

第五章 結論與建議

對於國內蔚為盛行的產業外移風潮，跟臺灣同文統的大陸地區則正在彼岸用無限的商機和減少勞動成本的誘因招手著，如何有效的創造最大的利潤和競爭力正是對大陸投資的臺商共同關切的問題，而企業最大的資產來自於優秀的人才，唯有讓適才適所才能創造雙贏，因此本研究希望藉由建構客觀的指標性工具用以輔助企業有效地找出適切的外派大陸之主管。

本章主要將本研究在建構外派大陸地區主管之管理職能的研究結果做最後的結論並提出探討，主要分為三個部分：研究成果、研究發現與貢獻，研究限制與建議。

第一節 研究成果

本研究是國內首次針對外派大陸地區主管人員之管理職能所做的探索研究，目的在於建構一份兼具信度、效度，以及能夠有效地甄選出合適外派大陸地區的管理人員管理職能之架構和管理職能之量表，以尋求一些影響外派大陸管理者之工作績效的共同因素。

一、外派大陸地區主管之管理職能量表建立

本研究利用文獻整理、深度標竿訪談，設計出初期「外派大陸地區主管之管理職能量表」，共計 146 題，再透過內容效度的檢測篩除和整理題項後，計 128 題，初步雛形大致抵定。然後設計了自評的方式檢測導致外派任務的成功職能因素，在重要性分析後確認正式施測之量表，共計 103 題。為使量表兼具周延和完整性，透過統計分析來瞭解本量表之信、效度之水準，結果顯示整個量表的 α 值則達 0.94，經篩選後萃取出七個外派管理職能構面信度亦達 0.88，具備很高的內部一致性，而在效度方面經過多次因素分析和透過特徵值陡坡的概念萃取之七個共同因素，各題項之因素負荷量均在 0.4 以上具收斂效度，且共同性及效度係數皆在 0.6 以上，可見本量表亦有良好的建構效度，顯示本研究之量表將具有可參考性的價值。

二、建構效度-因素分析

本研究之評鑑量表經過多次的驗證性因素分析後，最後結果顯示，個別題項之因素負荷量皆大於 0.4 之標準，建構出七項外派大陸管理職能構面，累積解釋變異量達 43.56%。經參考文獻、深度訪談與題項意涵後，對七項外派管理職能構面群組命名，所建構出的職能有：**處理跨文化事務問題的能力、海外生活的適應性、自我導向¹、面臨當地各方面環境之決策能力、跨文化團隊建立發展能力、透視或體會社會結構同質性²、跨國任務的執行力**等。根據統計結果顯示七項外派管理職能構面與工作績效皆呈現顯著正相關，對外派管理職能在工作績效上均具有顯著預測力。

(一) 處理跨文化事務問題的能力職能群組

主要職能包括具備預防問題發生的能力；具備迅速發現問題的能力；具備對事務、問題的理解、分析、解決的能力；具有面對危機處理，快、狠、準的應變力和行動力；具有替代方案的規劃準備；以及具備跨文化勞資、團隊爭議的謹慎談判和處理能力等等。

(二) 海外生活的適應性職能群組

主要職能包括具備對挫折的堅忍力；具備容忍不明確的能力特質；能夠自我情緒智商的控制、發展與管理；具備對文化韌性、跨文化的適應力（生活、環境、工作上的適應力）；以及壓力管理、本身抗壓性高良好等特質。

根據李玉春（1993）³研究亦指出，我國製造業廠商在大陸地區投資所面臨的主要問題中，派遣人員的海外適應性會關係到企業海外投資的成敗。

(三) 自我導向⁴職能群組

主要職能包括具備謙虛，對自我要求持續地改善任何缺失之處，不斷地自我超越知特質；定期做喜愛的活動，幫助紓緩新的實體及文化環境所帶來壓力；在異國中能尋找可替代原有嗜好或活動；能夠有充份的自信心

¹ Mendenhall, Mark & Oddou, Gary (1985), "The Dimensions of Expatriate Acculturation: A Review", *Academy of Management Review*, 10 (1), pp. 39-47.

² Richard D. Robinson (1973), *Internationalization of Business: An Introduction*, (台北：華泰書局翻印, 1984), pp. 114-151.

³ 李玉春（1993），「對外投資對我國製造業影響之研究報告」，於高一心（1994）「全方位的南向政策」，*中國通商業雜誌*，頁 39。

⁴ Mendenhall, Mark & Oddou, Gary (1985), "The Dimensions of Expatriate Acculturation: A Review", *Academy of Management Review*, 10 (1), pp. 39-47.

