

## 第三章 研究方法

### 第一節 量表發展

#### 一、量表構面擬定、題項之發展與編制

##### (一) 文獻回顧與整理

主要將國內、外有關外派主管之管理職能相關的文獻加以蒐集並彙整分析，以作為本研究的理論根基與職能量表設計的依據。

##### (二) 標竿主管深度訪談整理

為了透過「質性」研究方法，以彌補「計量」研究方法之不足，故本研究藉由對十三家投資大陸之個案公司，篩選對外派工作表現優異之主管人員進行深度訪談，以瞭解實際上外派主管人員在本身職務運作上所應具備較容易導致成功的管理職能有哪些。

訪談工作由於必須要接洽不同公司之主管階級以上人員接受訪談，有實際時間及配合上的困難，故共計一個月完成十五位主管訪談，當中涵蓋了高階、中階、基層外派大陸主管及外派大陸之專業人員，當中有四位在任中及十一位已回任的主管、專業人員，並包括了不同功能領域之主管、專業人員，如生產、行銷、研發、人力資源、財務等部門。每次訪談一人，時間約一小時至一小時三十分鐘左右，訪談過程均採錄音方式進行，以確保訪談內容的完整性。

訪談的過程中由於受訪者對管理職能的定義認知、及語言表達不盡相同，故本研究於訪談過程以讓受訪者描述工作實例之方式來確認受訪者對管理職能的認知定義，及藉以瞭解受訪者實務上的管理行為來發掘其重要管理職能所在。表 3-1 為本研究之訪談樣本對象資料、表 3-2 則為本研究針對外派主管深度訪談結果之摘要資料整理。

表 3-1 訪談樣本對象資料

層級	受訪者	產業別	部門	人數
高階主管	副總經理 (在任中)	某傳統產業 A 公司 -- 廣東省惠陽分公司	烤爐事業部	1
	副總經理 (在任中)	某高科技產業軟體 B 公司 -- 北京/上海分公司	北京分公司	1
中階主管	廠長 (已回任)	某高科技產業 C 公司	LCM 事業群 MB 廠	1
中階主管	經理 (在任中)	某傳統製造業 D 公司 -- 廣東省東莞分公司	研發部	1
	經理 (在任中)	某高科技產業電腦 E 公司 -- 廣東省惠州分公司	管理部/資材部	1
	經理 (已回任)	某高科技產業 F 公司	人力資源部	1
	經理 (已回任)	某高科技產業半導體 G 公司	人力資源部	1
	副理 (已回任)	某高科技產業 H 公司	財務處	1
	副理 (已回任)	某高科技產業 I 公司	人力資源部	1
	副理 (已回任)	某高科技產業 I 公司	人力資源部	1
	副理 (已回任)	某高科技產業 I 公司	進出口關務部	1
	副理 (已回任)	某傳統製造業 J 公司 -- 上海分公司	研發部	1
基層主管	課長 (已回任)	某高科技產業電腦 K 公司	人事課	1
專業人員	專業工程師 (已回任)	某化工集團 L 公司 -- 蘇州辦事處	客服部	1
	總經理特別助理 (已回任)	某傳統製造業 M 公司 -- 大陸製造廠	總經理室	1
<b>總 計</b>				<b>15</b>

資料來源：本研究整理。

表 3-2 各外派主管訪談結果之摘錄資料<sup>1</sup>

受訪者	受訪者所列舉之外派管理職能、其他非本身職能之成功因素				
A 公司 副總經理	專業知識等	專業技術等	相關能力等	其他個人相關特質等	非本身職能因素等
	專業知識、文化認知、人生資歷、系統化概念、對公司全盤瞭解、他國成功經驗學習並移植、當地人文法令、當地風俗民情	組織能力、規劃能力、教育訓練、分析問題、統計分析、系統管理、彈性管理、管理熟練度	溝通協調、領導統御、獨當一面、獨立思考、正確判斷、發現問題、解決問題、團隊合作、適才適所、識人能力、知人善任、營造組織氣氛	工作熱誠、導師諮詢形象、專業形象、領袖特質、人本修養、信賴感、企圖心、個人動力、自我管理、生活嚴謹、跨文化適應、親和力	家庭負擔輕
B 公司 副總經理	專業知識、產業知識、外派經驗、管理哲學、對稅務瞭解、當地風俗民情、傳承公司文化習性、成功經驗複製、法令規章認知	書面承諾、與總公司溝通準確迅速、歸納能力、分析能力、領導統御技術、財務規劃能力	因地制宜、產業觸覺、解決問題、技術提昇、鞭策激勵、績效提昇、團隊建立、團隊合作、去才求才能力、資訊迅速掌握、員工需求掌握、價值判斷力、人際網絡、建立團隊工作價值、觀察力、溝通協調、發現問題	歷史意識、歷史認同、說服力、視野寬廣、跨文化適應力、領導者魄力、領導特質、誠信、信賴感、包容力、態度、操守、自律性、生活嚴謹、主動關懷、尊重當地文化	企業文化、對中國文化喜愛、員工族群融合

