

中國文化大學國際企業管理研究所

碩 士 論 文

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

指導教授：林彩梅  
研 究 生：仇福寧

中華民國 98 年 6 月

論文名稱：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

總頁數：81

校(院)所組別：中國文化大學商學院國際企業管理研究所

畢業時間及提要別：97 學年度第 2 學期碩士學位論文提要

研究生：仇福寧

指導教授：林彩梅

論文提要內容：

隨著台商派駐大陸的人員增加，本研究問題是探討臺灣、日本外派大陸地區主管家庭支持度與離職傾向(turnover intention)，經由間接文獻之引用及邏輯之推理，發現兩者之關係有必要進一步釐清。

根據迴歸分析發現家庭支持度與離職傾向確實有關，公司必須在可行的條件下，協助外派員工與家庭各種諮詢與協助，並重視隨行家人福利制度。

有關干擾變項，國家文化差異對於臺灣、日本外派大陸地區主管家庭支持度與離職傾向關係有干擾之影響，企業若能針對派外人員家人、配偶及小孩能事先溝通或提供派遣前的跨文化訓練及支援，可幫助派外人員大幅降低不確定感並加速適應當地生活環境，降低離開現職意願，完成外派任務。

關鍵字：家庭支持(family support)，離職傾向(turnover intention)，  
文化差異(culture differences)。

The impacts of the culture differences have interfered  
with the family support and the turnover intention  
of dispatched personnel from Taiwan and Japan

Student : Fu-Nin Chiu

Advisor : Prof. Tsai-Mei Lin

Chinese Culture University

#### ABSTRACT

With the increasing the number of Taiwanese dispatched personnel in mainland China has raised up, this study is about to discuss the family support and the turnover intention of the dispatched personnel from Taiwan and Japan work in mainland China. Through the documents quotation and the reasoned logic, it is found that the relationship between them should be clear up.

According to the regression analysis which reveals that the family support is exactly related to the turnover intention. Under some feasible conditions, companies should assist the employees and the families to all kinds of consultation and regard for their family's welfare.

Concerning the moderating variable, the impacts of the culture differences have interfered with the family support and the turnover intention of dispatched personnel from Taiwan and Japan. If enterprises could aim at the communication between the dispatched personnel's family, spouse and children and provide the cross-cultured training and supportability for them before working overseas. This could help them decrease much of the uncertainty and the intention of turning over; however, enhance the speed of adapting the environment and successfully complete the dispatched assignments.

Key Words: family support, turnover intention, culture differences

## 誌 謝 辭

研究所期間幸蒙恩師林彩梅博士悉心指導，在恩師的諄諄教誨下，從研究方向與概念之思考、研究假設及方法的建立乃至本論文完成，均有賴恩師之傾囊相授。除了在學術領域的學習外，恩師在待人處事方面也隨時予與點撥，使愚生在人生及處事上獲得許多寶貴的經驗。也由於恩師的大力協助，使愚生得以順利完成本論文及通過口試。在此向恩師致上最高的敬意！另外要感謝口試委員周建亨博士及方顯光博士於百忙之中給予本論文的建議與指導，在此感謝兩位老師的不吝賜教！

感謝本所助教在寫作期間適時給予幫忙與協助！最後，要感謝默默辛勤付出的雙親及家人，提供最堅實的後盾，使我得以無後顧之憂並順利的完成學業。



# 內容目錄

中文摘要	iii
英文摘要	iv
誌謝辭	vi
內容目錄	vii
表目錄	ix
圖目錄	xi
第一章 緒論	1
第一節 研究背景	1
第二節 研究動機與問題	4
第三節 研究目的	6
第二章 文獻探討	7
第一節 派外人員	7
第二節 家庭支持	13
第三節 離職傾向	19
第四節 文化差異	25
第三章 研究方法	34
第一節 研究架構	34
第二節 研究變數之操作性定義	35
第三節 研究假設	36
第四節 研究對象及資料收集	38
第五節 研究工具	38
第六節 分析方法	40
第七節 信度與效度	40
第四章 假設檢定	42
第一節 樣本結構分析	42

第二節	樣本假設檢定	44
第三節	樣本之迴歸分析	48
第四節	樣本之階層迴歸分析	53
第五節	臺灣、日本分析之比較	55
第五章	結論與建議	57
第一節	研究結論	58
第二節	管理實務上之建議	63
第三節	研究限制	64
第四節	未來研究限制	64
參考文獻		66
附錄	研究問卷	82



## 表 目 錄

表 2-1	美國海外派遣人員之理想背景 . . . . .	8
表 2-2	海外工作的成敗因素 . . . . .	8
表 2-3	派遣人員之配偶的生涯型態 . . . . .	15
表 2-4	派外人員失敗的原因 . . . . .	22
表 3-1	問卷設計 . . . . .	39
表 4-1	整體樣本結構分析 . . . . .	43
表 4-2	不同「性別」受試者在「家庭支持」上 t 檢定統計量摘要表 . . . . .	44
表 4-3	未婚、已婚受試者在「家庭支持」上 t 檢定統計量摘要表 . . . . .	45
表 4-4	家人是否隨同外派在「家庭支持」上 t 檢定統計量摘要表 . . . . .	45
表 4-5	不同國別受試者在「家庭支持」上 t 檢定統計量摘要表 . . . . .	46
表 4-6	不同「性別」受試者在「離職傾向」上 t 檢定統計量摘要表 . . . . .	46
表 4-7	未婚、已婚受試者在「離職傾向」上 t 檢定統計量摘要表 . . . . .	47
表 4-8	家人是否隨同外派在「離職傾向」上 t 檢定統計量摘要表 . . . . .	47
表 4-9	不同國別受試者在「離職傾向」上 t 檢定統計量摘要表 . . . . .	48
表 4-10	個人背景因素、家庭支持預測離職傾向之複回歸分析摘要表—臺灣 . . . . .	47
表 4-11	個人背景因素、家庭支持預測離職傾向之複回歸分	

	析摘要表—日本 . . . . .	50
表 4-12	家庭支持三個層面預測離職傾向之複回歸分析摘要 表—臺灣 . . . . .	51
表 4-13	家庭支持三個層面預測離職傾向之複回歸分析摘要 表—日本 . . . . .	51
表 4-14	相關分析摘要表—臺灣 . . . . .	52
表 4-15	相關分析摘要表—日本 . . . . .	53
表 4-16	階層迴歸分析結果 . . . . .	54
表 4-17	臺灣、日本研究結果比較 . . . . .	56
表 5- 1	假設驗證結果 . . . . .	57
表 5- 2	臺灣、日本公司福利統計 . . . . .	62



# 圖 目 錄

圖 3-1 研究架構圖 · · · · · 34



# 第一章 緒論

## 第一節 研究背景

### 一、大陸台商蓬勃發展

由於亞洲的經濟起飛，再加上大陸人口稠密，消費市場廣大，大陸的市場早已是全球企業注目的焦點，而台灣與大陸語言、文字相近，台灣商人基於同文同種的考量下，一窩蜂地湧入大陸投資、設廠，這些廠商之快速加入使得大陸成為我們最大的投資地，這些企業有些是看中大陸整個銷售市場的廣大，有些是看到在大陸製造成本的相對低廉，也有些則是跟隨著下游廠商的外移而被迫外移，1990年代初期，許多中小型傳統產業對大陸的投資正逐年的增加，赴大陸工作也漸漸成為許多企業發展的趨勢，然而儘管前往投資的台商有其許多不同的動機，他們都必須面臨到相同的問題，那就是海外派遣人員適應不良的情況產生，其結果往往對公司的營運造成負面的影響。

派外人員在海外執行任務，其責任重大，工作煩重，長期在壓力及緊張的情況下，家庭亦是台商的最大牽掛，經理人在大陸，一方面要面對種種不可預知的突發狀況，一方面又要擔心一家老小和妻子在台灣安危，拋妻離子，隻身在外打拼，異地相思是在所難免。然而，為了前程，也不得不遷就這種痛苦。而工作單調、枯燥，能否不淪陷於大陸妹，搞婚外情，產生所謂的「包二奶」現象，真教台灣的妻子整日惶恐，破壞家庭和諧，造成家庭緊張，左右先生的情緒，使工作者在工作上無法投入。

派駐海外期間，駐外人員所擔負的工作存在著跨文化管理的困難，駐外工作充滿著壓力，而壓力的起因往往來自日常生活改變、焦慮、不確定性與無法掌握等所產生的感受。尤其赴大陸工作者的家庭，面對家庭成員必須遠赴海外工作時，其原本穩定的家庭系統即被打破，其家庭也面臨許多的壓力、焦慮與不確定性。因此，在許多研究報告中，對其赴陸工作者之家庭因素的研究也是不可或缺的。

林明宏 (2002)亦指出，派外人員愈來愈注重自己及家人的感受和家方面的種種問題，也顯示出家庭問題是造成派外人員適應不良的重要因素之一，面對派外人員這種海外派遣工作-家庭間之衝突，派外人員之主管如何運用其智慧及高超的領導技巧，讓派外人員全心全力投入工作，對企業而言，這將是一大考驗。

## 二、派外人員研究的重要性

隨著企業國際化的趨勢，世界各國主要的大公司，其企業主要的活動已經有絕大的部分不是在其母國內，在企業國際化的初期及母公司文化的考量下，派外人員仍是有其必要性，而如何管理派外人員，使得派外的成功率能夠增高，減少企業有形及無形的損失，派外人員的研究仍是非常重要的議題。隨著企業國際化潮流的趨勢，全球化事業在公司的經營策略中變得相當重要，事實顯示，愈來愈多的企業已將國際化作為公司努力的目標。自70年代開始，西方的企業已逐漸興起一股國際化風潮，更多的企業自國內的疆界移向動態的國際企業舞台，因此對於有能力管理國外環境之人員的需求大量增加，外派人員意願也是企業會面對且必須注意的問題。

自1970年代開始，許多學者及實務界人士，對於外派人員管理課題非常重視，其原因不外乎派外人員的高成本與高失敗率。依據Nauman (1992)整理多位學者(Black,1988; Black and Stephens, 1989; Copeland and Grigg, 1985; Mendenhall and Oddou,1985; Tung, 1988; Zeira and 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離職率在10%以上者僅佔14%及3%。在派外人員的失敗成本方面，依據Shannonhouse (1996)的研究指出，美國的派外人員成本為1000,000 美金，除了可以估計量化的損失外，其他尚包括可能失去一個良好的派遣人員。或是因為派遣人員的離職造成與駐在國的顧客關係中斷，而對派遣人員當事人而言則可能造成家庭的不諒解，家庭不和諧的無形成本(Dowlin, Schuler, and Welch, 1994)。

企業國際化的過程中，對於子公司的人力資源一直強調當地化，而實務界也是希望如此，在派外人員高成本高失敗率的情形下，但派外人員仍是多國籍企業之趨勢。因為派外人員的使用有其一定的優點，依據Harvey (1996)及Dowling, P. J., Schuler, R. S and Welch, D. E. 等人(1994)的觀點，認為派外人員的運用，有以下的優點：

- (一)對公司具有忠誠度。
- (二)從技術能力的觀點而言，派外人員了解公司的產品。
- (三)派外人員較為熟悉企業的文化。
- (四)具有與母公司期望一致的工作倫理。
- (五)維持或促使組織的控制與協調。
- (六)保證子公司將在母公司的政策、目標下執行。
- (七)使經理人具有國際經驗。

企業常基於因當地缺乏可用之管理或技術人才、保守某

些重要的產銷機密等原因，而偏好使用外派人員；除此之外也有學者指出，一般而言，國際化發展初期的多國企業，較偏向於選任本國籍人士擔任國外子公司的管理者；Robock and Simmonds (1989)也認為在國際化初期階段，任用母國籍員工應是最佳的方法。而由於我國國際化尚屬萌芽階段，有效的管理外派人員實為當務之急(林彩梅，1992；簡明城，1993)。企業對海外的經營管理大多依賴派遣外派人員來移轉母公司的技術與管理制度並藉此來培養其國際化人才。

本國企業在茁壯、穩固或面臨轉型之後，便積極走向國外，在世界各地區設立海外分公司，爭取國際市場上的活動空間，及尋求競爭優勢的資源，也因而許多海外派遣的任務由此展開。趙必孝 (1998)認為在國際化初期，企業必須首先確保擁有一批充足、移動性高及優秀的人力資源，以配合企業國際化策略之需要，派至海外建立子公司的制度架構，並負責其營運。而派外人員擔任兩地溝通、連繫橋樑，代表母公司對當地事業的管理、監督、控制或技術指導，其工作表現攸關海外企業之成敗。

## 第二節 研究動機與問題

台灣國際化的腳步不斷的加快中，根據經濟部投資審議委員會近年之統計，大陸成為我們最大的投資，隨著台商派駐大陸的人員增加，海外派遣人員的管理也愈形重要，外派失敗往往對公司的營運造成負面的影響，此種情況不僅僅發生於我們各方面都相當類似的中國大陸，在全球化經營的模式下，外派至其它國家

者亦面臨著同樣的難題。

派外人員失敗的原因很多，家庭因素為其中之一，雖然，大陸與台灣之間，在文化及語言上有高度的相似之處，但是派外人員派駐大陸，兩岸相隔，使得派外人員無法兼顧工作與家庭兩種角色，此與台商派駐其他國家的派外人員，均是面臨相同的情況。

過去國內研究海外派遣人員相關議題的文獻，多集中在海外派遣人員之甄選、跨文化的教育訓練、海外派遣人員意願、派外人員海外適應等範疇。在家庭因素的探討，多數均著重在配偶是否隨行派外、配偶的調適、滿足與否及小孩子數多寡對派遣離職傾向的影響(Black and Stephens, 1989; Birdseye and Hill, 1995; Naumann, 1992)。事實上，隨著雙生涯家庭的增加，促使家庭責任重分配，夫妻雙方均要擔起家庭照顧的責任，而隨著派外，長期的離開家，對於家庭責任的履行勢必無法兼顧，因此對於工作及家庭兩種角色的扮演在時間、空間的限制下，勢必無法兩全其美，必定引起派外人員工作-家庭的衝突，過去研究指出，家庭-工作衝突會間接影響員工的離開現職意願，對派外人員更是如此；無論其家庭成員是否與員工一齊前往派駐國，若有家庭成員的支持，將會對員工的海外適應有所助益，進而提升海外績效(李鴻文，劉慶湘，許哲昌，2005)，家庭協助與支援，使外派人員其在精神層面有實質上之幫助與慰藉，除了可以協助其眷屬外，亦可進而提升其於派駐國之適應情形。

