動方面，包括對派外人員提供生涯規劃支援、甄選支援、讓派外人員有適當的前置時間、訓練支援、前輩 (mentor) 支援、薪資支援、家庭輔助支援、回任的支援均有助於派外人員的適應與績效。

由上述的分析可以得知，雖然許多學者分別從個人因素、工作因素、家庭因素、環境因素、企業的支持因素方面來探討其對派外人員海外調適的影響，但是許多學者也認同家庭及配偶是主要影響派外人員是否適應的主要因素(Church, 1982；Mendenhall & Oddou, 1985；Mendenhall & Oddou, 1988；Black & Stephens, 1989；Harris, 1989；Reynolds & Bennet, 1991；Swaak, 1995；Harvey, 1997)。

## (二) 派外人員的海外調適

派外人員的海外調適議題，很早就吸引學者們的注意，而這方面的研究也一直方興未艾。Black et al.(1991)認為海外調適理論的發展，可以界定為派遣前的因素及派遣後的因素，而在派遣前的因素方面，包括以前的海外經驗、派遣前的訓練、甄選派外人員的條件及過程；在派遣後的因素方面則包括派外人員技巧及其他非工作的因素。而 Black et al. (1991) 整理對適應研究的文獻後指出，過去的學者在探討海外調適時，均以參考地主國適應的研究為基礎，忽略了母國適應方面的研究，若有兩種領域的整合研究，更能了解派外人員海外的適應。Black et al. (1991) 認為在探討個人適應方面的研究，大致著重在組織社會化、生涯轉換、工作角色轉換、安置及國內的轉換四個議題方面。過去文獻研究較集中於組織社會化方式與適應方式(mode of adjustment)方面的探討，而較少對於組織社會化程度的探討。特別是企業面對高成本高失敗率的海外派遣風險下，深入探討組織社會化程度，將有助於瞭解派外人員海外的適應（黃英忠、溫金豐、董玉娟,1997）。

## (三) 派外的意願

在影響派外意願方面，Harvey(1997)認為雙薪生涯家庭派外的意願與對新工作的態度有直接的關係，並且影響著派外是否成功，而影響雙薪生涯家庭願意派外的因素，在個人因素方面，包括家庭生命週期，生涯生命週期，配偶的生涯導向，薪資對派外人員的影響，而在職位相關因素方面，則包括國際派遣對管理者生涯的影響，派外的期間，組織對雙薪家庭的支持，在環境因素方面，則包括文化相似性，地主國的經濟發展。

## (四) 離開現職傾向

在離開現職傾向的研究方面，Mobley,Griffeth,Hand & Meglino(1979)主要探討組織、個人與環境特質對於個人認知與滿意的影響，並形成其去留之意願；Steers & Mowday(1981)則加入工作績效、尋求升遷的努力以及其他非工作影響因素等來探究離職問題。

Birdseye & Hill(1995)的研究針對個人因素包括人口統計變項(年齡、婚姻、教育程度、海外經驗)、生活品質(生活自主性、生活滿足)、家庭(配偶態度上的改變、配偶的適應、配偶的滿意、小孩子數)；而在工作/組織因素則包括工作滿足(工作責任、工作負荷、薪資福利、升遷、與主管關係、與同事關係)、工作自主性(獨立思考及行動的機會、工作職權、決策參與、行動自由)、海外工作與本國工作的相似性(工作內容、方法)、升遷、功能領域(functional area)、直屬主管關係，而在環境因素方面，則包括生活水準、生活成本、醫療設備、物資的便利性、物資的品質(quality of products)、教育的設施。而其實證結果指出工作自主性與物質生活滿足會影響內部及外部的離職傾向。而 Shaffer & Harrison(1998)則發現派外人員的家庭責任對離開現職傾向有間接影響。

由上述的文獻分析可知，過去的研究中，雖然學者分別從派外人員的特質、海外調適、派外的意願以及家庭責任等影響派外人員對離開現職傾向的因素方面來探討，其最終的目的均是希望探討與派外的成功或達成組織績效的因素。因此，國際人力資源管理議題亦是海外派遣管理之一大研究領域。

## 二、國際人力資源管理議題

### (一) 選任

爲了避免派任失敗，審慎選擇派外人員成了母公司掌握派外成功率中極重要的一環。在 Tung (1982) 及 Brewster (1988) 的研究中均發現多國籍企業大多以專家技術能力爲最重要的遴選準則。Kreicher (1992) 從 Fortune 五百大企業中抽樣 50 家多國企業的調查顯示：90% 的企業以專家技術能爲準則、64% 是以管理能力爲指標，而人際關係技巧及彈性最不受重視。

Tung(1982)的研究顯示美、日兩國海外派外人員失敗的原因中，「管理者缺乏適應外國環境能力」及「低適應新環境意願」分別爲美、日兩國海外派外人員失敗的主要原因。一般企業在遴選派外人員時，過度強調技術能力而忽略其文化適應力與攸關的家庭因素，因而導致失敗之派任。因此，許多管理學者強調派外人員的「軟性技巧」(soft skill) 的重要性，如人際關係、適應跨文化的能力等 (Brewster, 1988)。

根據 Cui (1989) 的跨文化效能(Intercultural Effectiveness)定義，包括：溝通能力 (Communication Competence)、處理心理壓力的能力(Psychological Stress)、關係建立的能力 (Relationship Building)、文化同理心的能力(Cultural Empathy)、跨文化察覺的能力 (Cross-Cultural Awareness) 等五項能力，以評估海外派外人員執行跨文化溝通及效能之能力。

### (二) 訓練

Tung (1982) 針對 80 家美國大型國際企業派外主管人員的選任所作的調查，發現選任與訓練愈嚴格者，派外失敗的機率愈低。Tung (1987) 又指出，日本與歐洲跨國企業派外經理人的績效成功因素，主要是歸功於派遣前的嚴格訓練。Black & Mendenhall (1990) 針對美國派外人員的跨文化訓練的實證研究 (共 29 篇) 做檢核，發現跨文化訓練與派外人員之適應及績效水準有正相關。一般而言，派外人員的失敗可歸因於到達駐地國後的 4 至 6 個月內所感受的文化衝擊 (Casco, 1992)。此時公司應提供其適應上的引導，包括環境、工作單位及同事和實際工作。Doweling & Schuler (1990) 指出派外人員的訓練發展及基本內容應包含：派外人員及其眷屬在派任前、派任期間及返國後的引導訓練與跨文化訓練，以及母公司負責海外業務人員的訓練。並針對不同派外期間的長短與任務的性質等情境因素，而提供派外人員不同程度的訓練，包括不同的訓練方法、內容與訓練深度 (Doweling, Schuler and Welch, 1999)。

### (三) 回任

回國後適應不良的派外人員中，有 20% 會在 6 個月內離職 (Adler, 1984)，原因是公司並沒有對其可貴的經驗與知識給予對等之評價，不知如何善用其經驗與知識以提昇企業國際化經營。這些損失著實可觀，甚而影響儲備中的派外人員之派外意願 (Doweling & Schuler, 1990)。

### (四) 國際人力資源管理策略

Tung(1987)在其有關離職因素探討之跨文化比較研究中，建議美國國際企業應對於派外工作採取更爲長遠的觀點，嘗試將爲期二到三年的派外任期加以延長，以利派外人員進行跨文化調整及更完備的國際化訓練，提升海外績效。Schuler et al. (1993) 認爲國際人力資源管理策略需要兼顧兩種需求，即跨單位的整合與各地子公司因應當地環境的差異化。並提出影響企業設計國際人力資源管理策略