<sup>1</sup> 表 4-3 之受訪者公司以 A~M 公司表示，詳細說明參閱表 4-2 所列舉。

C 公司廠長	經驗傳承、 管理經驗、 目標管理、 管理涵養積累	選用育才、人 才運用、分析 判斷、系統規 劃、品質管 理、情境管 理、部分授 權、語言能 力、組織力、 民主專制管 理、引導模式	識人能力、適 才適所、用人 惟才、執行 力、決策力、 團隊領導、 發現問題、解 決問題、迅速 掌握內外資 源、內外部溝 通協調、事業 群間互動、決 斷力、控制、 實現能力、開 發員工潛能、 幫助員工生涯 規劃	抗壓性、情緒 管理、自我生 涯規劃、自我 學習、自我期 許、自我管 理、生活嚴 謹、自我超 越、活潑外 向、環境適應 力、大公無 私、以身作 則、誠意待 人、企圖心、 信賴感、傾 聽、廣納建 言、專業形 象、自信心、 激勵	企業文化
D 公司經理	瞭解民族性、 風俗民情、 熟知法令、 專業形象、 管理新知	軍事化管 理、研發能 力、整合力、 分析力、書面 溝通、語言能 力、人力配 置、分層管理	人際網絡、識 人能力、去才 留才能力、監 督能力、適度 授權、理解 力、決策力、 邏輯思考、快 速行動、決斷 力、發現問 題、解決問 題、內外部溝 通、衝突管 理、團隊領 導、洞悉趨 勢、時間管理	傾聽、多面向 思考、說服 力、學習能 力、創新、謹 慎、成熟度、 道德操守、生 活嚴謹、文化 包容、體力、 抗壓性、適應 力、放下身 段、以身作 則、以誠待人	企業文化、 重視工安、關 心人身安全
E 公司經理	外派經驗、管 理經驗豐富、 經營管理知識 理念	人性管理、授 權、成果導向 管理技能	人際關係、事 務執行、團隊 互動、洞悉競 爭力、邏輯觀 念、決策能	個人操守、生 活嚴謹、積極 主動、個人意 願、文化適 應、追根究底	企業文化、企 業願景、執法 公正、守法堅 持、家庭負擔 輕

			力、組織氣氛營造能力、內外溝通協調	精神、概念性觀念、抗壓性、公私分明、刻苦耐勞、體力、健康狀況、主動關懷員工、信賴感、冒險心、挑戰性、自我學習、自信心、領導魄力、配合度高、內外環境敏感度、個人魄力、工作熱誠、親力親為、放下身段、不本位主義、文化認同、企業文化共識	
F 公司經理	專業知識、瞭解其他部門、當地人文法令、風俗民情、資歷經驗、資訊掌握、跨文化管理、規章訂制	語言能力、電腦視訊應用、總部聯繫能力、歸納分析能力、人性管理、目標導向、團隊建立、引導模式	獨當一面、溝通能力、邏輯思考、跨文化人際、跨文化領導、教導傳授能力、團隊凝聚力、建立願景、運用內外資源、互動能力、解決問題、開發員工潛能、組織氣氛營造能力	自我正確價值觀（金錢、家庭、工作觀）、文化包容性、體力、自我管理、自我控制、抗壓性、情緒管理、耐性、前瞻遠景、個人意願、掌握人才、識人用人能力、高績效表現、尊重其他團隊	企業文化、家庭支持
G 公司經理	專業知識、當地人文法令、	目標管理、人性管理、授權	掌握跨文化員工習性、時間	領導風格、給部屬犯錯機	尊重員工

	風俗民情、管理知識、制定規章、工作經驗、接班人計畫		管理、溝通協調、團隊發展、工作品質管理、組織氣氛、趨勢掌握	會、喜歡幫助他人、主動關懷、責任感、個人動力、個人意願	
H 公司副理	專業知識、概念性觀念、資歷足、經驗夠、瞭解公司文化、熟知當地風俗民情、替代方案	系統操作、專業報表分析、語文能力、分析判斷、高壓管理、目標管理	內外部上下人際關係、溝通協調、獨立作業、邏輯思考、果斷力、解決問題能力、邏輯思考、解決問題能力、未雨綢繆、決策能力、應變能力、下班文化運用、安撫員工、績效表現	道德操守、對數字敏銳度、適應環境能力、抗壓性、主動關懷、觀察力、信賴感、認同當地文化、入境隨俗、自我學習、個人意願、體力、耐力、冒險心、活潑性、勇氣、開朗自信、進退得宜、國際觀、EQ 高、配合度、大將之風	瞭解金錢流向、兩地文化融合、親友情感
I 公司 a 副理	接班人計畫、修訂推行規章、年資經驗、外派經驗	口頭溝通、專業技術、部分授權、引導模式、管理技術熟練度	領導能力、決策能力、危機處理、人際網絡、正式和非正式溝通協調能力、求才留才能力、尋找資源的能力、組織氣氛營造、決斷力、執行力、實現能力、賺錢能力、團隊合作、壓力管理、績效表現	文化包容、抗壓性、操守、正直、自我管理、自我控制、對人的敏銳度、人的導向、關懷部屬、自我學習、激勵、企圖心、工作要求嚴謹、活力、情緒管理、系統化思考、應變能力、承諾、無	企業文化、團隊參與