和自我的認同；有自我充實、成長與不斷學習新知，以求創新之特性等等。

(四) 面臨當地各方面環境之決策能力職能群組

主要職能包括具備獨立決策的能力；具備適時企劃、計劃能力；具備多面向和清晰的邏輯、系統化思考力；具備正確、迅速對事務的判斷力；及具有對數字的敏銳度，以應變政治經濟環境對市場影響等等。

也就是說外派人員無論在面對經營資源、市場狀況、當地的人力、政治、法律、經濟、社會、文化等不同狀態的衝擊下都要能獨立決策，為組織利益找尋機會和創新的能力。

(五) 跨文化團隊建立發展能力職能群組

主要職能包括具備跨文化團隊合作的能力；具有創造跨文化團隊的向心力、凝聚力、工作價值；以及具備促進跨文化工作團隊的順利建立、發展與運作的能力等等。

以國內中小企業赴大陸投資的生態來看，多半是派遣主要幾位管理幹部，其餘均為當地員工，如何創造有價值、有產值的跨文化團隊，自然不惶而論了。

(六) 透視或體會社會結構同質性⁵職能群組

主要職能包括具備在外派任務中能傳承公司文化和習性並且運用；具有在外派任務中能導入公司的價值觀的認知；具有本地、外地員工間的文化融合的人文特質；以及具備尊重當地文化、不本位主義的態度。

(七) 跨國任務的執行力職能群組

主要職能包括對工作高度的責任感；面面俱到的執行任務的實現能力；以及具備執行工作的熱誠、熱情、活力等等。

三、針對遴選成功之外派管理人員的探究

(一) 本研究之管理職能

根據上述的說明，本研究結果中針對外派特殊性所建構的管理職能意涵共有七大項，當中傾向於能力和個人特質的構面，傳統篩選標準中的知識和技術導向的遴選指標在本研究中並沒有明顯的重要性，然這並不表示不需要參考，而是知識和技術應該是所謂被候選之管理人員們本身就必備的，並且已經內化之基本條件，另外，過去針對海外派遣研究者多有談論

⁵ Richard D. Robinson (1973) *Internationalization of Business: An Introduction*, (台北：華泰書局翻印, 1984), pp114-151.

的語言能力、家庭因素（家屬的配合度、眷屬同行等）、身體健康、組織承諾、或是公司制度政策等因素，均屬於非職能條件的影響，因此本研究未有此類指標結果呈現，故在面對海外跨文化的太多不確定因素下，本研究建構出的管理職能結果才是遴選優秀外派大陸管理者的重要性指標。

（二）其他參考性因素

不過根據過去文獻中對海外派遣人員選任的條件上，語言能力、家庭因素、身體健康、組織承諾、或是公司制度政策，雖然不屬於職能定義上的因素，但是企業在考量上應該也要予以重視，尤其「家庭因素」面向，研究者在深度訪談中也得到多數受訪者論點中的證實，即配偶的支持度經常會影響派遣人員是否前往海外工作之意願。

另外企業本身的薪資福利和母公司對外派人員的支持也會影響派遣人員的海外工作意願和工作績效。

第二節 研究發現與貢獻

一、研究發現

本研究有以下研究發現之特性和意義：

（一）外派管理職能對工作績效具有預測效果

1. 從相關分析中來看

外派大陸地區主管之管理職能包括的處理跨文化事務問題的能力、海外生活的適應性、自我導向⁶、面臨當地各方面環境之決策能力、跨文化團隊建立發展能力、透視或體會社會結構同質性⁷、跨國任務的執行力等七大職能群組與工作績效皆呈現顯著正相關，解釋外派主管人員的工作績效之總變異預測效度上，皆達顯著水準，皆能有效預測其在外派任務的工作績效表現。

說明如下：

⁶ Mendenhall, Mark & Oddou, Gary (1985), "The Dimensions of Expatriate Acculturation: A Review", *Academy of Management Review*, 10 (1), pp. 39-47.

⁷ Richard D. Robinson (1973), *Internationalization of Business: An Introduction*, (台北：華泰書局翻印, 1984), pp114-151.

