

# 外派職涯承諾、文化智商與自願 外派中國意願之關聯：家庭及組 織支持的調節效果

吳欣蓓

亞洲大學經營管理學系

陸洛

國立台灣大學工商管理學系  
暨商學研究所

楊曉薇

菲利普莫里斯股份有限公司

林奇皓

第一商業銀行

本研究目的在探討影響台灣全職工作者自願外派中國地區意願之因素。本研究以全職工作者為研究對象，並針對現階段赴中國地區發展性高的產業內組織進行問卷調查，主要集中在金融服務業、電子資訊科技業、製造業等，共發出640份問卷，有效回收數為598份，有效回收率為87.94%。結果發現，個人背景中，未婚、任主管職、年資淺者，自願外派中國意願較強。而個人系統因素中，外派職涯承諾以及文化智商越高者，自願外派中國意願也越強。家庭系統因素與組織系統因素的

調節效果則發現，高度的組織支持則能夠強化具外派職涯承諾工作者的自願外派中國意願。

關鍵字：外派職涯承諾、文化智商、自願外派中國意願、家庭支持、組織支持

## 研究動機與目的

從歷年台灣對外投資紀錄可知，台灣商賈自2002年起對中國地區投資金額就已遠遠超越投資世界其他地區的總額（經濟部投資業務處，2011），在看好中國經濟發展的眼光上，台商們可說是洞燭機先的一群先行者。即便是現在，台商們仍是不悔地前仆後繼，持續耕耘中國市場。根據104人力銀行（2010）「企業兩岸佈局大調查」指出，有近八成四（83.9%）的台灣企業看好中國市場的未來發展，也有超過六成（64.4%）的企業表示將增加在中國大陸的人力佈局。但相對於台商的積極佈局，若無台灣員工願意接受外派挑戰，則可能會因人力不足而喪失耕耘大陸市場的契機；有鑑於此，如何找出具有自願赴中國工作之意圖的臺灣員工，實為當務之急。

生態系統理論（Ecological Systems Theory）認為，個人生長的环境存在著影響個人身心發展的先後系統，這些系統由先而後、由小而大有個人本身、家庭、社會環境與文化脈絡，依序影響了、決定了個人的態度與行為（Bronfenbrenner, 1979）。回顧外派文

獻可以發現，一直以來學者們亦從個人、家庭、組織等系統，甚或綜觀全體的角度來討論與分析影響外派意願的潛在因子（Borstorff, Harris, Field, & Giles, 1997; Chew & Zhu, 2002; Harvey, 1997; Konopaske, Robie & Ivancevich, 2005; Konopaske, Robie & Ivancevich, 2009），如同學者所慮，個人在對職業生涯上的重大決策與職位轉換時，除了受個人主義驅使外，家庭與組織等外在系統必然也扮演重要的角色。陳佳雯、陸洛、王煜榕（2013）觀察女性員工自我觀如何影響外派決策時發現，女性員工一方面追求個人獨立、挑戰、成就感及自我實現等「獨立自足自我」的滿足，另一方面也考量「互依包容自我」與他人關係的品質，如情人、主管的支持與否，甚或與家人的關係等，才決定外派出征或者回營。個人因熱愛工作而發展職涯高峰的外派主張，不論最後決定出征還是回營，背後都有家人、主管關懷的推波助瀾或力挽狂瀾，愛家心理的擺盪使台灣員工歸落何方終究無法定論。或許這也是近年家庭與組織系統因子的直接預測效果不佳的原因，使得這些外界因子在自願外派上究竟扮演何種角色越發值得省思。例如Konopaske等人（2009）發現家庭中無小孩者，其出差以及短期派駐的意願較高，長期派駐的意願則無顯著預測力；配偶的就業狀態也無法預測任何型態的派駐意願，組織的回任計劃反而對長駐意願不具吸引力。吳欣蓓與陸洛（2011）分析「台灣社會變遷調查（TSCS）」資料庫後發現，舉凡配偶就業狀態、同住長者與未婚子女數等家庭因素，對外派中國意願無顯著預測力。

反觀個人系統因素中人格、價值觀與能力常是員工甄募時的測量項目，若能從中找出有效的預測因子，企業便能在甄募時得到潛在外派者的有關資訊，方便在之後安排訓練與職務規劃。了解這些

預測因子也能幫助有外派需求的企業，釐清哪些應徵者的自願外派意向確實較高。尤其，研究已顯示自願外派者在海外的社會適應上優於指派型外派者（Peltokorpi & Froese, 2009），並且有意願的外派者會有較好的外派適應與海外工作績效（Tung, 1981; Feldman & Thomas, 1992; Borstorff et al., 1997; Selmer, 1998）。因此有必要了解預測自願外派中國之個人系統因子。

Blau（1985）和Cohen（1998）定義職涯承諾（career commitment）為個人對職業所抱持的態度，且會影響個人工作動機的強度，屬於工作價值觀的一種（Zangaro, 2001）。近年許多台灣員工正面看待外派中國經驗，而以外派中國為職涯承諾的角度，正好與Suutari（2003）在芬蘭籍自願外派工作者身上獲得外派職涯承諾的發現不謀而合。有別於過去因為害怕失業或有經濟壓力而接受外派，有越來越多的台灣員工因為體認全球化趨勢、希望提高自身的國際化程度，以及受到成長需求的心理驅動，因而產生自發性的（self-initiated）外派中國心理，並且相信前往中國工作將有利職涯發展。於是，本研究以外派職涯承諾為工作價值觀之指標，並認為這個新的價值取向可能與自願外派中國有關。

除了外派職涯承諾之外，跨文化能力亦十分重要。台灣和中國地區雖然都是華人世界，卻在政治、經濟和社會文化上存在明顯的差異。Lu、Cooper、Kao與Zhou（2003）的兩岸比較分析指出：政治上台灣遵循西方民主路線，中國地區則採行社會主義；經濟上台灣追隨西方資本主義，主張自由市場經濟，中國地區則自1978年起才實行大陸特色的社會主義市場經濟；社會文化方面，台灣社會氣象多元，不僅孔儒學說與思想規範著群體行爲，佛道等宗教信仰亦支配民間活動。同時，受美援等歷史因素影響，並不排斥西方

文化，而中國地區長久以來受孔孟文化薰陶，儒學思想深植，雖歷經政治動盪卻仍保有深層的文化傳承，加上近年外資的引入和國際貿易的熱絡，開啓了社會多元發展的契機。惟潛在的問題如區域發展不均、貧富懸殊，加上社會主義政治意識形態的主導，民間的價值與思想仍與西化較深的台灣大不相同。加上幾十年兩岸對峙、分割、分治的事實，使兩岸人民不僅缺乏相互瞭解與認同，還存在著深層的敵對心態。故，儘管都是華人社會，台灣與中國地區卻因為社會制度不同，於是在價值與思想上存在極大差異，這使得企業在有外派中國需求時不能忽視跨文化適應的問題。

在探討跨文化工作團隊運作的議題時，Earley與Ang（2003）發現團隊成員的文化智商（Culture Intelligence），也就是個人能有效適應新文化的能力對團隊績效有相當大的影響力。研究者認為文化智商也與員工的外派意願及適應有關，不過與外派意願相關的研究卻付之闕如。是故，本研究將以文化智商作為跨文化能力的指標，來了解其與自願外派中國之關係。

最後，本研究自家庭系統與組織系統提出家庭支持與組織支持作為調節因子。回顧外派研究大多各別探討個人系統、家庭系統與組織系統中不同因素與外派意願的直接關係，卻忽略了系統因素間可能存在調節作用。例如Konopaske等人（2009）曾同時納入個人、家庭與組織三方因子來預測美國經理人的外派意願，卻忽略在真實情況下，員工考量的面向必然不可能僅限於單一因子的事實。吳欣蓓與陸洛（2011）亦從個人與家庭系統因素探討全職工作者的外派中國意願，雖考量家庭系統因素的調節作用，卻礙於TSCS資料庫的題項不是專為外派設計，能探討的變項有限，既有變項之測量也僅為事實性問項，而非測量心理構念之標準化量表，故僅發現

當配偶有全職工作可緩解高學歷工作者因就業前景悲觀而意欲外派中國的念頭。因此，如何貼近真實情境下的員工多元思維邏輯，並且選擇適當的變項及有效的衡量來加以討論，還有很大努力空間。有鑑於許多家庭與組織系統因素可能與接受外派直接相關，卻未必是導致員工自願外派的原因，反而生活情境中感受到的實質支持可能促進個人系統因素與自願外派的關係，而這樣的探索正可回應近年來缺乏不同系統因素間相互作用影響員工自願外派心理的研究缺口。