				私心	
I 公司 b 副理	<p>領導統御、管理知識涉獵、專業知識、掌握資訊、接班人計畫、風俗民情、熟知法令政策、管理經驗豐富、外派經驗、自我歷練豐富</p>	<p>書面溝通、部分授權、口頭溝通、建立團隊、培育員工、語言能力</p>	<p>實現能力、溝通協調、內外部人際網絡、上下人際關係、開發員工潛能、互動能力、分析能力、預防問題發生能力、處理問題、危機處理、應變能力、規劃能力、幫員工規劃短期職涯發展、觀察力、獨立決策、知人善任、培養員工自我發展、省錢能力、團隊氣氛</p>	<p>自我價值觀與組織契合、文化包容、個人意願、企圖心、傾聽、個人魄力、責任感、承諾、適應力、崇拜式管理、主動關懷、以身作則、自我控制、自我學習、操守、誠實正直、熱情、好奇心、擇善固執、信賴感、活力、情緒管理、創新</p>	<p>企業文化</p>
I 公司 c 副理	<p>外派經驗、接班人計畫、熟知法令、掌握資訊</p>	<p>工作技術、引導模式、教育訓練、職涯規劃、彈性管理、目標管理、衝突管理、專業形象</p>	<p>獨立作業、溝通協調、產業觸覺、決策能力、危機處理、判斷力、團隊合作、解決問題、規劃能力、尋找資源能力、人際網絡、賺錢能力、提昇公司形象、權變、魅力領導</p>	<p>積極性、自我控制、企圖心、適應性、抗壓性、體力、文化包容、國際觀、壓力承受、洞悉力、以身作則、主動關懷、自信心、謙虛、忠誠度、誠實、情緒管理、創新、好奇心、活力、熱情、耐心、自我學習、容納建</p>	<p>企業文化</p>

				言、公私分明	
J 公司副理	專業知識、熟知法令政策、掌握資訊、管理經驗	數位設備、職涯規劃、目標管理	獨當一面、獨立思考、傳授教導、溝通協調、內外部互動能力、時間管理、控制能力、監督能力、激勵、執行力、人際網絡、決策力、分析理解力、判斷力	自我學習、文化包容、壓力承受、以身作則、誠心、個人意願、企圖心、生活嚴謹、操守、自我管理、自我控制、適應力、責任感、親和力、信賴感、膽識	關懷部屬
K 公司課長	專業知識、經驗移植、因地制宜、人文法令、其他台商經驗學習經驗傳授、接班人計畫、制訂法令規章	團隊建立、管理技術、溝通技巧、主持座談、彈性管理、書面承諾、具體告誡、培育員工、授權、激勵技巧、職級規劃	領導統御、識人用人能力、求才留才能力、績效表現、文化匯整、內外部溝通、正式非正式溝通技巧、團隊參與、分析能力、給員工承諾、互動能力、教導能力、預防問題、解決問題技巧、績效考核、判斷力、決策力、組織分工	冒險的意願、個人意願、適應力、學習能力、個人動力、自我控制、文化包容、傾聽、創新、應變能力、忠誠度、吃苦耐勞、抗壓性、健康狀況、活力、好奇心	員工間族群融合、家庭支持
L 公司 專業工程師	專業知識	語言能力、技術操作	交際能力、教導能力、解決問題	個人意願、企業文化認同、忠誠度	企業文化
M 公司總經理特別助理	專業知識、風俗民情、人文法令、學習能力、外派經	溝通技巧、口頭溝通	人際關係、人際網絡、正確判斷力、實現能力、解決問	信賴感、自信心、冒險精神、文化包容、樂觀進	企業文化、顧客導向



	驗、智慧、處理事情成熟度		題、賺錢能力、績效表現、執行力、整合力	取、適應力、抗壓性、個人意願、企圖心、國際觀、迅速熟悉內外部環境、傾聽、鍥而不捨精神、創新、自我管理、自我控制、虛心受教、多面向思考、體力、喜歡與人相處、對人敏銳度、觀察力、邏輯思考	
--	--------------	--	---------------------	---	--

資料來源：本研究整理（2003）。

經過了理論上所建立的觀念性架構，和實務上對出任成功之外派大陸主管的深度訪談，本研究將受訪者所列舉事例發展之項目歸納整合，期能使訪談研究結果更易一目瞭然、更具普遍應用的便利與實用性，如表 3-3 所示，並將後續刪除修改之題項利用「\*」初步大致先標示出。

表 3-3 外派主管管理職能訪談結果歸納總表

外派主管管理職能訪談結果歸納總表					
刪 題 階 段					
歸 納 整 合	重 要 性 分 析	因 素 轉 軸	特 徵 值 陡 坡	問 卷 題 號	外派管理職能內容敘述
			*	1	熟知他國外派及其他外派台商成功經驗
			*	2	有關國際商業的知識
		*		3	對大陸文化的認知，並彙整融合兩地文化
		*		4	促進組織成員構築共同企業願景
		*		5	對中國文化的喜愛、歷史的認同、具歷史意識

