

海外派遣與全球職涯發展之新挑戰

陸洛*

《摘要》

海外派遣已是產業全球化下的必然趨勢，也是現代人職涯發展中無可迴避的挑戰。本文綜述現代管理學對外派議題的豐富研究成果，以「多因素模型」整理出各項可能影響員工外派意願的個人、家庭、組織與社會因子，俾便員工與組織更瞭解外派之決策歷程，亦建議組織可採行之管理制度與作為，強化外派之成功率。

NACS
NATIONAL ACADEMY OF CIVIL SERVICE

[關鍵詞]：海外派遣、全球職涯發展、外派之決策歷程、外派之管理制度

國家文官學院

* 國立臺灣大學工商管理學系教授。

當企業積極展現競逐海外疆土的雄心之際，首當其衝的即是對人力就業市場的影響。2002 年 Cheers 雜誌一份針對外派議題所做的研究調查指出，隨著業務於國際間的拓展，從高科技產業到傳統的製造業、營建業，乃至會計、金融顧問業等，不分產業與職位前呼後擁，外派風潮方興未艾；更多的企業是打著「客戶走到哪裡，企業服務的脚步就必須跟到哪裡」的口號作為經營方向的指標。因此，除了專業知識外，流動意願（Mobility）成為企業選擇人才時越來越重視的趨勢，尤其當工作年資與經驗累積已達一定程度的員工，更必須隨時做好「有可能被外派」的心理準備。

一般經理人在考慮是否接手外派工作時通常會將獲得工作晉升、增加工作歷練與增加薪水報酬等因素列入考量的重要指標。Cascio（2002）認為，國際經理人的選拔標準必須包括五大方面，即個性、技能、態度、動機和行為。

然而，相較於國內的員工，海外派遣人力的花費高昂，但多數企業仍選擇外派的方式來經營海外分公司，原因有：運用外派人員獨特的才能、將特有的經營管理知識傳授給其他地區，刻意栽培這些有機會被派遣的人，讓他們對全球營運有更多的認識，或是將這些人員運用作為控制海外營運的工具。雖然企業對於外派有著上述的用意，但員工的外派意願則受到許多因素的影響。在瞭解這些影響因素之前，先對外派有個基本的瞭解。

壹、海外派遣的定義及其目的

海外派遣（expatriation，簡稱外派）為「母公司或總部的員工派任

至國外子公司或海外營運機構的過程」；海外派遣人員即是由母公司派遣至海外子公司或是分支機構，並具有專業技術或管理能力的人（但不包含臨時出差性質的員工）。外派也是一種工作轉換（job transfer），可以解釋為在某個公司內區域上的工作流動（job mobility）（Neo, Steffy & Barber, 1988）。在現今全球化的市場下，不論組織的策略形成與執行、或是架構的設計與建立，通常都在跨國界的情況下進行，因此，組織也必須在適當的時點，將具有合適能力的員工，派駐至海外最適當的位置。總而言之，海外派遣是公司為了某種需要而將員工調派至海外，並從事一段時間的工作。

從組織管理的角度來看，組織運用工作調派通常是為了調節人力的運用，發展員工的管理能力，進而滿足組織內外部勞動市場之需要。企業運用海外派遣人員的原因除了運用員工的獨特才能、傳授特有知識、栽培潛力員工、瞭解全球營運、控制海外營運外，任用母國派遣人員也可以幫助子公司依照母公司訂定的目標營運，讓母公司更能掌控子公司，也讓母國的管理者有得到海外經驗的機會，況且母國派遣人員通常都是比較有技術及經驗的人員。多國籍企業在國際間調任經理人的原因大致可歸納為：提升員工生涯發展、拓展全球觀、以及發展一般性與世界性的組織文化。母國派遣人員可以讓子公司與母公司之間易於溝通協調、較易掌握子公司並較重視母公司的利益，同時可以藉此培養母國的

跨國管理人才。綜上所述，在全球經營的觀點下，從技術需求、培訓需求、控制需求的角度看來，確實有使用外派人員的必要。

由於海外派遣會涉及跨國界的生活環境轉換，這樣的改變不僅是工作本身，更必須考慮到生活適應的問題，因為工作與生活區域的改變會造成員工原來的生活社群與人際關係的改變。此外，適應的問題也不僅只發生在員工身上，其家庭成員更有可能受到影響。因此，海外派遣的問題，雖然也是一種工作調派或是工作轉換的過程，但其牽涉的成分與影響更甚於組織內的工作調派。

貳、影響海外派遣的因素

研究指出，外派失敗率（expatriate failure rate）約在 25% 至 40% 左右，在開發中國家的失敗率甚至可達 70%，主要原因可能是由於事前準備不夠充足，也可能是管理者本身無法適應外派地區不同的生活與文化環境。此外，外派所造成的心理障礙調適包括了自我能力不足、意願不足的適應。