綜上所述，本研究的目的有：一、探討工作者外派職涯承諾與自願外派中國意願的關係；二、探討工作者文化智商與自願外派中國意願的關係；三、檢視家庭支持是否調節工作者外派職涯承諾、文化智商與自願外派中國意願間的關係；四、檢視組織支持是否調節工作者外派職涯承諾、文化智商與自願外派中國意願間的關係。期望這些解答能夠幫助組織在外派決策過程中減少錯誤選任的發生。

## 文獻回顧

自願外派意願指個人自願接受海外工作派遣的程度（Borstorff et al., 1997），由於本研究的海外範疇專指中國地區，因此文中所指的「自願外派意願」將是「自願赴中國地區工作之意願」。

回顧文獻，近年自願型外派（self-initiated expatriate）議題漸受重視。在ABI/INFO資料庫中檢索，從2000年起至2010年間每年約

有5篇期刊文章累積，到2010年後迄今每年均有18篇期刊論文發表，其中各國自願外派者典型或自願參與海外工作傾向最是受到關注，也升高了議題被討論的價值性。於是，為回應國際外派研究趨勢，提供實徵研究累積，也反應近年區域經濟發展活躍以致於員工自願外派心理現形的現實，台灣員工們自願參與中國外派工作的相關因素值得關注。研究已顯示自願外派者在海外互動適應上優於指派型外派者。Peltokorpi與Froese（2009）針對在日本外派的歐美外派者進行研究，發現自願外派者在與地主國人員互動適應上優於指派型外派者。因為自願外派者可能對地主國文化感興趣，於是較願意與地主國人員互動，以及較能容忍行為上的差異。Vance（2005）則認為這可以歸功於這些外派者的當地配偶。但在一般適應和工作適應上便暫無二致。儘管如此，多數研究者認為有意願的外派者會有較好的外派適應與海外工作績效（Tung, 1981; Feldman & Thomas, 1992; Borstorff et al., 1997; Selmer, 1998）。因為員工接受外派工作的意願越高，外派後的工作滿意度與抗壓力可能越高（Borstorff et al., 1997），加上外派意願高者的積極度高，於是容易產生好的績效（Feldman & Thomas, 1992）。因此，可以預期自願外派意願越強者通常會有較好的整體外派適應與外派績效，因此也加深選任自願外派者的重要性。

### 一、外派職涯承諾與自願外派中國意願

早期研究發現一些職業生涯因子都是預測外派意願的重要變

項，因為外派通常等於有機會被認同、有機會被晉升，以及等同於晉升高階管理職的職前訓練（Cleveland, Mangone & Adams, 1960；Gonzalez & Negandhi, 1967），尤其在員工認知「目前工作成就」與「職涯成就目標」之間的差異越大時，外派意願會越高，也越有可能接受公司的外派安排（Noe, Steffy & Barber, 1988）。因此個人若是職涯洞察力（career insight）越高，也越是積極追求職涯發展可能性的人，個人的外派意願也會越高（Aryee et al., 1996）。從期望理論（Vroom, 1964）的角度來看，個人採取某種行為的意願高低，取決於他對行為後能得到某種結果的期望強度，及該結果對他的吸引力。如果個人認為外派成功後能被公司認同、被晉升的機會高，而被晉升後的職位與報酬也對其具吸引力時，自願外派的傾向也會越高。

Suutari（2003）的質性研究中發現，有些員工就是對外派工作懷有高度熱忱，並且視外派為職涯規劃中不可或缺的一部分，被其認為具有外派職涯承諾，並且是自發性（self-initiated）外派者的特色之一。通常這些擁有外派職涯承諾的員工會在未來的數年內為自己訂立至海外工作的目標，也會不斷地尋找海外工作機會，並持續關心國際議題，亦能努力工作積極爭取海外工作的機會，並且不在乎是否能在原公司回任或升遷，即便回任也容易因為有更好的工作機會而離開。反觀外派職涯承諾低者，外派從來不是職涯規劃之一，往往是公司提出要求後才接受外派。於是擁有外派中國職涯承諾的工作者，除了相信中國經驗將有利職涯發展外，也會積極尋求外派中國機會，不在乎回任而更重視長遠的職涯發展，因此自願外派中國意願也越強。據此本研究假設：

H1：工作者外派職涯承諾越高，自願外派中國意願越強。



## 二、文化智商與自願外派中國意願

Earley與Ang（2003）在近年提出文化智商的概念，用以解釋個人在進行跨文化互動時產生差異的原因，並且希望能更適切的解釋為何有些人能在異文化中適應良好，有些人卻不行。文化智商是個人能否有效適應不同文化的能力，亦即能否調整行為以符合當地價值與信念的能力。有四個子構念，分別為動機性文化智商（motivational CQ）、行為性文化智商（Behavioral CQ）、認知性文化智商（Cognitive CQ）以及調整認知性文化智商（Meta-cognitive CQ）。動機性文化智商意指個人是否時常注意異文化相關議題，以及有否適應不同文化情境的信心。行為性文化智商意指當個人與不同文化的人互動時，能否正確使用不同文化中的語言及非語言行為。認知性文化智商意指個人對於不同文化知識的學習與了解程度，包括經濟、法律等。最後，調整認知性文化智商則指個人能否運用觀察、互動來正確的了解異文化知識。

目前與文化智商有關的研究尚待累積，但已發現動機性文化智商對國際商務人士、外派人員的跨文化適應有正面助益（Templer, Tay & Chandrasekar, 2006）。Ang、Van Dyne、Koh、Ng、Templer、Tay與Chandrasekar（2007）也指出動機性文化智商對跨國企業主管們在一般性適應（包含心理層面及社會文化的適應）具有顯著的正向影響；行為性文化智商對一般性適應與工作表現有顯著的正向影響；認知性文化智商與調整認知性文化智商則對決策、判斷以及工作表現皆有顯著的正向影響。文化智商在解釋外派人員的工作適應及表現上，也比人口學變項的解釋力強（Ang, et al.,

2007)。

文化智商和跨文化適應的關係似乎是越來越明朗，然而文化智商是否與自願外派也有關聯？從動機的角度來看，Borstorff等人（1997）認為個人的海外生活興趣，以及有否接受異文化的開放心胸都與外派意願有關。相同地，若工作者擁有高度的文化智商，表示其關心國際議題、樂意學習與了解不同文化，也願意尋找機會透過互動與觀察來了解不同的文化行為，於是可以推測文化智商應與自願外派應有關。再者，從能力的觀點來看，工作者會傾向尋求讓自己發揮所長的工作，也會留在與自己本質契合的工作環境中。故研究者亦可合理推測，若員工覺得自己具有足夠的能力可以勝任跨文化工作及要求，則當會積極爭取與實現。故研究者推論，若工作者的文化智商越高，自願外派中國工作的意願也會越高。故提出假設：

H2：工作者文化智商越高，自願外派中國意願越強。

### 三、家庭支持的調節作用

GMAC（2008）調查指出家庭顧慮（89%）與配偶的職業問題（62%）是員工拒絕外派最常見的原因，並有28%的外派者表示家庭因素是他們提前結束外派返家的首要原因。類似的調查給我們這樣的印象：家庭系統因素是外派不成與失敗的主因。但家庭系統因素中的家庭背景因素，卻往往無法有效預測工作者的外派意願與外派適應。例如，吳欣蓓、陸洛（2011）在全國性大樣本調查中發現配

偶全職工作、同住長者數與同住未婚子女數無法預測工作者的外派中國意願。Caligiuri、Hyland、Joshi與Bross（1998）發現配偶與孩子的家庭適應會影響員工的外派適應，但舉凡配偶的年齡、婚齡、配偶職業狀態等不但無法預測家庭適應，也無法預測員工的外派適應。於是本研究認為家庭系統因素中還有比家庭背景因素更有效的預測因子，甚至在本研究中不與自願外派有直接的預測關係，但可作為強化工作者投身海外工作的調節因子。

Caligiuri、Hyland、Joshi與Bross（1998）研究發現，相對於對海外移居持正面或中立態度的家庭而言，對移居越持負面態度的家庭，在擁有越多家庭支持（family support）、家庭適應力（family adaptability）與家庭溝通力（family communication）下，其家庭的外派適應會越高。同樣地，員工的外派適應也會越好。雖然在其研究中這些家庭特性（支持力、適應力、溝通力）僅能預測家庭適應，而無法直接預測員工適應，但從家庭特性與移居態度的交互作用可知，正向的家庭支持、家庭適應力與家庭溝通力似乎越能扭轉家庭中的負面情緒與態度，使其更正面的看待外派生活。有鑑於此，本研究認為家庭中的某些支持態度與行為，可能在工作者個人想望與投入之間發揮良好的促進角色。