本研究動機以單純的家庭因素來探討派外人員離開現職多國籍企業中台灣派駐大陸的經理人員(TCNs)作為研究對象，嘗試以「家庭支持」為變項，探討家庭成員的支持是否對派外人員離職傾向有影響。

基於上述想法，本研究欲探討的研究問題為：

- 一、臺灣外派至大陸地區人員其「家庭支持」、「離職傾向」之現況為何？
- 二、臺灣外派至大陸地區人員其「家庭支持」、「離職傾向」是否有顯著之相關性？
- 三、臺灣與日本皆屬亞洲國家，員工在面臨外派大陸時對以上議題是否因文化差異之不同而有不一樣結果？

### 第三節 研究目的

由於台灣許多企業移往大陸，赴大陸工作是目前企業發展的趨勢，員工常面臨是否隨公司政策外派至大陸地區工作之問題；對其家庭而言，是否要舉家遷移其考量的因素很多，家人的適應、孩子的教育、妻子的工作、年邁父母的照顧、大陸地區的制度性問題等，皆是其家庭會考量的議題，可以看出遷移並非一個人就可以決定，而是需要整個家庭來決定(吳欣蕙，2002)；有家庭之員工面臨分隔兩地造成配偶、親子關係之轉變，使得整個家庭面臨抉擇，因此藉由實證資料的蒐集及分析，希望達成本研究的目的：

- 一、探討外派人員「家庭支持」與「離職傾向」之關係？
- 二、探討「文化差異」對「家庭支持」與「離職傾向」關係之干擾影響？
- 三、比較臺灣與日本在「家庭支持」與「離職傾向」之差異？

## 第二章 文獻探討

### 第一節 派外人員

#### 一、派外人員之甄選

自從1970年代以來，有關派外人員的研究就如雨後春筍般地蓬勃發展，對多國籍企業來說，由於海外派遣人員派遣的成本相當的高，若是派遣失敗(指海外派遣人員離職或因不適任而提前召回)的話，不僅讓公司擔負派遣失敗的高額成本，甚者，可能讓公司在競爭激烈的國際市場中，喪失市場佔有率或是影響公司的聲譽(Tung, 1987)。因此，如何甄選出合適的海外派遣人員，對多國籍企業而言，可說是相當重要的課題。

企業甄選的目的是為了能求得合適的人選，以符合職位所需，並使工作能由適當的人來執行(黃英忠, 1993)：因為如果甄選不當，不僅會降低生產力。同時也容易對組織氣候、員工士氣造成不良的影響(謝安田, 1999)。

此外，有許多國內外學者皆曾對外派人員的甄選標準做過實證研究：

(一)Gonzalez and Negandhi (1967)曾針對1161位分佈於40個國家的美國外派人員所做的研究發現(表 2-1)，影響外派人員最重要的因素為配偶與家屬的適應性及外派人員的領導能力。

表 2-1 美國海外派遣人員之理想背景	
配偶與家屬的適應性	20 %
領導能力	19 %
工作上的知識	14 %
當地語言的理解、應用能力	13 %
高教育水準	13 %
尊敬地主國法律與人民	12 %
海外工作之經驗	4 %
海外工作之意願	4 %
其他	1 %

資料來源：林彩梅(1992)，多國籍企業，台北，五南圖書出版公司。

(二)Robinson (1978)則對50 位美國子公司之海外經營成功者所做的調查發現 (表2-2)，最重要的甄選因素是業務能力和個人因素。

表 2-2 海外工作的成敗因素				
	第一名	第二名	第三名	第四名
業務能力(技術能力、組織能力)	27 %	8 %	6 %	7 %
個人因素(人際關係、管理海外能力)	7 %	20 %	16 %	1 %
家族適應力	12 %	15 %	12 %	3 %
語言能力	2 %	6 %	9 %	10 %

資料來源：R. D. Robison (1978), *International Business Management*, Illinois The Dryden Press, 1978, P.300 .

(三) Kealey (1996)研究指出甄選外派人員所應著重的核心非技術性能力，可以有效地與其他文化者合作之所需的個人與非技術的能力；最主要的三種分類為適應技能、跨文化技能，與合作技能。

#### 1. 適應技能

海外的任務通常是相當困難並且充滿不確定性，因此，能夠與當地人良好的互動，是適應過程中相當重要的優勢。適應技能為在海外處理個人、婚姻和家庭等問題及生活與工作環境的能力。擁有良好的適應技能的人能在派駐地生活中發展安寧、舒適、如同在家的感覺；涵蓋正面的態度、彈性、壓力容忍度、耐性、婚姻與家庭穩定性、情緒的成熟度與心靈的安全感等。

#### 2. 跨文化的能力

外派人員能否融入當地生活文化並且在當地文化裡找到適合的生活與工作方式。這種能力為企業、外派者與同事體認為相當重要的技能。涵蓋有現實主義、寬容、文化的參與性、政治的敏感性與文化敏感性等。

#### 3. 合作的技能

著重在工作的需求及同僚與合作夥伴間建立有效的工作關係建立有效的合作關係有賴於開放的心胸、了解與信任；建立合作的關係的核心技能為他人的開放性、專業的承諾、耐性、關係建立、自信、與問題解決等。

(四)Fisher (1986)綜合多家學者對於甄選外派人員時所考量的因素，認為甄選一外派人員時，除了重視工作上的相

關能力之外，還必須考慮外派人員本身的意願、眷屬的意願、語言能力、家庭狀況、人格特質、健康情形及文化敏感度等諸多因素。

(五)林彩梅 (1994)認為國際經營海外派遣管理者遴選應重視其之素質，生活背景有下列十項，其中就包括家庭因素。

1. 工作經驗
2. 技術的能力(包含經營管理之能力)
3. 語言能力
4. 對當地之理解力、經驗
5. 年齡
6. 安定的婚姻生活(包含妻子的態度)
7. 個人的選擇
8. 人格
9. 以其經歷對將來的計劃
10. 協調性

(六)呂錦龍 (1994)則針對外派至大陸的人員所做的調查發現，企業在海外派遣人員的甄選上以受企業主之信任、瞭解公司產品之知識、完整之工作經驗、赴大陸工作的意願及家屬的配合度等為主要的考量。

(七)Pucik and Saba (1998)就曾針對過去學者對成功派外人員的特性的分析加以整理，依據Tung (1981),Mendenhall and Oddou (1985)以及Ronen (1990)的研究指出，影響派外人員的成功分別有專業及技術能力、相關能力、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、在公司的經驗、之前的海外經驗以及對地主國及母公司運作的熟悉度。而在相關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以及適應的彈性；而在領導因素方面，則包括他人導向、任務導向以及對不同文化的學習意願及態度；而在家庭方面，則包括婚姻關係的穩定性、配偶及家庭的調適、配偶的支持；而在文化知覺方面，則包括了解當地的語言、了解其他的文化。

綜合以上研究我們可將海外派遣人員重要的甄選指標甄選標準可略分為，工作相關的知識和技能以及對海外生活的適應能力(包括派遣人員本身及家人在身心方面的適應能力)。

## 二、影響派外意願

當海外派遣人員因為沒有意願而拒絕接受海外派遣任務時，可導致公司的任務失敗、進而波及到公司的人力資源規劃、更甚者影響到公司全球化策略的佈局、最後失去對海外公司的控制與協調的能力(Borstorff, Harris & William, 1997)。因此，我們可將員工海外派遣的意願強弱，視為海外派遣任務成功與否的關鍵要素之一。

Tung (1982)發現在人員甄選上，在非工作考量因素之下，多國籍企業越來越意識到眷屬是派外人員成功與否的重要因素，尤其對高階管理工作的職位，更有40~50%的美國與歐洲公司是同時面談派外人員及其家屬。Robinson (1984)對美國多國籍企業派外成功的管理者所做的調查也發現，派外人員最重要的應是配偶與家人的適應性。Tung (1987)也針對美國多國籍企業派外失敗的原因加以探討後發現，造成失敗的主要原因除了派外人員無法適應地主國文化與生活外，其家人無法適應地主國文化與生活更是造成派外失敗的原因。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，包括之前的海外經驗、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非工作的因素。而Black et al.整理過去對調適研究的文獻後指出，過去的學者在探討海外調適時，均以參考海外調適的研究為基礎，忽略了本國調適方面的研究，而Black et al.認為兩種領域研究的整合。更能了解派外人員海外的適應。

Harvey (1997)探討影響派外人員海外調適的因素，在個人因素方面，包括過去海外的經驗，生涯生命週期，家庭生活週期，成功的績效；而在職位因素，包括薪資福利，角色明確，角色自由(role discretion)，角色衝突，派遣任期，工作安全及一般工作滿足；在工作因素方面則包括組織文化相似性，國際企業對雙生涯的支持，而在非工作因素方面則包括地主國文化的相似性，地主國經濟發展的相似性，當地政府對派外配偶工作的限制，與當地國親密程度。

Borstorff et al. (1996)則認為員工人格特質、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適應。在員工人格特質方面，員工的年齡、性別、婚姻狀況及小孩、海外經驗；而在員工工作及派遣的態度方面，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。而在配偶特性及對派遣的態度方面，配偶的工作狀況、配偶對遷移的態度均會有所影響；而在組織海外派遣支援行動方面，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調適。

由上述的分析可以得知，雖然許多學者分別從個人因

素、工人員海外適應的影響,家庭及配偶是主要影響派外人員是否調適的主要因素(Black and Stephens 1989 ; Church1982; Harris 1989 ; Harvey 1997 ; ; Mendenhall and Oddou 1985; McCook, et al. 1991 ; Pascoe 1992 ; Reynolds and Bennett 1991; Pascoe 1992; Swaak1995; Tung 1984)。

## 第二節 家庭支持

### 一、工作—家庭衝突

依據Kahn, R. L. Wolfe, D. M. Quinn, R. P. Snoek, J. D. and Rosenthal, R. A. (1964)的定義,所謂工作—家庭衝突為一種角色間的衝突,乃由於面對工作及家庭兩種角色在某些方面互不相容時所產生的角色壓力。而這種角色間的衝突是角色衝突的形式之一。而角色間的衝突依據Greenhaus 及 Beutell(1985)整理過去學者的研究認為導致角色間的衝突來源有三,一是以時間為基礎的衝突(time based conflict),其次為以壓力為基礎的衝突(strain based conflict),最後為以行為為基礎的衝突(behavior based conflict)。

而過去探討工作、家庭兩個領域方面的理論有四,分別為區隔理論、外溢理論、補償理論以及發展理論。在區隔理論方面,早期的學者認為工作與家庭是區隔的,個人可以很清楚的將兩者的時間、情緒、態度以及行為分離,彼此之間並不會相互的影響以及有衝突的期望(Lambert, 1990), 而最常用來說明工作與家庭互動的模式—外溢理論卻認為工作及非工作的期望是相關的, 認為從一個角色的扮演外溢到另一個角色的扮演是存在的。行為者會將在一個角色中的情

緒、態度、行為以及技巧帶到另外一個角色的領域中，外溢效果可能是正的，也可能是負的，然而學者的研究多著重在負面的外溢效果上，因此更強化工作與家庭兩種角色是對立及不相容的印象；工作與家庭的補償理論認為工作及家庭的關係是負面的，例如：個人可能會藉由尋找工作外的其他經驗，來補償工作中的無聊(Yuen, 1995)。而在最近，工作--家庭領域的發展觀點逐漸受到學者的注意(Gallos, 1989; Sekaran and Hall, 1989; Lambert, 1990; Swanson, 1992)，發展觀點是以長期的觀點來看個人生命各個階段中，工作與家庭的連結。如同成人的發展，男性及女性是有所不同，以及在每一個家庭及生涯階段中，家庭及生涯的需求都有所不同，因此，家庭及工作角色在每一個生命週期中，亦有所不同。發展觀點採取了在個人不同的生命週期中，個人、家庭及生涯發展的動態關係的心理架構(Harvey, 1997; Harvey, 1996; Yuen, 1995)。

對於一個派遣人員而言，不論就外溢理論或是發展理論而言，都可以說明派外人員所面臨到的工作與家庭的衝突。就外溢理論而言，由於長期的派外，在時間及空間的限制下。對於家庭的照顧勢必無法兼顧，而對家庭角色的無法履行所造成的壓力就會外溢到工作的角色扮演上，使得這種來自於家庭角色的壓力就會影響到工作方面的情緒及表現。而就發展理論而言，不同的派外人員處在不同的家庭及生涯的生命週期，所面對的問題就會有所不同。不論配偶或是家庭是否隨行前往以及配偶是否為職業婦女，均會面臨工作與家庭兩種角色扮演的衝突。如表2-3所示，在象限一中而言，就陪同派遣而去的配偶可能面臨到小孩子的教育問題，家庭適當地生活的問題。就象限二而言，地主國是否對配偶的就業有

所限制，以及配偶是否有合適的工作機會？就象限三及象限四而言，夫妻之間感情如何維持的問題，均使得派外的工作機會，導致派外人員會面臨到工作與家庭兩種角色的衝突，這樣的衝突，往往也是導致派外失敗的主要原因之一。

表 2-3 派遣人員之配偶的生涯型態

	生涯導向	無生涯導向
去	到國外另謀他職 2	家庭主婦 1
不去	在原公司繼續發展 生涯 3	家庭主婦 4

資料來源：董玉娟(2000)，工作—家庭衝突、組織社會化對離職傾向影響之研究，中山大學企業管理研究所  
未出版博士論文

## 二、海外派遣與工作—家庭衝突的關係

在海外派遣方面對於工作—家庭衝突對派外人員的影響方面的研究包括：家庭對於派外人員在派遣期間調適的影響，在直接影響方面為配偶所得的損失，以及未來潛在所得的損失(例如：生涯的中斷)、在家庭及工作方面的人際關係損失，而在間接方面，配偶及小孩會影響派外人員在派外期間的緊張、壓力以及滿意的高低，而由於無法妥善照顧好家人所產生的壓力會外溢到工作環境中。另一方面，由於女性的勞動參與而降低了家庭移動的可能性(Parnes et al., 1975; Lichter, 1982; Bielby, W. and Bielby, D.1992; Blair,1993; Arkin, 1993)，而這種情形在海外派遣的情況中，更為明顯。而在