		*	6	對公司全盤的認識瞭解
		*	7	熟知大陸風俗民情
		*	8	瞭解大陸員工的民族性、能入境隨俗
		*	9	對公司企業文化的包容認同
	*		10	有大強之風、進退得宜，具備領袖氣勢特質
		*	11	業務銷售技巧良好
			12	在外派任務中能傳承公司文化和習性並且運用
			13	在外派任務中能導入公司的價值觀
		*	14	促進組織成員構築共同企業願景
		*	15	台灣成功經驗的複製
*			16	對產業相關環境的觸覺
		*	17	洞悉產業相關趨勢和競爭力
		*	18	對內外環境的高敏感度
		*	19	具備所屬產業的專業相關知識
		*	20	具備所屬職位的專業知識
		*	21	對於協調整合所屬部門和其他企業部門功能之瞭解
		*	22	具有將技術再提昇的專業能力
		*	23	管理新知的不斷涉獵與適當運用
		*	24	相關領域的概念性觀念
		*	25	熟知大陸法令
	*		26	塑立導師形象塑立協助員工問題診斷與諮詢
	*		27	個人專業形象的建立
		*	28	去才、求才、留才的能力
		*	29	有領導者魄力、具備說服力
*			30	良好的領導態度
		*	31	彈性化管理的運用，迅速因應周遭環境變化給予適當因應
		*	32	具備領導統御的知識
		*	33	經營管理哲學、理念、涵養的積累
		*	34	跨文化內外部、上下人際網路的建立和運用
	*		35	管理技巧使用的熟練度
		*	36	系統化管理概念的運用
			37	系統規劃的能力
			38	獨立決策的能力
		*	39	在管理上能因地制宜
	*		40	人性化管理模式
	*		41	民主專制管理
			42	對數字的敏銳度、以應變政治經濟環境對市場的影響

	*		43	個人魅力、崇拜式管理
		*	44	實行目標、績效管理
	*		45	實行軍事化高壓管理
			46	面對危機處理，快、狠、準的應變力和行動力
			47	對資訊迅速掌握的能力
			48	跨文化勞資、團隊爭議的謹慎談判和處理能力
	*		49	電腦視訊的瞭解及應用
		*	50	使用地主國語言與地主國居民溝通的意願和能力
			51	促進跨文化團隊的順利建立、發展與運作
		*	52	能與總公司保持即時溝通管道
		*	53	針對進用當地人員選、用、育、留方法的運用
		*	54	針對當地制定、修訂及推行公司法令規章的能力
			55	多面向和清晰的邏輯、系統化思考力
*			56	精確、迅速對事務的判斷力
			57	正確、迅速對事務的果斷力和決策力
	*		58	對稅務的瞭解
*			59	具組織、規劃分析能力
	*		60	具財務規劃能力
	*		61	歸納整合能力的發展和運用
			62	預防問題發生的能力
			63	迅速發現問題的能力
			64	對事務、問題的理解、分析、解決的能力
	*		65	對數位設備的了解及運用
	*		66	具使用統計分析工具的技巧
	*		67	對公司系統操作的瞭解和使用能力
	*		68	專業性報表分析能力
		*	69	具研究發展的專業能力
			70	替代方案的規劃準備
		*	71	對組織、員工承諾的能力
*			72	和跨文化團隊共事、合作的能力
			73	跨文化團隊團隊合作
			74	創造跨文化團隊的向心力、凝聚力
	*		75	建立跨文化團隊的工作價值
*			76	尊重組織內其他團隊
		*	77	知人善任、人力配置方法的運用，使員工能適才適所
*			78	選、用、育、留方法的運用
		*	79	替組織省錢、賺錢的能力

		*	80	個人對外派任務的意願、旺盛企圖心
		*	81	重視工作環境安全和關心員工人身安全
		*	82	能營造良好的組織氣氛
		*	83	能提昇組織整體對外形象的能力
*			84	引導激發員工舉一反三的思考潛能、協助其自我發展並規劃職涯
		*	85	傳授、教導、培育員工，熟知對員工實行教育訓練的方法和技巧
			86	自我情緒智商的發展與管理
			87	對挫折的堅忍力
		*	88	嚴謹的工作品質管理要求
		*	89	標準化作業流程的操作技術
*			90	激勵或鞭策員工追求高績效的工作表現
			91	監督控制的能力
		*	92	追根究底、鍥而不捨、樂觀進取的精神
		*	93	自我時間管理，管理自身工作相關事務，如進度、目標達成情況
*			94	對工作任務的高績效表現
		*	95	對自我的生涯規劃
			96	面面俱到的執行工作和實現之能力
			97	自我充實、成長與不斷學習新知
	*		98	人生的資歷(工作相關經驗、年資和人生體驗)
	*		99	具備管理經驗
	*		100	外派大陸經驗
		*	101	人本修養，以人為導向，尊重他人、以誠待人
		*	102	給員工信任感、有親和力
		*	103	跨文化管理知識
	*		104	書面溝通、書面承諾、具體告誡的運用
*			105	主持座談會的能力
	*		106	放下身段、親力親為
		*	107	忠誠度及穩定性
*			108	對員工採用寬容、包容的心
	*		109*	對員主動關懷、適時安撫
			110	使員工族群融合的能力
		*	111	誠實正直、秉持大公無私處事的原則、能執法公正
		*	112	喜歡與人相處、幫助他人
		*	113	對人的敏感度高
*			114	排解、疏通員工的心態與行為
			115	在異國中能尋找可替代原有嗜好或活動
			116	定期做喜愛的活動，幫助舒緩文化衝擊