系統之內生變數及外生變數，前者包括國際營運部門的結構、總部的國際導向、競爭策略、管理國際營運的經驗等；後者則包括產業特性、國家與地區特性等。

Lado & Wilson (1994) 將資源基礎論應用於人力資源管理，他們認為使用此觀點可讓人力資源管理系統透過發展能力而貢獻出持久的競爭優勢，而此能力 (competence) 乃是企業特有，能產生複雜的社會關係，深植於企業的歷史文化中，且能產出不可言傳的組織知識。Mason & James (2001) 認為隨著全球化的日益重要，企業的高階管理團隊 (TMT) 之背景及專業特質，在全球策略型態上，扮演重要的角色。

## 參、研究方法

為了對於國內海外派遣管理有個通盤的瞭解，本研究採用次級資料分析方法，其在本質上有別於個案、調查，及實驗等這些常見的初級資料研究方法。初級資料研究是針對一個問題去蒐集原始資料進行分析研究，而次級資料分析則是利用這些初級研究所得到的結果，從事進一步的研究。由於次級資料分析是根據初級研究結果再綜合整理，因此關鍵乃在於「如何將初級資料加以整理」，以便直接將各結果列表比較 (梁定澎、洪新原, 1997)。Hunter & Schmidt (1990) 認為依次級資料分析方式之不同可分成敘述法、投票法、p 值累計法、統計修正投票法、後設分析法等五種方法。其中敘述法就是利用定性或敘述性的方法，將各初級研究的重點加以摘要，再彙總比較初級研究的結果，並找出共通的結論。因此，本研究採用敘述法，以針對蒐集的資料進行整理分析。

### 一、資料蒐集與分析

本研究所定義的派外人員為被公司派往母國以外的地區工作，並有計劃地回任之員工，他們可能是母公司國籍的員工 (Parent-Country National; PCN) 或第三國家的員工 (Third-Country National; TCN) (Hodgetts & Luthans, 1991)。次級資料之研究期間，從民國七十八年最早出現的論文至民國九十一年截止，資料來源為國家圖書館全國博碩士論文檢索系統，研究樣本以研究國際人力資源管理中，以海外派駐人員管理為主的博碩士論文，資料整理後發現共有 44 篇文獻。本研究針對此 44 篇論文，就其研究結果、研究方法、研究主題及研究內容等，予以分類、歸納整理分析；並嘗試對派外人員歷年研究作描述性及解釋性的報導。(44 篇博碩士論文的研究主題與研究方向之重點摘要整理，請參考附錄一)。

### 二、研究樣本

本研究主要以學術性文獻為主，對於一般性報導文章或不具學術形式的文章不予採用。在 44 篇文獻內容的研究方法中，主要有二種資料蒐集方式，其中個案訪談有 7 篇 (占總出現次數 15.9%)，問卷調查有 37 篇 (占總出現次數 84.1%)，如表 1 所示。

表 1 研究方法次數分析表

研究方法	數目	百分比
量化方法	37	84.1
質化方法	7	15.9

本研究分別將 37 篇量化與 7 篇質化研究的次級資料，歸納整理分析如表 2。在表 2 的 37 篇量化研究剖面分析中，本研究將樣本大小分成四組，發現樣本大小以 51-99 者出現次數有 16 次 (43.2%) 最多，其次為 100-199 者出現次數有 14 次 (37.9%)。整體樣本大小的平均數為 109，標準差為 54。研究地區分成四組，以研究大陸地區者出現次數有 19 次 (51.3%) 最多，研究台灣地區者出現次數有 14 次 (37.9%) 居其次。而在問卷填寫人方面，也以大陸之派外人員填答的次數 19 次 (51.3%) 最多，其次以外商在台主管/人員填答的次數有 6 次 (16.2%)，在台灣曾派往大陸之派外人員填答的次數有 5 次 (13.6%)，其他地區之派外人員填答的次數有 4 次 (10.8%)，而在台灣之人力資源主管填答的次數有 3 次 (8.1%)。研究對象分成五組，以中低階經理人被研究最多，出現次數有 26 次 (70.3%)，其次為高階管理團隊出現次數有 3 次 (8.1%)，而海外投資的企業以及派外人員與配偶的出現次數也都有 3 次 (8.1%)，以女性派外人員為研究對象則出現 2 次 (5.4%)。

表 2 量化與質化研究剖面分析

屬性	分組	量化研究數目	量化研究百分比	質化研究數目	質化研究百分比
樣本大小	3 - 6			4	57.1
	7 - 9			1	14.3
	10 - 15			2	28.6
	50 以下	4	10.8		
	51 - 99	16	43.2		
	100 - 199	14	37.9		
	200 以上	3	8.1		
		$\bar{X}=109$			
		SD=54			
研究地區	台灣	14	37.9	3	42.8
	大陸	19	51.3	1	14.3
	東南亞	3	8.1	1	14.3
	美國	1	2.7	2	28.6
問卷填寫人	外商在台主管人員	6	16.2		
	在大陸之派外人員	19	51.3		
	在台灣曾派往大陸之派外人員	5	13.6		
	在台灣之人力資源主管	3	8.1		
	在其他地區之派外人員	4	10.8		
研究對象	高階管理團隊	3	8.1	2	28.6
	中低階經理人	26	70.3	3	42.8
	派外人員與配偶	3	8.1	1	14.3
	女性派外人員	2	5.4		
	海外投資的企業	3	8.1	1	14.3



表 2 的 7 篇質化研究剖面分析中，本研究將訪談個案分成三組，發現樣本大小以 3-6 者出現 4 次（57.1%）最多，10-15 者出現 2 次（28.6%）居其次，7-9 者出現 1 次（14.3%）。研究地區與量化研究相同也分成四組，以研究台灣地區者出現 3 次（42.8%）最多，研究美國地區者出現 2 次（28.6%）居其次。研究對象分成四組，以中低階經理人為出現 3 次（42.8%）最常見，其次為高階管理團隊出現 2 次（28.6%），而派外人員與配偶與針對海外投資的企業為研究對象的出現次數都只出現一次。

### 三、分析項目

本研究依據 44 篇論文之研究變項，整理出歷年研究者最常使用之下列三個自變項構面及二個應變項構面：

#### （一）人員特質

本研究將人員特質整理歸納為能力、語言流利程度、先前派外經驗、派外動機、人格特質、人員背景、女性、配偶等個人變項。其中，將國籍別、性別、年齡、教育程度、婚姻狀況、家庭狀況等個人背景合併為人員背景變項。將人際關係能力、溝通及談判能力、適應能力、專業能力等合併，而以能力為各種派外能力的泛稱。

#### （二）工作/家庭因素

本研究為便於統計分類，將工作角色、工作相似性、任務類型、社會化過程等變項合併為工作因素變項，以利歸類分析。在家庭因素方面，則包括配偶態度上的改變、配偶的適應、配偶的滿意、小孩子數、配偶的生涯導向、家庭支持、家庭生命週期等變項。

#### （三）組織特性

本研究綜合文獻，並配合統計分類，將組織特性因素歸納為：(1)組織因素是將領導行為、規模、策略等組織相關變項合併為組織因素變項。(2)組織支持是指 Black, Mendenhall 及 Oddou (1991)的「社會性支援」與「後勤支援」(social support and logistical support)的內容。(3)國際化程度是指企業在國外活動的程度。(4)高階團隊是將高階管理團隊(top management team)、高階主管培育二者合併的變項。(5)環境因素是指派外人員在駐外期間所面臨的工作與社會生活的環境。