Reynolds and Bennet(1991)及Dowling, et al(1994)的研究中，強調在不同的家庭生命週期及生涯生命週期對派外人員拒絕派外的影響。Birdsall and Hill(1995)針對個人因素、家庭因素、工作/職位因素、環境因素，探討對離開現職傾向的影響。Guy(1996)認為家庭因素是影響派外是否成功的主要因素之一，認為在甄選派遣人員時，必須考量到候選人的家庭狀況，包括婚姻狀況，老人，小孩子教育問題以及家庭成員的情緒穩定性以及家庭的穩定性的問題。

由以上的探討可以得知，影響工作—家庭衝突個人因素包括type A 行為、性別、年齡、教育程度、生涯生命週期、派遣的任期、海外派遣的經驗，而在家庭因素方面包括婚姻、小孩子的有無、老人的照顧、小孩子的年齡、家庭成員的多寡、家庭支持、家庭生命週期、配偶是否具有生涯導向、家庭投入、家庭成員的情緒穩定性以及家庭的穩定性等。

Adams, King, & King(1996)針對163 位全職工作者，探討工作—家庭衝突對工作滿足、生活滿足的影響，研究結果發現工作投入對於工作干擾家庭、工作滿足有正面的影響，家庭投入對於家庭干擾工作、家庭情緒性支持有正面的影響，家庭的工具性投入對家庭干擾工作有正面的影響，工作干擾家庭的衝突對家庭的情緒性支持以及工作滿足、生活滿足有負面影響，家庭的情緒性支持對於生活滿足有正面影響，及對家庭干擾工作的衝突有負面的影響由以上的文獻探討中可以得知，工作—家庭的衝突，對個人而言，會造成身體健康受損、沮喪、對工作、家庭生活滿足的影響。而對組織的影響，則工作—家庭衝突會導致個人離職或是曠職，在海外派遣的情境中，工作—家庭的衝突更是明顯，並且影響著派遣意願以及派遣的成功與否，而派外人員的離職會造成

組織莫大的損失。

過去的研究中，雖然學者分別從派外的意願、海外適應以及離開現職傾向方向來探討，但是其最終的目的均是希望能夠達成成功的派外，因此本研究希望鎖定在探討如何達成成功的派外這方面來探討。

### 三、家庭的支持

家庭的支持主要是包括情緒及工具性的支持，家庭支持的程度受到了夫妻雙方對家庭的承諾程度以及婚姻的品質(例如：家庭的生命週期、家庭的人際關係以及家庭的財務狀況)的影響。而支持程度的高低以及支持品質的好壞，受到以下四個因素的影響：

- (一)家庭環境：家庭的組織以及家庭成員彼此之間的關係，例如：感情、了解家庭成員的價值觀及了解家庭成員的期望、過去夫妻間的支持情形。
- (二)外部的網絡：外部網絡的大小及密度(互動的層次)可以增加家庭支持的品質以及支持的大小。
- (三)距離因素：由於派駐海外，兩地相隔，使得有些家庭雖然想提供派外人員一些情緒上或工具上的支持，但卻因為距離因素，使得派外人員在海外無法獲得到來自家庭成員的支持。
- (四)接受者的特性：派外人員對於來自家庭成員的支持，其接受程度如何，以及派外人員可以接受的支持方法為何，都因接受者的不同，而有不同，另一方面，接受者希望來自家庭支持的程度、次數以及接受的時間也因個人而有差異(Harvey, 1996)。

而在家庭支持與工作—家庭衝突的關係方面，在Eagle (1995)以及Greenhaus and Beutell (1985)的研究發現，家庭的

支持與家庭對工作的衝突有顯著的關係，而Beutell and Greenhaus (1983)的研究發現發現丈夫的支持性行為可以降低女性的投入家庭之外角色的衝突。而在Black and Gregersen (1991)認為派任之前能參考候選人配偶的意見、候選人配偶在行前能主動學習、以及來自地主國家庭及社會的支援，均對派外人員的海外適應有正面的影響。由此可知，來自於家庭的支援亦影響派外人員是否願意繼續留任。

家庭的支持方面，其內容包括妻子能夠放棄在台的工作隨先生一起赴任，若無法隨行赴任，則配偶是否能夠獨立生活、照顧家庭，家裏的成員，包括配偶、小孩、父母均支持派外人員的事業生涯發展，同意其長期的派外(黃英忠等, 1997)。

長期的派外，使得派外人員面臨無法同時執行工作與家庭兩種角色，而若是家庭成員能給予支持，對於無法兼顧工作—家庭兩種角色的衝突就會因而降低，家庭成員的支持方面，若是派外人員的配偶願意隨行同往，則工作—家庭衝突會比較低，然而，由於雙薪家庭較多，配偶不願放棄工作，另一方面兩岸的教育環境不同，小孩子的教育問題，促使隨眷赴任的情形不多。而未有配偶隨同前往的派外人員而言，家庭的支持特別重要，包括配偶、小孩、父母、親戚的同意派外以及配偶的獨立，願意負起單獨照顧家庭、小孩及父母的責任，對派外人員的信任，對當地環境的了解，均有助於降低派外人員工作—家庭的衝突；對於沒有攜眷赴任的人員，由於長期在外，對於將妻子獨自留在台灣，照顧小孩子，甚至有些配偶還有工作，配偶必須同時身兼數職，內心感到非常的不安，或是擔心父母的健康問題(董玉娟，2000)。

由以上的文獻探討可以得知，所謂的家庭的支持包括派

遣前事取得配偶的同意，安排諮商人員與配偶進行面談、候選人配偶在行前能主動學習等。家庭成員的支持，有助於降低派外人員對於無法同時滿足工作、家庭兩種角色的憂慮，特別是攜眷赴任時，工作—家庭衝突更小，當對工作、家庭兩種角色扮演的衝突愈小時，派外人員比較不會產生提前回任的想法，影響其海外的適應。

### 第三節 離職傾向

#### 一、離職傾向的定義

Nauman (1992)認為所謂的離職(turnover)傳統上均以離開原工作的組織，另謀他職之意，但對於國際性組織而言，這樣的定義是過於狹窄而有加以擴大的必要，因為對派外人員而言，內部組織間的轉調亦是一種離職，因此離職依其特性可加以區分為「內部或外部」、「自願或非自願」、「有作用或無作用(function/dysfunction)」，外部的離職為個體離開組織另謀他職之意，但是此種外部離職會造成的成本過高以及短期的無效率。而內部的離職為個體在同一組織內工作間的轉換，這種情況在國際企業中經常發生。這種內部的離職包括派遣人員的提前回流或是轉任到國際企業中的其他國家就職。而所謂的自願性離職為員工自行要求離職或是轉調，而非自願性的離職為派遣人員被解雇或是在組織的要求下，調換他職。而有作用的離職的情況有二，一為當員工表現不良時，則組織將其調往他職或是降職，另一方面為對高績效的員工。組織予以升遷或內部轉調，這種離職一般而言是較為顯而易見的，但是對於表現不佳的派外員工，其原因

也許並非完全是員工的能力不好，Jennings(1985)指出派外人員的高失敗率，經常是因為管理發展及人員甄選不當所造成的。而無作用的離職為有能力的員工自請離職，或請求回國，這對組織而言，影響是很大的，因為有能力的員工無論是要求離職或回國，企業均必需再重新尋找合適人選。

過去有些學者將派遣人員的離職，界定在外部的離職，但是部分的學者認為所謂「派遣失敗」或是「派遣人員的離職」應該包括外部及內部的離職，(Tung,1981; Naumann, 1992; Birdseys & Hill, 1995)。

同時，在過去的研究中，有些學者採實際的離職行為衡量的指標如Tung(1982)，有些則以是否願意留在組織、或是是否有尋找其他工作機會等離職傾向作為衡量指標。如Black and Stephens(1989)，之後便有許多研究者以離職傾向做為衡量，而Steel & Oalle's(1984)將34篇探討探討離職傾向的研究做meta分析，結果發現以離職傾向是作為員工的離職行為良好的替代因子(Birdseys and Hill, 1995)。而Lee and Mowday(1987)認為離職傾向比實際的離職行為的預測能力更強。而在Birdseye and Hill(1995)的研究中，則採用了Nauman(1992)的觀點，認為探討派外人員的離職傾向，除了考慮傳統的「離開組織的意願」來衡量外，認為Nauman所提的內部離職，包括離開派駐的地點，提前回任亦是一種內部離職，因此以離開工作、離開組織、離開派駐的地點來予以衡量派外人員的離職傾向，並依據變數的定義，重新命名為離開現職傾向(intent to leave)。

綜合以上文獻的探討本研究認為派外人員不論是需要提前回均是未能達成成功的派外，對組織而言，均會造成莫大的損失，因此本研究採納Birdseye and Hill(1995)的定

義，將因變數著重在離開現職傾向，而所謂的離開現職傾向則包括外部及內部的離職，所謂外部的離職為派外人員的請辭意向，而所謂內部的離職為派外人員有意向母公司申請調回母國或是轉調其他工作的意圖。

## 二、派外人員離開現職傾向的相關研究

最早有關於派外人員離開現職傾向的研究，是Tung(1982)的研究，Tung 調查了美國、歐洲、以及日本的多國籍企業，美國的失敗率是最高的，依據Black(1988) 和Tung(1982)等人的研究顯示，美國16%~40%的駐外人員因為不適應而提早被遣回，但Tung(1988)發現日本及歐洲國家的駐外人員失敗率卻低於5%，其他陸續有許多學者針對派外的失敗率進行研究(Brewster,1988; Hamil, 1987; Welch, 1990)結果發現派外人員的失敗率均較Tung(1982)的為低，可見得企業已經注意到這個問題，並著手因應之策。Tung 指出日本及歐洲國家駐外人員派遣成功的原因之一，即是組織提供廣泛的派外支援。

Tung(1982) 進一步要求受訪企業針對派外人員失敗的原因進行分析，其研究結果如表2-4，發現配偶無能力適應為美國、日本以及歐洲的派外人員失敗的主要原因之一。

Black and Stephens(1989)以美國派駐日本、韓國、台灣以及香港的派外人員為研究對象。針對海外派遣經驗、配偶意見對派外人員及其配偶的調適，以及派外人員及其配偶的調適對派外人員留任意願的研究，其研究結果發現配偶對於海外派遣持正面的看法與配偶的調適有正面的關係，而國外文化的新奇性(novelty)則與配偶的調適有負面的相關，配偶的調適與派外人員的調適有正相關，而配偶及派外人員的調適則與派外人員的留任意願有關。

表 2-4 派外人員失敗的原因

多國籍企業依國別分	原因
美國	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 配偶無能力去適應</li> <li>2. 經理人無能力去適應</li> <li>3. 其他家庭因素</li> <li>4. 經理人的人格或情緒的不成熟</li> <li>5. 沒有能力克服更大的海外責任</li> </ol>
日本	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 沒有能力克服更大的海外責任</li> <li>2. 難於適應新環境</li> <li>3. 人格或情緒問題</li> <li>4. 技術能力的缺乏</li> <li>5. 配偶無能力去適應</li> </ol>
歐州	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 配偶無能力去適應</li> </ol>

資料來源：R. L. Tung (1982). Selection and training procedures of U.S., European, and Japanese multinationals. *California Management Review*, 25(1) : 66

Naumann(1992)對員工離職過程的模型，提出了派外人員離職傾向的模型，發現工作/任務因素、組織特性以及工作者特性會影響員工的離職，其中工作/任務因素包括角色衝突、角色模糊、技術多樣性、任務的認同、任務的顯著性、工作自主性、工作團隊的和諧、工作的相似性；組織特性包括組織的年齡、組織規模、國際化的經驗、組織結構、領導型態、派外人員的訓練計畫、企業文化；而在工作者特性方面，則包括期

望、年資、技術能力、職位、海外經驗、績效、教育程度、薪資、年齡、性別、婚姻狀況、語言能力，而這三個因素會影響派外人員對母公司的滿意、承諾以及組織目標的投入，而派外人員對母公司的滿意、承諾以及工作的投入會影響派外人員對子公司的滿意、組織承諾以及工作投入，並且因派外人員的家庭情況、當地國的特性以生涯路徑的釐清以及跨文化的調適的不同而有所不同。

Birdseye and Hill(1995)首先運用Naumann 在1992 年提出離職傾向的概念，將離開現職傾向(intent to leave)分為離開工作、離開組織、以及離開地點來探討個人因素、工作/組織因素、環境因素是否對其有所影響，其研究結果發現，在個人因素方面，年齡、海外經驗、生活自主性、生活滿足、配偶的滿意與離開工作、離開組織的傾向呈現負相關，而年齡、海外經驗、生活自主性、生活滿足、配偶的滿意、配偶調適與離開地點呈現負相關，大學以上的派外人員，較沒有離開工作地點的傾向，45 歲以上的派外人員有較低的離開地點以及離開組織的傾向，有較多海外經驗的派外人員，較沒有離開地點、離開工作以及離開組織的傾向;而在工作/組織因素方面，工作滿足、工作自主性與離開工作、離開地點、離開組織的傾向呈現負相關，而在環境因素方面，生活的成本以及教育的設施與離開工作的傾向呈現負相關;而生活成本、生活標準、醫療設施、物資的便利性以及教育的設施與離開地點呈現負相關，而生活標準以及生活成本與離開組織成負相關，若進一步探討個人因素、工作/組織因素與環境因素是否會影響派外人員的離開現職傾向，其結果發現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。

