

家庭因素對其工作績效之影響－以海外派遣人員為例

The Effect of Family Factors on Expatriates' Job Performance

李鴻文¹ 劉慶湘² 許哲昌³

(Received: Oct. 17, 2007 ; First Revision: Dec. 11, 2007 ; Accepted: Dec 27, 2007)

摘要

隨著全球化的趨勢，企業紛紛擴張其海外市場，在海外子公司陸續成立下，海外業務的營運便開始扮演重要的角色；然而企業最先遭遇的問題，便是如選派合適的人才，以維持海外業務的運作，母公司最常使用的方法，便是將其母公司內有經驗的員工，派遣至海外子公司，一方面協助海外任務的進行，同時更代表母公司從事監督控制的任務。本研究以中國石油股份有限公司派遣至大沙烏地阿拉伯地區(包括沙烏地阿拉伯以及卡達)之海外派遣員工為研究對象，以多元迴歸進行問題探討。研究發現海外派遣人員之家庭支持、及家庭適應力對其工作績效有顯著之影響，但家庭溝通能力與其海外適應情形在統計上並沒有顯著關係。本研究除了了解海外派遣人員之家庭因素與其海外工作績效之間的關係，並提供有效的建議，以提升中國石油股份有限公司海外派遣人員之工作績效。

關鍵詞：海外派遣人員、家庭因素、工作績效

Abstract

With the rapid trend of Globalization, enterprises have expanded their oversea markets and established their subsidiaries over the world. However, the enterprises have faced the first problem is to choose appropriate expatriates to maintain and operate their business overseas. Generally, enterprises usually send their experienced employees not only to assist the development of subsidiaries but also mentor the performance of subsidiaries. The objective of this research is the expatriates working for Chinese Petroleum Corporation in Greater Arabia area, including Arabia and Qatar. The quantitative method, multiple-regression, were employed in this study. The findings of this research are following. The relationships between expatriates' family support and job performance is statistically significant. The relationships between expatriates' family adaptation and job performance is also statistically significant. However, the relationship between family communication ability and job performance is not statistically significant. The researchers hope this study not only can realize the relationships between family factors and job performance of expatriates, but also provide effective suggestions to promote the performances of expatriates in CPC.

¹ 國立嘉義大學管理研究所助理教授

² 國立虎尾科技大學企管系助理教授

³ 國立嘉義大學管理研究所研究助理

Keywords: Expatriates, Family factors, Job Performance

1. 緒論

1.1 研究背景與動機

隨著二十一世紀的來臨，社會經濟狀況迅速轉型，許多企業都已朝向國際化營運方式邁進，為了順應世界的潮流，台灣企業也從早期的原料加工及工業化的階段快速邁向自由經濟與多國籍企業方向發展。早在 1980 年代，台灣的經濟面臨兩大困難：包括國際化風潮的盛行，使得全球競爭愈來愈為激烈，跨國企業的成立勢在必行；此外，由於國內勞工短缺、成本攀升以及土地成本飛漲，使得台灣企業在國際舞台上的競爭力大打折扣，而必須邁向國際化發展。在此同時，隨著跨國企業的陸續成立，海外派遣人員也日益受到重視，根據行政院勞委會所公佈的「台灣中長期熱門與衰退的職業」中指出，海外派遣人員將變成台灣未來五十年間一個最熱門的行業。為了因應國際化的策略，許多企業將其內部的各類人才，派遣至世界各地所屬子公司工作，以維持國際化的運作。

當國際化風潮自 70 年代開始由西方國家興起時，許多的企業紛紛開始向國外發展，因此，對於有能力的管理者而言，能夠從事國外環境管理的人員需求日益增加（Zeira & Banail,1987；Hodgett & Luthans,1993；Bjrkamn & Schaap,1994）國內企業更在 80 年代後期，面對外在環境的劇烈改變與不確定因素的衝擊，也紛紛走向國際舞台，以求提升其競爭力。根據 Black & Mendenhall(1990)的研究中指出，海外派遣人員中有 16%-40% 的人，由於績效不佳或因為適應不良而提前結束他們的海外派遣任務，更有 50% 的人員因為績效不彰，而無法返回原來的職務。而 Tung (1981) 針對美國 80 多家多國籍企業進行研究，結果指出有 40 多家公司中有 10%-20% 的海外派遣人員，因為無法並有效執行任務而被遣送回總公司甚至被解雇。他認為，原來在母公司表現優異的管理人員，並不代表其海外派遣工作一定會順利，因而影響企業國際化的運作（Dobryznski,1996；Laabs,1993；Stroh, Dennis & Cramer,1994）。