#### （四）國際人力資源管理

本研究綜合文獻，將國際人力資源管理政策研究變項歸納為選任管理、培訓管理、跨文化訓練、薪資福利管理、回任管理、生涯管理及人力資源規劃等變項。

#### （五）派外績效

本研究綜合前述文獻，為便利統計分類，將績效變項分類為量化與質化二方面，量化的績效變項歸納為海外調適、配偶適應、財務績效、非財務績效等變項。其中非財務績效變項，是指組織承諾、任務達成、派外意願與離職傾向等相關變項的合併。而在質化的績效變項，主要可歸納為海外調適與配偶適應二變項。

## 四、研究限制

本研究次級資料之收集，以國家圖書館全國博碩士論文檢索系統為資料來源，針對海外派駐人員管理為主的博碩士論文為研究對象。但限於人力及物力，並未同時涵蓋國內期刊論文，與國科會計劃報告等資料為研究對象，此為研究限制一。另外本研究為便利歸類，並未再針對中介變項加以分類，此為研究限制二。

## 肆、研究分析與發現

本文探討 44 篇以海外派駐人員管理為主的博碩士論文，主要的研究發現如下：

### 一、研究方法

#### (一) 資料收集方面

本研究發現 44 篇博碩士論文的研究方法，大部份是以量的資料收集方法為主，質的研究較少。值得一提的是，在 1999 年以前，不管是質的研究或量的研究，都是以運用單一的研究方法為主，但在 1999 年以後，結合質與量的方法逐漸出現。在 44 篇派外文獻中，併用質與量的方法，88 年有一篇，89 年有二篇，90 年有二篇，顯示近年來海外派遣管理的研究，不再只採用單一的方法，而是視研究問題運用適當的方法。在 7 篇的質化研究法多為個案研究法，依深度訪談所收集的資料，對派外研究主題作描述性及解釋性的研究。依據 Patton (1990) 的歸類，透過深度訪談的方式收集資料，能直接引述派外實際參與者的經驗、想法和知識等，在訪談過程中，可詳實地記錄受訪者的陳述，能更深入解釋派外的問題。

#### (二) 研究樣本剖析

在 44 篇文獻的研究樣本大小方面，樣本數在 100 以下的共有 20 篇佔 54% 之多，顯示整體研究樣本數偏低，這可能與海外派駐人員研究主題資料不易蒐集有關。由於樣本大小除了影響研究工具的信度與效度外，也會進而影響研究結果的正確性。因此建議未來海外派遣管理的實證研究應擴大有效回卷數以避免代表性不足，而產生推論性的問題。未來在資料收集過程中，可運用電子郵件、傳真、電話訪談等科技調查工具，以克服資料不易蒐集等因素。

在 44 篇文獻的研究地區方面，以台商派駐大陸地區的研究成果最為豐碩，大陸地區因市場廣大又擁有低成本的勞力，近年來已成為跨國企業大舉進駐之地，其中也包括了許多台商企業，更運用了許多派外人員，因此在這方面相關研究也最多。顯示隨著台灣企業國際化的腳步加快，台商海外派遣研究取樣的範圍也擴增到大陸地區，及台商在海外設有據點的世界各地。

在 44 篇文獻的研究對象方面，以海外派駐中低階經理人最為常見，而對於高階管理團隊、女性派外人員與配偶等研究對象相對稀少，顯示過去量化研究對象，多集中於中低階主管，可能原因是為了便利取樣，增加問卷調查資料的可取得性。而以派外人員與配偶為研究主題，只在量化研究中出現 3 次，顯示過去的研究忽略派外人員的家庭因素。以女性派外人員為研究主題，只在量化研究中出現 2 次，可能原因是國際企業派外人員絕大多數為男性的緣故。

## 二、研究主題與研究內容

過去的研究認為影響員工派外績效之因素很多，且看法也很分歧。本研究根據 44 篇研究樣本中，次級資料之自變項與應變項方面的相關研究主題和內容的出現次數與百分比，予以列表歸納，如表三所示。其中自變項分為三個類別有(1)人員特質(2)工作/家庭因素(3)組織特性；其次應變項分為二個類別，包括(1)國際人力資源管理(2)派外績效。本部份將針對資料整理分析的結果，說明如下。

### (一) 人員特質方面

根據文獻整理，成功的人員特質包括有人格特質、國籍別、性別、教育程度、婚姻狀況、家庭因素、派外意願、語言流利程度、人際能力、溝通及談判能力、適應能力、專業能力、先前派外經驗、生涯發展傾向等個人變項均會影響派外人員之海外調適與派外成功。

從表 3 可發現在人員特質中，以派外人員的人員背景被研究最多，37 篇量化研究中，出現次數有 19 次，7 篇質化研究有 4 次，合計 23 次。其次為能力，從本研究文獻所發現派外人員的能力除專業技術能力外，其他尚包括人際技巧、溝通與談判、適應能力等。量化研究中，各種能力的出現次數有 19 次，7 篇質化研究有 2 次，合計 21 次。再其次為語言流利，量化研究中，出現次數有 9 次，質化研究有 2 次，合計 11 次。第四為動機，量化研究中，出現次數有 9 次，質化研究有 1 次，合計 10 次。第五為先前派外經驗，量化研究中，出現次數有 7 次，質化研究有 2 次，合計 9 次。第六為人格特質，量化研究中，出現次數有 6 次，質化研究有 2 次，合計 8 次。第七為配偶，量化研究中，出現次數有 4 次，質化研究有 2 次，合計 6 次。第八為性別（指女性派外人員），只在量化研究中出現 2 次。

### (二) 工作/家庭因素方面

從表 3 可發現在工作特性因素中，量化研究中有 4 次，質化研究有 2 次，合計 6 次。另一方面本研究在 44 篇文獻中，發現派外人員的配偶與家庭適應與支持等非工作因素研究，均在民國 88 年之後，量化研究中有 4 次，質化研究有 2 次，合計 6 次。

相對於傳統的工作因素變項，近年來派外人員的文獻中，非工作因素變項的研究越來越受到重視。例如家庭因素，是指配偶與家人對派外人員的支持，被認為對派外績效有重要的影響；再如配偶/家庭適應是指配偶與家人的心理安慰，也被認為對派外適應有重要的影響。過去探討派外人員的研究顯示，派外人員將家庭情況列為派外成功與失敗最重要的因素。配偶適應對派外人員適應的影響也被驗證為重要預測變數（Mendenhall & Oddou, 1985; Tung, 1981）。在影響派外意願方面，Harvey(1997)認為雙薪生涯家庭派外的意願與對新工作的態度有直接的關係，並且影響著派外是否成功。故配偶與家庭的適應與支持對派外人員任務表現的影響，會愈來愈重要（黃英忠、董玉娟、林義屏,2001）。未來，非工作因素如家庭因素等，會扮演更重要預測變數的角色。因此，本研究以工作與家庭因素探討在 44 篇文獻中所代表的涵義。

家庭是中國人傳統生活的重心，也是過去人們工作的主要原因，中國人重視倫理，而家庭在五倫（包括君臣、夫婦、父子、兄弟、朋友）中就占了五分之三。過去文獻較少針對派外人員的配偶與家庭適應與支持等非工作因素作深入的研究，隨著台灣經濟的發展，與台灣雙薪家庭的增加，夫妻雙方都要負起照顧家庭的責任。因此在傳統倫理與現代家庭責任的雙重影響下，派外人員的家庭因素議題，已逐漸受到台灣學界的重視，這可從本研究中近年來研究次數得知。可見國內外研究者對非工作因素中，家庭因素與派外人員相關的研究議題皆很重視。