Shaffer & Harrison(1998)針對在45 個國家的224 位派外人員及其配偶，針對工作滿足、組織承諾、非工作因素的滿足、家庭責任、配偶經驗探討其對派外人員離開現職傾向(withdraw cognition)的關係，並探討文化調適藉由工作滿足、非工作因素的滿意對派外人員離開現職傾向的影響，其研究結果發現工作滿足、組織承諾、非工作因素的滿意對派外人員的離開現職傾向有負面的影響；而家庭責任(配偶及小孩的有無)透過非工作因素的滿足對派外人員有間接的影響，家庭責任愈多時，愈重視非工作因素的滿足，進而影響離開現職傾向的高低；以及文化的調適透過工作滿足、以及非工作因素的滿意對派外人員的離開現職傾向有間接的影響，但對派外人員的離開現職傾向無直接的影響。

由以上的文獻可以得知，過去學者對派外人員離開現職傾向影響因素的探討上，著重在於個人因素、家庭因素、工作因素、組織因素、環境因素來探討，在個人因素方面，包括性別、年齡、教育程度、海外經驗、年資、派遣的期間；而在家庭因素方面，則包括婚姻狀況、小孩、配偶的生涯導向、家庭生命週期、配偶的調適；在工作因素方面，則包括工作滿足、角色壓力、工作特性；在組織因素方面，則包括組織的年齡、組織規模、國際化的經驗、組織結構領導型態、訓練計畫、企業文化、組織支持；在環境因素方面，則包括文化相似性、地主國的經濟發展。而過去的實證研究中，組織因素對派外人員離開現職傾向的影響。則至今未有實證資料的驗證。在過去的實證研究中，雖然Black 等人(1989)的研究中，以配偶的角度探討

配偶及派外人員的適應對其離開現職傾向的影響，而在 Birdseye 和 Hill(1995)的研究中則是嘗試以個人因素、工作因素、環境因素來驗證其對派外人員離開現職傾向的影響，而在 Shaffer 和 Harrison (1998)的研究中，以工作滿足、非工作因素滿意、組織承諾、家庭責任、配偶調適來探討，對於個人因素、家庭因素的探討，仍只限於人口統計變項來探討，未能加以深入，雖然在過去學者的研究中均考慮到了配偶調適的問題 (Black and Stephens, 1989; Black & Hill, 1995; Shaffer & Harrison, 1998)，但是研究結果不一，在 Black 和 Stephens(1989)以及 Shaffer 和 Harrison(1998)的研究中，配偶的調適對派外人員的離開現職傾向有顯著的影響，而在 Black 和 Hill(1995)的研究中，配偶的調適卻與派外人員的離開現職傾向無顯著的影響。目前派外人員攜眷赴任的比例並不多，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，而對未攜眷赴任的派外人員，由於工作與家庭責任的不能兼顧，所引發的工作—家庭衝突，因此本研究以家庭對派外人員的支持，來探討對派外人員離開現職的影響。

## 第四節 文化差異

### 一、文化的定義

文化的概念係從人類學引用而來。文化乃是人類行為的整體模式，包括思想、語言、行動和人工製品，藉由人類學習和傳遞知識的能力代代相傳(韋氏新大學辭典)。Hofstede(1980b)定義文化為『一個團體所擁有的共同組合特性(Collective Programming of the Mind)，而有別於其他團體

的成員...這種共同特性交互作用的集合體，影響該團體對環境的反應』。對普遍使用於描述文化的名詞歸納有七項，如信念(Belief)、價值(Value)、認同(Identity)、形象(Image)、態度(Attitude)、氣氛(Climate)、核心價值(Pivotal Value)、規範(Norms)和意識型態(Ideology)等。由於文化是觀念性的建構，不同的人對文化有不同的看法。因此，迄今對於文化的定義仍無一致的觀點，茲彙整研究者對文化所下的定義如表。綜合各研究者之論點，本研究將文化定義為『文化存在於各種內隱的和外隱的模式之中，是一個人類群體的特殊成就，這些成就包括他們制造物品的各種具體式樣。而文化的基本要素是傳統思想觀念和價值。』

## 二、國家文化

Hofstede (1990b)將國家文化定義為一種價值觀、信念，且在孩童時已習得，而國家文化可以區別出群體與群體間的不同。Clark(1990)定義國家文化為『一國國民所共享的態度與見解，它規範國民的行為與對這個世界的看法』。本研究定義國家文化是『一國國民對於意識形象的態度以及對事物的看法，並深深影響國民的行為』。Hofstede(1980a)認為，一個國家的文化對於該國員工工作的價值觀與態度影響很大，企業在管理不同文化的組織成員時，最重要的是必須要有「跨文化管理」(Cross-Culture Management)的觀念，企業必須瞭解組織內的不同文化的成員背景、特性與價值觀，並分析此文化背景與企業所面臨的環境或組織內文化之差異性，並據此加以分析管理的機會與威脅，以事先防範問題的產生。

### 三、價值觀

Kluckhohn(1952)將價值觀定義為「一個人或一群體，對什麼是值得做的、什麼是好的一種構想，包括內隱的或外顯的，此種構想影響了個人或群體的行動方式、途徑及目的的選擇。」價值觀是瞭解個人態度、知覺、動機及性格的基礎。文崇一(1989)認為價值觀是「一個社會或一群人用以衡量事物或行為的標準」。價值觀會受到文化環境與歷史傳統等因素的影響。

### 四、國家文化構面之研究

在分析文化差異時，研究者使用之論點皆不盡相同，惟在研究文化差異時最重要的是要找出文化差異的構面，使人們能清楚瞭解不同文化的差異：

(一)Hofstede(1993)在其研究中，將國家文化價值觀分為五個構面：

#### 1. 權力距離(power distance)

權力差距是指一個文化中，對於權力分配不平等現象，其尊重與接受之程度。而在組織內部或組織之間，權力集中與專斷領導的程度會反應出其權力距離之水平。在一個高度權力距離的社會中，人們較能接受組織或團體中權力有顯著差距的事實，頭銜、階級和地位在那樣的社會下能顯現出較重要的意義。高度權力距離的國家，通常權力集中於少數人的身上，而它們的員工會對那些擁有職權的主管，表現出極大的敬畏之意；相反的，在一些低權力距離指數的國家，社會則儘可能地將組織內權力不平等的現象予以淡化，因此即使主管們再有職

權，員工也不會因畏懼而表現出特別的敬意。

## 2. 不確定性避免(uncertainty avoidance)

反應了一個社會如何因應未來之不確定性。由於不同的國家、社會有著不同的文化、歷史、傳統習慣，他們的人民對不確定性有著截然不同的處理態度。在高度避免不確定性社會下的人，他們通常會有較多的焦慮，容易表現出緊張和暴躁的情緒，並且由於他們對於不確定性有著高度的威脅感，使他們可能更具有進取心，進而設計出各種較為正式化的機制(mechanism)來提供保障並降低風險。Hofstede認為，在高度避免不確定性的社會通常需要提供工作更大的穩定性，樹立更多正式的規定，不容許脫軌的想法和行為及確信絕對真理和獲得真正技術來避免不確定性狀況的出現；相反的，在低度避免不確定性的社會，傾向不喜歡規定及較少的形式化與標準化，而不會輕易地對於不熟悉的事物大驚小怪且能夠容忍別人的不同意見或創新行為。

## 3. 個人主義(individualism)

Hofstede認為個人主義或集體主義是一個描述國家文化很好的變數。此一構面反應出個人融入群體的程度，個人主義意謂著社會結構鬆散，只追求其個人本身或其直屬家庭之自我利益。因此，此種社會文化整合度較弱；相反的，集體主義意謂著社會結構緊密，人們把自己視為大團體的一部份，人人必須對團體之利益承擔責任且對團體有很大的忠誠度，此種社會文化整合度較高，通常在集體主義社會中的人們還會被要求，行事不能只從自己的利

害觀點出發，應該設法照顧其他人。個人主義沒有一定好或不好，有些文化很強調它(如美國)，有些則較注重團體行動(如日本)。

#### 4. 男性作風(masculinity)

此構面在分析某特定社會中對男女角色之定型化程度。男性作風意指社會價值，強調致富與追求可見之成就，其特徵是獨斷孤行，為了賺取金錢及達成目標，而不去關心其他人或是生活的品質。Hofstede認為對於兩性角色劃分的社會而言，男性會採取較為獨斷性、支配性的角色，女性則採取較多服務與照顧別人的角色。在高度男性作風的文化中，人們會因為自詡為「理性」而去遵奉獨斷獨行和金錢導向的價值，他們不太重視也較不願意去關懷別人。在高度男性作風的文化中，較常有企業家精神或冒險精神，而且對於額外的成就會感到特別興奮；相反的，在一個低度男性主義傾向的社會環境裡，人們會特別去強調維持良好的人際關係，將更重視生活的品質，也願意付出較多的時間與精力去關心別人。

#### 5. 長期導向(long-term orientation/short-term orientation)

Hofstede(1993)認為一個區別社會文化不同的構面是他們對於時間有不同的態度。重視時間導向的人會視時間為一種有限的資源，而且會對時間較沒有耐性；相反的，忽略時間導向的人則會視時間為一種無限且沒有止盡的資源，並較有耐性。例如：美國較有重視時間的導向，而中東及亞洲國家則較忽略時間。

(二)Hofstede (1993)結合成五構面國家文化價值觀，並對三個地區裡的五十個國家做調查研究；挑選出較代表性之國家以資參考、比較:台灣地區在「權力距離」構面上屬於稍高的傾向、在「不確定性避免」構面上也屬於稍高的傾向、「個人主義」構面上屬於低度的傾向、「男性作風」構面上屬於稍低的傾向、「長期導向」構面上屬於高度的傾向。大陸地區在「權力距離」構面上屬於高度的傾向、在「不確定性避免」構面上屬於低度的傾向、「個人主義」構面上屬於低度的傾向、「男性作風」構面上也屬於低度的傾向、「長期導向」構面上屬於高度的傾向。可見台灣與大陸地區在文化價值觀上有很明顯的差異性。

### (三)中、日文化經營管理之差異

Buckley and Casson(1991)深信多國籍企業與開發中國家擁有許多利害衝突，乃是源於多國籍企業與地主國之間文化之不同。驗證國際文化價值的不同，尤其是東方的儒家思想與西方的個人主義，兩者都會影響績效。著名的兩個基本模式可以用來了解各國文化的差異：第一個模式是由Kluckhohn and Strodtbeck(1961)所提出來的人類學的方法，主要強調價值導向之差異，我們將此稱為價值導向文化模式(value orientations cultural model)。此模式為解決基本生活問題而發展出來的價值觀，來看待民族文化。第二個模式，乃是由荷蘭的科學家Geert Hofstede(1991)所提出的，我們稱為Hofstede 民族文化模式。Hofstede(1991)使用和工作有關的價值與信念作為其解釋文化模式的基礎，因此比較適用於企業。我

們將探討中國、與日本經營文化之基本觀念與差異。

#### 1. 中國經營文化：

Aoki(1988)與Womack, Jones and Roos(1990)對中國經營管理文化提出孔子的儒家思想：儒家思想(confucianism)發源於西元前五世紀，由孔子所創立。兩千多年來儒家思想在中國社會中，一直是官方正式的倫理體系，直到1949年共產黨革命才有所改變。中國自1949年開始，遵循儒家倫理思想的情況已逐漸衰微，不過在中國、韓國、日本仍有超過一億五千萬的人，堅持遵從孔子的遺教。儒家思想被推崇成一套完美人際關係的倫理系統，一切的準則將以它為依歸，儒家倫理思想的中心，定必須要有高度的道德、倫理及忠於他人。儒家思想的經濟涵義認為許多人主張儒家思想與新教在本質上雖不同，但都一樣有很深奧的經濟涵義，認為受儒家思想影響的日本、韓國及台灣，其經營企業的成本較低，這可以解釋他們經濟成功的原因。儒家道德思想中心有三個價值觀，及對待他人必須忠、義、信。在儒家思想中，忠誠對於一個人的名譽，就好比宗教上擔任神聖般的絕對責任。因儒家文化的關係，現代的企業組織利用「忠誠度」來約束自己的員工，如此，便可以減少管理與勞動階層之間的衝突，而我們在階層意識的社會中發現管理與勞動階層中存在衝突。在一個強調忠誠是美德的價值文化中，可以非常低的成本，來建立管理與勞動層級之間的合作關係。在儒家思想中，對上級的忠誠，像是工人對管理階層的忠誠，並非是盲目的忠誠，這種相互

有情有義的概念，也是非常重要的。儒家倫理強調，企業的領導者所得到最好的回饋，即是部屬員工的忠心，若企業與員工兩者間無法互賴互信，那麼這種互利回饋是不可能得到的。在儒家倫理上的另一重要概念即誠、信。儒家思想之所以強調這個概念，因為投機者之不當行為，短期而言是可以獲利，但以長期眼光卻是得不償失的。這種誠信原則有重要的經濟涵義。當公司秉持此儒家精神，那麼彼此就更加的信任，而不會破壞彼此合作協議，在社會中，公司間彼此互信的合作可以降低許多成本。

## 2、日本經營文化：

Cullen (1999)，日本企業文化價值觀比較重視長期導向。長期導向的因素以及儒家思想鼓舞日本企業採行長期的策略性方針，而這些文化價值與規範鼓吹投資者採行長期的觀點來看企業。

林彩梅(1994)研究日本企業，研究如下：

- (1)日本國民性偏重人情意味，並且日本社會關係人與人之間的私誼親疏為準。
- (2)日本人對長輩尊敬之崇拜主義。
- (3)日本人重視對團體的忠誠。
- (4)日本社會是「縱向型」的聯繫，意思決定是由上，缺橫向流動性，再加上尊重前輩之教育制度，更促進縱向流動性之活躍。
- (5)日本傳統上具有高度模仿能力，引進外國的技術加以改良、創新，是日本經營成功的一項要素。
- (6)在縱向型的日本社會中，一般國民在縱向型社會

中對團體的忠誠心，以及不追求眼前利益，只求工作安定和受社會的承認與尊敬。

(7)日本企業由於採終身僱用制，使員工對工作有安定感，故流動率較低。



# 第三章 研究方法

## 第一節 研究架構

依據第二章參考文獻，個人因素、家庭因素、工作—家庭衝突、組織支持、家庭支持會影響派外人員的離職傾向。本研究選擇探討家庭因素「家庭支持」對派外人員「離職傾向」的影響。根據研究目的，此架構主要針對派外人員家庭支持與離職傾向受文化差異之影響。