一個海外派任失敗的案例，對組織而言，不僅造成薪資、津貼、家庭補助、訓練費用等直接成本的浪費，亦可能造成工作效率與生產力的降低、市場佔有率縮減、競爭地位受到威脅、與客戶關係中斷等巨大間接成本損失的隱憂。就個人層面而言，則可能造成被派遣人員的自尊心與自信心受挫，以及對家庭造成負面影響，例如家庭不諒解、不和諧的

無形成本。綜合以上，更加突顯企業對外派人員在甄選上與管理上的重要性。

許多公司在進行外派的工作時，皆面臨到「誰有意願接受外派工作？」的問題，公司應該將意願（willingness）納入考慮，因為外派意願是外派任務是否成功的一項重要因素。面對外派人員費用昂貴並且折損率偏高的情況，如何選擇適當且有意願的人員進行海外派遣便成為國際人力資源管理上的首要挑戰。同時，有高流動意願並能接受外派的經理人，也將成為公司國際化趨勢下的重要資產。

故此，人資部門應充分瞭解哪些因素會影響員工的外派意願，方可提高外派的成功率，以降低組織的風險。細究外派意願的影響因素，個人本身的差異可能是其一原因，但也可能受到外在因素的左右，依個人活動的場域推理，應該也不乏家庭或工作領域的因子介入影響。因此，下文除探討個人因素，諸如個人特徵、特質與國際化程度對於外派意願的影響外，也觀察家庭中配偶特性的影響力。研究指出家庭因素是外派是否成功的關鍵，配偶是否支持的態度甚為重要，但態度還受其背景條件的驅動，從配偶特性觀察能描繪出影響員工意願的配偶類型；另外，組織因素如公司規模、資本型態以及工作輪調等，對於員工外派意願的影響也不能忽視。我們期能從多重視角出發，探究各面向上可能的影響因子，作為公司選才或提高外派員工競爭力之依據與參考。

Borstorff 等人（1997）定義外派意願為「願意接受海外的工作指派（overseas assignment）」，並對影響外派意願之因素作了詳細的整理，如表 1。事實上，在海外工作時，外派人員的確會面臨到許多問題：例如工作習慣改變、異地文化衝擊、生活環境適應、配偶眷屬生活、子女就學教育等問題；然而，隨著派駐時間的長短不同，員工必須投入以及瞭解派駐地生活的程度也有所不同，每個階段所面臨的外派問題亦有差異。這些都有可能造成外派人員在工作、生活、社會互動等適應上的問題，也將會影響員工接受外派工作的意願。



國家文官學院

表 1 影響外派意願之因素

員工個人特性	<ol style="list-style-type: none"> 1. 性別 2. 婚姻狀況與孩子 3. 國際調派經驗
員工工作與調派態度	<ol style="list-style-type: none"> 1. 國際工作之興趣 2. 母國中心思想 3. 生涯焦點 4. 組織承諾 5. 外派準備度 6. 對調派的態度
配偶特性與配偶對工作調派態度	<ol style="list-style-type: none"> 1. 配偶的工作情況 2. 配偶對調派的態度
組織對工作調派之支援活動	<ol style="list-style-type: none"> 1. 生涯規劃的支持 2. 甄選活動 3. 適當的前置時間 4. 訓練活動 5. 導師制度 6. 薪資制度 7. 家庭支援 8. 回任管理

資料來源：Borstorff et al., (1997). Who'll go? A review of factors associated with employee willingness to work oversea. *Human Resource Planning*, 20, 29-41.

從另一角度思考，外派候選人在考慮是否接受派遣時，通常會考慮的因素有：一、報酬：因接受外派而增加的收入、生活富裕條件等都會影響外派意願；二、對職涯的影響：外派候選人會考慮往後回任的機會與回任後是否能對升遷有幫助，以及是否符合個人職業生涯之規劃；三、學習機會：個人成長背景與跨文化的經驗會影響是否接受外派；四、家庭因素：家庭成員的影響，例如配偶配合遷徙的意願與支持度，以及其

他家庭相關因素，如子女教育就學問題及照護問題，皆會直接影響外派意願。企業也依這些員工「決策清單」上的因素來影響員工的外派意願。

以臺灣員工而言，經濟景氣與環境因素、個人時機與機運、家庭因素、還有個人對外派工作環境的看法、對外派工作所抱持之心態、對外派工作的觀點等，皆會影響個人是否願意接受外派工作；公司是否有良好的報償系統也是影響外派意願的重要因素。另一方面，外派意願亦會對外派適應造成影響。外派意願除了有助於掌握員工拒絕或接受外派工作與否、更能預期外派後的工作滿意度以及外派後的工作壓力；且外派意願更有助於員工的海外適應與海外工作績效。員工無法勝任海外工作的原因之一，就是外派員工缺乏海外工作的意願。沒有意願接受外派的員工，其在外派適應上較容易遭遇困難，而有意願接受外派者，因為其積極性較高，較容易有更佳的績效，也會有較好的外派適應。