### （三）組織特性方面

從表 3 可發現在組織特性中，以組織因素變項被研究最多，量化研究中有 14 次，質化研究有 3 次，合計 17 次。其次為組織支持，量化研究中有 8 次，質化研究有 5 次，合計 13 次。再其次為企業國際化程度，量化研究中有 3 次，質化研究有 4 次，合計 7 次。第四為高階管理團隊，量化研究中有 4 次，質化研究有 1 次，合計 5 次。第五為環境因素，只在質化研究中出現 2 次。

Black, Mendenhall & Oddou (1991) 將組織支持分為二種，包括「社會性支援」及「後勤支援」。Borstorff et al. (1997)，認為組織可以提供的支援，包括生涯規劃支援、甄選支援、適當的前置時間、訓練支援、前輩支援、薪資支援、家庭輔助支援、以及回遣支援。多位學者亦指出組織的支持是工作滿足、工作-家庭衝突以及降低工作生產力的重要預測因子 (Bird & Bird, 1986; Frone & Rice, 1987; Wiley, 1987)。本研究發現，組織因素占組織特性出現次數的第一位，且是派外研究文獻經常關注的議題。組織支持占組織特性因素出現次數的第二位，可見國內外研究者對派外人員提供支援的研究議題皆很重視。因此，本研究以組織特性探討在 44 篇文獻中所代表的涵義。

本研究發現，以環境因素為研究主題的探討，在質化研究中出現 2 次，但量化研究中卻付之闕如。這可能顯示台灣企業發展國際化時，由於國際環境高度競爭，變動快速與複雜，如要對動態環境作更深入的探討，發展出解釋派外人員成功或失敗更實用的理論與模式，在僅使用單一的質化或量化研究方法均有其限制。

### （四）國際人力資源管理方面

本研究發現，從表 3 可知在國際人力資源管理中，以培育訓練變項被研究最多，量化研究中有 17 次，質化研究有 4 次，合計 21 次。其次為選任管理，量化研究中有 9 次，質化研究有 3 次，合計 12 次。Tung (1987) 即指出，日本與歐洲跨國企業派外經理人的績效成功因素，主要是派遣前的嚴格訓練，以及派外人員的甄選。對照二者的研究發現，可見國內外研究者對於派外人員培育訓練與甄選的研究議題皆很重視。

再其次為薪資福利管理，量化研究中有 9 次，質化研究有 2 次，合計 11 次。第四為跨文化訓練，量化研究中有 6 次，質化研究有 3 次，合計 9 次。當企業面臨國際化激烈競爭，為了避免派任失敗，主要的挑戰之一便是如何激勵與管理跨文化差異。因此企業在發展公平、競爭、激勵性的派外人員薪資福利管理時，具備宏觀的跨文化管理也是留住優秀派外人員重要的影響因素。同時，跨文化訓練與派外人員之適應及績效水準有

正相關 (Black & Mendenhall, 1990)。由於國內大多數企業國際化腳步較晚，且過去在國際人力資源管理活動的研究，較少結合跨文化差異的探討。但近年來有不少學者相繼投入派外人員薪資福利管理與跨文化訓練的研究 (甘珮姍, 2000)，這可從二者出現次數佔本研究變項第三與第四位得知。

第五為回任管理，量化研究中有 6 次，質化研究有 2 次，合計 8 次。第六為生涯管理，量化研究中有 5 次，質化研究有 1 次，合計 6 次。Adler (1984) 提出回國後適應不良的派外人員中，有 20% 會在 6 個月內離職，原因是公司並沒有對其可貴的經驗與知識給予對等評價，不知如何善用其經驗與知識，幫助企業國際化經營。Gregersen & Black (1990) 在派外人員的留任上的研究指出，不論是派駐西歐或亞洲，越高層的越不想留任。這可能是因為派外人員感覺和公司訊息及資源網路的隔離及孤立，故較難適應，進而影響其派任之成功與否。

第七為人力資源規劃，只在質化研究中出現 2 次。但值得注意的是，回任管理與組織提供完善人力資源規劃的研究，二者合計出現的次數有 10 次。若納入生涯管理相關變項，則合計出現次數有 16 次。Taylor, Beechler & Napier (1996) 認為國際人力資源管理能力，包括有助於企業取得競爭優勢之有形資源 (人力資源規劃系統、國際銷售訓練計畫、人員甄選測試等) 以及無形資源 (共享的心態、吸引適任的人才、子公司主管與當地政府談判的經驗等)。可見國內外研究者對結合國際人力資源管理的有形與無形資源能力的研究議題皆很重視。

### (五) 派外績效方面

從表 3 可發現在績效方面，以海外調適變項被研究最多，量化研究有 9 次，質化研究有 4 次，合計 13 次。其次為非財務績效，量化研究有 12 次，且在量化研究中出現次數最多。本研究為便利統計分類，將組織承諾、任務達成、派外意願與離職傾向等相關變項合併為非財務績效變項。再其次為財務績效，量化研究有 2 次，質化研究則付之闕如。第四為配偶適應，只在質化研究中出現 1 次。

本研究發現在 44 篇文獻中，應變項方面包括派外人員工作滿意度、對組織之承諾，以及對績效目標達成、海外或跨文化適應、派外意願與離職傾向等應變項，過去研究在探討派外人員的失敗原因時，大部份均從「海外調適」、「派駐意願」、「離開現職傾向」方面的問題著手。這可從本研究海外調適與非財務績效占績效變項出現次數的第一位與第二位的發現得知。另外，本研究發現有關配偶適應的探討篇數，在質化研究僅出現 1 次，且量化研究中皆付之闕如，這可能是台灣企業派外人員攜眷赴任的情況與國外不同，且派外人員攜眷赴任的比例也不高，因此配偶是否適應當地的環境，僅對攜眷赴任的派外人員有影響。故造成這類研究並不多見。但是這方面配偶適應與滿足等相關變項，如能結合跨文化差異研究，比較台灣與其他國家做法的差異，是值得深入探討的研究方向。

表 3 量化與質化研究主題及內容出現次數分析表

自變項	量化次數	質化次數	應變項	量化次數	質化次數
<b>人員特質</b>			<b>國際人力資源管理</b>		
人員背景	19	4	培育訓練	17	4
能力	19	2	選任	9	3
語言流利	9	2	薪資福利管理	9	2
派外動機	9	1	跨文化訓練	6	3
先前派外經驗	7	2	回任管理	6	2
人格特質	6	2	生涯管理	5	1
配偶	4	2	人力資源規劃		2
女性	2	-			
小計	75	15	小計	52	17
<b>工作／家庭</b>			<b>績效</b>		
工作特性	4	2	海外調適	9	4
家庭因素	4	2	非財務績效	12	-
			財務績效	2	-
			配偶適應	-	1
小計	8	4	小計	23	5
<b>組織</b>					
組織因素	14	3			
組織支持	8	5			
國際化程度	3	4			
高階團隊	4	1			
環境因素	-	2			
小計	29	15			

附註：分類明細請參考附錄二、三



## 伍、結論

回顧過去派外人員的研究，在探討派外問題時，大部份均從影響員工派外績效之因素的問題著手。並以個人因素、家庭因素、工作/職位因素、環境因素來探討派外人員的成功或失敗，或者探討「派外人員的適應」、「派駐意願」、「離開現職傾向」等應變項。本研究整理 44 篇的博碩士論文，歸納分析上述自變項、與應變項方面的內容，主要有下列八項研究結果。