雖然大多數的企業表示，將海外派遣人員派遣至海外工作，是這些國際化企業十分重要的一項工作（McClenahan,1997），然而，有能力且願意接受派外工作的海外派遣人員之人數，卻遠低於企業所持續增加的人數，根據多國籍企業中的報告指出，國際化人力資源中心最困擾的問題，即如何發掘具專業能力且適當的海外派遣人員，以配合國際化的營運（Stroh & Caligiuri,1998）。因此，海外派遣人員至派駐國後，其海外工作的適應與否，將會嚴重影響到員工工作表現及企業營運績效。儘管海外派遣人員擔任兩地溝通以及聯繫的橋樑，代表著母公司管理、監督與控制的角色，其工作表現更攸關海外企業之成敗，然而許多海外派遣人員任務的失敗，使得海外派遣人員提前回國的情形經常發生，造成多國籍企業一大困擾（Baliga & Baker,1985）。依國外的研究發現海外派遣人員的失敗率估計在 15%-70% 之間（Copeland & Griggs,1985；Fuchsberg,1992）。而每一位失敗之海外派遣人員所造成的損失成本約在 55000 至 250000 美元（Copeland,et.al.,1985），因此，海外派遣人員的失敗，將對海外子公司的營運造成相當嚴重的影響。有鑑於國內有關海外派遣人員議題的論文中，多集中在海外派遣人員之甄

選、跨文化的教育訓練、以及海外派遣人員的回任適應等範疇，較少研究針對海外派遣人員之家庭因素對其工作績效之影響，此即興起本研究之動機。

1.2 研究目的

本研究將從海外派遣人員之家庭因素，包括：家庭支持度、家庭適應能力與家庭溝通能力予以探討及分析，以研究其對海外派遣人員工作績效的影響。

2. 文獻回顧

2.1 家庭因素與海外適應的關係

Olson, Russell & Sprenkle (1984)，對定義家庭功能的觀念，做了一項研究報告，定義出三個顯著的家庭特質。其過程是經由觀念集 (conceptual clustering) 而來的，觀念集是由 50 個描述婚姻和家庭的原動力的觀念所形成。這三個家庭特質就是家庭支持度或凝聚力、家庭適應力和家庭溝通能力。

根據 Olson, et. al., (1984) 的定義，家庭支持度是指家庭成員彼此之間的凝聚力、親密程度及相互支持的狀況，藉由家庭成員間情感的連結情形，例如：是否與家人分享生活瑣事、是否一起從事活動及與家庭成員共處時間的長短，可看出家庭支持的程度。當家庭中存在良好的家庭支持度，家庭中的成員就有能力與其他家庭形成良好的互動關係 (Minuchin, 1974)。Olson, et. al. (1984) 亦指出，家庭適應能力是承受外來壓力後，家庭功能角色因應而變的一種反應能力，藉由此結果可來說明家庭的適應能力，其必須適應家庭成員間漸進的改變，例如：父母親因為工作的關係必須加班，如果家庭功能良好，它就有能力去適應這些改變，且繼續維持家庭系統的穩定 (Minuchin, 1974)。相反的，如果家庭功能不良好，就會維持現況而不願意接受外界環境的改變的事實，而家庭溝通能力，它是三個家庭特質中最重要因素，有效地溝通會使家庭支持度和家庭適應力這兩個功能發展的更好，家庭溝通能力是指家庭成員彼此意見的交換、尊重不同的看法、建立決策的準則及解決衝突的能力。良好的家庭溝通力會反應在支持度和適應力兩個層面。