然而哪些家庭支持可能有用？根據文獻，社會支持形式分類理論中以House（1981）的論點最具代表性，也最廣為學者們使用。家庭支持作為社會支持的一環，亦可從其論點說明。House（1981）的支持內涵包含（1）實質支持（tangible/instrumental support）：指所有可直接提供的有形幫助與服務，並以行動表示支持。例如父母在自己疲累或忙碌時，提供教養小孩的幫助。（2）心理支持（emotional support）：指鼓勵人將情緒表現出來，透過分享人生經驗、

表示同情、關愛等方式，使人能在互信的基礎下解決問題。例如配偶或家人能夠傾聽、表達關心、讚美、欣賞或同意，甚至在困難時陪伴。(3) 資訊支持 (informational support)：指給予人建議或者可能幫助決策的訊息。例如親戚中有過外派經驗，願意分享過去的經驗及外派國家的社會、經濟文化等資訊。

當家庭支持的力量越大，代表個人在家庭和日常生活上得到的協助越多。從職家增益與外溢理論的角度來看，家庭資源的增加可能使個人在職場上較無後顧之憂（張婷婷、陸洛、潘君鳳，2012；Lu, 2011）。近年來，隨著工作與家庭增益 (work and family enrichment, 以下行文簡稱職家增益) 研究的累積，工作與家庭介面的正向互動形式已逐漸獲得確認 (Carlson, Kacmar, Wayne, & Grzywacz, 2006; Greenhaus & Powell, 2006)，也就是工作可以增益家庭 (work-to-family enrichment)，家庭也可以增益工作 (family-to-work enrichment) (Carlson et al., 2006)。職家增益是個人內 (intra-individual) 跨場域的資源流轉，是一種工作與家庭資源的正向外溢 (positive spillover) (Bakker, Westman, & van Emmerik, 2009)，外溢模式認為雖然在工作和家庭之間存在實體上的暫時分界，然而個人一個領域的經歷 (experience) 會被帶到另一個領域中 (Brief & Nord, 1990)。Greenhaus與Powell (2006) 認為角色A可提供技能、觀點、生/心理資源、社會資本、彈性、物質等不同類型的資源，這些資源可透過「工具途徑」 (instrumental path)，直接提昇角色B的表現，也可能透過「情感途徑」 (affective path)，先提昇角色A的表現，產生正向情感 (positive affect)，進而間接促進角色B的表現與正向情感。換言之，個人投入家庭所獲得的技能、知識、行為與觀點、家庭給予地正向情緒狀態與態度等，美好

的家庭生活使個人在工作更具效率時，個人容易成爲一個較佳的工作者（Carlson et al., 2006）。

本研究認爲個人的家庭角色若能回饋正向與實際的家庭資源或支持時，將可能促進工作角色的表現與發展，例如陳佳雯、陸洛、王煜榕（2013）提到，作爲孩子，個人有來自父母等原生家庭成員提供的實質、心理、資訊等資源支持，甚至是教養方式，使女性更勇於追求外派理想。這些實際家庭支持可能營造出一個正面的氛圍，而促使工作者相信自己可以隨著價值期望與個人能力來追求外派機會，或者較勇於追求職業理想。當個人的家庭支持氛圍高時，代表個人擁有許多正向與實際的家庭支持，家庭支持可能產生正向外溢的效果，使得個人相信自己得以投入更多精力與時間在工作中，於是外派職涯承諾高時，則自願外派的意念可能越強；反之，在低度的家庭支持氛圍下，可能使個人的外派職涯承諾與自願外派的關係減弱。

同理，高度的家庭支持氛圍下，個人有效適應不同文化的能力與追求職業理想的鏈結可能越強。除了實質的家庭資源支持外，高度的家庭支持氛圍也代表著個人的能力容易被肯定、面臨的問題時成員也先一步能提供個人應有的心理與實質準備，家庭經驗可能產生正向外溢效果，使個人相信自己有能力得以勝任更多的工作挑戰，因此當個人自覺文化智商越高，自願外派的念頭可能越強；反之，低度的家庭支持氛圍下，也就是缺乏家庭資源時，即便個人自覺有較高的文化智商，卻未必有足夠的自信推波助瀾，於是文化智商與自願外派的關係可能減弱。遂此，本研究提出以下假設：

H3：家庭支持可調節員工特性與自願外派中國意願之關係。

H3a：家庭支持可調節外派職涯承諾與自願外派中國意願之關

係。

H3b：家庭支持可調節文化智商與自願外派中國意願之關係。

#### 四、組織支持的調節作用

Eisenberger、Hutchison、Sowa與Huntington（1986）提出「組織支持」的概念，認為員工會發展出一個整體的信念衡量組織重視員工貢獻及關懷員工福祉的程度。組織雖然是透過組織成員執行其政策或決策，但員工並不會單獨地將這些政策或決策歸因於某個特定成員的行為，反而認為這些政策或決策是組織所給予。因此，既然組織被視為一個擬人化的個體，則組織的公平正義、主管的支持、給予員工的酬賞及有利的工作條件等，就都是員工知覺組織支持的原因（Rhoades & Eisenberger, 2002）。Eisenberger、Armeli、Rexwinkel、Lynch與Rhoades（2001）依據組織支持理論的觀點，指出組織支持對工作後果的影響可能透過社會交換的互惠規範（reciprocity norm）、社會情緒需求的滿足（fulfillment of socioemotional needs）、績效－酬賞期望（performance-reward expectancies）等心理機制引導而產生。例如在社會交換的互惠規範中，組織支持能使工作者期待自己對組織的信任、善意、忠誠與付出，能在未來受到回報。再者，在滿足社會需求過程中，組織支持能使員工感受到組織對員工表現或行為的滿意、驕傲，進而滿足其自尊需求（need for esteem）、能夠傳遞員工承諾及樂於接受員工成為組織一員的訊息，以滿足其情感需求（need for affiliation）、以

及能夠強化員工預期，使員工相信當自己不論在工作或生活上遭逢壓力時，組織都能同理、並提供實質上的幫助，為員工解決困境，滿足員工尋求情緒支持（need for emotional support）之需求（Hill, 1987）。最後，在績效－酬賞期望的心理過程中，組織支持能使員工在「高績效的工作表現將會獲得酬賞」的期望上，不斷增強其有利於組織的行為。這些組織政策上的支持可能令工作者產生正向的工作心理，強化個人想望與外派投入間的關係。

當員工感受越多組織支持時，會相信自己的工作價值觀或能力得以發展後，能在工作上得到回報。也就是在組織支持越多的情況下，個人會相信自己的外派職涯承諾的價值意向可以實現，也能在實現後獲得工作回報，因此外派價值承諾與自願外派的鏈結越深；相反地，當組織較難給予任何政策或實質上的組織支持時，工作者的外派職涯承諾即使很高，卻礙於難以實現和不滿報償而減少自願外派的傾向。同理，組織支持越多時，個人的文化適應能力被其認為可受組織重視、可以施展也有其價值，因此當個人的文化智商越高與自願外派的意願也會越高；反之，當組織支持越低時，個人可能難以感受自己的文化適應能力被重視和可能被報償，於是降低自願外派的意向。遂此，本研究提出以下假設：

H4：知覺組織支持可調節員工特性與自願外派中國意願之關係。

H4a：知覺組織支持可調節外派職涯承諾與自願外派中國意願之關係。

H4b：知覺組織支持可調節文化智商與自願外派中國意願之關係。

## 研究方法

### 一、研究對象與施測程序

本研究以台灣地區全職工作者為樣本，進行結構性問卷施測。本研究採取立意抽樣方式收集問卷，但考量研究結果的類推性，仍盡量選取不同行業、不同組織、不同管理階層、不同專業背景，以及來自不同人口學背景結構之受訪者，以力求樣本之異質性。研究者透過人際網路，在金融服務業、電子資訊科技業、製造業、文教學業與醫療衛生等不同行業，共發出680份問卷，有效問卷598份，有效回收率為87.94%。

樣本特性方面，女性略多，有371人，佔六成；樣本平均年齡37.61歲（SD=9.60）、平均教育年數為16.03年（SD=1.78），大學學歷以上者眾，有514人，約八成六；已婚者略多，有304人（50.8%）；非管理職者最多，共358人（60.8%）、中階主管人數次多，共95人（16.1%），低階主管共有84人（14.3%），高階主管52人（8.8%）；組織工作年資平均數為7.95年（SD=8.33）；行業別以從事金融服務業者最多，有179人（29.9%），其次是電子資訊科技業者164人（27.4%）、製造業者70人（11.7%）、貿易業者33人（5.5%）、醫療衛生業者19人（3.2%）。



## 二、研究工具

本研究使用問卷研究法，主要研究變項包括「外派職涯承諾」、「文化智商」、「家庭支持」、「知覺組織支持」、「自願外派中國意願」等五項。而控制變項包含了性別、年齡、教育程度、婚姻狀況、工作年資、職位階級、外向性格、開放性格等背景變項的調查。本研究之結構性問卷內容如下：