- (1) 外派大陸地區管理者愈符合**處理跨文化事務問題的能力**職能群組的特徵內涵，其外派工作績效愈高。
- (2) 外派大陸地區管理者愈符合**海外生活的適應性**職能群組的特徵內涵，其外派工作績效愈高。
- (3) 外派大陸地區管理者愈符合**自我導向**職能群組的特徵內涵，其外派工作績效愈高。
- (4) 外派大陸地區管理者愈符合**面臨當地各方面環境之決策能力**職能群組的特徵內涵，其外派工作績效愈高。
- (5) 外派大陸地區管理者愈符合**跨文化團隊建立發展能力**職能群組的特徵內涵，其外派工作績效愈高。
- (6) 外派大陸地區管理者愈符合**透視或體會社會結構同質性**職能群組的特徵內涵，其外派工作績效愈高。
- (7) 外派大陸地區管理者愈符合**跨國任務的執行力**職能群組的特徵內涵，其外派工作績效愈高。

再進一步檢視其相關係數結果顯示，**自我導向**職能群組、**海外生活的適應性**職能群組、**透視或體會社會結構同質性**職能群組、**跨國任務的執行力**職能群組對工作績效的預測效果呈現最明顯。

2. 從迴歸分析中來看

在迴歸分析中則同樣發現，**自我導向**職能群組、**海外生活的適應性**職能群組、**透視或體會社會結構同質性**職能群組、**跨國任務的執行力**職能群組對工作績效的預測效果呈現最為明顯。可見此四大職能群組，對於外派管理人員的工作績效有重要不容忽視的預測能力。

(二) 潛在性職能⁸的重要性

經過各種分析中發現**自我導向**職能群組、**海外生活的適應性**職能群組、**透視或體會社會結構同質性**職能群組在外派任務中的影響最大，觀察這三大群組的內涵可以發現，在文獻探討中屬性的偏向是**潛在性職能**，即冰山模型中個人核心動機和特質，畢竟外派人員最直接的衝擊就是環境的不確定因素，自我對於跨文化衝擊的調適不良則直接影響到工作績效的表現。因此在管理職能上除了工作職能上的專業競爭力是甄選重點之外，如何挑選具個性競爭力的管理職人才，也是日後企業在評量時必須取決的重點，因為個性競爭力的培養難度要高於專業能力的養成很多。甚至可以說個人的專業競爭力是由潛在的個性和態度來引導的。

⁸ 參閱本研究引用Spencer & Spencer (1993) 對潛在性職能的解釋：能獲致成功的特質，是內應的、不容易加以訓練及發展，p.15,

另外，我們亦可以從趙義隆、于卓民、謝文雀（1998）⁹，所提出圖 5-1 中一般駐外經理所面對的難題中得到驗證，駐外人員具備本研究結果中自我導向職能群組、海外生活的適應性職能群組、透視或體會社會結構同質性職能群組等三大外派管理職能，必能降低海外環境衝擊的因素，表現出比其他人選更高的績效表現了。

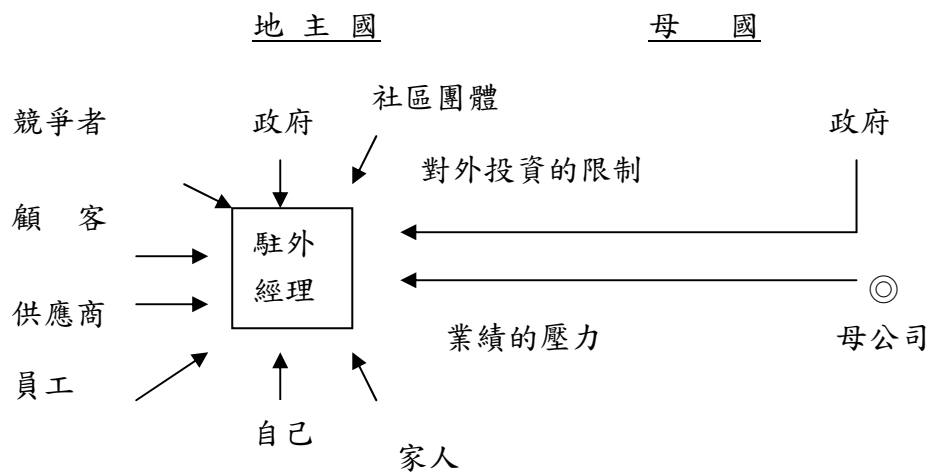


圖 5-1 駐外經理所面對的難題

資料來源：趙義隆、于卓民、謝文雀（1998），頁 190。

進一步再針對外派大陸地區的駐外管理人員來驗證，李玉春（1993）與高長（2001）於臺商赴大陸投資的相關研究中可知，企業在大陸地區主要會面臨到的問題有：當地基本設施不足、行政效率不佳、物料存貨成本增加、派遣人員適應問題、法令繁瑣或不定、經濟體系快速變革，與市場環境變動頗大……等。根據圖 5-1 模式，如圖 5-2 所示可得知，具備本研究論述之七大管理職能之外派大陸地區主管面對難題的對應。