		*	117	與地主國人士相處融洽，交往得心應手
		*	118	實施分層、部分授權管理、組織分工合作之運用
*			119	對工作任務的企圖心
			120	尊重當地文化，不本位主義
*			121	正確的價值判斷力
		*	122	道德操守高，具守法堅持
		*	123	正確的價值觀（金錢、家庭、工作觀）
			124	容忍不明確的能力
*			125	自我充實、成長
		*	126	對績效考核的瞭解及運用
			127	文化韌性、跨文化的適應力（生活、環境、工作上的適應力）
			128	壓力管理、本身抗壓性高
		*	129	語言能力
			130	對工作高度的責任感
		*	131	處理、面對人、事、物的智慧和成熟度
*			132	自我控制，不讓情感干擾到工作的執行，不受不當的誘惑
			133	對工作的熱誠、熱情、活力
*			134	自我要求能夠不斷地創新想法、作法，以期有所突破
			135	謙虛，能自我要求、能夠持續地改善任何缺失之處，不斷地自我超越
		*	136	本身視野寬廣、具國際觀
		*	137	具遠見，能夠未雨綢繆、前瞻遠景
			138	有充份的信心和自我的認同
		*	139	能適時掌握員工需求
		*	140	擇善固執的精神
		*	141	刻苦耐勞精神
		*	142	健康的身體、充沛的體力
		*	143	個性外向、開朗、活潑
		*	144	接班人計劃的規劃、執行
	*		145	有耐心、配合度高
	*		146	對人、事、物具高度好奇心

資料來源：本研究整理。（僅為訪談資料的匯整，初構出 146 題之量表）

註：「\*」為後續階段所刪除之題項。1. 歸納整合階段：刪除語句、合併或類似之題項，刪除並修改題項後為 128 題，做為重要性分析使用之題項。2. 重要性分析階段：刪除並修改題項後為 103 題，做為正式施測所使用之題項。3. 因素分析正交轉軸後：刪除不易被歸類在共同因素中之題項，刪除後為 68 題。4. 根據觀察特徵值陡坡後，刪除特徵值二以下的題項，刪除後為 31 題。

## 二、效度分析

所謂效度是指使用之測量工具（問卷）能否正確衡量出研究者所欲瞭解的特質，評估效度的高低程度，可用內容效度（content validity）、效標關聯效度（criterion-related validity）及建構效度（construct validity）三個項目加以評判<sup>2</sup>。

### （一）內容效度、重要性分析

根據表3-3初步的量表題項建立後，本研究對此初試量表進行內容效度分析。內容效度是指測量工具的適切性。由於本研究之外派管理職能量表，除參考相關量表與訪談資料而發展，各構面的產生亦有部分文獻與相關學者研究之支持外，再邀請產業界中上市、上櫃具有一定規模的對大陸投資企業中，管理一百人以上且在外派大陸任務的績效表現良好主管，以及學術界資深之人力資源管理學者暨專家二十位對於內容進行重要性分析，評量每一題項是否適切，以作為內容效度之評鑑與建構，針對不適切之題項，提供用字遣詞、增列、合併或修改題目。另外，並根據各題項的平均分數低於2的題項視為專家認為較不重要之題項予以刪除，將量表從128題篩選成103個題項，以確立量表之內容效度，故本研究自編所發展之評鑑量表具有某程度之內容效度。

### （二）效標關聯效度（criterion-related validity）

所謂效標（criterion）是指測驗所欲測特質之理想樣本，足以用來當作考驗評鑑分數正確性之外在標準。而效標關聯效度則指測量工具（量表）的內容，具有預測或估計的能力，當中有效程度與否則依據測量結果與效標的關連程度而定。

效標的選擇必須符合四種要求：攸關性、公平性、可靠性、以及可獲得性<sup>3</sup>。有國外學者建議利用工作績效作為評選之工具，可以精確評估員工的工作表現<sup>4</sup>。表3-4則為一般測驗上常用之不同形式效標類別，本身要合乎一定的水準和理想，才能當作衡量測驗效度的標尺。

由本研究文獻探討中，外派管理職能就是要使外派工作績效提昇，是所擔任職務成功的重要因素，故根據表3-4，本研究將選擇以外派主管之績效表現（即工作能力）作為此外派大陸地區主管之管理職能之效標。

<sup>2</sup> 林師模、陳苑欽（2003），多變量分析-管理上的應用，雙葉書廊有限公司，十一月，頁375。

<sup>3</sup> 轉引自鄧國宏（2000），頁48。

<sup>4</sup> Wernimont, P., & Capbell, J., (1968), "Sign, samples, and criteria", Journal of Applied Psychology, pp.372-376.