### 1. 外派職涯承諾

Suutari (2003) 針對全球經理人所做的質性研究結果發現，職涯規劃中具備「我會不斷尋找海外工作機會」、「海外工作對我而言是職涯規劃的一部份」、「我積極努力工作，就是爲了得到海外工作機會」等六種特性的員工，普遍具有較高的海外派遣意願，並將其定義爲具有高外派職涯承諾 (Career Commitment) 者。本研究參考其研究結果，擷取作者對外派職涯承諾的六種敘述與定義後編成外派職涯承諾量表。除此之外，亦擷取章英華、傅仰止 (2006) 在臺灣社會基本變遷調查問卷中的一題題項：「我相信海外工作的經驗，對於日後回到台灣工作會有好的影響」，來增加此量表的完整度。因此，本量表共計7題，所有題目之選項皆採李克特5點量尺計分 (1=非常不符合，5=非常符合)，並加總總分，分數越高表示受測者的外派職涯承諾程度越高，其內部一致性信度Cronbach's  $\alpha = .89$ ，信度良好。探索性因素分析結果則顯示，以主成分分析法在未轉軸情況下可萃取單一因素，表示在單一構念之測量效度佳。

## 2. 文化智商

本研究採用Earley與Ang（2003）編製的文化智商量表（Cultural Intelligence Scale），文化智商的四個子構面包含動機性文化智商2題、行爲性文化智商2題、認知性文化智商3題、調整認知性文化智商2題，總共9題。採李克特7點量尺計分（1=非常不同意，7=非常同意），分數越高代表文化智商也越高。各分量表信度方面，動機性文化智商的內部一致性信度Cronbach's  $\alpha$ 值爲.78；行爲性文化智商爲.85；認知性文化智商爲.87；調整認知性文化智商爲.82，總量表的內部一致性信度Cronbach's  $\alpha$ 值爲.84，信度皆良好。另外，二階驗證性因素分析結果則顯示，由四個子構念組成之模型適配度佳（ $\chi^2=84.96$ ,  $df=21$ ,  $p=.00$ ,  $\chi^2/df=4.04$ , GFI =.97, CFI=.98, RMSEA=.07）。

## 3. 家庭支持

本研究的家庭支持量表採用Barrera（1981）所編的社會支持量表（Socially Supportive Behavior Inventory）共計15個題項，並請問受訪者在工作上遇到壓力或煩惱時，家人是否會提供各項協助。包含心理支持9題（例如：欣賞您的某種能力或個人特色；讓您知道有些事情您做得很好；同意您的計劃是最好的、資訊支持4題（例如：爲您提供建議以解決一個困難的問題；告訴您，他或她在以前面臨類似問題時，是如何應付的；告訴您在即將面臨的問題中，您應有哪些心理準備），以及實質支持2題。所有題項皆採李克特4點量尺計分（1=很少，4=總是），回答分數越高，表示受測者所擁有的家庭支持也越高。各分量表信度方面，心理支持量表的Cronbach's

$\alpha$ 值為.91，資訊支持量表為.85，皆表現良好，唯獨實質支持量表的內部一致性信度Cronbach's  $\alpha = .59$ 稍低，但因量表題項只有兩題，且兩問項「在您累的時候或忙的時候，提供幫助」以及「如果您需要，借錢或東西給您」在概念上彼此不一定有關係，故此信度結果仍可接受。此外，由於本研究中家庭支持的三個分構念間互有中高度相關，即心理支持與實質支持間之相關係數為.69 ( $p < .00$ )；實質支持與資訊支持之相關係數為.61 ( $p < .00$ )；資訊支持與心理支持之相關係數為.77 ( $p < .00$ )，故研究後續分析將採取加總計分後的家庭支持概念進行假設驗證，量表總信度達Cronbach's  $\alpha = .93$ 。而二階驗證性因素分析結果亦顯示題項誤差間互有中高度相關，在連結題項誤差間的關係後，模型適配度佳 ( $\chi^2=306.4549$ ,  $df=73$ ,  $p=.00$ ,  $\chi^2/df=4.19$ ,  $GFI=.94$ ,  $CFI=.96$ ,  $RMSEA=.07$ )。

#### 4. 組織支持

Eisenberger、Cummings、Armeli與Lynch (1997) 從其於1986年及1990年發展之組織支持量表的36個題項中，抽絲剝繭出8個最具代表性的題項，編製成極短版之組織支持量表，以求量表之廣泛使用性，希望能適用於更多公司組織。由於本研究樣本來自不同產業組織，故本研究採用此版本量表，從員工的立場，測量員工是否感受到組織關心並重視其福利，例題如「公司相當重視我的目標和價值」、「公司相當重視我的福利」。所有題項採用李克特7點量尺計分 (1=非常不同意，7=非常同意)，並將2題反向題反向計分後加總，分數愈高表示員工認為組織越關心員工，也越重視其福祉，即組織支持也越高。此量表的內部一致性信度Cronbach's  $\alpha$ 值為 .89，信度良好。驗證性因素分析結果則顯示單一構念下的模型適配度

佳 ( $\chi^2=78.03$ ,  $df=18$ ,  $p=.00$ ,  $\chi^2/df=4.33$ ,  $GFI=.979$ ,  $CFI=.98$ ,  $RMSEA=.07$ )。

### 5. 自願外派中國意願

海外派遣意願為單題測量，題項出自章英華、傅仰止（2006）的臺灣社會基本變遷調查問卷，題目為「如果有機會，在未來一年中您願不願意到中國大陸工作？」採4點量尺計分（1=很不願意，4=很願意），回答分數越高，表示工作者自願外派中國的意願越高。

### 6. 員工外向性格與開放性格

由於大五人格中的外向性人格與開放性人格被認為是成功外派者的人格特質（Authur & Bennet, 1995；Church, 1982；Hammer, Gudykunst & Wiseman, 1978；Mendenhall & Oddou, 1985；Aryee et al., 1996），可能影響自願外派意向，因此納為控制變項，以釐清主要變項之預測效果。本研究採用Saucier（1994）的五大人格特質量表，該量表簡化了Goldberg（1992）的版本，將原有的100題題本縮減為40題的簡短量表（Mini-markers）。此量表不但將單字簡化，使受測者容易理解，也有效降低了原量表的題項間相關性（inter-scale correlation）過高的問題。本研究僅取開放性格與外向性格之形容詞問項各8題，讓受測者依據形容詞與本身性格相符的程度作答，所有選項皆採李克特7點量尺計分（1=極不符合，7=極符合）。隨後，將其中6題反向題反向計分後加總各題，總分越高表示受測者的開放性與外向性越高。

其中，開放性量表在刪除與整體相關偏低者（題項為：複雜的、高深莫測的）、與正向描述題接近的反向題（題項為：沒有創

造力的、不聰明伶俐的)，以及驗證性因素分析後兩兩測量誤差相關過高者（複雜的vs.高深莫測的，皆刪除；聰明機靈的vs.不聰明伶俐的，刪除後者；有創造力的vs.沒有創造力的，刪除後者）後，餘下四題，其內部一致性信度Cronbach's  $\alpha = .74$ ，驗證性因素分析結果顯示單一構念下的模型適配度佳（ $\chi^2=7.68$ ,  $df=2$ ,  $p=.02$ ,  $\chi^2/df=3.84$ , GFI=.99, CFI=.99, RMSEA=.06）。另外，外向性量表則在刪除與整體相關偏低者（題項為：大膽的），以及驗證性因素分析後兩兩測量誤差項相關過高者（健談多話的vs.外向社交的，刪除前者；精力充沛的vs.外向社交的，刪除前者）後，餘下五題，其內部一致性信度Cronbach's  $\alpha = .82$ ，信度良好。驗證性因素分析結果顯示單一構念下的模型適配度佳（ $\chi^2=20.49$ ,  $df=5$ ,  $p=.01$ ,  $\chi^2/df=4.09$ , GFI=.99, CFI=.99, RMSEA=.04）。

### 三、驗證性因素分析與共同方法變異之檢測

本研究進行假設驗證前，先針對五個研究變項（外派職涯承諾、文化智商、家庭支持、組織支持、自願外派）進行驗證性因素分析（confirmatory factor analysis, CFA），以檢視各研究構面的建構效度。研究模式的適配度指標為： $\chi^2 = 823.34$ ,  $df = 221$ , GFI = .89, CFI = .93, RMSEA = .06。雖RMSEA數值略大於0.05，但尚在可接受的範圍內，研究模式的整體適配度達可接受之標準（Podsakoff, MacKenzie, & Podsakoff; 2003），且模式中所有因素負荷量的檢定結果皆達 .001的顯著水準，表示同一因素下的測量題