簡而言之，外派人員本身的意願對外派成功與否，有直接且決定性的影響。員工主動爭取駐外工作者，其留任意願更高，對公司而言，遭遇提早結束任務的機會也將相對降低。反之，若不重視員工外派之意願，則會降低員工工作滿意度，及工作士氣，也會增加員工提早返國的機率。

至此，我們已經瞭解外派的基本內涵，並知道外派意願會受到許多因素的影響。外派對員工個人及其家庭都是很劇烈的改變，也會對員工造成極大的壓力。因此，學者對於外派意願的影響因素以及由外派而

引發的整體壓力歷程有相當多的探討，以下依序介紹之：

一、人口學特徵與外派意願之關聯

一般而言，以下幾類員工可能較願意接受海外派遣：(一)單身或已婚而無子女的員工；(二)具有國際經驗或對國際事務有濃厚興趣的員工；(三)較重視自我生涯及事業發展的員工；(四)對組織向心力強及組織承諾程度深的員工。研究已證實：年齡、婚姻狀況、配偶有工作、家庭狀況、子女數、收入及學歷等，都可能是影響員工工作轉換之意願的人口特徵 (Brett & Reilly, 1988)。

(一)性別

由於男女性自小被教導的職業取向不同，使得他們對職業的自我觀念亦有所不同，而產生了兩性對職業之不同偏好，性別遂成為職業選擇差異的因素之一；在社會價值觀上，對男性與女性應從事的工作型態、工作方式甚至工作投入也有不同的期待，普遍認為男性應該比女性更積極投入工作，掌握權力核心，而認定女性因為在家庭上需要有更多的投入與犧牲，所以在工作發展上會有較多不便與限制。男性因而較重視升遷、工作的長期性目標；女性則較重視工作條件與人際關係。

因此，在面對工作調動的態度上，兩性亦有顯著的差異，如女性在社會地位、生涯成長的追求上，通常沒有男性積極、

主動，而且在公司裡，通常所在的職位都比較低，所以其本身的工作轉換機會比較少；另一個與家庭因素牽連的原因則為女性職涯之不連續（discontinuous labor participation），女性通常為了照顧家庭比較容易有工作中斷的情形，所以當工作調動所花的成本無法在藉由轉換工作後的所得來彌補時，女性接受工作調動的意願就較低。

研究已證實，女性員工比男性員工較不願意接受工作的轉換，而女性不願接受外派的最大原因則來自於家庭、子女教養問題以及文化因素等。綜上所述，男性員工外派的意願會高於女性。

(二) 年齡

人隨著時間的改變，個人的主觀感受、身心狀態與情感或多或少都會有些改變；人的體能、性情、態度與人格發展皆與年齡有密切關係。每個人隨著年齡的增長，會經歷不同的生涯階段，而每個階段對於職業的偏好也會有所不同。員工的職涯階段可分為成長、探索、建立、維持、衰退5個階段，通常在約15歲至24歲之間，是探索工作本質並尋求機會的時候，並希望這些機會能滿足個人的興趣與能力；而到了24歲至44歲的時候，就是個人工作時期的核心階段，透過更換去尋找合適的工

作，追求晉升；往後到65歲屆齡退休之前，便到了維持階段，此時個人只想穩住現在的工作型態。

由以上幾個階段可發現，隨著年齡增長，人的職業偏好會由勇於嘗試的積極探索漸趨於尋求穩定。年長的人較不願意轉換工作，實際接受工作轉換的人也確實比拒絕接受轉換者年輕。由上可知，年輕者外派的意願較高。

(三)教育程度

高學歷者相對於低學歷者擁有較豐富的知識與寬廣的視野，以及良好的文化與語言適應能力，所以學歷高者的外派意願會高於低學歷者。由於教育程度較高者對於工作的內容、職位、收入與發展性等期許相對較高，因此能體認到目前全球化的產業發展趨勢之下，外派工作不但能幫助他們獲取跨文化經驗、瞭解不同文化的生活、增加個人成長（如學習新語言），還能快速累積人脈與收入（外派加給與津貼），所以他們擁有較高的海外派遣的意願。

(四)婚姻狀況

結婚可視為人生階段的重要分野，已婚者比單身者在經濟、生活、家庭照顧上更有壓力；因此，已婚者較單身的人希望獲得更穩定的工作環境，也同時追求更高報酬的工作或職

位。不過，對已婚者來說，決定外派與否的問題也從單純的個人意願衍生成為更慎重的家庭決策，攸關與配偶之間的婚姻經營、父母及子女的家庭照顧問題。地區性的工作轉換（job relocation）可能會對員工的家庭之原有社會關係、人際網絡產生影響，還可能會影響員工的婚姻生活。若是為了配偶外派造成兩地分居的狀態，使得雙方不能同時分擔家庭負擔，造成一方的不堪重負，長期來看將會埋下家庭關係不和諧的隱憂。是故，已婚者對外派意願常較為遲疑。