表 3-4 測驗上常用之效標類別

測驗目的	常用效標
學習成就	1.學業成績 2.標準化成就測驗 3.教育程度
性向測驗	1.專門能力表現 2.學業成績 3.特殊訓練表現 4.標準化性向測驗
工作能力	1.工作成績（質與重） 2.主管評分 3.工作紀錄 4.訓練表現
教育或心理診斷	1.性向或成就測驗 2.人格測驗 3.心理診斷類別 4.特殊教育類別

資料來源：葛樹人（1991），心理測驗學，頁 180。

### 三、正式「外派主管的管理職能之研究-以我國企業外派大陸地區為例」評鑑量表架構建立

#### （一）目的：

建構影響外派大陸地區主管人員成功之管理職能。

#### （二）問卷設計：

第一部份為 103 題的管理職能題項。

第二部分採用自評方式（self Appraisal），Meyer（1977）<sup>5</sup>、Bandura

<sup>5</sup> Meyer, H. H. (1977). "The Annual Performance Review Discussion: Making It Constructive", *Personnel Journal*, 56, pp.508-511.

(1978)<sup>6</sup>均主張欲進行能力、知識等評估採用自我評估的方式能提供有效的資訊，此問卷中只使用一個題項，該題項將外派大陸地區主管的績效表現分成五個等級（五代表最佳等級，其餘依此類推）。

第三部份則為人口統計變數，為受測者的個人基本相關資料。

### （三）問卷施測對象：

針對施測對象選擇以下兩種方式抽樣：

2. 系統隨機抽樣（systematic sampling）：將母體每一單位編號、再依固定間隔抽樣，亦稱為等距抽樣<sup>7</sup>。
3. 雪球抽樣：雪球抽樣為由樣本轉介另一個樣本，如滾雪球式，樣本愈抽愈大，抽取過程中完全沒有機率的考量<sup>8</sup>。

### （四）問卷回收：

#### 1. 郵寄問卷：

- （1）一般問卷：採用郵寄方式，附上回郵讓受測者寄回，並以電話催收。
- （2）網路問卷：經確認受測者電子郵件信箱，為方便填答，另設計網路問卷，供受測者直接在網路上選答，系統會自動將回填問卷寄給研究者。

#### 2. 電話訪問：

透過電話訪問直接由施測者協助受測者填答，或檢閱受訪者所答覆之問題，以確定為有效樣本。

### （五）分析方法：以套裝統計軟體 SPSS 10.0、11.0 作為本研究統計處理之工具。並透過以下步驟建立標準化量表（Standardized Scale）：

1. 信度分析（reliability analysis）。
2. 效度分析（validity analysis），包括因素分析（factor analysis）和建構效度（construct validity）。
3. 建立常模（norm）。

---

<sup>6</sup> Bandura, A. (1978). "The Self System In Reciprocal Determinism", *American Psychologist*, 33, pp.348-358.

<sup>7</sup> 林師模、陳苑欽 (2003), 頁 349。

<sup>8</sup> 林師模、陳苑欽 (2003), 頁 351。



#### 四、正式「外派主管的管理職能之研究-以我國企業外派大陸地區為例」評鑑量表之建立

歷經客觀之統計分析等工具輔助，並透過信度、效度的驗證後，將建立之常模再進一步透過相關分析、多元迴歸分析等，檢視驗證本研究所篩選出之外派管理職能集群對於外派大陸地區主管整體工作績效表現是否具有相當之影響力。

### 第二節 研究設計與研究對象

#### 一、研究設計

本研究主要在探討外派主管之管理職能的內容，研究中透過自我評估的方式，來瞭解影響外派主管工作績效的管理職能項目。共分為兩階段進行：

##### (一) 標竿訪談法

經由對十三家投資大陸企業個案公司的標竿主管訪談後，並與組織行為、人力資源專家討論，再進一步根據文獻探討之外派主管人員管理職能模型的整理，發展測量工具之行為題項。

##### 1. 列序尺度：

每一個行為題項，根據李克特 (Likert Scale) 五等量表模式，選擇應用偶數量表。根據受評者在外派職務方面管理職能需求程度之重要性程度，給予重要性評分，其評判標準區分為四個等級，由「4 分」至「1 分」，依序代表「很重要」至「很不重要」(如表 3-5 所示)。所有題目皆為正向題，即受試者認為愈重要的題項，則此題項的分數將呈現愈高。

表 3-5 量表區分等級

等級	涵 意
4	「很重要」-指受評者自己若不具備該項外派管理職能 <u>相當困難</u> 圓滿達成工作任務
3	「重要」-指受評者自己若不具備該項外派管理職能 <u>有些困難</u> 圓滿達成工作任務
2	「不重要」-指受評者自己若不具備該項外派管理職能與圓滿達成工作任務 <u>不太相關</u>
1	「很不重要」-指受評者自己若不具備該項外派管理職能與圓滿達成工作任務 <u>不相關</u>