目，皆能有效反映同一構念。另外，我們對五個變項間的區別效度（discriminant validity）採用卡方差異檢定（chi-square difference test）進行考核。分別在兩兩變項間比較未限定與限定（將兩變項的相關設定為1）模式的卡方值是否達顯著差異（Anderson & Gerbing, 1988）。結果顯示卡方差異檢定皆達到統計上的顯著性（卡方差異由113.8到410.5），顯示研究模式中各構念間具有區別效度。

由於本研究主要測量個人性格、主觀價值體系、文化智能、家庭支持、知覺組織支持以及實際的自願外派意願，因此，所有變項的測量都由同一受試者填答。但為避免單一受試者作答所導致的共同方法變異（common method variance），我們首先依據Podsakoff與Organ（1986）的建議，採用哈門氏單因子測試法（Harman's one-factor test），來檢測CMV的問題。此法乃投入所有題項一起進行探索性因素分析（EFA），在未轉軸情況下無法得出一綜合（general）因子，則或可證明共同方法變異造成之偏誤小。結果發現，在投入所有題項後得出10個因素，共解釋了67.53%的變異量，而由第一因素解釋的變異量僅為18.83%，參考彭台光、高月慈及林鈺琴（2006）等人的研究，第一因素解釋的變異量如未大於50%時，可顯示由共同方法變異造成的問題應不嚴重。為求謹慎，我們再依照Podsakoff等學者（2003）之建議，採用潛在變數測量法進行測試，分別進行單一構面模式（創造一個新的潛在變數並設定所有的題目都落在此潛在變數上）、三構面模式（結合外派職涯承諾與文化智商為一構面、結合家庭支持與組織支持為一構面、自願外派意願為一構面）、四構面模式（外派職涯承諾、文化智商各為一構面、結合家庭支持與組織支持為一構面、自願外派意願為一構面），及本研究模式的巢套分析。單一構面模式（ $\chi^2 = 5138.17$ ,  $df = 230$ ,  $GFI =$

.45, CFI = .38, RMSEA = .20)、三構面模式 ( $\chi^2 = 2004.63$ ,  $df = 228$ , GFI = .76, CFI = .77, RMSEA = .11)、四構面模式 ( $\chi^2 = 1698.69$ ,  $df = 225$ , GFI = .81, CFI = .82, RMSEA = .11) 皆低於可接受水準, 又較本研究預設的模式適配度差, 可知本研究模式為五者中的最佳模式, 所測得的變項並未聚合成一個潛在構念, 可視為彼此獨立、可區分的構念, 故共同來源偏誤的問題在本研究中可能不嚴重。

## 統計結果分析

人口學背景變項與其他變項間的相關分析結果顯示(見表1), 樣本中「性別」與「年齡」、「教育年數」、「婚姻狀況」、「職位」、「外向性格」、「開放性格」、「外派職涯承諾」、「文化智商」、「自願外派中國意願」皆呈現顯著正相關。顯示樣本中男性、教育程度高、未婚、主管、資淺員工、外向與開放性格高, 外派職涯承諾高、文化智商高者, 具有較高的自願外派中國意願。

再以層級式迴歸分析驗證各項假設, 檢證的原則是先在第一層投入與依變項有關的背景變項作為控制因子, 接著才在第二層投入欲探討的主要研究變項, 結果如表2所示。

模式一指出未婚、主管職、年資淺或具外向性格的員工, 自願外派中國意願會較高。若同時觀察所有變項對自願外派中國意願的預測模式, 可以發現模式二的整體模式成立, 解釋變異量為31%。從迴歸係數值可知, 「外派職涯承諾」正向預測了「自願外派中國

表1 研究變項之相關分析結果

研究變項	Mean	SD	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.
1 性別	.38	.49												
2 年齡	37.61	9.60	.19***											
3 教育年數	16.03	1.78	.23***	-.29***										
4 婚姻狀況	.51	.50	.22***	.62***	-.14***									
5 職位	.39	.49	.20***	.44***	.09*	.33***								
6 工作年資	7.94	8.33	.07	.72***	-.08***	.45***	.29***							
7 外向性格	7.16	1.45	.09*	.03	.02	.06	.16***	-.07						
8 開放性格	8.89	1.59	.29***	.00	.18***	.00	.23***	-.04	.50***					
9 外派職涯承 諾	3.20	.89	.09*	-.24***	.20***	-.03***	.01	-.29***	.29***	.29***				
10 文化智商	4.81	.84	.18***	-.02	.17***	-.06	.15***	-.17***	.36***	.37***	.49***			
11 家庭支持	2.48	.69	-.03	-.05	.00	.12**	-.01	.01	.13**	.04	.03	.03		
12 組織支持	4.19	.71	.05	.01	.03	.04	.24***	.02	.19***	.23***	.10*	.18***	.16***	
13 自願外派中 國意願	2.56	.94	.08*	-.04	.11**	-.11**	.09*	-.15***	.20***	.18***	.54***	.38***	-.03	.08

\* $p < .05$ , \*\* $p < .01$ , \*\*\* $p < .001$

註：性別：0=女，1=男；婚姻狀況：0=單身，1=已婚；職位：0=非主管，1=主管



## 外派職涯承諾、文化智商與自願外派中國意願

意願」)，顯示員工的外派職涯承諾越高，自願外派中國意願也會較強，假設1成立。再者，模式中「文化智商」正向預測「自願外派中國意願」，顯示員工的文化智商越高，自願外派中國意願也會較強，因此假設2亦成立。顯示員工的外派價值感知與承諾感的投入，以及跨文化能力，是較能解釋員工自願外派中國意願的因子。

家庭支持的調節效果方面，我們依Baron與Kenny（1986）的程序來逐一審視調節變項在自變項與依變項間關係的調節作用。由表2可知，家庭支持在「外派職涯承諾」與「自願外派中國意願」間，以及在「開放性格」與「自願外派中國意願」間皆不具有調節效果。故假設3未獲支持。

表2 層級式迴歸分析結果

依變項：自願外派中國意願								
預測因子	模式一	模式二	模式三	模式四	模式五	模式六	模式七	模式八
$\beta$								
控制變項								
性別	.02	-.03	-.03	-.03	.01	.01	-.00	-.01
年齡	.05	.12	.30	.11	.12	.06	.14*	.09
教育年數	.04	.01	.01	.01	.01	.01	.02	.01
婚姻狀況	-.16**	-.06	-.05	-.05	-.04	-.11	-.06	-.12*
職位	.11**	.09	.09	.08	.09	.08	.09*	.08
工作年資	-.19**	-.07	-.07	.07	-.09	-.11	-.09	-.12*
外向性格	.10**	-.02	-.01	-.01	.01	.07	.01	.04
開啓性格	.09	-.01	-.01	-.02	.02	.00	.01	-.01
個人系統變項								
外派職涯承諾		.45***	.45***	.45***	.52***		.52***	
文化智商		.15**	.15***	.15***		.32**		.33***

依變項：自願外派中國意願								
預測因子	模式一	模式二	模式三	模式四	模式五	模式六	模式七	模式八
$\beta$								
家庭系統變項								
家庭支持			-.06	-.07	-.05	-.07		
組織系統變項								
組織支持				.05			.02	.03
干擾作用								
外派職涯承諾x家庭支持					.05			
文化智商x家庭支持						.02		
外派職涯承諾x組織支持							.07*	
文化智商x組織支持								.07
R <sup>2</sup>	.09	.31	.31	.31	.32	.18	.31	.18
$\Delta R^2$	.09***	.22***	.00	.00	.23***	.09***	.22***	.09***
F(dt)	5.80*** (493)	21.78*** (493)	20.05*** (493)	18.53*** (493)	20.52*** (502)	9.36*** (494)	20.57*** (507)	9.58*** (599)

\* $p < .05$ , \*\* $p < .01$ , \*\*\* $p < .001$

註：性別：0=女，1=男；婚姻狀況：0=單身，1=已婚；職位：0=非主管，1=主管

知覺組織支持的調節效果方面，由模式七可知，組織支持在「外派職涯承諾」與「自願外派中國意願」間的調節效果顯著。由圖1可知，員工感受組織支持高者，線性關係的斜率比知覺組織支持低者來得陡，圖中的迴歸係數（ $b_1$ 、 $b_2$ ）的差異亦達顯著水準（ $t=2.22, p < .05$ ），顯示當員工感受組織支持越高時，外派職涯承諾感與自願外派之間的關係亦較為強烈，故假設5部分成立。另外，我們一併檢驗了知覺家庭支持與知覺組織支持的二階調節作用，但