(五)子女數

若員工家中有需要撫養的子女則會衍生另一個層次的家庭問題，若是父母親其中一方因公外派，勢必造成家中「假性單親」的問題與壓力。父母親有一方不能在子女成長的過程中承擔應盡的責任，對子女將來多方面的發展，包括性格、行為、價值觀等，皆可能造成不良影響。再者，若轉換工作影響到孩子的就學及現有的社會網絡，則會提高轉換的家庭成本。因此，家中有子女的員工，會在孩子教育與生活適應的問題上思考，使得他們跨區域工作轉換的意願偏低。

(六)年資

年資越久者，對於現狀的心理承諾較高，對組織價值的承

諾也較高，會比較抗拒組織的變革。雖然年資較長者擁有比較高的組織承諾與忠誠度，但也因為安於現狀的穩定，多半進入了生涯發展的中後期，加上可能又已經組織家庭，因此較少開創性的思維與工作調動的勇氣，面對外派工作與未來回任的風險意識較高，外派意願相對較低。

(七)主管職位

大多數的研究顯示，職位較高者擁有較好的工作環境、掌握較多的資源，可能引發中低階管理者經由接受工作調動來追求更高的工作滿足感，並將之視為生涯發展再創高峰的機會。外派確實是職業生涯成長的一個很好的機會，而在企業界，海外工作經驗更是對個人的事業有很大的加分作用，可看作將來加薪晉升的跳板。一般而言，中低階主管的升遷空間會比高階主管多，並且在自尊、自主性、和自我實現的滿足上都有想要更進一步向上發展的慾望，因此他們願意接受工作轉換的意願亦較高。

(八)配偶的工作型態

大量研究已顯示，外派的意願與成敗取決於家庭因素甚多 (Lu & Cooper, 1995)，故已婚配偶的跟隨意願對員工接受外派的意願就有極大的預測力，配偶的支持與適應更是外派人員

順利完成任務的關鍵因素。

配偶在職場上的職位或成就，同時也代表著一種家庭權力的象徵；夫妻間的「相對權力」來自夫妻雙方所擁有「相對資源」的多寡，擁有越多資源的配偶，就能取得較多的婚姻權力，而資源較少的另一方，在婚姻關係中處於依賴的地位。資源可以是具體的金錢、教育程度或是經驗，夫妻雙方何者提供金錢越多或社經地位越高，則在婚姻中的權力越大，在決策上也佔有決定性的關鍵。國內家庭性別權力關係的研究即指出，就業妻子比家庭主婦有較大的家庭決策權，全職的婦女比兼職者擁有更多權力（伊慶春、蔡瑤玲，1989）。

因此，女性配偶越投入工作，移居的可能性應越小，甚至不支持先生外派，具專業能力的職業婦女則更具有影響力。此外，移居行為亦是一個聯合的家庭決策，當妻子薪資水準、佔家庭所得比率、工作生涯的持續性越高，越不可能移居（吳欣蓓、陸洛、林素貞、劉兆明，2010）。在家庭收入最大化的考量下，如果其中一人因外派，收入超過原來夫妻雙方在國內的薪資，則家庭移居的機率高，反之，若女性配偶的收入越高，則員工本身的外派意願越低，移居的可能性就越低。由此可知，若配偶擁有穩定收入或正值事業高峰期，即配偶工作穩定收入

高者，員工接受外派的意願反而較低。

二、個人因素與外派意願之關聯

(一)國際化程度

全球化的時代來臨，國際化人才成為提升企業競爭力的關鍵因素之一，「國際觀」則是國際化人才的必備條件之一；但國際觀與涉外能力卻普遍被視為國內企業人才最缺乏的能力。而所謂「國際化才能」在於國際化人才所具備的特質或能力，至於跨文化的效能，重點則在於外派人員的適應力及處理跨文化議題的能力。

國際觀 (internationalization) 一字並無簡單、獨特或概括性的定義。過去的文獻中常以「國際心態」(international-mindedness) 或「國際態度」(international attitude)

代表個人對國際事務的觀點或態度。Gleason (1973) 則提出國際觀的定義主要是以價值觀為主的考量方式，且是以開放的思想來看待不同國家體系間之觀點。

Hayden 等人 (2000) 所進行的國際觀調查中，發展出下列九大類別來測驗個人是否具備國際觀。其中「國際經驗與國際思維」、「父母及學校類型的影響」、「第二外語能力」3個構面主要是測量個人的國際觀與國際經驗；「中立的思維」、「對思想及