## 2. 訪談問題：

- (1) 請問您的所屬部門和職級為何？
- (2) 您認為 貴公司對於外派管理人員考慮的條件有那些？
- (3) 就本身的管理職務，您認為目前的職務需要具備哪些管理職能（外派中的管理者而言）？
- (4) 您剛被派駐大陸地區第一個月時，對您來說最困難的事為何？
- (5) 您被派駐大陸地區期間，要克服的問題有哪些？
- (6) 身為公司的外派主管，您認為自己在大陸地區的表現，有哪些職能是您覺得引以為傲想和我們分享的？或是有哪些您覺得值得再改善，可以和您的管理團隊和我們分享的？
- (7) 身為公司的外派主管，就您認為一位優秀的外派主管應該具備哪些條件或職能？（從知識面、技術面、能力面、態度面、其他個人特質……等等方面上來探討）
- (8) 身為公司的外派主管，就您認為外派最成功的因素有哪些？
- (9) 如果將來公司再挑選您擔任外派主管，您覺得最重要的原因是什麼呢？
- (10) 如果將來公司請您推薦一位優秀的外派管理者，就您本身的經驗，您會就哪些條件遴選？和您相似？還是不相似？有哪些不相似？

### (二) 正式施測

此階段利用已建構好內容效度的問卷作為施測工具，針對有在大陸投資之企業進行郵寄施測，並製作網路問卷期能輔以提高問卷的回收率。

## 二、研究對象

正式施測對象是依據投審會截至 2003 年 3 月止提供之對大陸投資事業名錄，取其中上市櫃之臺商企業共 654 家。選擇上市、上櫃企業之考量

在於企業體本身，無論在各部門功能和規模完整和成熟度，均有一定水準以上，據此研究結果應較具學術和實務界參考之價值。

根據 654 家的母體樣本，本研究採用系統隨機抽樣方式，每 6 家抽樣一家，共抽樣有 109 家，每一家企業寄出 3 份，共寄出 327 份。另外本研究兼採雪球抽樣方式，透過研究者本身之人際網絡另外取樣 100 份，以彌補實際樣本取得回收困難之不足。

### 第三節 資料分析與統計方法

為了達到本研究之目的及確立此管理職能量表的可參考性，本研究將採用以下之資料分析與統計方法，包括有敘述統計、重要性分析、信度分析、效度分析、相關分析、以及迴歸分析等，茲分述如下：

#### 一、敘述性統計

本研究將針對有效樣本之基本資料，包括性別、年齡、婚姻、教育程度、工作年資等人口統計變數分析說明，以樣本數、有效百分比等來呈現樣本之特性以及瞭解各變數實際分布情形。

#### 二、重要性分析

本研究邀請產業界中外派大陸績效表現良好之主管及人力資源管理學者、專家對於內容進行重要性分析，評量每一題項是否適切外，並以其填答後各題項的平均分數高低排列作為刪題之篩選工具，刪除平均分數 2 以下之題項，一共刪除了 25 題，從原本的 128 題變成 103 個題項，目的在於用專家級優秀之受測者觀點瞭解外派大陸地區主管所需具備之管理職能，選出較具代表性與重要性之題項。

#### 三、信度分析

在信度的檢驗上，本研究採用 Cronbach  $\alpha$  值，這是一種常用的內部一致性分析方法，對同一構面下之題項，進行內部一致性的分析，依 Nunnally

(1978)<sup>9</sup>之意見， $\alpha$ 值大於.70為較佳之接受水準。而信度篩選之標準為刪除該題項後 $\alpha$ 值對於整體一致性的提昇有明顯幫助之題目。

#### 四、效度分析

##### (一) 內容效度 (content validity)

內容效度是指衡量工具的內容是否反映出切合研究主題，以及能夠涵蓋足夠層面的程度<sup>10</sup>，如果測驗內容無法代表所欲測驗的內容或行為領域 (behavior domain)，則測驗分數便不具有「代表成就」的意義，也就是說，測驗試題 (內容) 應該為所欲測驗之內容或行為領域的代表性樣本 (representative sample)，內容效度之高低端視試題取樣代表性之大小而定，故內容效度亦可稱為「取樣效度」(sampling validity)<sup>11</sup>。而建立衡量考選工作之內容效度的步驟，大致可依據穆希歐 (Stephen J. Mussio) 與史密斯 (Mart K. Smith)<sup>12</sup>兩位學者所提出的以下幾項要點：

1. 從事徹底而可靠的工作分析：(1) 工作職責的說明；(2) 職責的重要性或緊要性 (criticality)；(3) 履行主要職責所需之知識、技能和能力 (Knowledge, Skill, & Abilities, 簡稱KSAs)<sup>13</sup>的細目 (specification)。
2. 遴選主題專家 (subject matter expert, 簡稱 SME) 參與研究計劃：這些專家通常是熟悉標的職位的在職者或其上司，其任務為：就上述工作的職責內容、職責之重要性與緊要性以及履行職責所需之 KSAs 等 (本研究則運用所定義之 K.S.A.O. 等)，提供其正確的判斷。
3. 確定考選工具內容的細目：此階段一般稱為「領域取樣」(domain sampling)。測驗內容確定後，即由主題專家予以審查判斷測驗內容對工作的合適性。考選工具 (即測驗) 內容最後即由這些專家予以定案。
4. 評估考選工具與工作內容的關聯性 (relevance)：Charles Lawshe (1975) 提出一種數量方法，稱為「內容效度比率」(Content Validity Ratio, CVR)，是一種指數，係依據主題專家對「考選內容與工作內容重疊程度」所做的評分與以計算而得。

本研究將對初試量表進行內容效度分析，本研究之外派管理職能量表，是參考相關學者或研究對於外派人員、駐外代表等甄選量表與實際深

<sup>9</sup> Nunnally, J.C. (1978). *Psychometric Theory*. New York: McGraw-Hill.