結果不顯著。

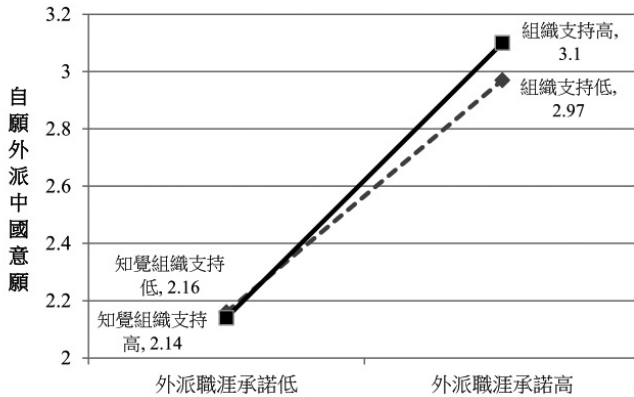


圖1 組織支持在「外派職涯承諾」與「自願外派中國意願」間的調節效果

## 結論與建議

本研究旨在找出影響台灣地區全職工作者自願外派中國地區的主要因子，以下將就研究發現進行討論並提出建議。

## 一、研究結果討論

首先綜合相關分析的結果可知，人口學變項方面，除了年齡與教育年數呈負相關、教育年數與婚姻狀況、工作年資呈負相關，也就是樣本中教育程度低者較為年長、已婚、工作年資深外，其餘變項間的關係幾乎呈正相關，並且以男性、教育程度高、未婚、任主管職、年資淺、具外向性格與開放性格者，自願外派中國意願較高。主要研究變項方面，發現除了年齡、家庭支持與知覺組織支持外，所有變項皆與自願外派中國意願有顯著相關。

層級式迴歸分析的結果發現，除調節作用之假設為部分成立外，其餘假設皆成立。本研究首次驗證了外派職涯承諾、文化智商與自願外派意願的關係，也就是個人系統中，工作者的外派職涯承諾越高，以及文化智商越高者，這些人自願外派中國的意願越強。研究結果皆符合假設推論，顯示此兩者是穩定預測自願外派中國意願的顯著因子。也就是視外派為職業生涯發展重要取徑並納入職涯規劃中者，將是重視外派價值者，並且會較自願投身外派工作。而若工作者擁有高度的文化智商，表示其關心國際議題、樂意學習與了解不同文化，也願意尋找機會透過互動與觀察來了解不同的文化行爲，其自願參與海外派遣的意願會較強。此與先前研究指出員工對於異文化的興趣及接受程度將會影響外派意願之結果一致（Borstoff et al., 1997）。

本研究發現家庭與組織支持預測自願外派中國意願的直接效果並不顯著，反而在個人因素與自願外派間存在調節效果。即在高度組織支持下，外派職涯承諾感越高的工作者會較有自願外派中國的

意圖。過去關於家庭支持對海外派遣意願影響之研究，主要將家庭支持定義為配偶移居意願與配偶對於外派之態度（Brett & Reilly, 1988; Brett & Stroh, 1995; Brett, Stroh & Reilly, 1990），屬於特定之家庭支持。本研究參考House於1981年提出的論點，將家庭支持以實質支持、心理支持與資訊支持的邏輯做了更深入的定義，且未明確限制家庭支持之來源僅限於配偶，而是包括所有的家庭成員，所以是依普遍性的概念來建構的家庭支持。然而本研究發現，此等普遍性概念的家庭支持無法催化員工個人因子與自願外派中國間之關係，可能與其非專為「外派」設計之測量有關。本研究雖視工作者的家庭支持為一種資源，可能促發個人因子與自願外派之關係，然，家庭支持與家庭對外派的支持可能仍是兩回事。畢竟海外工作的期間長，所需的各項家庭支持非短期或不定期協助可以達成，來自臨時的或短期的家庭支持或正向的家庭氛圍都不足以協助長期派外工作者所需，考慮此特殊性，未來研究若針對外派家庭支持之長期指標來進行檢測，應更為適當。組織支持方面，組織支持的正向力量較家庭支持能促發個人因子與自願外派的關係，但僅限於職涯發展和自願外派間的關係。未能促發文化智商與自願外派間關係的原因，可能仍與前同，建議未來研究可就與外派有關之組織支持來進行檢測。

## 二、研究限制與建議

本研究僅針對可能西進產業與組織進行調查，無法將結果類推

至所有產業，況且不同組織對於西進策略有不同之看法與限制。舉例來說，消費品相關產業可能因中國龐大的消費潛力而積極西進佈局，但電信業卻礙於法令限制而較難挺進對岸市場，於是產業態勢的不同必將影響員工的職涯發展考量，進而影響員工自身的外派意願。故未來研究抽樣除了必須考量組織的發展策略外，亦可針對幾家中國特許開放產業裡的組織來進行員工自願外派之衡量，例如已特許至對岸營業的金融機構。雖然必須犧牲類推性，但才能得到最符合產業現況的研究結果。

其次，中國幅員遼闊，各地區的氣候、地理環境、城市結構、風土民情皆不同，呈現出迥異的社會文化型態。現今台灣員工外派中國多前往京津、上海、南京或是蘇杭、無錫等一二級城市。但隨著商機在中國各省份浮現，未來亦將需要員工來開拓其它屬性的地方市場，屆時台灣員工可能需要被派駐到吉林、南通等較不熟悉的城市，當員工考慮派駐地可能帶來更多的文化與生活適應的衝擊時，外派決策時的考量因素可能更複雜，進而影響其自願外派的意圖。故建議後續研究者可針對不同派遣區域可能造成的差異進行分析。

再者，文化智商量表乃由西方學者發展而成，雖然經西方實證研究驗證信效度良好才為本研究選用，但量表原是設計在西方文化下檢測，故在題項設計上可能無法完全符合華人文化，而忽略某些華人在進行跨文化互動時所重視的構念。故建議後續研究者可進行探索性研究來發展新題，或是找出適當的調整方向，以更貼近東方文化之特性。另外，本研究針對未有外派中國經驗者為調查對象，惟未控制是否曾有類似經驗，例如短期出差，或者外派他國，建議未來研究宜對外派史予以調查和控制，以避免第三因之干擾。

最後，本研究的調查採自陳式問卷，可能會產生共同來源偏誤的問題。儘管Conway與Lance（2010）認為事後的統計檢測結果良好並不代表沒有共同方法變異之偏誤，不過謹慎的處理與反覆的檢測仍可大大減少偏誤的發生率。在問卷施測前，我們遵照Podsakoff等人（2003）的建議，在問卷的設計上，題項力求簡明、易懂，在問卷編排時，部分題項採用反向題，並採用不記名問卷調查，以期盡可能減少偏誤的影響。於統計分析時，我們則依據Podsakoff與Organ（1986）的建議，採用哈門氏單因子檢定法測試，以及Podsakoff等學者（2003）之建議，採用潛在變數測量法進行測試。結果發現，共同方法變異造成的問題應不嚴重。然而嚴格來說，事後法的檢測仍有其侷限性。因為，當研究者採取驗證性因素分析時，容易產生多重因素結構，而在多重因素結構的結果中，我們也僅能說明共同方法變異的影響性較低，但無法完全排除同源偏差效果（林鈺琴、蕭淑月，2005）。故建議未來研究在變項皆須自評時，可採取多時序追蹤採樣法，以盡量降低CMV疑慮。

### 三、管理意涵

以下針對研究結果，提出關於外派人員選擇、出發前教育訓練等面向之建議，為企業管理實務參考。

#### 1. 提供外派甄選的方向，減少搜尋成本

在招募新進員工時，除可挑選在工作能力與專業領域表現優良

者外，透過篩選出具外派職涯承諾價值觀者，可合理推測其在未來自願參與海外派遣工作的可能性高，從而提升公司未來在人力資源配置時的彈性，減少搜尋成本。這些人的特徵包含會持續關心國際議題、重視並且不斷尋找海外工作機會、將海外工作視為職涯規劃之一等。

另外，要如何在文化交流越趨頻繁的今日，了解彼此文化間的差異性，並在面對不同文化時能夠處理得當、應對自如是重要課題。對於企業來說，如何找出具備此項能力的員工來協助企業的海外事業營運得以順利進行，則是企業長久以來努力的方向。本研究證實文化智商對自願外派意圖有顯著正向影響，故企業在決定海外派遣的人選之前，可先透過文化智商中各個題項的測驗來了解員工對於異文化的接受程度，再藉由對員工生活、工作中的觀察，例如是否了解不同文化的價值觀、是否了解非語言溝通上的微妙差異、是否對異文化有高度的熱忱等，進一步判斷員工的海外派遣興趣與意願之高低，可增加企業有效選任的機率，並降低外派失敗的高額風險。另一方面，若企業認為員工深具發展潛力，亦可讓員工有較多機會進行異文化的接觸，來傳遞正確的文化資訊以增加員工對異文化的了解，透過文化智商的培養提高員工自發性的海外派遣意願，進而豐富企業全球化運籌管理的人才庫。