一、本研究除針對前述三個自變項與二個應變項的分析架構說明外，再將歷年研究年代分成三群，根據三群研究重點的差異，對台灣歷年海外派遣管理進行分析。本研究發現，(1)第一群是指民國 87 年以前的研究，自變項研究的重點，在人員特質中，以派外人員的能力出現最多。且當時研究派外人員的能力，主要為專業技術能力。其次為語言流利、派外動機與人員背景。在應變項方面，國際人力資源管理中，以培育訓練與選任被研究最多。(2)第二群是指民國 88-89 年的研究，這段期間自變項的研究重點，在人員特質中，也是以派外人員的能力為首要考量，但此階段研究的能力除專業技術能力外，尚包括人際關係能力、溝通及談判能力、適應能力等。在工作/家庭因素中，家庭因素被研究最多，組織特性方面以組織支持主題出現最多。而在應變項方面，國際人力資源管理中，依序以培育訓練、跨文化訓練、薪資福利管理及生涯管理被研究最多。派外績效中，以海外調適及非財務績效出現最多。(3)第三群是指民國 90 年以後迄今的研究，自變項研究的重點，在人員特質中，有關女性派外人員的研究，逐漸增加。組織特性方面以組織因素（如領導行為、策略等）出現最多。而在應變項方面，國際人力資源管理中，以回任管理、生涯管理與人力資源規劃被研究較多。派外績效中，財務績效及非財務績效被研究較多。（以上各年代的研究重點出現次數請參考附錄二、三）。

二、在個體員工能力層次，即早期台灣企業在遴選與培訓一般派外人員時，較強調各項人員專業技術能力、基本條件（如語言）、人員背景（如年齡、教育程度）與派外動機等考量。Tung（1987）認為，日本與歐洲跨國企業派外經理人的績效成功因素，主要是派遣前的嚴格訓練，以及派遣人員的甄選；這與本研究第一群的發現大致類似。近年研究重點，則強調派外儲備人員”軟性”技巧（soft skill）重要性的發展，如同本研究中第二、三群所顯示，派外人員的管理能力不再只強調專業技術能力，而更注重派外人員的人際關係、適應跨文化的能力等（Brewster,1988）。Black & Gregersen（1999）認為國際化的派外人員，首重知識的創造和移轉與國際化的領導能力。未來，知識移轉和軟性領導是值得深入探討的研究方向。其次，在總體人力資源管理能力層次，依據資源基礎理論，可視多國籍企業為一個提供各國子公司進行資源交易的網路，其經營策略將決定各子公司交換資源的結構。隨著台灣企業國際化的加深，母公司人力資源管理系統可透過企業網絡發展能力，有效移轉給子公司而創造持久的競爭優勢。因此，本研究認為，台灣企業在考慮全球佈局時，除了派外人員之技術能力、國際化領導能力、人際關係能力、抗壓能力、跨文化能力、模糊容忍度、國際化經驗及過去的績效與語言能力等個體的影響因素外，對總

體人力資源管理能力跨越國界的有效移轉，與知識移轉等相關管理配套措施，均應作整體性的規劃與考量。(趙必孝,1998; 趙必孝,2000;吳萬益、譚大純,1999;吳萬益、蔡明田、林佳姿,1999)。

- 三、當台灣企業逐漸站上全球化舞台時，企業高階領導者的國際視野，也是影響國際化能否成功的關鍵因素。本研究發現在 44 篇博碩士論文中，針對高階管理團隊、高階主管派外等研究主題，僅出現 5 次(參考表三)。Mason & James (2001) 認為當企業的高階管理團隊 (TMT) 擁有多樣化的網絡連結、技能及世界觀時，則企業較有可能從事全球策略形態的擴展。隨著台灣企業國際化的發展，台灣企業應增加高階主管派外的投資，整合公司全球策略與派外管理實務。因此，本研究認為，企業首應將高階主管的國際經驗與海外網絡關係，視為公司重要的智慧及社會資本。其次，台灣企業應視海外派遣為一項經營策略，增加派外人員生涯規劃的投資。並且企業也應有計劃的培育國際管理人才，將高階管理團隊 (TMT) 的派外任務，視為高階主管生涯成長的重要階段，納入為其必要的升遷經歷，以培育素質精良與視野國際化的經營團隊。若派外工作仍依傳統人事的調遷來決定，而非基於長遠策略性的發展，造成許多高績效的主管會避免派外工作，以免損及其生涯發展。派外工作若與其日後之升遷沒有明確關聯、回任和返國程序如果充滿不確定性、派外工作又造成實體和地理上的隔閡，則派外人員的滿足、承諾與涉入均會降低(Naumann, 1992)。未來，台灣企業能否融合多元高階管理團隊的領導，培育人才的國籍由母國至地主國，進而擴增至第三國，並積極培養尊重不同文化的價值觀，將是影響全球競爭能否成功的關鍵因素。上述將傳統的高階主管派外任務，結合企業的策略一致性與涵養尊重包容的組織文化等研究主題，值得後續研究者更進一步的深入探討。
- 四、本研究發現，在國際人力資源管理方面的研究中，以派外人員的培育訓練管理研究出現次數最多。另外，本研究也發現近年來國內跨文化訓練研究的增多。當企業面臨國際化競爭，為了避免派任失敗，完備的培育訓練派外人員，便成了母公司掌握派外成功率中極重要的一環。但 Dowling & Schuler (1990) 的研究顯示國際企業被派往海外的人員中，卻僅有 30% 的派外人員，曾接受過派駐前的訓練。而實際上台灣企業在實施派外訓練時，一般只著重在與工作有關的訓練，對於派外人員赴任抵達前應具備的基本生活常識，及家人與配偶有關的海外生活連帶訓練，幾乎是零(李淑媛, 2000)，可見理論與實際的落差。本研究認為，台灣企業如能善用歷年海外派遣管理中有關培育訓練的研究知識，將有助於企業的國際化經營(吳萬益、蔡明田、林佳姿,1999;甘珮姍,2000)。
- 五、選任管理與薪資福利管理，分別出現在國際人力資源管理的研究中第二與第三順位。這顯示台灣企業進行國際化的考量，首要之務就是確保擁有一批優秀的全球性人才。由於不同國家地區的生活方式、水準的差異，派外人員的報償制度必須能確保派外人員在國外的生活水準不低於在母國時的生活水準，幫助回任後之生活適應，提供子女教育補助及維持各種人際關係。根據 Vesa Suutari & Christelle Tornikoski (2001) 對芬蘭所作的研究，發現主要滿意的派外人員報償組合的來源，



有總薪資水準和汽車、交通津貼等具有激勵性的報償制度設計。因此，如何審慎選擇派外人員與吸引、留住優秀派外人員，以達成公平、競爭、激勵性國際人力資源管理的目標，便成為企業所關心的實務課題。本研究認為，近年來有不少學者相繼投入國際人力資源管理實務議題的研究，實有其必要性。隨著台商足跡橫跨全球五大洲，人力資源的來源也將更為多樣化，包括母國、地主國與其他第三國海外派外人員等來源。一國的歷史和文化環境會影響不同地區各種需求（包括經濟報償與非經濟報償吸引力）的相對重要性，因而造成對不同地區的派外人員激勵效果各不相同。因此，選任管理與薪資福利管理在世界各國應用時，如何在「地方回應」的薪酬設計上彈性滿足各地需求差異，同時在「全球整合」上建立公司的整體薪酬公平性，求取兩端的平衡，將是國際人力資源管理的一大挑戰。未來，有關此類國際人力資源管理實務的研究問題，本研究預期將會扮演更複雜與更重要的角色。