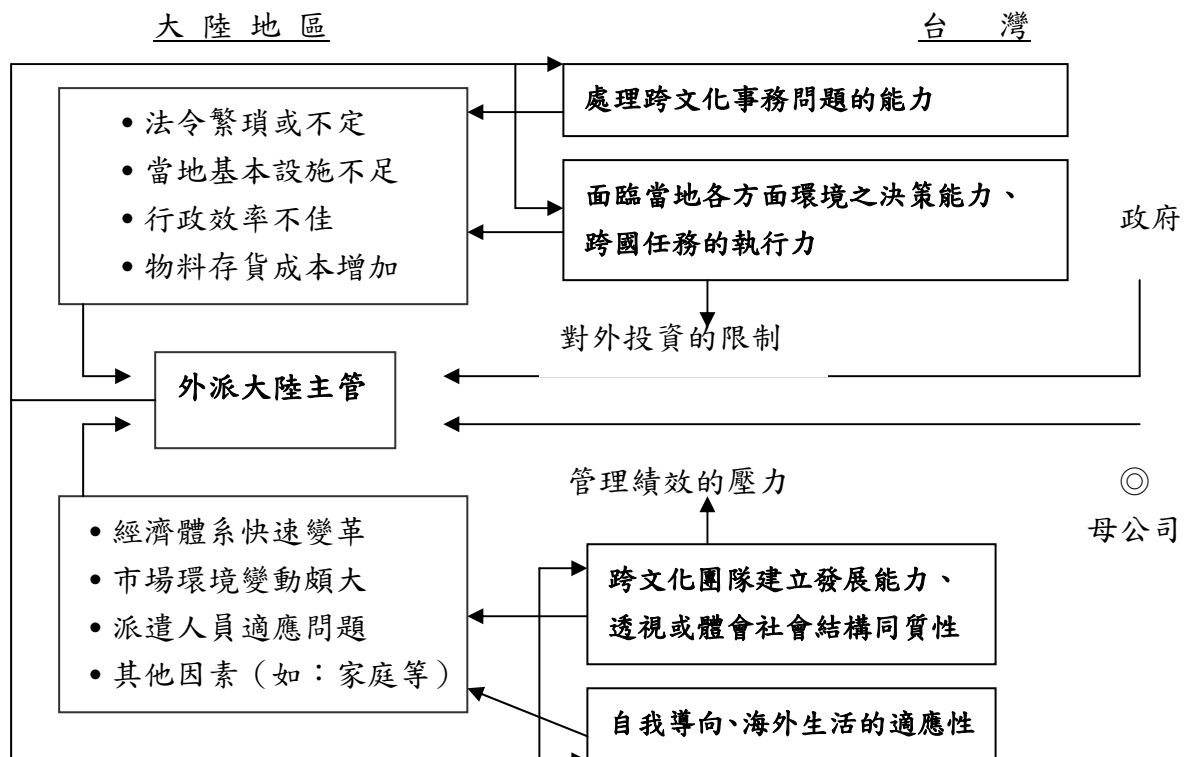


圖 5-2 具備外派大陸地區管理職能主管面對難題的對應圖

二、研究貢獻

(一) 對學術界的貢獻

1. 為國內首次針對外派大陸地區管理人員之管理職能所做的探索性研究，研究中確認出七項外派大陸主管人員所必須具備的處理跨文化事務問題的能力、海外生活的適應性、自我導向¹⁰、面臨當地各方面環境之決策能力、跨文化團隊建立發展能力、透視或體會社會結構同質性¹¹、跨國任務的執行力職能群組。
2. 不似過去之研究只提出外派遴選上的可能參考重點，似嫌零散，而本研究根據完整的研究流程，歸納出兼具有信度、效度之外派管理人員應具備的管理職能，以供有效的甄選適切的外派管理者之人選。

(二) 對實務界（對大陸投資企業）的貢獻

主要是提供實務界在外派人才在人力資源管理的全面性有效運用，從

¹⁰ Mendenhall, Mark & Oddou, Gary (1985), "The Dimensions of Expatriate Acculturation: A Review", *Academy of Management Review*, 10 (1), pp. 39-47.