## 2. 為員工規劃職涯發展，提高其自願外派意圖

研究結果顯示外派職涯承諾高的員工，其自願外派中國意願亦較高，故公司在選任時，可透過甄試工具了解潛在海外派者真正的生涯態度與職涯取向，例如從背景資料中判斷是否喜愛海外生活、過去如何適應海外生活、了解其海外派遣的企圖心等。若其有成為海



外派遣人員之潛力，則可提供職涯規劃之協助，例如協助員工發展專長與興趣，以促成未來海外工作的可能，或者根據期望理論，利用強化外派訓練讓員工了解外派成功是可能的，並同時給予外派成功後的酬償承諾，亦是提高外派成功率的作法。

### 3. 強化外派訓練，尤其是跨文化訓練，提高自願外派意圖

先前研究指出，海外派遣前的跨文化訓練對外派任務是否成功有顯著的影響（Mendenhall, Dunbar & Oddou, 1987）。本研究證實了對文化智商在預測外派意願上具有顯著的影響效果，使企業得以選任具有外派意願的員工以減少其不適應程度。而更進一步，在員工前往派遣地之前的教育訓練，亦可透過訓練文化智商的各構面，讓員工加速當地的生活適應以提升工作績效。故研究者建議企業可將文化智商納入海外派遣前的教育訓練課程之中，透過提供文化認知相關課程的基本了解與學習，提供外派人員更多關於文化差異及跨文化管理之相關知識。組織亦可在課程當中進行員工相關疑惑之解答，並確實傳遞派任期間公司提供之支援，以強化員工適應當地文化之信心。在了解當地情況並建立起足夠的信心後，可利用體驗式學習使員工預見可能發生之狀況並事先防範，例如可進行實地考察或辦理研討會，透過親身的體驗互動，不僅可讓員工對當地文化有更加深層的認識，並可不斷的檢視自身行為、言語、互動過程的是否有不適宜之處並立即改進，以增加員工的跨文化適應。

### 4. 提高員工知覺組織支持，提高自願外派意圖

從組織支持可促進員工價值觀與自願外派中國意願的關係來看，組織不管在實質或於象徵意義上提高員工的被重視感與各項需

求，都可能促進其自願的外派投入。實質作法可以是施行管理措施如工作生活訪談、加強員工福利、提供職涯規劃與員工訓練（如工作輪調），象徵性的作法可將關懷員工納入組織文化，或者訓練主管多予員工支持與鼓勵，來提高員工的自願外派中國意圖。

## 致謝

本研究由國科會資助，計畫編號為NSC101-2410-H-002-197-MY2，特此感謝。

參考文獻

- 104 人力銀行（2010）：〈後ECFA時代七成六企業策略佈局大陸〉。取自[http://www.104learn.com.tw/cfdocs/edu/iexam/show\\_iexam.cfm?autonumber=10369](http://www.104learn.com.tw/cfdocs/edu/iexam/show_iexam.cfm?autonumber=10369)。[104 Job Bank (2010). “Layout of 76% of Taiwanese corporation strategies regarding Mainland China in the post-ECFA era”. Retrieved from [http://www.104learn.com.tw/cfdocs/edu/iexam/show\\_iexam.cfm?autonumber=10369](http://www.104learn.com.tw/cfdocs/edu/iexam/show_iexam.cfm?autonumber=10369)]
- 吳欣蓓、陸洛（2011）：〈員工國際經驗、生涯發展與外派中國意願之關係－以家庭系統因素為調節變項〉。《商略學報》（台灣），3卷3期，175-195。[Wu, H. P., & Lu, L. (2011). Associations between employees international experiences, career development, and their willingness to be relocated to Mainland China: Family factors as moderators. *International Journal of Commerce and Strategy*, 3(3), 175-195.]
- 林鈺琴、蕭淑月（2005）：〈社會支持、信任、關係品質與組織知識分享行為之關係研究〉。《商管科技季刊》（台灣），6卷3期，373-400。[Lin, C. C., & Shiaw, S. Y. (2005). Relationships among social support, trust, organizational relationship and knowledge sharing behaviors based on the perspective of social exchange theory. *Commerce & Management Quarterly*, 6(3), 373-400.]
- 張婷婷、陸洛、潘君鳳（2012）：〈工作與家庭的雙向增益：前因、後果及互依我的調節作用〉。《中華心理學刊》，54卷4期，471-493。[Chang, T. T., Lu, L., & Pan, C. F. (2012). The bi-directional enrichment of work and family: Antecedents, consequences, and interdependent self as a moderator. *Chinese*

*Journal of Psychology*, 54(4), 471-493.]

章英華、傅仰止（主編）（2006）：〈臺灣社會變遷基本調查計畫：第五期第一次調查計畫執行報告〉。臺北市：中央研究院社會學研究所。[Chang, Y. H., & Fu, Y. C. (2006). *Taiwan social change survey, first wave of the fifth phase (5-1)*. Taipei: Institute of Sociology, Academia Sinica.]

陳佳雯、陸洛、王煜榕（2013）：〈爲自己出征？雙文化自我在台灣女性外派決策中的展現〉，《本土心理學報》（台灣），39期，65-116。[Chen, J. W., Lu, L., & Wang, Y. R. (2013). To go or not to go? The unfolding of the self in young Taiwanese women in the decision-making process to work overseas. *Journal of Psychology in Chinese Societies*, 39, 65-116.]

彭台光、高月慈、林鈺琴（2006）：〈管理研究中的共同方法變異：問題本質，影響，測試和補救〉。《管理學報》（台灣），23卷1期，77-98。[Peng, T. K., Kao, Y. T., & Lin, C. C. (2006). Common method variance in management research: Its nature, effects, detection, and remedies. *Journal of Management*, 23(1), 77-98.]

經濟部投資業務處（2011）：〈核准對大陸投資統計總表〉、〈核准對外投資統計總表〉。取自<http://www.dois.moea.gov.tw/asp/relation3.asp>。[Department of Investment Service, Ministry of Economic Affairs (2011). Summary financial spreadsheet for approved investment in Mainland China. Retrieved from <http://www.dois.moea.gov.tw/asp/relation3.asp>]

經濟部投資業務處（2011）：〈核准對大陸投資統計總表〉、〈核准對外投資統計總表〉。取自<http://www.dois.moea.gov.tw/asp/relation3.asp>。[Department of Investment Service, Ministry of

- Economic Affairs (2011). Summary financial spreadsheet for foreign investment. Retrieved from <http://www.dois.moea.gov.tw/asp/relation3.asp>
- Anderson, J. C., & Gerbing, D. W. (1988). Structural equation modeling in practice: A review and recommended two-step approach. *Psychological Bulletin, 103*(3), 411-423.
- Ang, S., Van Dyne, L., Koh, C., Ng, K. Y., Templer, K. J., Tay, C., & Chandrasekar, N. A. (2007). Cultural intelligence: Its measurement and effects on cultural judgment and decision making, cultural adaptation and task performance. *Management and Organization Review, 3*(3), 335-371.
- Arthur, W., & Bennett, W. (1995). The international assignee: The relative importance of factors perceived to contribute to success. *Personnel Psychology, 48*(1), 99-114.
- Aryee, S., Chay, Y., & Chew, J. (1996). An investigation of the willingness of managerial employees to accept an expatriate assignment. *Journal of Organizational Behavior, 17*(3), 267-283.
- Bakker, A. B., Westman, M., & van Emmerik, I. (2009). Advancements in crossover theory. *Journal of Managerial Psychology, 24*(3), 206-219.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology, 51*(6), 1173-1182.
- Barrera, M. (1981). Social adjustment in the pregnant adolescents: Measurement issues. In B. H. Gottlieb (Ed.), *Social networks and social support* (pp.69-96). London, UK: Sage.

- Blau, G. (1985). The measurement and prediction of nurses' career commitment. *Journal of Occupational Psychology*, 58(4), 277-288.
- Borstorff, P. C., Harris, S. G., Field, H. S., & Giles, W. F. (1997). Who' ll go? A review of factors associated with employee willingness to work oversea. *Human Resource Planning*, 20(3), 29-40.
- Brett, J. M. & Reilly, A. H. (1988). On the road again: Predicting the job transfer decision. *Journal of Applied Psychology*, 73(4), 614-620.
- Brett, J. M., & Stroh, L. K. (1995). Willingness to relocate internationally. *Human Resource Management*, 34(3), 405-424.
- Brett, J. M., Stroh, L. K., & Reilly, A. H. (1990). *Impact of societal shifts and corporate changes on employee relocation*. Washington, DC: Employee Relocation Council.
- Bronfenbrenner, U. (1979). *The ecology of human development: Experiments by nature and design*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Brief, A. P., & Nord, W. R. (1990). *Meanings of occupational work: A collection of essays*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Caligiuri, P. M., Hyland, M. A. M., Joshi, A., & Bross, A. S. (1998). Testing a theoretical model for examining the relationship between family adjustment and expatriates' work adjustment. *Journal of Applied Psychology*, 83(4), 598-614.
- Carlson, D. S., Kacmar, K., Wayne, J. H., & Grzywacz, J. G. (2006). Measuring the positive side of the work-family interface: Development and validation of a work-family enrichment scale.