- 六、本研究發現，在派外績效方面，以非財務績效變項被研究最多。顯示過去研究在探討影響派外人員之派外成功或失敗結果時，大部份均從「海外調適」、「派駐意願」、「離開現職傾向」等態度與行為績效方面的主觀變項著手，而財務績效等客觀變項的研究並不多見。這可能是因為過去人力資源管理領域的績效衡量，較強調員工士氣與組織行為績效變項（如工作滿意度、組織承諾、海外調適等）。其次，有關財務績效等客觀派外績效資料取得的限制，常被業界視為商業機密與過於敏感性而不易蒐集，使得財務績效與市場績效等客觀變項不易衡量。本研究認為，在知識經濟時代中，人力資源管理對於組織核心能力的貢獻，將更加重要。隨著知識工作者的大量增加，對於知識工作者的任務要求與績效衡量也將異於過去勞力工作者（Drucker,1999），同時企業注重實施平衡計分卡等強調創新績效評估制度。因此，派外的績效衡量也應隨知識管理的制度而有所調整。未來，除傳統主觀變項與客觀變項的派外績效外，結合過程與結果的派外績效衡量，並強調創新、知識移轉與組織學習等衡量指標，都值得後續研究者加以深入探討。
- 七、本研究發現，過去台灣歷年海外派遣管理的研究中，較忽略派外人員家庭因素的相關研究主題。但在民國 88-89 年以後，配偶與家庭適應、配偶與家庭支持等以家庭因素為主題的研究已逐漸被探討。Shaffer & Harrison(1998)則發現派外人員的家庭責任對離開現職傾向有間接影響。隨著台灣企業國際派遣的任務增多，與台灣雙薪家庭的增加，夫妻雙方都要負起照顧家庭的責任。故在傳統倫理與現代家庭責任的雙重影響下，配偶與家庭的適應與支持對派外人員任務表現的影響，會愈來愈重要（黃英忠、董玉娟、林義屏,2001）。本研究認為，配偶與家人適應及支持等與派外任務相關的議題，將是後續研究的另一波研究重點。另外，值得一提的是，有關女性派外人員的研究，只在量化研究中出現 2 次。這可能是台灣女性過去所面臨的社會文化環境有關，因為，女性在傳統上較受限制。但本研究認為隨著台灣社會風氣逐漸開放，台灣女性勞動力的增加，與台灣企業國際化的發展。相較於過去研究男性派外人員的焦點，女性派外人員的研究正逐漸受到重視。因此，本研究認為未來女性派外人員的研究方向，可朝個體的角度研究針對女性派外人員的影響派外意願原因與海外調適研究。與總體的角度研究企業應致力於改變企業文化以改善對女性

的刻板印象，並落實性別平等的人力資源發展策略（郭俊賢,2001）。並針對跨文化比較研究方向進行探討不同國家對女性派外人員的態度及考慮因素傾向的比較。相關女性派外人員與國際化策略的議題研究，都是值得後續研究者深入探討的議題。未來，女性人員的派外議題，不但不會被忽視，而且組織對女性派外人員的支持，與配偶及家庭的支持對其績效表現影響更大，所牽涉的問題層面也更廣。

- 八、本研究發現在 44 篇文獻中，對於描述與解釋台灣企業相關變項與派外問題的研究，過去主要以量化研究為資料蒐集方式，較少以質化研究方式進行。這可能是因為過去台灣企業國際化程度不高，人力資源管理與派外活動相較於已開發國家的國際企業單純，相關的派外研究主要使用單一的研究方法以蒐集資料。但隨著台灣企業國際化的腳步加快，要深入了解台灣企業派外人員動態的活動與複雜的適應過程，研究方法的採用過程，應採相輔相成的質化研究與量化研究，才能蒐集適當的資料。由於國際企業強調運用全球各種有形、無形的資源，是整合的過程。而且管理行為並非單純的刺激與反應之機械關係，必須從較完整的層次，瞭解其中相互依賴的有機關係（許士軍,1996）。因此，本研究認為，惟有同時取得大樣本的數量資料與質化資料後，纔能一方面驗證變數間的關係，另一方面說明變數間關係的涵意，否則可能無法反映複雜的派外活動與國際企業間互賴的動態變化實務。未來，在派外人員的相關研究方法，為了獲得動態的國際人力資源管理多重構面與派外管理的深度資料內容，結合量化與質化的研究方法，實有其必要性。

隨著全球化的來臨，台灣企業國際化腳步的加速，及市場全球化的發展，台灣企業必須與全球其他地區，共享資源互補與國際分工，派外人員的角色日益重要。過去國內已有許多的學者，投入此一國際人力資源管理的研究領域中，並已有相當的貢獻。本研究藉由歸納整理分析，對派外研究主題作描述性及解釋性的研究，分析結果有助於後續研究者進行系統性思考，包括提出以全球學習思維整合高階主管派外活動，並結合派外與國際化策略一致性等 8 項建議。希望發揮拋磚引玉的功能，提供未來研究更深入的方向指引，進而發展出解釋派外人員任務成功或達成績效更實用的理論，而能更有效的裨益此一學術園地。

## 參考文獻

- 于卓民，2000，國際企業：環境與管理，台北：華泰文化。
- 甘珮姍，2000，台灣企業派外人員跨文化訓練有效性之實證研究，成功大學企業管理研究所碩士論文。
- 李淑媛，2000，派外人員特質與其家庭特質對海外調適之影響，交通大學經營管理研究所碩士論文。
- 吳萬益、譚大純，1999，「海外外派人員徵選標準與其效果之知覺一致性分析—以海峽兩岸臺、美、日資企業外派人員為實證對象」，台大管理論叢，9（2）：33~67。
- 吳萬益、蔡明田、林佳姿，1999，「海外外派人員工作績效及其影響因素之評估—以投資大陸地區之台商為例」，管理評論，18（3）：1~34。
- 吳萬益、陳碩珮、甘珮姍，2000，「台灣企業派外人員跨文化訓練有效性之實證研究」，台大管理論叢，10（2）：167~203。
- 許士軍，1996，「定性研究在管理研究上的重要性」，中原學報，24（2）：1~3。
- 梁定澎、洪新原，1997，「資訊管理之彙總研究方法」，資訊管理學報，4（1）：54~67。
- 郭俊賢，2001，影響企業女性海外派遣態度之相關因素研究—以在台灣之多國籍企業為例，大葉大學工業關係研究所碩士論文。
- 黃英忠、溫金豐、董玉娟，1997，「台商派駐大陸人員的工作調適—組織社會化觀點」，兩岸三地人力資源管理與勞工問題學術研討會。
- 黃英忠、溫金豐、吳融枚、黃淑珺，2001，「派外人力資源管理系統的構型初探：分類學取向」，中華管理評論，4（1）：21~35。
- 黃英忠、董玉娟、林義屏，2001，「台商派駐大陸已婚員工離開現職傾向之研究：工作-家庭衝突理論之觀點」，管理評論，20（3）：85~122。
- 趙必孝，1994，國際企業子公司的人力資源管理：策略、控制與績效，國立中山大學企業管理研究所為出版之碩士論文。
- 趙必孝，1998，國際人力資源管理理論與實證，台北：華泰書局，第一版。
- 趙必孝，2000，國際化管理-人力資源觀點，台北：華泰書局，第一版。
- 劉毓玲譯，Drucker,P.著，1999，21世紀的管理挑戰，台北：天下文化。
- Adler, N. J. 1984. Do MBAs want international careers? *International Journal of Intercultural Relations*, 10: 277-300.
- Bird, F. W., & Bird, G. A. 1986. Strategies for reducing role strain among dual-career couples. *International Journal of Sociology of the Family*, 16: 83-94.
- Birdseye, M. G., & Hill, J. S. 1995. Individual organization/work and environmental influences on expatriate turnover tendencies: An empirical study. *Journal of International Business Studies*, 4: 787-813.
- Black, J. S. 1988. Workrole transitions: A study of American expatriate managers in Japan. *Journal of International Business Studies*, 19: 277-294.
- Black, J. S., & Stephens, G. K. 1989. The influence of the spouse on American expatriate adjustment and intent to stay in Pacific Rim overseas assignments. *Journal of Management*, 15: 529-544.