在此架構中，自變數為「家庭支持」(包括家人配合程度、配偶支持、子女教育三個構面)，依變數為「離職傾向」。本研究將先進行此二變數之探討，而後納入「文化差異」為干擾變數，分別探討各變項間的現況與關係。如圖3-1：

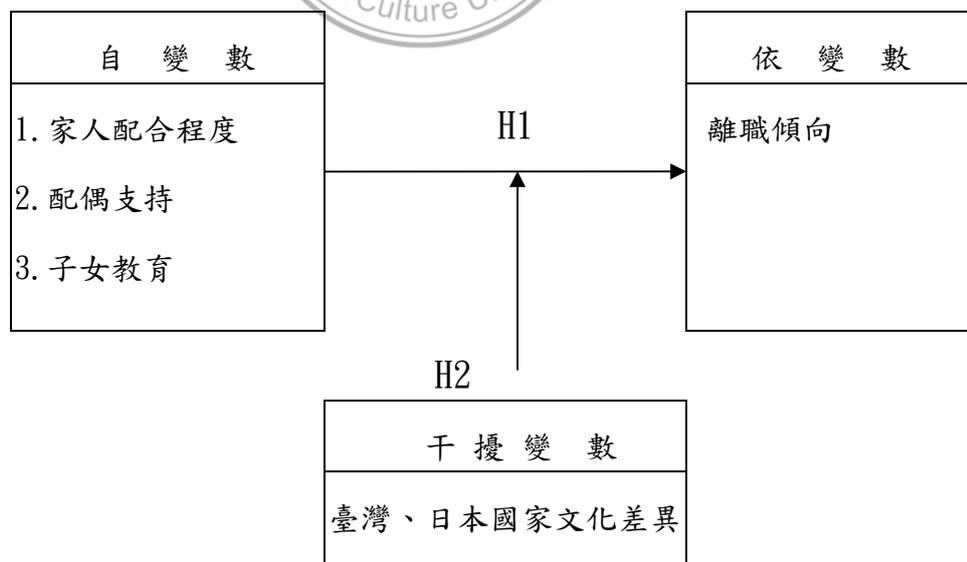


圖 3-1 研究架構圖

## 第二節 研究變數之操作性定義

本節主要說明研究中自變數家庭支持、依變數離職傾向及干擾變數等各項變數之操作性定義。

### 一、家庭支持

本研究以家庭支持為自變數，所謂的家庭的支持包括派遣前事先取得家人的同意，如為雙生涯家庭其配偶是能夠放棄在台的工作隨同赴任、或是配偶的獨立性，家裏的成員(包括配偶、小孩、父母)均支持派外人員的事業生涯發展，同意其長期的派外或家人居住海外意願及調適。

### 二、離職傾向

以離職傾向為依變數，採用Birdseye & Hill (1995)的定義認為派外人員的離開現職傾向，除了考慮傳統的「離開組織的意願」的外部離職外，認為Nauman 所提的內部離職，包括轉換工作，提前回任亦是一種內部離職，因此本研究離開現職傾向的定義包括派外人員離開組織、轉換工作、請調、提前回任傾向。

### 三、文化差異

在國際人力資源的管理應用上，國家文化差異係指母國和地主國之間的文化距離，而以派外人員在生活環境使用母國文化的情況作為衡量標準。Hofstede (1980)所提出 4 個構面(權力距離、個人主義對集體主義、男性化與女性化和不確定性的規避)，本研究取中個人主義(individualism)及不確定性的規避(uncertainty avoidance)作為變項，探討國家文化差異對派外人員及其家庭支持之影響。

#### 四、個人背景因素

(一)性別：分為男與女。

(二)年齡：分為 21~30 歲、31~40 歲、41~50 歲、50 歲以上。

(三)婚姻：分為未婚與已婚。

(四)家人是否隨同外派。

(五)至大陸工作時間：分為 3 年以下、4~6 年、7~9 年、9 年以上。

### 第三節 研究假設

Guy (1996)認為家庭因素是影響派外是否成功的主要因素之一，Birdseys (1995)、Borstorff (1997)、Shaffer 等人研究家庭因素(包括小孩子數、最小小孩年齡、配偶的生涯導向、父母的健康)對離開現職傾向有影響的，家庭成員能給予支持，對於無法兼顧工作-家庭兩種角色的衝突就會因而降低，包括配偶、小孩、父母、親戚的同意派外以及配偶的獨立，願意負起單獨照顧家庭、小孩及父母的責任，對派外人員的信任，對當地環境的了解，均有助於降低派外人員工作一家庭的衝突，並且提高留任的意願。

家庭因素也是派外人員想提前回任的主要原因，已婚者因為擔心家庭責任重擔落入配偶手裏，配偶一個人需負責照顧父母、小孩，若是配偶還有工作，這種衝突會更高，另一方面擔心父母的健康、擔心父母沒有人照顧等均會使得派外人員不想繼續留任，而提前回國。單身的人，則是因為父母獨居在台灣，擔心父母的健康，因此任期還沒到，就提前回來，已婚且已有小孩的派外人員，其工作一家庭衝突會較大，離開現職的傾向會較高，沒有攜眷赴任的派外人員其工作一家庭衝突較有攜眷赴任的派外人

員大，且離職傾向較高。其工作-家庭衝突較小，派外人員的離職傾向會較低（董玉娟，2000）。

依以上文獻之推論，將推論以下假設：

假設1-1：外派人員家庭支持程度與外派人員離職傾向成負相關。

假設1-1-1：家人配合程度越高，外派人員離職傾向越低。

假設1-2-1：配偶支持程度越高，外派人員離職傾向越低。

假設1-3-1：子女教育配合程度越高，外派人員離職傾向越低。

國際企業所面臨的是跨越國界的組織，首先面對文化差異的就是派外人員，Adler and Jelinek (1986)認為文化因素可影響不同群體之成員對事物之看法態度，繼而影響其行為反應，不同的文化背景，會使不同的個體對事物各自持有不同的認知與態度，進而反應至其對該事物的接受程度。在Hofstede (1983)對跨文化的研究當中亦認為不同的國家有不同的態度、價值觀與認知態度。由於不同國籍的群體在其文化背景上也會有所不同，因此這種跨國籍的文化因素，對於不同國籍背景下之組織成員在接受某事物的態度程度上，也會有所影響。

根據林彩梅(1994)對日本企業研究，日本社會是「縱向型」的聯繫，意思決定是由下而上，缺橫向流動性，再加上尊重前輩之教育制度，更促進縱向流動性之活躍。一般國民在縱向型社會中對團體的忠誠心，以及不追求眼前利益，只求工作安定和受社會的承認與尊敬。日本企業由於採終身僱用制，使員工對工作有安定感，故流動率較低。

根據以上文獻與研究架構，將推論以下假設：

假設 2-1：國家文化差異會干擾家庭支持對離職傾向關係。

## 第四節 研究對象及資料收集

本研究主要探討派外人員及其家人派外態度，家庭支持與離職傾向的關係，並為瞭解文化差異是否對以上之關係有所影響，故以臺灣及日本二國外派至大陸地區工作人員進行樣本收集。由於大陸的分布廣闊，若針對偏避地區進行問卷調查，可能使得問卷的回收曠日費時，且回收不易，本研究事先以熟識台商進行問卷的調查，並請台商再予以推薦其他受訪公司(含日商公司)，以便進行問卷的收集。

## 第五節 研究工具

本研究在透過相關文獻探討之後，根據研究架構編制問卷為研究工具以「問卷調查法」(survey research)方式進行。本研究架構共有三個研究變數，七個構面。家庭支持內有三個構面，分別為家人配合程度、配偶之支持及子女教育，共有 14 題；文化差異以國家文化（中、日）為構面，共有 5 題；離職傾向，共有 3 題。分別根據國內外相關文獻自行發展量表。計分採用 Likter 五點量表，根據受測者填答「非常同意」、「同意」、「無意見」、「不同意」、「非常不同意」，分別予以 5、4、3、2、1 的分數。

表 3-1 問卷設計

研究變數	構面	問卷參考文獻	問卷衡量
家庭支持	家人配合程度	Tung(1987)	14 項
	配偶之支持	Guy & Patton(1996)	Likert
	子女教育	Harvey(1997) Adams, King, and King (1996) Black , Gregersen , Mendenhall(1998) 董玉娟(2000)、許心怡(2005) 潘彥伶(2006)	5 點尺度量 表
文化差異	國家文化	Hofstede(1980 ) Sappinen(1993) 趙必孝(1998)、 仲濟文(2005)	5 項 Likert 5 點尺度量 表
離職傾向	離開現職 (請辭、請調、 離開現職)	Black and Stephens(1989) Nauman(1992) Tung(1992) Birdseys and Hill(1995) Shaffer and Harrison(1998)	3 項 Likert 5 點尺度量 表

## 第六節 分析方法

本研究資料以 SPSS 13.0 for Windows 進行資料之統計分析(吳明隆, 2007)。根據研究假設, 所採用之統計方法預計如下:

### 一、獨立樣本 t 檢定(t-test)

以獨立樣本 t 檢定檢驗不同個人背景因素(如「性別」、「年齡」、「婚姻狀況」、「家人是否隨同外派」、「至大陸工作時間」、「國別」)之受試者在「家庭支持」、「離職傾向」上的差異。

### 二、多元迴歸分析(Enter Multiple Regression Analysis)以多元迴歸分析之「強迫進入迴歸法」檢驗受試者「個人背景因素」、「家庭支持」對「離職傾向」之解釋力。

### 三、層級迴歸分析(Hierarchical Regression Analysis)以層級迴歸分析瞭解「文化差異」對於「家庭支持」與「離職傾向」間關係之可能干擾效果。

## 第七節 信度與效度

### 一、信度分析

信度是指一種衡量工具的正確性或精確度。也就是同一群受測者同一份測驗上測驗多次的分數要有一致性的程度。本研究問卷中的量表採多項問題加以衡量, 故各量表的信度測試以 Cronbach's  $\alpha$  係數作為判斷的依據, Cronbach's  $\alpha$  係數介於 0.7 至 0.98 之間是具有高信度, 若低於 0.35 則必

須拒絕。

本研究在家庭支持的變項有三個：家人配合程度、配偶支持、子女教育，其 Cronbach's  $\alpha$  係數分別是 0.759、0.732、0.642，家庭支持的整體信度 0.712，除子女教育是中信度外，於其餘皆為高信度。而在離職傾向方面 Cronbach's  $\alpha$  係數為 0.782，故具有相當的信度。

## 二、效度分析

所謂效度(也稱為正確性)，就是要能達到測量的目的才算有效的測驗，此種有效的程度就稱為效度。效度依測驗目的可分為三種類型，包括內容效度(Content Validity)、效標效度(Criterion Validity)和建構效度(Construct Validity)。本研究之效度檢定是以內容效度做檢定，本問卷內容皆由文獻推論而來，並由學者討論修正，故具有內容效度。



## 第四章 假設檢定

### 第一節 樣本結構分析

本研究以臺灣、日本外派至大陸地區(包括上海、蘇州、崑山、鹽城、東莞)工作人員為對象。於民國97年10月至98年3月間發放問卷進行調查。實際發出300份問卷，合計回收254份，回收率85%，扣除問項填答不全54份，有效回收問卷200份。本研究全體受訪者之個人背景資料包括性別、年齡、婚姻狀況、家人是否隨同外派、至大陸工作時間，其樣本結構分佈情形，如表4-1：

一、性別：以男性居多，臺灣佔樣本總數 85.3%，日本佔樣本總數 84.0%。

二、年齡：大多數外派人員年齡集中在 30-50 歲之間，臺灣佔樣本總數80.0%，日本佔樣本總數86.0%。

三、婚姻狀況：臺灣以已婚者居多，佔樣本總數 66.0%；日本以未婚者居多。

四、家人是否隨同外派：家人未隨同外派者居多，臺灣佔樣本總數 88.7%，日本佔樣本總數 86.0%。

五、大陸工作時間：臺灣、日本皆以工作 4-6 年居多，分別佔樣本 總數 40.9%、50.8%；其次臺灣以工作 7-9 年較多，佔樣本總數 33.6%，日本以 3 年以下較多，佔樣本總數 28.0%。

表 4-1 整體樣本結構分析

變項名稱		樣本數		有效百分比	
		臺灣	日本	臺灣	日本
性別	男	128	42	85.3%	84.0%
	女	22	8	14.7%	16.0%
年齡	20-30歲	13	4	8.7%	8.0%
	30-40歲	59	23	39.3%	46.0%
	40-50歲	61	20	40.7%	40.0%
	50歲以上	17	3	11.3%	6.0%
婚姻狀況	未婚	51	27	34.0%	54.0%
	已婚	99	23	66.0%	46.0%
家人隨同外派	是	17	6	11.3%	12.0%
	否	133	43	88.7%	86.0%
	遺漏值		1		2.0%
大陸工作時間	3年以下	17	14	11.4%	28.0%
	4-6年	61	25	40.9%	50.8%
	7-9年	50	9	33.6%	18.0%
	9年以上	20	2	13.4%	4.0%
	遺漏值	1	2	0.7%	

## 第二節 樣本之假設檢定

一、臺灣、日本不同「性別」之受訪者在「家庭支持」上 t 值分別等於 4.931、3.328，皆達到 0.5 之顯著水準。亦即受試者之整體「家庭支持」會因「性別」之不同而有顯著差異（如表 4-2）。

表 4-2 不同「性別」受試者在「家庭支持」上 t 檢定統計摘要表

國別	性別	樣本數	平均數	標準差	t 值
臺灣	男	128	2.2076	0.96946	4.931***
	女	22	1.1234	0.84377	
日本	男	42	2.1752	1.06534	3.328**
	女	8	0.9107	0.06331	

註：\*\*P<.01 \*\*\*P<.001

二、臺灣受訪者之整體「家庭支持」不會因「婚姻狀況」之不同而有顯著差異，因 t 值等於-22979，未達到 0.5 之顯著水準；日本受試者之整體「家庭支持」因「婚姻狀況」之不同而有顯著差異，因 t 值等於-19.401，達到 0.5 之顯著水準。（如表 4-3）。