行動具開闊的思維及靈活性」、「對他人的尊敬」及「對他人的觀點或行為給予包容」則是探討個人的思想是否具有彈性；至於「對其他國家體系及文化的態度」及「對自我國家體系及文化的態度」則是對其他國家體系及文化的瞭解。

企業在甄選海外派遣人員時，除專業知識與技能外，也應該同時考量員工的一般性資格，包含是否具備世界觀、語言能力、健康的身體、海外適應能力、豐富的見解與高度修養等。擁有國際觀使員工的思想與行為能和國際社會接軌，也傾向尊重與包容不同文化的價值。外派人員的文化適應力還包括：熟悉並適應當地的政治形勢、法律政治、語言及歷史文化、民情風俗習慣等。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，對於跨文化環境具有一定的熟悉度、敏感度與參與度，將是外派能否成功的重要關鍵。

(二)人格特質

外派人員本身不僅要有相當的專業程度，人格特質、人際能力、家庭因素以及外派的環境適應等因素皆對外派成功與否具有相當關鍵的影響，這是因為當人格特質與所從事的工作能夠搭配時，員工的工作滿足感最高，且工作的效率也最高，離職率則最低。

人格的形成是一連串心理層面支持成長與發展的累積；其具有難以改變、也無法在短期之內改變，並可預期短期行為模式等特徵。人格的不同造成個體之間的差異，因此人格可以作為區分個別差異的標準。人格可由行為來定義：個體在不同情境之下，會對情境反映出不同的行為。人格特質是指一個人最具特色之內在動機、情緒、習慣及思考風格。

「大五人格特質」(Big-Five Personality Traits) 將人格特質界定為五大向度：1.親和性 (agreeableness)：體貼、具有親和力與同理心；2.勤勉正直性 (conscientiousness)：重視細節、盡忠職守、富有責任感；3.外向性 (extroversion)：有活力、善外交、具主動性；4.情緒穩定性 (emotional stability)：對情緒的控制力和壓力容忍力；5.開放性 (openness to experience)：獨立、能包容不同的經驗、具洞察力、創造力。Caligiuri (2000) 利用大五人格特質將成功的外派人員特質整理如表2。

歸納文獻所得，外派人員所需要的人格特質看來以「外向性」與「開放性」為首選要件。多數企業的外派需求都是以業務性質的工作為主，上述兩項人格特質不僅能幫助外派員工適應國外的生活，積極的融入當地文化，並能有助加速拓展業務、提昇工作績效。

表 2 成功外派人員的特質分析

	Authur & Bennet (1995)	Mendenhall & Oddou (1985)	Hammer, Gudykunst & Wiseman (1978)	Dinges (1983); Brislin (1981)	Church (1982)
外向性 (agreeableness)	對外來文化的開放性	他人導向構面 如：願意溝通	有效溝通的能力 如：能與陌生人交談或與他人對話		全球溝通者
情緒穩定性 (emotional stability)	彈性與適應性 如：處理問題的能力	自我導向構面 如：自信與壓力減低	有處理心理壓力的能力 如：處理挫折與憂慮	容忍的人格 如：有耐心、在模糊的狀況下能處之泰然	能調適的性格 如堅忍、適應的能力
勤勉正直性 (conscientiousness)	工作知識與動機 如：職責與動機			人格特質 如：正直與忠誠 任務導向 如：朝目標努力	
開放性 (openness to experience)	對外來文化的開放性 如：對外國文化的興趣	知覺構面 如：對地主國不採苛刻的方式管理			低種族中心主義及開放的心胸
親和性 (agreeableness)	人際技巧 如：禮貌、言行得體、表現尊敬、和善	他人導向構面 如：關係的建立	有建立人際關係的能力 如：瞭解他們的感覺、憐憫他人		調停者性格 如：敏感性

資料來源：Caligiuri, P. M. (2000). The Big-Five personality characteristics as predictors of expatriate's desire to terminate the assignment and supervisor-rated performance. *Personnel Psychology*, 53, 29-41.

三、個人之工作相關因素與外派意願之關聯

(一)工作滿意

組織行為的領域中，最常被探討的工作態度即為工作滿足。工作滿足 (job satisfaction) 又稱為工作滿意度，由 Hoppock 於 1935 年首先提出；他認為工作滿意是指員工心理和生理對環境因素的滿意感覺；Locke (1976) 則提出工作滿足為某人想要從工作中獲得的和某人知覺他所獲得的之間關係的函數，亦即對於其所期望的成果和實際獲得的成果之間的差距。

總之，工作滿意代表一個人對其目前工作角色之正向認定；工作滿足取決於工作環境與員工之需求的相互配合，也代表「實際獲得與希望獲得」兩者差距的接近。因此，對工作滿意度越高的人越相信努力與報酬（薪資、升遷等）成正比，同時也更有意願追求更高的目標、挑戰，與更好的報酬，故其外派意願也可能較高。