許多的研究報告也指出 (Mendenhall & Oddou, 1985; Tung, 1981; Harvey, 1985) 家庭適應力對海外派遣工作的安排是一項非常重要的影響因素，也是最常被批評為致使派外工作失敗的主要原因。所以，家庭因素是最常用來檢測海外派遣人員是否順利完成其派外工作及派外工作的效率表現的重要指標 (Black & Gregerson, 1991; Tung, 1981; Black & Stephens, 1989)。良好的家庭適應力會產生快樂且具支持度的家庭環境，而失調的家庭則會產生負向且焦慮的家庭環境。尤其是國外環境良好的適應，對每個家庭成員的社會心靈成長有所幫助，更會健全海外的家庭功能 (Paula, Caligiuri, Hyland, Joshi & Bross, 1998)。

溢出理論指出，配偶會將其工作經驗帶入家庭，而家庭的經驗也會影響個人的工作生涯 (Crouter, 1984; Piotrowski, 1979)。溢出理論的假說是指海外派遣人員的工作及家庭生活之間，存在一種相互影響的情感反應。當海外派遣人員將其正向或負向的情緒或

態度從工作中帶回家庭；或是將情緒或態度從家庭帶入工作之中，都可以稱做溢出理論 (Spillover) (Belsky, Perry-Jenkins & Crouter, 1985; Crouter, 1984)。所以，溢出理論說明家庭中的配偶或孩子的適應會對海外派遣人員的工作效率有所影響 (Paula, et.al., 1998)。

為了因應全球化的工作安排，海外派遣人員原本正向或負向的情緒作用，因為溢出理論的影響，進而從家庭影響到其他工作績效的好壞 (Barnett & Marshall, 1992)。更有研究指出由工作帶入家庭的溢出影響遠大於由家庭帶入工作的溢出影響 (Galinsky, Bond & Friendman, 1993)。海外派遣人員在國際化的工作的安排之中，從家庭帶入工作和工作帶入家庭的溢出效應，由於海外派遣人員原始正向或負向的情緒，會使得其效率的增加或降低 (Baenett, Marshall & Sayer, 1992; Lamert, 1990)。Black, Gregersen, Mendenhall & Stroh (1998) 也指出海外派遣人員其互動適應或總體的適應也會因為溢出的效應而影響其工作適應。

對於一個海外派遣人員而言，不論就外溢理論或是發展理論而言，都可以說明海外派遣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，不同的海外派遣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，如圖 1 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問題，家庭適應當地生活的問題，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，導致海外派遣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。

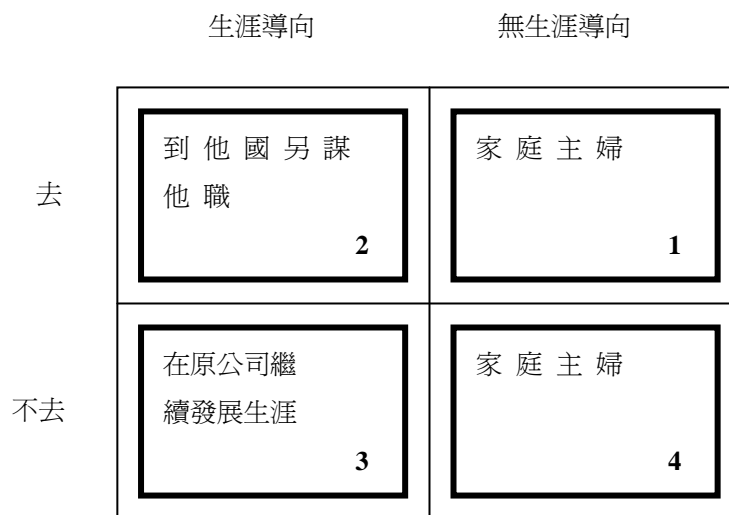


圖 1 海外派遣人員配偶之生涯型態

在海外派遣方面，工作—家庭衝突對海外派遣人員的影響方面的研究包括：家庭對於海外派遣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，配偶及小孩會影響海外派遣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,1975； Lichter,1980； Bielby,1992； Blair,1993； Arkin,1993)，而這種情形在海外派遣的情況中，更為明顯。在 Reynolds & Bennet (1991) 及 Dowling (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海外派遣人員拒絕派外的影響。Guy(1996)認為家庭因素是影響派外是否成功的主要因素之一，其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、小孩子的教育問題以及家庭成員的情緒穩定性等問題。