- Black, J. S., & Mendenhall, M. 1990. Cross-cultural training effectiveness: A review and a theoretical framework for future research. *Academy of Management Review*, 15: 113-136.
- Black, J. S., Mendenhall, M., & Oddou, G. 1991. Toward a comprehensive model of international adjustment: An integration of multiple theoretical perspectives. *Academy of Management Review*, 16: 291-317.
- Black, J. S., & Gregersen, H. B. 1999. The right way to manage expats. *Harvard Business Review*, 3-4: 52-55.
- Borstorff, P. C., Harris, S. G., Harris, F., Hubert, S., & Giles, W. F. 1997. Who'll go? A review of factors associated with employee willingness to work. *Human Resource Planning*, 20: 29-40.
- Brewster, C. 1988. *The management of expatriates*. Human Resource Research Centre Monograph Series, 2, Granfield School of Management, Bedford, U.K.
- Cascio, W. F. 1992. *Managing human resource*(3rd ed.). New York: McGraw-Hill.
- Church, A. T. 1982. Sojourner adjustment. *Psychological Bulletin*, 91: 540-572.
- Copeland, L., & Griggs, L. L. 1985. *Going international*. New York: Random House.
- Cui, G. 1989. *Intercultural effectiveness: An integrative approach, annual conference of the international communication association*.(35th ed.). San Francisco: CA.
- Dowling, P. J., & Schuler, R. S. 1990. *International dimension of human resource management*. Boston: PWS-KENT Publishing Company.
- Dowling, P. J., Schuler, R. S., & Welch, D. E. 1994. *Human resource management*. Wadsworth Inc.
- Dowling, P. J., Schuler, R. S., & Welch, D. E. 1999. *International dimensions of human resource management*. Cincinnati: South-Western College.
- Fron, M. R., & Rice, R. 1987. Work-family conflict: The effect of the job and family involvement. *Journal of Occupational Behavior*, 8: 45-53.
- Gregersen, H. B., & Black, J. S. 1990. A multifaceted approach to expatriate retention in international assignments. *Group and Organization Studies*, 15: 461-485.
- Harris, J. 1989. Moving managers internationally: The care and feeding of expatriates. *Human Resource Planning*, 12: 49-53.
- Harvey, M. G. 1997. Dual-career expatriates: Expectations, adjustment and satisfaction with international relocation. *Journal of International Business Studies*, 3: 627-658.
- Hodgetts, R. M., & Luthans, F. 1991. *International management*. McGraw-Hill, Inc.
- Hunter, J. E., & Schmidt, F. L. 1990. *Methods of meta-analysis: Correcting error and bias in research findings*. Sage Publications.
- Kreicker, N. A. 1992. *Proceedings of the first international conference on expatriate management*. School of Business Hong Kong Baptist College, Hong Kong, Nov: 33.



- Lado, A., & Wilson, M. 1994. Human resource systems and sustained competitive advantage: A competency-based perspective. *Academy of Management Review*, 19: 699-727.
- Mason, A. C., & James, W. F. 2001. Top management teams, global strategic posture, and the moderating role of uncertainty. *Academy of Management Journal*, 44: 533-545.
- Mendenhall, M., & Oddou, G. 1985. The dimension of expatriate acculturation. *Academy of Management Review*, 10: 39-48.
- Mobley, W. H., Griffeth, R. W., Hand, H. H., & Meglino, B. M. 1979. Review and conceptual analysis of the employee turnover process. *Psychological Bulletin*, 86: 493-522.
- Naumann, E. 1992. A conceptual model of expatriate turnover. *Journal of International Business Studies*, 3: 491-531.
- Patton, M. Q. 1990. *Qualitative evaluation and research method*. Sage Publication.
- Pucik, V., & Saba, T. 1998. Selecting and developing the global versus the expatriate manager: Review of the state-of-the-art. *Human Resource Planning*, 21: 41-55.
- Ronen, S. 1990. *Training the international assignee, training and career development, career development*. San Fransico: Jossey Bass.
- Schuler, R. S., Dowling, P. J., & DeCieri, H. 1993. An integrative fraework of strategic international human resource management. *Journal of Human Resource Management*, 1: 717-764.
- Shaffer, M. A., & Harrison, D. A. 1998. Expatriates' psychological withdrawal from international assignments: Work, nonwork and family influences. *Personnel Psychology*, 51: 87-118.
- Shannonhouse, R. 1996. *Overseas-assignment failures*. USA Today, International Edition, 8A.
- Steers, R., & Mowday, R. T. 1981. Employee turnover and post-decision accommodation processes. *Research in Organizational Behavior*, 3: 235-282.
- Swaak, R. 1995. Today's expatriate family: Dual-career and other obstacles. *Compensation & Benefits Review*, January-February: 21-26.
- Taylor, S., Beechler, S., & Napier, N. 1996. Toward an integrative model of strategic international human resource management. *Academy of Management Review*, 21: 959-985.
- Torbiorn, I. 1994. Operative and strategic use of expatriates in new organizations and market structures. *Internationals Studies of Management & Organization*, 24: 5-17.
- Tung, R. L. 1981. Selection and training of personnel for overseas assignments. *Columbia Journal of World Business*, 16: 68-78.
- Tung, R. L. 1982. Selection and training procedures of U.S., European, and Japanese multinationals. *California Management Review*, 25: 57-78.
- Tung, R. L. 1987. Expatriate assignments: Enhancing success and minimizing failure. *Academy of Management Executive*, 1: 117-125.
- Tung, R. L. 1988. *The new expatriate*. Cambridge, MA: Ballinger Publishing.

- Vesa Suutari & Christelle Tornikoski. 2001. The challenge of expatriate compensation: The sources of satisfaction and dissatisfaction among expatriates. *International Journal of Human Resource Management*, 3: 389-404.
- Wiley, D. 1987. The relationship between work and non-work role conflict and job related outcomes: Some unanticipated outcomes. *Journal of Management*, 13: 467-472.
- Zeira, Y., & Banai, M. 1985. Selection of expatriate managers in MNCs: The host-environment point of view. *International Studies of Management and Organization*, 15: 33-51.