(二)組織承諾

組織承諾點出個人對組織情感依附及歸屬的概念。Kanter (1968) 提出組織承諾是個人對組織奉獻心力及對組織盡忠的意願，持續的工作承諾，也可能是基於交換性的考慮，個人考慮了其對組織的投資和犧牲後，而決定留在組織裡持續工作。

Porter 等人 (1982) 亦指出，組織承諾為個人與組織間訂定的心理契約，透過此許諾，員工為組織付出自己的時間及技能，組織回饋員工薪資或工作滿足等物質、心理上的報償。個人投資於組織上的成本是為了換取組織的酬賞，組織酬賞和組織承諾因而有高度的關聯。因此，當組織承諾度提高，員工會願意付出更多的努力 (Autry & Daugherty, 2003)，且會有較佳的工作績效。組織承諾感高的員工，其工作滿意也優於組織承諾感低的員工。此外，組織亦能透過提高組織承諾，來降低員工的缺勤、離職及怠工等行為，導致工作績效提高。

外派人員的組織承諾可分為兩個層面來探討：

1. 個人特徵：

(1) 曾在母公司任職越久的外派人員，在外派期間對母公司的承諾越高。

(2) 年齡與職級會影響外派人員的組織承諾，年長與高階的外派人員對組織的忠誠度較高。

(3) 薪酬福利越高，則外派人員的組織承諾相對也較高。

2. 組織層面：

(1) 公司的各種支持和發展方案會影響外派人員的組織承諾。

(2) 外派工作的特性亦會影響組織承諾。

(三)工作成就內/外控信念

Holland (1989) 指出個人工作績效等於「能力×動機」，他認為動機提供行為能量且使得行為能達成目標。工作動機又與個人內外控的心理特質有關。工作內控特質是指個人的成就動機與滿意度來自於工作本身，例如工作對專業技能的培養或發展；而工作外控特質強調的是個人較注重工作本身以外的因素，例如同儕觀、主管評價或是其他因素如薪資報酬的影響。心理學的諸多研究已證實：內控者比較積極、自主與內在導向，能專心致力於自己感興趣或自認為重要的事情；外控者比較消極、依賴他人，比較關心別人認為重要的事。

故，當個人受到內在動機的驅使時，將會對工作更為積極，且願意投入更多的時間與精力去工作；此外，具有內在動機的人會尋求挑戰或更好的方法來完成任務，而並非只是交差了事，同時也相信憑自己的力量可以達成夢想並獲得成功。因此內在動機高的員工會有較佳的績效表現，外派意願也高。反之，認為成功是由天時、地利、人和等外在因素支配者，缺乏主動積極追求個人職涯發展的動能，於是外派意願較低。

參、外派壓力源及其影響歷程：一個多因素模型

根據上述的整理，我們提出一個多因素模型(multifactorial model)來

整合以往學術研究對外派議題的探討。此模型（如圖 1 所示）將「外派」視為一個壓力適應的歷程，可以幫助我們對前述的各項影響外派之因素有更清楚的瞭解。茲述如下：

- 不管員工是自願或非自願接受外派，從接受外派那一刻起，員工便暴露於各種問題與困難之中。然而，唯有當這些問題代表著潛在威脅時，整個壓力歷程才會啟動。
- 員工對威脅的判斷會受到組織、社會、個人以及家庭因素的影響。外派的壓力程度不僅取決於員工個人以及組織的因素，個人社會與家庭背景對員工如何界定外派也有很大的影響。
- 員工對威脅的瞭解將決定壓力的狀態，個人必須採取行動，或有所因應以恢復個人生活環境的平衡。
- 因應歷程亦受到許多因素的影響，例如：個人先前的因應經驗、個別差異（如：A 型性格、內外控信念、堅韌性）、個人的支持系統（組織、家庭與朋友）。
- 如果能成功因應壓力，員工便可以克服問題，且從該經驗中得到成長。
- 如果壓力因應失敗的話，員工的家庭內部可能會產生越來越多的衝突，工作績效隨之下降，接著還可能因長期遭受壓力的影響，使得罹患心理與生理疾病的風險升高。

現有的外派研究與管理實務多為問題導向(problem-orientated)，往往

僅關注整個外派過程的某個環節。組織、個人、家庭、社會因素雖然會個別對員工產生影響，但不同因素之間也存在著交互作用，使得整個壓力歷程更為複雜。透過此處所介紹的多因素模型，可以瞭解到在探討由外派所引發的壓力反應及其後果時，同時探討相關連的因素有其必要性，希望企業在外派規劃與決策時也能納入多因素的觀點，確實且有效的幫助外派人員管理好外派壓力。