<sup>10</sup> 林師模、陳苑欽 (2003)，頁 376。

<sup>11</sup> 葛樹人 (1989)，*心理測驗學 (上、下冊)*，台北：桂冠圖書公司。引自吳復新 (2003)，*人力資源管理-理論分析與實務應用*，台北：華泰文化事業公司，頁 143。

<sup>12</sup> Mussio, S. J., & Smith, M. K. (1973). *Content Validity: A Procedural Manual*. Chicago: International Personnel Management Association, pp13-15. 引自吳復新 (2003)，頁 143-144。

<sup>13</sup> 本研究所定義之職能意涵範圍為知識 (Knowledge)、技術 (Skill)、能力 (Ability)，和其他 (Others) 等職能，簡稱 K.S.A.O.。

度訪談資料而發展，各構面的產生亦有部分文獻與相關學者研究之支持。

## (二) 建構效度 (construct validity)

建構效度又稱為衡量效度 (measure validity)，指衡量工具所能衡量到理論概念的程度；將衡量工具所得的結果中之二組或多組題型相結合，而兩者間有某種預期的相關之關係存在時，就表示此衡量工具則具備有某種程度的建構效度<sup>14</sup>。引申言之，凡是根據心理學理論的構念 (construct)，對測驗分數的意義所做的分析和解釋，即為建構效度<sup>15</sup>。

而驗證建構效度大部份都使用統計方法來處理，本研究採用因素分析 (Factor Analysis) 的方式來驗證此份量表的效度，先以主成分分析法 (principle component analysis) 抽取共同因素，因素的萃取，則以學者 Kaiser (1958) 主張保留特徵值 (eigenvalue) 大於 1 的因素，再以可解釋最大變異數法 (Varimax solution) 進行因素轉軸中之正交轉軸法 (orthogonal rotation) 處理，使轉軸後每一共同因素內各題項變數之因素負荷量 (loading) 大小差達到最大，根據學者 Nunnally (1978) 建議因素負荷量需大於 .4 以上為佳，故因素負荷量小於 .4 之題項予以篩除。

另外，學者黃俊英 (1994)<sup>16</sup> 建議 Cronbach  $\alpha$  值之係數需大於 0.55 以上為佳，若每一構面之 Cronbach  $\alpha$  值少於 .55 以上，則判定其內部一致性 (internal consistency)<sup>17</sup> 不足，刪除該構面，其篩選標準較 Nunnally (1978)<sup>18</sup> 所提之  $\alpha$  值大於 .70 為較佳，但接受水準低，故本研究擬採用  $\alpha$  值大於 .70 信度標準，以期讓研究結果更為周延。

最後，再參酌過去學者的相關研究提及之構面和深度訪談中專家所提及之語句、意涵，以進入篩選出之共同因素的命名階段。

## 五、相關分析

相關分析主要是用於判定多個變數之間是否有線性關係，以及這種關係的方向和程度<sup>19</sup>。相關分析的結果是以相關係數 (correlation coefficient)  $x$  來表示相關方向和程度。相關係數的值一定介於 -1 和 1 之間以進行跨項

<sup>14</sup> 林師模、陳苑欽 (2003)，頁 376。

<sup>15</sup> 吳復新 (2003)，頁 150。

<sup>16</sup> 黃俊英 (1994)，企業研究法，台北：東華書局。

<sup>17</sup> 內部一致性 (internal consistency)，係指一項測驗內之不同題目評量相同內容的程度。

<sup>18</sup> Nunnally, J.C. (1978), Psychometric Theory, New York: MsGraw-Hill.

<sup>19</sup> 林師模、陳苑欽 (2003)，頁 36。

目變數關係之比較。本研究運用相關分析中的皮爾森（Pearson）積差相關分析，檢驗量表中各職能群組與外派工作績效的相關程度，以檢測其效標關聯效度。

## 六、迴歸分析（regression analysis）

統計中的迴歸分析最主要的應用是用來做預測，透過資料庫中的某些已知的訊息，便可對未知的變數做預測。故本研究經由一連串客觀之統計分析後建構了外派大陸主管之管理職能評鑑量表，再進一步透過迴歸分析中偏判定係數（coefficient of determination）的方式來分析，以工作績效為依變項，本研究透過前述統計方法所篩選出之各個外派職能群組為自變項，以衡量出對於此複迴歸模型的相對解釋能力，也就是用此分析結果來探討各管理職能群組對於外派大陸地區主管工作績效表現之解釋力與預測力。