表 4-3 未婚、已婚受試者在「家庭支持」上 t 檢定統計量摘要表

國別	婚姻	樣本數	平均數	標準差	t 值
臺灣	未婚	51	0.7913	0.45688	-22979
	已婚	99	2.6962	0.49280	
日本	未婚	27	1.0423	0.42501	-19.401***
	已婚	23	3.0652	0.28483	

註：\*\*\*P<.001

三、臺灣、日本受試者之整體「家庭支持」會因「家人是否隨同外派」之不同而有顯著差異，因 t 值分別等於 7.179、2.918，皆達到 0.5 之顯著水準(如表 4-4)。

表 4-4 家人是否隨同外派在「家庭支持」上 t 檢定統計量摘要表

國別	隨同外派	樣本數	平均數	標準差	t 值
臺灣	是	17	3.5000	0.38382	7.179***
	否	133	1.8631	0.92782	
日本	是	6	3.0833	1.03354	2.918**
	否	43	1.7990	1.00717	

註：\*\*P<.01 \*\*\*P<.001

四、不同國別之受訪者在「家庭支持」上 t 值等於 2.248，達到 0.5 之顯著水準。亦即受試者之整體「家庭支持」會因「國別」之不同而有顯著差異(如表 4-5)。

表 4-5 不同國別在「家庭支持」上 t 檢定統計量摘要表

國別	樣本數	平均數	標準差	t 值
臺灣	150	1.9419	0.96729	2.248***
日本	50	1.5900	0.93118	

註：\*\*\*P<.001

五、臺灣、日本受試者之整體「離職傾向」會因「性別」之不同而有顯著差異。於因 t 值分別等於-3.278、-2.595，皆達到 0.5 之顯著水準(如表 4-6)。

表 4-6 不同「性別」受試者在「離職傾向」上 t 檢定統計摘要表

國別	性別	樣本數	平均數	標準差	t 值
臺灣	男	128	3.0443	0.55078	-3.278***
	女	22	3.4545	0.48844	
日本	男	42	2.8730	0.54076	-2.595**
	女	8	3.4167	0.55635	

註：\*\*P<.01 \*\*\*P<.001

六、臺灣、日本受試者之整體「離職傾向」會因「婚姻狀況」之不同而有顯著差異。於因 t 值分別等於 2.4、3.077，皆達到 0.5 之顯著水準(如表 4-7)。

表 4-7 未婚、已婚受試者在「離職傾向」上 t 檢定統計量摘要表

國別	婚姻	樣本數	平均數	標準差	t 值
臺灣	未婚	51	3.2549	0.57961	2.4*
	已婚	99	3.0269	0.53596	
日本	未婚	27	3.1728	0.55755	3.077*
	已婚	23	2.7101	0.49548	

註：\*P<.1

七、臺灣受試者之整體「離職傾向」會因「家人是否隨同外派」之不同而有顯著差異，因 t 值等於-3.729，達到 0.5 之顯著水準。日本受試者之整體「離職傾向」不會因「家人是否隨同外派」不同而有顯著差異，因 t 值等於-1.365，未達到 0.5 之顯著水準(如表 4-8)。

表 4-8 家人是否隨同外派在「離職傾向」上 t 檢定統計量摘要表

國別	隨同外派	樣本數	平均數	標準差	t 值
臺灣	是	17	2.6471	0.69192	-3.729***
	否	133	3.1629	0.51512	
日本	是	6	2.6667	0.42164	-1.365
	否	43	3.0078	0.58864	

註：\*\*\*P<.001

八、不同國別之受訪者在「離職傾向」上 t 值等於-0.725，未達到 0.5 之顯著水準。亦即受試者之整體「離職傾向」不會因「國別」之不同而有顯著差異(如表 4-9)。

表 4-9 不同國別在「離職傾向」上 t 檢定統計量  
摘要表

國 別	樣本數	平均數	標準差	t 值
臺 灣	150	2.9747	0.50357	-0.725
日 本	50	3.0320	0.41867	

### 第三節 樣本之迴歸分析

本節以多元迴歸分析之「強迫進入迴歸法」檢驗臺灣、日本受試者「個人背景因素」、「家庭支持」對「離職傾向」之解釋力。其結果如下：

- 一、同時投入「個人背景因素」、「家庭支持」自變項以「強迫進入迴歸法」執行迴歸分析，表 4-10 顯示，多元相關係數  $R=0.434$ ，決定係數  $R^2=0.188$ ，變異數分析的 F 值 = 5.495，顯著性考驗的 P 值 =  $0.000 < 0.05$ ；也就是說，在迴歸模式中至少有一個解釋變項對「離職傾向」的解釋力達到顯著。在迴歸係數顯著性的 t 值分析，僅有「家庭支持」、「性別」預測變項對離職傾向有顯著的解釋力。此結果驗證：「假設 1-1：外派人員家庭支持對離開現職傾向有影響」。對「臺灣」外派人員是「接受」。

表 4-10 個人背景因素、家庭支持預測離職傾向之複回歸分析  
摘要表(臺灣)

預測變項	$\beta$	標準誤	$\beta$ 係數	t 值
截距	2.294	0.427		9.503
家庭支持	-0.262	0.119	-0.483	-2.207 *
性別	0.262	0.130	0.167	2.017 *
年齡	-0.145	0.090	-0.210	-1.613
婚姻狀況	0.440	0.224	0.376	1.965
家人是否隨行	0.244	0.178	0.140	1.374
大陸工作時間	0.086	0.066	0.156	1.299
R=0.434 R <sup>2</sup> =0.188 調整後 R <sup>2</sup> =0.154 F=5.495				

註：\*P<.1

二、表 4-11 顯示，多元相關係數  $R=0.475$ ，決定係數  $R^2=0.225$ ，變異數分析的 F 值 = 2.085，顯著性考驗的 P 值  $>0.05$ ；也就是說，在迴歸模式中沒有一個解釋變項對「離職傾向」的解釋力達到顯著。因此「假設 1-1：外派人員家庭支持對離開現職傾向有影響」。對「日本」派外之受試人員是「拒絕」的。

表 4-11 個人背景因素、家庭支持預測離職傾向之複回歸分析  
摘要表(日本)

預測變項	$\beta$	標準誤	$\beta$ 係數	t 值
截距	3.052	0.560		9.503
家庭支持	0.124	0.240	0.234	0.516
性別	0.355	0.234	0.229	1.519
年齡	0.002	0.238	0.002	0.008
婚姻狀況	-0.497	0.565	0.436	-0.880
家人是否隨行	0.102	0.189	0.079	0.540
大陸工作時間	-0.113	0.157	-0.156	-0.720
R=0.475 R2=0.225 調整後 R2=0.117 F=2.085				

三、以「家庭支持」三個自變項(家人配合程度、配偶支持、子女教育)執行迴歸分析，表 4-12 顯示，多元相關係數  $R=0.360$ ，決定係數  $R^2=0.130$ ，變異數分析的 F 值  $=0.447$ ，顯著性考驗的 P 值  $=0.000 < 0.05$ ；也就是說，在迴歸模式中至少有一個解釋變項對「離職傾向」的解釋力達到顯著，在迴歸係數顯著性的 t 值分析，有「家人配合程度」、「配偶支持」自變項對離職傾向有顯著解釋力；「子女教育」自變項對離職傾向有無顯著解釋力。

表 4-12 家庭支持三個層面預測離職傾向之複回歸分析  
摘要表(臺灣)

預測變項	$\beta$	標準誤	$\beta$ 係數	T 值
截距	3.486	0.465		7.495
家人配合程度	-0.414	0.108	-0.547	-3.829***
配偶支持	0.144	0.147	-0.139	0.983**
子女教育	0.030	0.163	-0.017	0.182
R=0.447 R <sup>2</sup> =0.200 調整後 R <sup>2</sup> =0.174 F=7.814				

註：\*\*P<.01 \*\*\*P<.001

四、表 4-13 顯示，多元相關係數  $R=0.430$ ，決定係數  $R^2=.185$ ，變異數分析的 F 值 = 1.516，顯著性考驗的 P 值  $>0.05$ ；也就是說，在迴歸模式中沒有一個解釋變項對「離職傾向」的解釋力達到顯著。

表 4-13 家庭支持三個層面預測離職傾向之複回歸分析  
摘要表(日本)

預測變項	$\beta$	標準誤	$\beta$ 係數	T 值
截距	2.269	1.481		1.533
家人配合程度	-0.022	0.303	-0.021	-0.027
配偶支持	-0.370	0.368	-0.280	-1.005
子女教育	0.491	0.350	0.296	1.403
R=0.430 R <sup>2</sup> =0.185 調整後 R <sup>2</sup> =0.063 F=1.516				

五、表 4-14 根據以上，採用 Pearson 積差相關統計分析結果，受試者在性別、家庭支持、家人配合程度、配偶支持與離職傾向之相關係數分別為-0.316、-0.443、-0.279， $P=0.000$ ，達到 0.05 顯著水準，表示受試者在性別與離職傾向成顯著正相關，家庭支持、家人配合程度、配偶支持與離職傾向成顯著負相關，結果驗證：

假設 1-1-1：家人配合程度越高，外派人員離開現職越低。  
接受。

假設 1-2-1：配偶支持程度越高，外派人員離開現職越低。  
接受。

假設 1-3-1：子女教育配合程度越高，外派人員請調傾向  
越低。拒絕。

表 4-14 相關分析摘要表(臺灣)

	性別	家庭支持	家人配合程度	配偶支持	子女教育
離職傾向					
Pearson 相關	0.260**	-0.316**	-0.443**	-0.279**	-0.055
顯著性 (雙尾)	0.01	0.000	0.000	0.000	0.590
個數	150	150	150	150	150

註：\*\* $P < .01$

六、採用 Pearson 積差相關統計分析日本派外人員之樣本，受試者在性別、婚姻狀況、家庭支持、配偶支持與離職傾向之相關係數分別為 0.351、-0.406、-0.385、-0.450，達到 0.05 顯著水準，表示受試者在性別與離職傾向成顯著正相關，婚姻狀況、家庭支持、家人配合程度、配偶支持與離職傾向成顯著

負相關。

表 4-15 相關分析摘要表(日本)

	性別	婚姻	家庭支持度	配偶支持	家人配合
離職傾向					
Pearson 相關	0.351*	-0.406**	-0.385**	-0.450*	-0.245
顯著性(雙尾)	0.013	0.003	0.006	0.024	0.087
個數	50	50	50	50	50

註：\*P<.1 \*\*P<.01

#### 第四節 樣本之層級迴歸分析

以階層迴歸分析瞭解「文化差異」對於「家庭支持」與「離職傾向」間關係之可能干擾效果。

如未投入文化差異層面，則個人背景與家庭支持共可解釋離職傾向 40.2% 的變異量。多元線性迴歸整體考驗的 F 值為 8.157(P=0.000) 達到 0.5 的顯著水準，其中家人隨同外派、家人配合度均達顯著水準。如投入文化差異，則整體解釋變異增加 3.1%( $\Delta R^2$ )，顯著性改變的 F 值等於 2.846(P=0.000)，達到 0.5 的顯著水準，其中國家文化差異對離職傾向有顯著影響，階層三多元線性迴歸整體考驗的 F 值為 7.415(P=0.000)，達到 0.5 的顯著水準，顯示預測變項對離職傾向有顯著的解釋力，其解釋變異為 43%。結果驗證：「假設 2-1：文化差異會干擾家庭支持對離職傾向的關係。接受。」

表 4-16 階層迴歸分析結果

階層變項	階層內預測變項	階層一		階層二		階層三	
		$\beta$	T 值	$\beta$	T 值	$\beta$	T 值
個人背景	性別	0.131	1.521	0.097	1.249	0.086	1.133
	年齡	0.076	0.607	0.064	0.579	-0.026	-0.222
	婚姻	-0.016	-0.182	-0.058	-0.726	-0.027	-0.346
	家人隨同	0.273	3.151***	-0.239	-2.113*	-0.194	-1.720
	大陸工作時間	-0.240	-1.936	-0.070	-0.602	0.009	0.078
	國別	-0.253	-2.732***	-0.074	-0.724	-0.057	-0.561
家庭支持	家人配合度			-0.723	-4.62***	-0.618	-3.851***
	配偶支持			-0.018	-0.137	-0.058	-0.433
	子女教育			0.000	0.003	0.08	0.077
文化差異	國家文化					-0.146	-1.606**
迴歸模式	F 值	4.058***		8.154***		7.415***	
摘要	R 平方	0.179		0.402		0.433	
	$\Delta$ F 值	4.0580***		13.605***		2.846**	
	$\Delta$ R 平方	0.179		0.224		0.030	

註：\* $P < .1$  \*\* $P < .01$  \*\*\* $P < .001$

## 第五節 臺灣、日本分析之比較

### 一、以樣本 t 檢定個人背景與家庭支持、離職傾向的關係

「家庭支持」方面，臺灣派外人員會因性別的不同、家人是否隨同外派有顯著的差異；日本派外人員會因性別的不同、婚姻狀況、家人是否隨同外派有顯著的差異；「離職傾向」方面，臺灣派外人員會因性別的不同、婚姻狀況、家人是否隨同外派有顯著的差異；日本派外人員會因性別的不同、婚姻狀況有顯著的差異，如表 4-17。

### 二、以迴歸分析個人背景、家庭支持與離職傾向的關係

臺灣派外人員在迴歸係數顯著性的 t 值分析，個人背景因素中只有「性別」對離職傾向有顯著的解釋力，整體「家庭支持」及其「家人配合度」、「配偶支持」對離職傾向有顯著的解釋力；日本派外人員在迴歸係數顯著性的 t 值分析，個人背景因素、家庭支持及三構面(家人配合、配偶支持、子女教育)沒有一項對離職傾向有顯著的解釋力，如表 4-17。

### 三、以相關分析個人背景、家庭支持與離職傾向的關係

臺灣派外人員在相關係數中家庭支持、家人配合程度、配偶支持與離職傾向成顯著負相關；日本派外人員在相關係數中婚姻狀況、家庭支持、家人配合程度、配偶支持與離職傾向成顯著負相關，如表 4-17。