- Journal of Vocational Behavior*, 68(1), 131-164.
- Chew, I. K. H., & Zhu, W. (2002). Factors in Singapore managers' career aspiration in international assignments. *Career development international*, 7(2), 96-108.
- Church, A. T. (1982). Sojourner adjustment. *Psychological Bulletin*, 91(3), 540-572.
- Cleveland, H., Mangone, G., & Adams, J. (1960). *The overseas Americans*. New York: McGraw-Hill.
- Cohen, A. (1998). An examination of the relationship between work commitment and work outcomes among hospital nurses. *Scandinavian Journal of Management*, 14(1-2), 1-17.
- Conway, J. M., & Lance, C. E. (2010). What reviewers should expect from authors regarding common method bias in organizational research. *Journal of Business and Psychology*, 25(3), 325-334.
- Earley, P. C., & Ang, S. (2003). *Cultural intelligence: Individual interactions across cultures*. Stanford, CA: Stanford University Press.
- Eisenberger, R., Armeli, S., Rexwinkel, B., Lynch, P., & Rhoades, L. (2001). Reciprocation of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 86(1), 42-51.
- Eisenberger, R., Cummings, J., Armeli, S., & Lynch, P. (1997). Perceived organizational support, discretionary treatment, and job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 82(5), 812-82.
- Eisenberger, R., Hutchison, S., Sowa, D., & Huntington, R. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500-507.
- Feldman, D. C., & Thomas, D. C. (1992). Career management issue

- facing expatriates. *Journal of International Business Studies*, 2, 271-293.
- GMAC Global Relocation Services (2008). *Global relocation trends 2008*. Retrieved from <http://www.expatica.com/hr/story/Reporting-on-global-relocation-trends-in-2008.html>.
- Goldberg, L. R. (1992). The development of markers for the big five factor structure. *Psychological Assessment*, 4(1), 26-42.
- Gonzalez, R. F., & Negandhi, A. R. (1967). *The United States overseas executive: His orientation and career patterns*. Michigan State University: Institute for Interactional Business and Economic Development Studies, Division of Research.
- Greenhaus, J. H., & Powell, G. N. (2006). When work and family are allies: A theory of work-family enrichment. *The Academy of Management Review*, 31(1), 72-92.
- Hammer, M. R., Gudykunst, W. B., & Wiseman, R. L. (1978). Dimensions of intercultural effectiveness: An exploratory study. *International Journal of Intercultural Relations*, 2(4), 382-393.
- Harvey, M. G. (1997). Dual-career expatriates: Expectations, adjustment, and satisfaction with international relocations. *Journal of International Business Studies*, 28(3), 627-658.
- Hill, C. (1987). Affiliation motivation: People who need people but in different ways. *Journal of Personality and Social Psychology*, 52(5), 1008-1018.
- House, J. (1981). *Work stress and social support*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Konopaske, R., Robie, C., & Ivancevich, J. M. (2005). A preliminary model of spouse influence on managerial global assignment



- willingness. *International Journal of Human Resource Management*, 16(3), 405-426.
- Konopaske, R., Robie, C., & Ivancevich, J. M. (2009). Managerial willingness to assume traveling, short-term and long-term global assignments. *Management International Review*, 49(3), 359-388.
- Lu, L. (2011). A Chinese longitudinal study on work/family enrichment. *Career Development International*, 16(4), 385-400.
- Lu, L., Cooper, C. L., Kao, S. F., & Zhou, Y. (2003). Work stress, control beliefs and well-being in greater China: An exploration of sub-cultural differences between the PRC and Taiwan. *Journal of Managerial Psychology*, 18(6), 479-510.
- Mendenhall M., & Oddou, G. (1985). The dimensions of expatriate acculturation: A review. *Academy of Management Review*, 10(1), 39-47.
- Mendenhall, M. E., Dunbar, E., & Oddou, G. R. (1987). Expatriate selection, training and career-pathing: A review and critique. *Human Resource Management*, 26(3), 331-345.
- Noe, R. A., Steffy, B. D., & Barber, A. E. (1988). An investigation of the factors influencing employee's willingness to accept mobility opportunities. *Personnel Psychology*, 41(3), 559-580.
- Peltokorpi, V., & Froese, F. J. (2009). Organizational expatriates and self-initiated expatriates: Who adjusts better to work and life in Japan? *The International Journal of Human Resource Management*, 20(5), 1096-1112.
- Podsakoff, P. M., & Organ, D. W. (1986). Self-reports in organizational research: Problems and prospects. *Journal of Manage-*

- ment*, 12(4), 531-544.
- Podsakoff, P., MacKenzie, S., Lee, J., & Podsakoff, N. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879-903.
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698-714.
- Saucier, G. (1994). Mini-markers: A brief version of Goldberg's unipolar big-five markers. *Journal of Personality Assessment*, 63(3), 506-516.
- Selmer, J. (1998). Expatriation: Corporate policy, personal intentions and international adjustment. *International Journal of Human Resources Management*, 9(6), 996-1007.
- Suutari, V. (2003). Global Managers: Career orientation, career tracks, life-style implications and career commitment. *Journal of Managerial Psychology*, 18(3), 185-207.
- Templer, K. J., Tay, C., & Chandrasekar, N. A. (2006). Motivational cultural intelligence, realistic job preview, realistic living conditions preview, and cross-cultural adjustment. *Group & Organization Management*, 31(1), 154-173.
- Tung, R. L. (1981). Selection and training of personnel for overseas assignments. *Columbia journal of world business*, 16(1), 68-78.
- Vance, C. M. (2005). The personal quest for building global competence: A taxonomy of self-initiating career path strategies for gaining business experience abroad. *Journal of world Business*, 40(4), 374-385.

Vroom, V. (1964). *Work and motivation*, New York: John Wiley & Sons.

Zangaro, G. A. (2001). Organizational commitment: A concept analysis. *Nursing Forum*, 36(2), 14-22.

初稿收件：2012年8月15日

二稿收件：2013年5月2日

審查通過：2013年6月7日

三稿收件：2013年6月18日

責任編輯：張詠婷

作者簡介：

吳欣蓓

最高學歷：國立中央大學人力資源管理研究所博士

現職：亞洲大學經營管理學系助理教授

通訊處：(413) 台中市霧峰區柳豐路500號 亞洲大學經營管理學系

電話：(04) 23323456 ext. 20110

E-mail：bessiewu@asia.edu.tw

陸洛（通訊作者）

最高學歷：英國牛津大學博士（社會與人格心理學）

現職：台灣大學工商管理學系暨商學研究所教授

通訊處：(106) 台北市大安區羅斯福路四段1號

台灣大學工商管理學系

電話：(02) 33669742

E-mail：luolu@ntu.edu.tw

楊曉薇

最高學歷：國立台灣大學商學研究所碩士

現職：Phillp Morris 菲利普莫里斯股份有限公司，品牌副理

通訊處：新北市汐止區仁愛路34號4樓

電話：0911-297178

E-mail：goyoyami@gmail.com

林奇皓

最高學歷：國立台灣大學商學研究所碩士

現職：第一商業銀行，儲備幹部

通訊處：23452新北市永和區成功路一段93巷23弄1號5樓

電話：0956-573313

E-mail：first21231@gmail.com

# **The Relationship between Personal-System Factors and Self-initiated Expatriates' Willingness Regarding Mainland China: Family and Organizational Support as Moderators**

**Hsin-Pei Wu**

*Department of Business  
Administration, Asia University,  
Taiwan*

**Luo Lu**

*Department of Business  
Administration, National Taiwan  
University, Taiwan*

**Hsiao-Wei Yang**

*Philip Morris Taiwan S. A.  
Taiwan Branch*

**Qi-Hao Lin**

*First Bank*

The aim of this research was to identify characteristics of employees who are willing to work in Mainland China voluntarily. To test hypotheses, we conducted a questionnaire survey among Taiwanese full-time employees in industries that have promising opportunities to enter markets in Mainland China, namely financial services, electronic information technology, and manufacturing. A total of 598 participants returned usable responses making the valid response rate 87.94%. The results showed that employees who were unmarried,

holding managerial positions and those who had less work experiences would be more willing to work in Mainland China voluntarily. Furthermore, employees who had stronger expatriate career commitment and higher cultural intelligence had stronger self-initiated expatriate willingness. Finally, organizational support could strengthen the relationship between expatriate career commitment and self-initiated expatriate willingness.

**Keywords:** expatriate career commitment, cultural intelligence, self-initiated expatriate willingness to Mainland China, family support, organizational support