國家文官學院

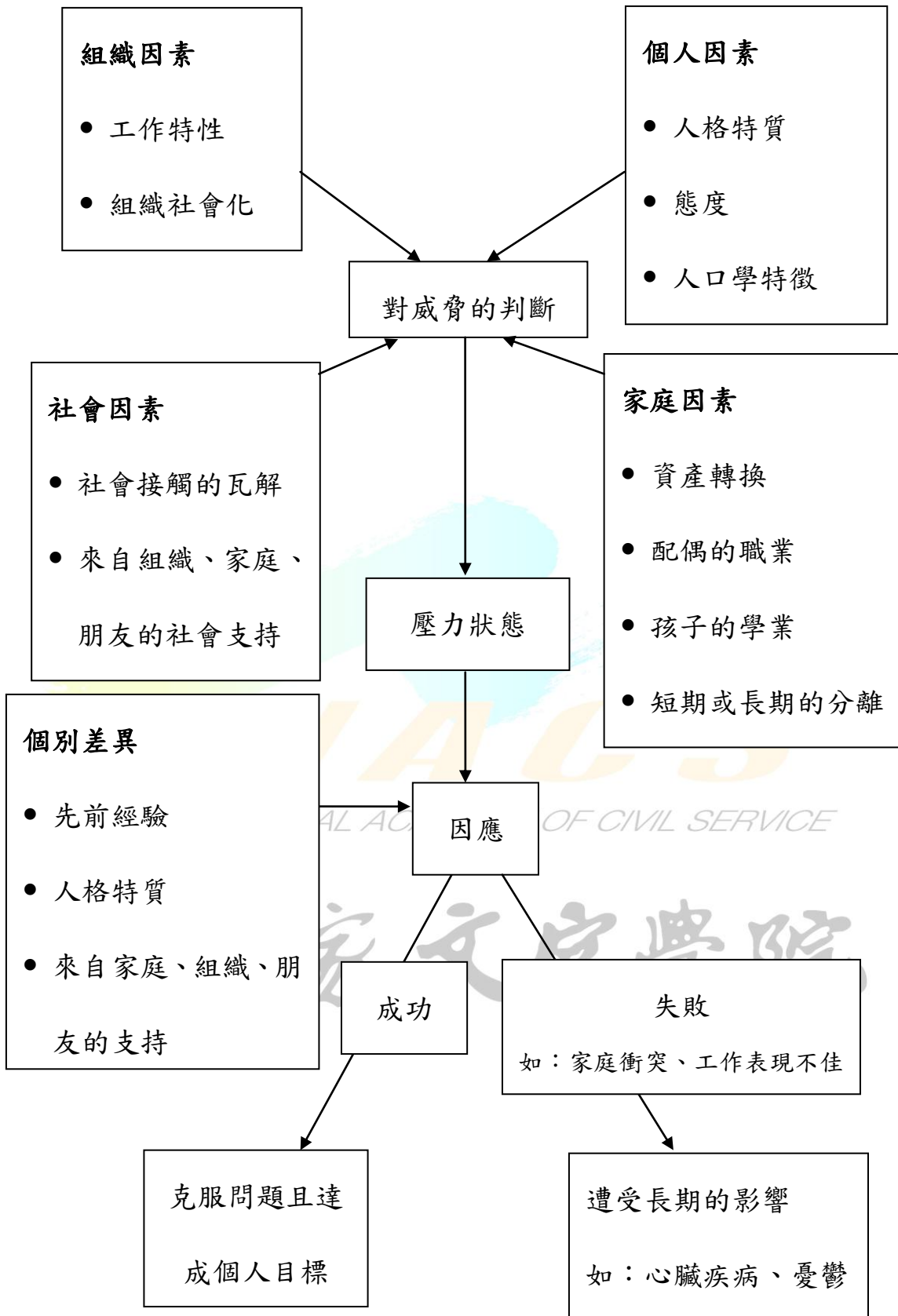


圖 1 外派壓力的來源

肆、組織對外派人員的協助

國內對企業對外派員工大多有一套在地管理制度與措施，如提供加給津貼、集中住宿、管家服務、往返機票、額外休假等優渥條件，鼓勵員工接受外派，也幫助外派員工適應駐外生活，但普遍來看。組織對外派員工家庭的適應卻較少著墨，對此，我們特提出以下幾點對管理與實務界之建議：

對長駐海外的外派人員來說，家庭成員的跟隨具有安定的效果，國內企業外派員工又以男性為主，因此瞭解女性配偶如何看待外派移居就顯得重要。最近一項國內研究發現：子女就學與教育問題是女性配偶，也是外派人員目前最關心的議題（吳欣蓓等人，2010）。組織可朝如何營造符合父母期待的就學環境著手，這些期待包括就近教育、補習教育與才藝學習。有的公司補助外派員工子女就讀國際學校，只要外派效益顯著，企業應願意投入高額教育補助，若臺商學校的教育內容不能滿足家長需求，則在學校教育之外另行補助或者設立才藝中心或補習教育，可能是滿足臺灣外派家庭對子女教育需求的方式。