表 4-17 臺灣、日本研究結果比較

變 項	樣本 t 檢定				迴歸分析		相關分析	
	家庭支持		離職傾向		離職傾向		離職傾向	
	臺灣	日本	臺灣	日本	臺灣	日本	臺灣	日本
性別	V	V	V	V	V	X	X	V*
婚姻	X	V	V	V	X	X	X	V*
家人隨同	V	V	V	X	X	X	X	X
家庭支持					V	X	V	V**
家人配合度					V	X	V	X
配偶支持					V	X	V	V*
子女教育					X	X	X	X

註： V：顯著影響      X：無顯著影響。



## 第五章 結論與建議

本章將本研究假設與第四章所得之分析結果予以綜合，並探討其在管理實務上的涵義，提供企業界及後續研究者之參考。

### 第一節 研究結論

本研究探討臺灣、日本派外人員家庭支持度與離職傾向之關係，並以文化差異為干擾變項，並結合個人背景因素，探討與離職傾向的相互影響，茲將假設驗證結果彙總於表 5-1。

表 5-1 假設驗證結果

研 究 假 設	結 果
假設 1-1：外派人員家庭支持對離開現職傾向有影響。	支持
假設 1-1-1：家人配合程度越高，外派人員離開現職越低。	支持
假設 1-2-1：配偶支持程度越高，外派人員離開現職越低。	支持
假設 1-3-1：子女教育配合程度越高，外派人員請調傾向越低。	不支持
假設 2-1：國家文化差異會干擾家庭支持對離開現職傾向的關係。	支持

#### 一、外派人員「家庭支持」與「離職傾向」之關係

(一)臺灣、日本派外人員之基本特性在派外人員基本特性上，臺灣、日本二國男性之外派人員較女性外派人員多，年齡主要分佈在 30~50 歲之間，顯示企業甄選外派人員，有相當之工作經歷可能是重要考量。臺灣外派人

員以已婚者居多，日本以未婚者居多，家人大都未隨同外派，至大陸工作時間多在 4~6 年。

## (二)臺灣、日本家庭支持與離職傾向的關係

### 1、假設 1-1：外派人員家庭支持對離開現職傾向有影響。

檢定結果：支持。

同時投入「個人背景因素」、「家庭支持」自變項執行迴歸分析顯示，臺灣受試者在迴歸模式中至少有一個解釋變項對「離職傾向」的解釋力達到顯著。在迴歸係數顯著性的 t 值分析，「性別」、「家庭支持」、「家人配合」、「配偶支持」預測變項對離職傾向有顯著的解釋力；日本受試者迴歸模式中沒有一個解釋變項對「離職傾向」的解釋力達到顯著。

### 2、在「家庭支持」構面(家人配合程度、配偶支持、子女教育)執行迴歸分析，臺灣受試者在迴歸模式中至少有一個解釋變項對「離職傾向」的解釋力達到顯著，在迴歸係數顯著性的 t 值分析，有「家人配合程度」、「配偶支持」自變項對離職傾向有顯著解釋力；日本受試者迴歸模式中沒有一個解釋變項對「離職傾向」的解釋力達到顯著。林彩梅(1994)研究日本人重視對團體的忠誠，可解釋臺灣、日本家庭支持與離職傾向的關係差異。

### 3、假設 1-1-1：家人配合程度越高，外派人員離開現職越低。檢定結果：接受。

假設 1-2-1：配偶支持程度越高，外派人員離開現職越低。檢定結果：接受。

假設 1-3-1：子女教育配合程度越高，外派人員請調傾向越低。檢定結果：拒絕。

採用 Pearson 積差相關統計分析結果，臺灣受試者在家庭支持、家人配合程度、配偶支持與離職傾向達到 0.05 顯著水準，並受試者家庭支持、家人配合程度、配偶支持與離職傾向成顯著負相關，結果驗證家人配合程度越高，外派人員請辭傾向越；家人配合程度越高，外派人員請調傾向越低；配偶支持程度越高，外派人員請辭傾向越低；配偶支持程度越高，外派人員請調傾向越低，子女教育問題未有顯著影響。

## 二、文化差異對家庭支持與離職傾向之干擾影響。

以階層迴歸分析瞭解「文化差異」對於「家庭支持」與「離職傾向」間關係，整體解釋變異增加 3.1% ( $\Delta R^2$ )，顯著性改變的 F 值等於 2.846 ( $P=0.000$ )，達到 0.5 的顯著水準之可能干擾效果。臺灣、日本派外人員家庭支持與離職傾向的關係差異，受國家文化差異之影響達顯著水準。Hofstede (1990b) 將國家文化定義為一種價值觀、信念，且在孩童時已習得，而國家文化可以區別出群體與群體間的不同。Clark (1990) 定義國家文化為『一國國民所共享的態度與見解，它規範國民的行為與對這個世界的看法』。本研究定義國家文化是『一國國民對於意識形象的態度以及對事物的看法，並深深影響國民的行為』。Hofstede (1980a) 認為，一個國家的文化對於該國員工工作的價值觀與態度影響很大

，企業在管理不同文化的組織成員時，最重要的是必須要有「跨文化管理」(Cross-Culture Management) 的觀念，企業必須瞭解組織內的不同文化的成員背景、特性與價值觀，並分析此文化背景與企業所面臨的環境或組織內文化之差異性，

企業對派外人員及家庭之跨文化訓練有助於快速融入當地的文化生活，並適應當地生活環境，降低離開現職意願，完成外派任務。

### 三、臺灣、日本個人背景在「家庭支持」與「離職傾向」之差異

#### (一)個人背景與家庭支持的關係

臺灣派外人員會因性別的不同、家人是否隨同外派有顯著的差異，日本派外人員會因性別的不同、婚姻狀況及家人是否隨同外派有顯著的差異；分析可知男性與女性當面對外派時，家人的態度對其有不同之影響，顯示女性工作人員在選擇派外時，面臨家庭與工作上的兩難，形成臺灣、日本二國男性之外派人員較女性外派人員多。家人能隨同外派對家庭支持有顯著影響。不同的是，日本派外人員已婚或未婚在家庭支持上有顯著差異，這可解釋日本外派人員未婚者或許在面臨家庭與工作，家庭因素考量較單純，較已婚者容易抉擇，因此外派至大陸的人員以未婚者居多。

#### (二)個人背景與離職傾向的關係

臺灣派外人員會因性別、婚姻狀況、家人是否隨同外派有顯著的差異；日本派外人員會因性別、婚姻狀況有顯著的差異。二國女性派外人員離職傾向皆高於男性派外人員，是否為女性對家庭觀念較為著重，為家庭因素考慮請調、提前回任、甚至請辭工作。二國未婚派外人員離職傾向皆高於已婚者，或許是未婚者在轉換工作時考量因素較少，影響家庭層面較低所致。家人是否隨同外派對臺灣派外人員有顯著的差異，家人隨同外派人員離職傾向較家人未隨同外派人員低。

### (三)公司福利制度與派外人員家庭支持之關係

董玉娟(2000)在組織支持與派外人員離開現職傾向的關係方面，組織支持與離開現職傾向、轉換工作傾向呈顯著的負相關，顯示企業若對派外人員提供愈多支持性的家庭措施，派外人員愈願意留任海外，愈沒有轉換工作的傾向。在家庭支持與離開現職傾向的關係方面，家庭支持與離開現職傾向、轉換工作傾向、提前回任傾向的關係，均達到顯著的負相關，顯示派外人員的家庭愈支持派外人員海外派任的工作，派外人員愈願意留任海外的工作、較不會有想要轉換工作或是想要提前回任的傾向。因此公司福利制度對派外人員家庭支持上是有顯著影響的。從表 5-2 中可發現，臺灣與日本公司外派人員的薪資為國內的二倍，日系佔樣本數 40%，台系佔樣本數 33.3%，福利制度上大都非常重視，而給於隨行家人的福利中以提供「宿舍或租賃津貼」各達 100%，「隨行家人生活津貼」、「子女教育津貼」等最多，而「隨行家人回國休假旅費津貼」日系 44%、台系僅有 4%，「協助隨行家人就業」兩系都低，日系 8%、台系 10%，「協助子女就學」也僅是日系 26%、台系 14.7%，若是企業能夠在可行的條件下提供愈多支持性的家庭措施，則可以減少派外人員對家庭的負擔，提高隨同外派的意願，降低工作一家庭衝突，派外人員愈願意留任海外，愈沒有轉換工作的傾向。

表 5-2 臺灣、日本公司福利統計

項 目		個 數		百 分 比	
		臺 灣	日 本	臺 灣	日 本
外派薪資為國內薪資倍數	1 倍	88	22	58.7%	44%
	2 倍	50	20	33.3%	40%
	3 倍	0	1	0%	2%
	其它	12	7	8%	14%
定期回國休假機票旅費津貼	有	149	47	99.3%	94%
	無	1	3	0.7%	6%
提供宿舍或租賃津貼	有	150	50	100%	100%
	無	0	0	0%	0%
隨行家人生活津貼	有	80	33	53.3%	66%
	無	70	17	46.7%	34%
隨行家人回國休假旅費津貼	有	6	22	4%	44%
	無	144	28	96%	56%
子女教育津貼	有	85	27	56.7%	54%
	無	65	23	43.3%	46%
協助隨行家人就業	有	15	4	10%	8%
	無	135	46	90%	92%
協助子女就學	有	22	13	14.7%	26%
	無	128	37	85.3%	74%

## 第二節 管理實務上之建議

- 一、Tung(1988)認為員工派外是一深具壓力的事件，涉及兩個社會實體和外派人員自身專業生活的改變，包含家庭與配偶生活的改變。所以企業若能針對派外人員家人、配偶及小孩能事先溝通或提供派遣前的跨文化訓練及支援，可幫助派外人員大幅降低不確定感而促進其跨文化之適應。
- 二、企業必須知道家庭的和諧有助於派外人員任務之成功。家人隨行之派外人員其離職輕向較無家人隨行之派外人員低，海外派遣比國內派遣更需要組織提供大量的支緣與協助。公司必須在可行的條件下，協助外派員工與家庭各種諮詢與協，對於隨行家人福利部份，如有隨行家人生活費津貼、定期回國休假與旅費津貼、協助家人就業、子女就學以及提供子女教育津貼，這也是海外派遣成功的關鍵因素之一。
- 三、Hofstede (1980a)認為，一個國家的文化對於該國員工工作的價值觀與態度影響很大，企業在管理不同文化的組織成員時，最重要的是必須要有「跨文化管理」(Cross-Culture Management)的觀念，企業必須瞭解組織內的不同文化的成員背景、特性與價值觀，並分析此文化背景與企業所面臨的環境或組織內文化之差異性，企業對派外人員及家庭之跨文化訓練有助於快速融入當地的文化生活，並適應當地生活環境，降低離開現職意願，完成外派任務。

### 第三節 研究限制

本論文在研究過程中，依循本研究架構及研究方法期待能真實反應出多國籍企業派外人員的情形，但仍有一些研究限制須注意，大致如下：

- 一、因本研究是探討派外人員，但樣本取樣只針對由台灣、日本派駐到中國大陸的派外人員，所以本研究結論的適用對象有侷限性。
- 二、本研究的研究對象鎖定在大陸的台商，對於台商派駐其他國家的派外人員，或是其他國家的國際企業派駐大陸的人員，在本研究中則未予以調查，因此本研究所發展的派外人員離開現職傾向模式不一定可以適用於台商派駐其他地區，或是其他國家的國際企業派駐大陸的派外人員。

### 第四節 未來研究建議

基於以上之結論，對後續之研究有以下之建議：

- 一、本研究未以特定產業為研究對象，後續研究者可針對不同的產業，並進行分析比較不同產業的異同。
- 二、本研究以派外人員家庭支持為自變項，離開現職傾向為依變項，探討兩者之因果關係，並探討國家文化差異所產生的干擾效果。由於離開現職的因素相當多，後續的研究可以進一步的探討，在控制其他相關因素後以期更能說明真實的因果

關係。

三、在國家文化差異方面，本研究在差異的判斷上僅採用不確定性規避及個人主義/集體主義兩個構面，後續研究則可採取不同文化構面以驗證干擾效果及強度。

四、本研究僅針對外派至大陸地區知臺灣、日本國籍人員進行調查研究，後續研究者可以針對不同的地主國國家進行研究。



## 參 考 文 獻

### 一、中文部份

文崇一(1989)，中國人的價值觀。東大圖書公司。

呂錦龍(1994)，台商赴大陸投資之人員派遣制度研究。中國文化大學勞工研究所未出版碩士論文。

仲濟文(2005)，我國派外經理人的派外意願與派外適應關係之研究，成功大學工程管理碩士專班未出版論文。

吳李長(1995)，我國企業駐外管理人員遴選與工作績效之研究，中山大學企業管理研究所未出版碩士論文。

吳美瑩(1997)，在台之美日多國籍企業其海外派遣人員人事管理之比較，中國文化大學國際企業管理研究所未出版之碩士論文。

吳欣蕙(2002)，人才流動、家庭遷移與技術移轉—以台商在上海地區就職為例，中央大學產業經濟未出版碩士論文。

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，(第一屆管理與決策 2005 年學術研討會特刊)，89-100。

李鴻文，許心怡(2005)，家庭因素對海外派遣意願之影響，嘉義大學管理研究所碩士論文。

林彩梅(1994)，多國籍企業論，台北，五南出版社出版。

林明宏(2002)，我國企業外派人員適應因素及指標建構之研究，長榮管理學院經營管理研究所未出版碩士論文。

柯元達(1994)，台商派駐大陸經理人適應問題研究，中山大學企業管理研究所碩士論文。

黃仁傑(1997)，海外派遣人員之工作績效及其影響因素之評估：以大陸台商為例，成功大學企業管理研究所碩士論文。

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論文集，管理科學學會主辦，2-18。

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，暨南大學主辦，南投，12月。

黃英忠(1998)，家庭因素對派外人員離職傾向影響之研究，國科會研究計畫。

黃英忠(1999), 台商派駐大陸人員工作調適之研究:組織社會化觀點。

陸春霖(2001), 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-兼論組織文化之干擾作用，中國文化大學國際企業管理研究所未出版之博士論文。

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。

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。

趙必孝(1998), 國際人力資源管理：理論與實證，第1版，華泰書局。

謝安田(1999), 人力資源管理，台北：著者發行。

蔡淑君(1988), 我國多國籍企業海外派遣人員人事問題之研究，中國文化大學企業管理研究所碩士論文。

簡明城(1993), 企業國際化海外派遣人員人力資源培育之研究，文化大學企業管理研究所碩士論文。

## 二、英文部份

- 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*, 81(1), 411-420.
- Adler, N. J (1986), Do MBAs want international career? . *International Journal of Intercultural Relations*, 10(1), 277-300.
- Arkin, A. (1993). Managing the stress of relocation. *Personnel Management*, 25(1), 53-56.
- Aoki, M. (1988). *Information, incentives, and bargaining in the Japanese economy*. London: Cambridge University Press.
- Beutell, N. J. & Greenhaus, J. H. (1983). Integration of home and non-home roles: Women's conflict and coping behavior. *Journal of Applied Psychology*, 68(1), 43-48.
- Bielby, W. & Bielby, D. (1992). I will follow him: family ties, gender-role beliefs, and reluctance to relocate for a better job. *American Journal of Sociology*, 97(5), 1241-1267
- Birdseye, Meg, G & Hill, John S. (1995). Individual, organization /work and environmental influences on expatriate turnover

tendencies: An empirical study. *Journal of International Business Studies*, 26(4), 787-813.