¹¹ Richard D. Robinson (1973), *Internationalization of Business: An Introduction*, (台北：華泰書局翻印, 1984), pp. 114-151.

招募甄選、績效考核、訓練發展等等，都提供了規劃上的可運用和發展性。

1. 招募與甄選

本研究之外派大陸地區之管理職能量表中，各外派管理職能群組對於工作績效均達顯著水準有高度的預測能力，即實務界可依此客觀地找出優秀的外派工作績效管理者。除了可以有效、即時篩選出適合人選，並且將來在招募甄選上可設定出基礎標準，讓企業在外派的人才庫上可以事先養成和發展。

2. 績效考核

本研究所建構之量表題項均為外派主管之管理職能的評核設計，實務界可依此運用在對外派管理人員的績效考核上，作為針對外派任務中管理行為這部份的考核。

3. 訓練發展

本研究量表結果所呈現之七個構面與三十一個題項，企業可以應用於員工訓練上，建立公司未來對外派主管人員，應該提供哪些重點訓練課程，不但可以減少非必要性訓練成本的負擔，更可以培養員工具備更全面性之外派大陸的管理職能。使公司無論在員工職涯發展或是公司外派接班人儲備幹部養成上都能有效的規劃，降低人力成本運用不當之風險。

第三節 研究限制與建議

一、研究限制

本研究之六點限制如下：

- (一) 主管訪談來源之限制：由於本研究之對象是主管階級以上，主管階級多半時間較難掌控分配，再者，訪談對象中之正外派中主管，只能利用其休假返台期間進行訪談，時間及資源更是受限，實增加訪談的困難度，故本研究把訪談對象擴及到外派大陸之專業人士及組織中管理外派人員之人力資源部門專業人士。
- (二) 主管訪談個案人物數量與功能類型之限制：在實務中，不同功能角色可能會影響外派大陸主管對不同職能之重視程度與觀點，本研究僅對十五位個案人物進行質性研究分析，其中有一位來自同一企業主，

在數量上及功能類型有限，可能難以從研究成果中推論出普遍共同之職能需求、或不同功能角色間之職能差異。

(三) 臺商大陸投資母體樣本數掌握不易：臺商赴大陸投資，根據中共對外經貿部的統計，始於 1983 年，真正大批投資則是在 1987 年我政府開放民眾赴大陸探親之後。惟在早期，中共官方正式公布的全國性統計資料中，並未具體列出臺商投資的資料，僅有一些媒體報導數據，因此常有前後不一致的情形；另一方面，由於我政府明文禁止臺商赴大陸投資，在臺灣亦沒有任何正確的統計，因此，我們無法確實掌握臺商在大陸投資發展的情形¹²。

進入九〇年代，中共當局開始在全國性的統計中單獨列報臺商投資資料，我政府亦自 1991 年 5 月開始陸續公布臺商赴大陸投資的件數及金額，然而，我們卻發現，這兩套統計數據差異極大。具體地說，臺商赴大陸投資的件數和金額，依經濟部投審會之資料及大陸中共當局公布的一些數據資料顯示，差異相當懸殊，究其原因主要有三：

1. 由於以往臺商赴大陸投資多循非正式管道，或因投資方式或投資項目不符現行法令規定，而未向政府申報核准；或因不願投資案曝光，而未向經濟部投審會報備¹³。
2. 雙方統計基礎不同也是造成統計差距的主因，一是投審會投資金額統計係以實際投資金額為基礎，而中國大陸則以協議金額為統計基礎；二是大陸視「三來一補」¹⁴為投資行為，臺灣則認定為貿易行為，前者有納入投資統計，後者則否。
3. 投資後營運資金與盈利再投資的部分也無法有效納入統計。

其實，中共官方的數據也可能無法正確反映臺商在大陸投資的實際情形，最主要原因是，臺商以第三地區的名義（不論是合法或非法）赴大陸投資，中共在統計時無法歸類為臺商；其次，有部份臺商簽訂協議卻未履行，或因故經營中斷後，中共並未予以剔除；再次，有些臺商以實物、商標和專利技術等作價投資，並非現金投入，其中，以機器設備作價時，臺灣投資者也常浮報機器設備價值，致誇大投資金額。這些因素均有可能造成現有數據的高估或低估，惟大多數人都相信低估的可能性較大。

¹² 高長(86)，「台商在大陸投資趨勢及其對大陸經濟之影響」，經濟情勢暨評論季刊，第二卷第五期，C:\WINDOWS\Desktop\台商在大陸投資趨勢及其對大陸經濟之影響.htm (2003/02/24)。