另一方面，組織應關照家庭成員在海外的適應問題，並提供必要的協助，因為外派家庭海外的不適應，常會造成外派人員的困擾，甚至放棄外派工作。前項研究也發現，當企業組織能提供家庭友善的支援：如三餐、居住、外出派車、教育補助等協助，是吸引家庭到海外居住的誘

因。雖然外派家庭的支援費用很高，但外派失敗的損失更大，這些包括薪資成本、培訓費用，更重要的是潛在的機會成本，即到海外工作是為企業拓展市場，預期為公司帶來新的獲利空間，當外派家庭在海外不適應，會浪費精神與時間整頓家人的不適應。外派人員在海外的責任是每週 7 天，每天 24 小時必須處理工作相關事宜。在個人資源有限下，如何減少工作與家庭帶來的衝突，並使其全心投入在工作上十分重要。再者，為減少人事開銷成本，外派公司已漸行當地聘僱，跨國企業外派者，若非主管階層也是重要職。因此，如何安頓好外派人員的家庭，更顯重要。

第三、配偶的職涯發展亦是組織應思考的重點。國內已婚女性就業率已達五成以上，其中不乏高薪、高教育或主管階級者，面對先生外派，除非放棄工作，否則家庭得面臨分隔兩地的局面，也可能會發生後續的家庭問題。因此，針對求知慾、成就感高的女性配偶，組織若能提供工作機會或者協助配偶在地進修，使女性能夠持續增長見聞並保有未來就業優勢，減緩婦女失業的失落感，相信有助於增加外派家庭的安定感。

另外，如何舒緩隻身派任者於海外生活的孤單與工作壓力需要企業認真看待，若是因而導致外派人員發生家庭問題，不僅影響外派績效，也會成為組織的問題。因此如何妥善規劃員工的休閒活動和生活管理，是組織應重視的面向。外派人員難免需要與當地官員或廠商應酬，而華

人喝酒的習慣是不醉不歸，某國內公司的外派人員就在大陸發生至少兩起因為喝酒而身故的案例，對外派家庭而言，是難以抹滅的傷痛。因此，組織如能儘量避免應酬文化，或許也能減少員工健康問題及外遇機會。

最後一點建議給外派人員：別為了固守家庭經濟的工具性角色而忽視了與子女、配偶的親密互動，與家庭成員間的情感疏離畢竟不是金錢可以彌補。企業也應更認真看待家庭不移居可能對員工家庭的影響，營利之餘，善待員工與員工家庭也是社會責任之一。



國家文官學院

參考文獻

一、中文部分

吳欣蓓、陸洛、林素貞、劉兆明 (2010)：臺灣女性跟隨丈夫外派移居之決策考量。《應用心理研究》，45，203-242。

二、英文部分

- Borstoff, 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 overseas. *Human Resource Planning*, 20, pp. 29-40.
- Brett, J. M., & Reilly, A. H. (1988). On the road: Predicting the job transfer decision. *Journal of Applied Psychology*, 73, pp. 614-620.
- Caligiuri, P. M., (2000). The big five personality characteristics as predictors of expatriate's desire to terminate the assignment and supervisor-rated performance. *Personnel Psychology*, 53, pp. 67-86.
- Gleason, T. P. (1973). The overseas-experienced American adolescent and patterns of worldmindedness. *Adolescence*, 8, pp. 481-490.
- Hayden, M. C., Rancic, B. A., & Thompson, J. J. (2000). Being International: student and teacher perceptions from international schools. *Oxford Review of Education*, 26, pp. 107-122.
- Holland, J. L. (1985). *Making Vocational Choices: A Theory of Vocational Personalities and Work Environments*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Lu, L., & Cooper, C. L. (1995). The impact of job relocation: Future research. In C. L. Cooper & D. M. Rousseau (Eds.). *Trends in organizational behaviour*, pp. 51-63. Chichester: John Wiley & Sons.
- Noe, R. A., Steffy, B. D., & Barber, A. E. (1988). An investigation of the factors influencing employees' willingness to accept mobility opportunities. *Personnel Psychology*, 41, pp. 559-580.

Challenges of overseas expatriation and global career development

Luo Lu*

Abstract

In a time of global economy, overseas expatriation is not only a trend, but also a challenge to individual career development. This article attempts a comprehensively review of contemporary managerial research on expatriation and proposes a “multi-factorial model” to account for various individual, family, organizational, and societal factors that may influence an individual’s expatriation decision. Feasible suggestions for managerial policies and practices to enhance the likelihood of expatriation have also been proposed.

NACS
NATIONAL ACADEMY OF CIVIL SERVICE

Key words: overseas expatriation, global career development, decision-making process of expatriation, managerial policies of expatriation

國家文官學院

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