## 附錄一

## 44 篇 派外人員博碩士論文研究摘要彙整

作者/年代	研究主題	研究方向
陸春霖 (91)	美日在台子公司海外派遣負責人資歷對子公司經營績效影響之研究	高階主管管理績效
黃士杰 (91)	台商中小企業派駐馬來西亞經理人海外適應之研究	經理人之海外調適
林佩芬 (90)	派駐大陸管理人員生涯規劃之研究	派外管理者之生涯規劃
莊于德 (90)	第三國海外派遣人員管理機制之研究	第三國之派外管理機制
林永祥 (90)	我國企業國際化生涯發展計劃對派駐大陸人員創業精神影響之研究	派外管理者之生涯規劃
藍毓豪 (90)	海外派遣人員的生涯發展對組織承諾影響之研究	派外管理者之生涯規劃
郭俊賢 (90)	影響企業女性海外派遣態度之相關因素研究	女性派外人員
蘇永富 (90)	轉換型領導、組織承諾與組織公民行為關係之研究	組織行為
王茵玫 (90)	回遣制度對多國籍企業影響性之探討	回遣制度
孫于惠 (90)	海外派遣經理人資格條件對其海外績效之關係研究	經理人甄選及績效關係
翁育才 (89)	臺商對外直接投資動機與外派人員工作態度之研究	投資策略與派外之績效
陳雅琪 (89)	臺灣企業派外人員報償管理之研究	派外人員之報償管理
李淑媛 (89)	派外人員特質與其家庭特質對海外調適之影響	人員特質家庭適應影響
李秋燕 (89)	台灣企業外派大陸人員人格特質、生涯發展傾向、駐外動機及駐外事應對留任意願之研究	派外人員之生涯規劃與留任意願
楊勝賀 (89)	國際行銷人員跨文化訓練、組織承諾與組織公民行為之研究	跨文化訓練
簡詩怡 (89)	跨國企業外派人員跨文化能力內涵之研究	跨文化能力
廖述嘉 (89)	大陸台商員工協助方案與派外適應性之探討	協助方案與派外調適
鄭彩萍 (89)	企業派外人員管理才能缺口、訓練與調適之研究	管理才能訓練與調適
吳永欽 (89)	美日兩國外商派台經理人之跨文化效能研究	跨文化效能
黃復明 (89)	台商派駐大陸人員訓練與海外調適之研究	訓練與海外調適
董玉娟 (89)	工作-家庭衝突 組織社會化對離開現職傾向影響之研究	工作-家庭衝突 組織社會化與離職傾向
甘佩珊 (88)	台灣企業派外人員跨文化訓練有效性之實證研究	跨文化訓練
黃光霖 (88)	我國製造業海外派遣人員訓練與福利制度之研究	訓練與福利
周惠英 (88)	派駐大陸人員之人格特質與組織社會化戰術對組織承諾之影響	組織行為
林虹君 (88)	我國企業組織支援系統對駐外人員工作與家庭衝突影響之研究	組織支持與工作-家庭衝突
黃瓊慧 (88)	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	派外儲備人員的評估
廖佩名 (87)	台灣企業派外人員薪酬管理之研究	薪酬管理
螳金花 (87)	外派人員配偶海外生活適應之研究	配偶生活適應問題
蕭百娟 (87)	我國女性派外人員問題之研究	女性派外人員
王怡云 (87)	影響台商公司的海外派遣人員適應因素之探討	海外調適
張鷺琪 (86)	台派大陸管理人員之跨文化訓練模式	跨文化訓練
黃仁傑 (86)	海外派遣人員之績效評估	派外人員之績效與調適
吳美瑩 (86)	在台之美日多國籍企業其海外派遣人員人事管理之比較	國際人力資源管理實務
陳美黛 (86)	我國海外派遣人員人格特質與海外調適之相關研究	人格特質與派外調適
汪嘉成 (86)	多國籍企業海外派遣人員成功因素之研究	派外人員成功因素
廖士寬 (85)	訓練深度及個人因素對派外人員滿意度影響之研究	訓練與工作滿意度
顏貌伶 (85)	國際企業子公司之策略角色與策略性人力資源管理	策略性人力資源管理
藍婉菁 (85)	我國企業赴大陸地區投資人員任用與訓練策略研究	甄選與訓練

作者/年代	研究主題	研究方向
王麗雲（84）	我國企業海外派遣人員人力資源控制與績效關係之研究	人力資源控制與績效
陳明萱（84）	我國海外派遣人員歸任調適之研究	歸任調適
潘朝揚（83）	外派人員人力資源管理之研究	國際人力資源管理實務
張耀怡（83）	價值觀、領導型態與海外派遣人員選任之關係	派外人員甄選
李敏幸（82）	中韓兩國多國籍企業海外派遣人員人事問題之比較研究	國際人力資源管理之比較
蔡叔君（78）	我國多國籍企業海外派遣人員人事問題之研究	國際人力資源管理實務



附錄二

量化研究主題與內容分析

編號	民國	能力	語言流利	先 前 派 外 經 驗	派 外 動 機	人 格 特 質	人 員 背 景	女 性	配 偶	工 作 特 性	家 庭 因 素	組 織 因 素	組 織 支 持	國 際 化 程 度	高 階 團 隊	環 境 因 素	選 任	培 育 訓 練	跨 文 化 訓 練	薪 資 福 利 管 理	回 任 管 理	生 涯 管 理	人 力 資 源 規 劃	海 外 調 適	財 務 績 效	非 財 務 績 效	配 偶 適 應	備 註	
1	91		△	△			△	△				△			△										△				
2	90	△				△	△	△		△	△	△	△	△						△	△								
3	90			△			△	△				△									△	△							
4	90	△					△											△			△	△					△		
5	90	△	△		△		△	△				△																	
6	90											△															△		
7	90	△					△											△								△			
8	89				△		△			△		△									△						△		
9	89	△								△		△								△									
10	89	△					△				△														△				
11	89	△			△	△											△					△							
12	89	△																△	△								△		
13	89												△					△							△				
14	89	△																△							△				
15	89	△	△	△			△												△						△				
16	89	△	△		△		△											△	△						△				
17	89			△			△		△	△	△		△														△		
18	88			△															△	△							△		
19	88											△						△	△										
20	88					△							△														△		
21	88						△		△			△	△												△				
22	88						△				△											△			△				
23	87	△			△		△	△					△				△			△	△						△		
24	87	△		△	△													△	△			△							
25	86	△			△		△											△	△		△								
26	86											△						△	△		△								
27	86					△			△																△				
28	86	△				△	△					△		△				△									△		
29	85		△				△												△								△		
30	85											△			△			△											
31	85	△				△			△			△		△				△	△								△		
32	84		△										△						△								△		
33	84																				△				△				
34	83						△					△	△		△			△											
35	83	△	△				△							△															
36	82	△	△	△	△													△	△										
37	78	△	△		△													△	△		△	△							
小計		19	9	7	9	6	19	2	4	4	4	14	8	3	4		9	17	6	9	6	5		9	2	12			



附錄三

質化研究主題與內容分析

編號	民國	能力	語言流利	先 前 派 外 經 驗	派 外 動 機	人 格 特 質	人 員 背 景	女 性	配 偶	工 作 特 性	家 庭 因 素	組 織 因 素	組 織 支 持	國 際 化 程 度	高 階 團 隊	環 境 因 素	選 任	培 育 訓 練	跨 文 化 訓 練	薪 資 福 利 管 理	回 任 管 理	生 涯 管 理	人 力 資 源 規 劃	海 外 調 適	財 務 績 效	非 財 務 績 效	配 偶 適 應	備 註		
1	91					△	△			△	△		△																	
2	90						△				△	△	△	△		△	△	△	△	△	△	△	△							
3	90												△	△	△		△	△	△		△		△	△						
4	89	△	△	△	△		△						△				△	△	△					△				△		
5	87											△		△						△										
6	87	△	△			△			△					△										△						
7	87			△			△		△	△		△	△			△		△						△						
小計		2	2	2	1	2	4		2	2	2	3	5	4	1	2	3	4	3	2	2	1	2	4				1		