¹³ 同上。

¹⁴ 三來一補總體的意思為：大陸提供勞動力，進行加工工作。包括有：來料加工、來樣加工、來件裝配、補償貿易。

高長、季聲國、吳世英等人（1995）曾委託大陸學術機構蒐集在大陸投資臺商之母體資料，算是目前類似研究中資料較完整的一套¹⁵。因此本研究由於時間受限，無法長期觀察蒐集，再者，實際確切母體總數掌握不易確有實質上的困難，為本研究之研究限制。

（四）研究方法之限制：

1. 序列尺度之限制：

本研究依據李克特五等量表，選擇四等偶數尺度，是希望受訪者的偏向可以明確，加上透過深度訪談發現易有中立的偏好，再加上樣本數量有限，故選擇四等量表，若然樣本數量更多的話，應該較能避免這類情況的發生，故實為本研究在方法上限制之一。

2. 外派管理題項的周延性不足

（1）雖然本研究已藉由質性研究彌補計量研究方法不足，並以考慮周延的觀點來研究架構、發展問卷，但需注意的是，受訪對象以企業中的主管為主，有許多職能對他們而言已屬根深蒂固而視為理所當然，可能不見得會意識到而訴諸言語、文字來形容，故可能有某些關鍵職能經常被使用卻未被提及，故周延上難免似嫌有進步的空間。而且所採用的外派管理職能項目可能會因為不同的適用對象及目的等等因素影響下，而有所不同，整合上亦會因此有所偏差。

（2）題項內容和意涵對於外派任務的契合程度和特殊性說明之周延性不足，易造成填答者就一般管理職能之認知答題，有認知誤差的可能性。未來研究者應可進一步在職能項目的說明或舉例上有進步的空間。

3. 效標關聯效度取得受限：

本研究量表是採用自評的方式取得效標（工作績效），對於效標的取得僅用自評的方式並不夠周延，但是由於適用對象均為管理階級以上，管理者除了不一定有更上一級主管可為他們進行向下評核，縱然有上一級主管，要取得他們對管理者成員的績效評核也有相當的困難度。

¹⁵ 高長、季聲國、吳世英（1995），台商與外商在大陸投資經驗之調查研究—以製造業為例（第二年），台北：中華經濟研究院。中華經濟研究院接受經濟部投審會委託，自民國81年11月起連續五年，針對台商及其他外商在大陸投資經營情況做調查研究。樣本廠商係根據母體，依投資來源、投資形式、行業別（限製造業）、投資金額等四個分層隨機抽取。

二、研究建議

(一) 驗證評鑑量表之效標關聯效度

自我評鑑的績效評估結果，雖然對主管階級以上的人員來說，應有高度的可信賴性，但始終為個人主觀認定，若能設法取得其主管或其他人的評價應更能夠反應真實績效，以更確定成功至勝的職能項目，故後續的研究者應可針對外派管理職能，發展出一份全面性以360度績效考核的評鑑表，再依此全面性的考核表中確切找出外派管理者的工作績效表現水準（效標），然後驗證效標關聯效度，讓這份量表更具有效性。

(二) 量表進一步的改善

由於本量表透過基本研究步驟後呈現的結果，題項刪除很多，表示量表在當初設計的時候，題項的內容可以再更嚴謹周延一些，應增加量表的解釋工具，運用其他一些心理測驗或其他輔助解釋之工具，讓受測者能瞭解重要性高或低的標準為何？績效良好與否的標準為何？以便讓受測者更容易接受這份評鑑量表。

(三) 更多情境變項的加入

後續研究者可加入更多情境變項，如：工作區域、部門別、產業別、職級、人口統計變項……等等變項以做更深入的探究。比如根據Katz(1955)¹⁶、及Guglielmino(1979)¹⁷實證研究均指出不同職級的管理人員，因任務性質上有所不同，所應具備的管理職能（理念、人際、專業技能等），在程度上有會有所差異，故建議後續研究可以有更多深入的探究，以作為日後企業亦可以針對因職位不同之需求而提供不同的訓練與加強。

(四) 結構關係模型(structural equation model)的驗證

外派大陸地區管理職能群組與工作績效的關係，後續研究者可以進一步利用結構關係模型(structural equation model)來檢驗，以找出最佳的配適模型。

¹⁶ Katz,R.L., (1955) ,pp33-42.

¹⁷ Guglielmino, P. J., (1979) ,pp12-14.