Bjorkman, I. & Gertsen, M. (1990). Corporate expatriation: An empirical study of Scandinavian firms. *Proceedings of the Third Symposium on Cross Cultural Consumer and Business Studies*, Honolulu.

Black, J. S. (1988). Workrole transitions: A study of American expatriate managers in Japan. *Journal of International Business Studies*, 19(2), 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(4), 529-544

Black, J. S. & Mendenhall, M. (1991). The u-curve adjustment hypothesis revisited: A review and theoretical framework. *Journal of International Business Study*, 22(2), 225-247.

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

Black, J. S. et al. (1991). Toward a comprehensive model of

international adjustment : An Integration of Multiple Theoretical Perspectives, *Academy of Management Review*, 16(2), 291-317.

Blair, S. (1993). Employment, family and perceptions of marital quality among husbands and wives. *Journal of Family Issues*, 14(2), 189-212.

Borstorff et al. (1996), 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(3), 29-40.

Brewster, C. (1988). *The management of expatriates*. Human Resource Research Centre Monograph Series, No.2, Granfield School of Management, Bedford, U.K.

Buckley, P. J., & Casson, M. (1991). *A theory of cooperation in international business. In cooperative strategies in international business*. Lexington : D. C. Heath & Co., 31-53.

Clark (1990), S. C. (1996). Work/family border theory: A new theory of work/family balance, Paper Presented at the Human Resources Division of the Academy of Management Meeting, Cincinnati, OH.

- Church, A. T. (1982). Sojourner adjustment, *Psychological Bulletin*, 91(3), 540-571.
- Cullen, J. B. (1999). *Multinational management : A strategic approach*. Cincinnati, Ohio : South-Western College Publishing.
- Dowling, P. J., Schuler, R. S. & Welch D. E. (1994). Recruitment and selection of international employees. *Human Resource Management*, 51-101, Wadsworth, Inc.
- Duerr, M. G. (1986). International business management : Its four tasks, *Conference Board Review*, 10(1), 43.
- Eagle, B. W. (1995). *A construct validity study of bidirectional measures of work-family conflict*. Unpublished Doctoral Dissertation, Georgia State University.
- Fisher, C. D. (1986). Organizational socialization: A integrative review. *Research in Personnel and Human Resource Management*, 4(1), 101-145.
- Franke, R. H., Hofstede, G. & Bond, M. H. (1991). Cultural roots of economic performance : a research note. *Strategic Management Journal*, 25(12), 165-173.

Gallos, J.V. (1989). Exploring women's development: Implications for career theory, practices, and research, in M. B. Arthur, D. T. Hall, & B. S. Lawrence (Eds.), *Handbook of Career Theory*, 110-132.

Gonzalez, R. F. and A. R. Negandhi(1967). *The United States Executive : HisOrientation and Career Pattern* : Michigan States University.

Greenhaus, J. H & Beutell, N. J. (1985). Source of conflict between work and familyroles. *Academy of Management Review*, 10(1) ,76-88.

Guy, B. S. & Patton, W. E. Pat (1996). Managing the effects of culture shock andsojourner adjustment on the expatriate industrial sales force. *IndustrialMarketing Management*, 385-393.

Hamill, J. (1987). International human resource management in British multinationals, in Proceedings of the Thirteenth Annual Meeting of theEuropean International Business Association, ed. D. Van Den Bulke, Antwerp, 267-277.

Harris, J. (1989). Moving managers internationally: The care and feeding ofexpatriates. *Human Resource Planning*, 12(1): 49-53.

Harvey, M. G. (1996). Addressing the dual-career expatriation dilemma in international relocation. *Human Resource Planning*.

Harvey, M. G. (1997). Dual-career expatriates: expectations, adjustment and satisfaction with international relocation. *Journal of International Business Studies*, 28(3), 627-658.

Hofstede, G. (1991). *Culture and organizations*. London : McGraw-Hi.

Hofstede, G. (1993). *Culture consequences : International differences in work-related values*, Thousand Oaks, CA .

Jennings, E. (1985). How to develop your management talent internally. *Personnel Administrator*, April.

Kealey, D. J. (1989) . A study of cross-cultural effectiveness ; Theoretical issue, practical applications, *International Journal of Intercultural Relations* , 20(2), 141-165.

Kluckhohn, F. & Strodtbeck, F. L. (1961). *Variations in value orientations*. New York : Harper and Row.

Kahn, R. L. Wolfe, D. M. Quinn, R. P., Snoek, J. D. & Rosenthal, R. A. (1964). *Organizational stress: Studies in role conflict and*

*ambiguity*, New York: Wiley.

Kluckhohn, F. & Strodtbeck, F. L. (1952). *Variations in value orientations*. New York : Harper and Row.

Lambert, S. (1990). Processes linking work and family: A critical view and research agenda. *Human Relations*, 43(3), 239-257.

Lee, T., & Mowday, R. (1987). Voluntary leaving an organization: An empirical investigation of Steers and Mowday's Model of turnover. *Academy of Management Journal*, 30, 721-743.

Lichter, D. (1980). The migration of dual-worker families: does the wife's job matter? *Social Science Quarterly*, 63, 48-57.

McCook, L., Charlesworth, D. & Flozer, S. (1991). Dual-careers: Dupont's program for dual-career couples. *Training & Development*, 45(8), 40-44.

Mendenhall, M. and G. R. Oddou (1985). The dimensions of expatriate acculturation," *Academy of Management Review*, 10, 39-47.

Naumann, E. (1992). A conceptual model of expatriate turnover, *Journal of International Business Studies*, (63)3, 506.

Naumann, E. (1992). A conceptual model of expatriate turnover. *Journal of International Business Studies*, 3(1), 491-531.

Parnes, H., Jusenius, C., Blau, F., Nestlel, G., Shortidge, R. & Sanders, S. (1975). *A longitudinal analysis of the labor market experiences of women*, Columbus Ohio, Ohio State University, Center for Human Resource Research.

Pasce, R. (1992). Employers ignore expatriate wives at their own peril. *Wall Street Journal*, March 2: A20(w), A12(E), col.3

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(4), 41-55.

Reynolds, C. & Rita, B. (1991). The career couple challenge. *Personnel Journal*, March: 48.

Richard D. Robison. (1978). *International business management*, Illinois The Dryden Press, 300 .

Robinson, R. D.(1984). *Internationalization of business : An introduction* : The Dryden Press.

Sekaran, U. & Hall, D. T. (1989). *Asynchronism in dual-career and*

family linkages. In M. B. Arthur, D. T. Hall, and B. S. Lawrence (Eds.), *Handbook of Career Theory* (159-180), Cambridge: Cambridge University Press

Shaffer, M. A. & Harrison, D. A. (1998). Expatriates' psychological withdrawal from international assignments: Work, Nonwork, and family influences. *Personnel Psychology*, 51(1), 87-118.

Shannonhouse, R. (1996). Overseas-assignment failures. *USA Today/International Edition*: 8A

Steel, R. P. & Ovalle, N. K. (1984). A review and meta-analysis on the relationship between behavioral intentions and employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 69(1), 673-686.

Steel, R. P. & Ovalle, N. K. (1984). A review and meta-analysis on the relationship between behavioral intentions and employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 69(1), 673-686

Swaak, R. (1995). Today's expatriate family: dual-career and other obstacles. *Compensation & Benefits Review*, January-February: 21-26.

Swanson, J. (1992). Vocational behavior, (1989-1991): Life-span career development and reciprocal interaction of work and nonwork. *Journal of Vocational Behavior*, 4(2), 101-161.

Tung, R. L. (1981). Selecting and training of personnel for overseas assignments, *Columbia Journal of World Business*, 16(1), 68-78.

Tung, R. L. (1982). Selection and training procedures of U.S. European, and Japanese multinationals. *California Management Review*, 25(1), 57~78.

Tung, R. L. (1987). Expatriate assignments : enhancing success and minimizing failure," *Academy of Management Executive*, 1(2), 117-126.

Tung, R. L. (1988). *The new expatriate*, Cambridge, MA: Ballinger Publishing. Welch, D. E. (1990). *The personnel variable in international business operations: A study of expatriate management in Australian companies*. Ph. D. diss, Monash University, Melbourne.

Tung, R. L. (1984). *Key to Japan's economic strength: Human power*, Lexington, Mass.: Lexington Books.

Welch, D. E. (1990). *The personnel variable in international business operations: A study of expatriate management in Australian companies*. Ph. D. diss, Monash University, Melbourne.

Womack, P., Jones, D. T. & Roos, D. (1990). *The machine that*

*changed the world.* New York : Rawson Associates.

Yuen, C. C. (1995). The effect of career salience and life-cycle variables on perceptions of work-family interfaces. *Human Relations*, 48(3), 265-284.

Zeira, Y. & M. Bania (1987). Selecting managers for foreign assignments, *Management Decision*, 25(4), 38-40.



敬啟者，您好：

這是一份學術性研究問卷，主要在探討【臺灣、日本外派大陸地區主管家庭支持度與離職傾向關係之研究】。您是 貴公司派遣海外之優異主管，也是本研究最具代表性的樣本，故懇切撥空惠予填答。有您的鼎力相助，才能使本研究的結果具有意義。

本研究資料僅供學術分析研究，並以不記名方式進行，絕不對外公開，請您安心填答，若對本論文有興趣，請留下聯絡地址，將會為您專函寄上。

敬祝您

事業順利、鴻圖大展！

中國文化大學國際企業管理研究所

指導教授： 林彩梅 博士

研究生： 仇福寧 敬上

聯絡電話： 0939262725

電子信箱： [cfn4792@yahoo.com.tw](mailto:cfn4792@yahoo.com.tw)

※基本資料：

1. 性別： 男 女
2. 年齡： 21~30歲 31~40歲 41~50歲 51歲以上
3. 婚姻狀況： 未婚 已婚
4. 家人是否隨同外派？ 是 否（同行家人：父母 配偶 子女）
5. 至大陸工作時間？ 3年以下 4~6年 7~9年 9年以上

※下列題目請依您實際情況「勾選一個」最適當的等級：

非常  
不  
無  
同  
非  
常  
不  
同  
意  
同  
意  
意  
見  
意  
意

※家庭支持：

1. 家人很支持公司外派您至大陸工作的決定……………
2. 家人認為您調派大陸工作將會影響家庭天倫之樂……
3. 家人願意陪同您於外派期間至大陸居住……………
4. 隨行家人對當地的生活適應良好（無家屬隨行，可略）
5. 因為家庭的需求，影響我在海外業務相關工作……………
- （未婚者可免填 6~10 題）
6. 配偶很支持您外派並願意陪同至大陸居住……………
7. 配偶未隨同派任，能獨自處理家中一切事物……………
8. 如為雙薪家庭，配偶能夠放棄本身工作隨同赴任……

	非 常 不 同 意	不 同 意	無 意 見	同 意	非 常 同 意
9. 配偶有意願在大陸工作·····	<input type="checkbox"/>				
10. 配偶擔憂您獨自在大陸工作·····	<input type="checkbox"/>				
(無子女者可免填 11~14 題)					
11. 子女就學教育問題會影響派外工作·····	<input type="checkbox"/>				
12. 子女願意隨同前往大陸求學·····	<input type="checkbox"/>				
13. 子女只能寒、暑假來大陸相會·····	<input type="checkbox"/>				
14. 子女至大陸多年將影響回國後升學問題·····	<input type="checkbox"/>				

※文化差異：

1. 我接受公司所安排的一切工作職務·····	<input type="checkbox"/>				
2. 當外派工作影響家庭生活時，我還是以工作為重·····	<input type="checkbox"/>				
3. 大陸地區語言溝通、風俗民情、生活習慣差異很大·····	<input type="checkbox"/>				
4. 當地的衛生環境良好·····	<input type="checkbox"/>				
5. 我對當地的生活適應良好·····	<input type="checkbox"/>				

※離職傾向：

1. 因家庭因素，我曾經考慮過要轉調公司其它工作·····	<input type="checkbox"/>				
2. 因家庭因素，我曾經考慮過要辭職·····	<input type="checkbox"/>				
3. 因家庭因素，我曾經考慮過提前回任·····	<input type="checkbox"/>				

※福利制度：

1. 公司提供的外派薪資比國內多？ 1 倍 2 倍 3 倍 其它\_\_\_倍
2. 公司提供定期回國休假機票旅費津貼？ 有 無 一年\_\_\_次
3. 公司提供宿舍或租賃津貼？ 有 無
4. 公司提供隨行家人生活津貼？ 有 無
5. 公司提供隨行家人回國休假旅費津貼？ 有 無
6. 公司提供子女教育津貼？ 有 無
7. 公司協助隨行家人就業？ 有 無
8. 公司協助子女就學？ 有 無

~本問卷至此結束，衷心感謝您的協助~