2.2 工作績效的相關理論

Brouthters (2002) 認為績效指的是一管理者對於其職務上的各項工作目標之達成程度。其研究中提出，所謂績效是指員工工作任務實現的程度，它反應出員工實現工作需求的程度，而工作績效是指員工努力的淨效果，它受到員工的能力與角色知覺的影響。

Earle (1987) 指出在個人面對不同文化間的外派工作上，績效的重要性更加顯而易見。工作績效和新文化的適應程度有關，而文化訓練與人際關係訓練在海外管理績效上有顯著的幫助效果，同時對文化理解程度和適應上有明顯的助益。另外，在外派人員的國際觀上，文化訓練與人際關係訓練均有顯著的成效。

日比宗平 (1989) 認為績效是指為實現企業之全體目標，構成企業各部門、機能別集團、業務別集團、及個人所須達成業務上之成果。Boman & Motowilo (1993) 將員工工作績效定義為，與組織目標有關的行為，而且此行為可依個體對組織目標貢獻程度的高低來予以測量。

Kotabe (2002) 將過去有關績效衡量的文獻加以整理後，歸納出最常被使用者有以下五種：

1. 生產力
2. 無形績效
3. 員工滿足
4. 利潤或投資報酬率
5. 員工流動率

而 Boddewyn (1986) 認為衡量工作績效的主要途徑有四種：

1. 目標途徑：以目標的達成來定義績效。
2. 系統資源途徑：從組織可取得稀有資源的能力來定義績效。
3. 程序途徑：以組織成員的行為來定義績效。
4. 組成分子途徑：為前面三種方式的綜合，不同組織與不同分子會使用不同的衡量方式。

Jeffrey & David (1996) 認為衡量工作績效可從下列三方面來衡量：

1. 財物績效。
2. 企業績效。
3. 組織績效。

Desphande (1992) 認為策略、行動、衡量三者應結為一鐵三角，尤其強調策略與行動之關聯，衡量應兼顧財務與非財務指標。雖然財務或是會計指標仍是最被廣為運用的基礎，但在策略與行動的前導之下，尤其應偏重非財務指標或財務指標的非財務涵意。Lawler, Mohrman Jr. & Resnick (1990) 指出績效評估是組織系統裡一項重要的功能，

同時亦為組織眾多系統之一，因此該系統與其他系統整合情形，決定了績效評估本身的功效，更強化整體人力資源管理功能，增進組織整體效能。

另外，工作績效根據 Campbell (1990) 的觀點認為工作績效是指「個人作為一個組織成員，而完成組織所期望、規定、或正式化的角色需求時，所表現的行為」，他更將工作績效區分為效率、生產力和效用，而效率是只用來評估其員工工作的表現結果，生產力是指用來計算達到一定程度的效率所需要的成本，效用是指效率及生產力的價值。

2.3 海外派遣人員工作績效之衡量方式

Demirag (1987) 將駐外人員工作績效評量分為財務性績效指標與非財務性績效指標，例如人力發展、員工士氣及與地主國關係等。Vroom (1964) 曾經認為行動的動機以及達成該項任務的能力兩項因素會影響此工作績效。因此他所提出計算其工作績效的衡量方式如下：

$$\text{工作績效} = \text{能力} \times \text{動機}$$

Campell (1977) 將過去有關在績效方面衡量的文獻中加以整理後，歸納出 19 種績效的衡量標準，而在其中最常被後人所運用的有五種：1、生產力 2、無形績效 3、員工滿足及適應 4、利潤或投資報酬率 5、員工流動率。

Holland (1989) 也指出個人中的工作績效是由能力與動機相乘的結果。他認為動機是提供行為的能量，且工作動機會導致努力，進而影響到工作績效。此個人的工作動機的恆等式為：

$$\text{工作績效} = \text{能力} \times \text{動機}$$

David & Vollmann (1990) 認為策略、行動、衡量三者應結合為一鐵三角，尤其強調策略與行動的關連，衡量應兼顧財務與非財務績效指標。雖然財務或會計指標仍為最被廣泛運用的基礎，但在策略與行動前導下，尤其應偏重非財務指標或財物指標的非財務涵義。Black, et. al. (1989) 研究 220 位美國駐外經理後發現，駐外人原與配偶間之海外適應有高度相關，夫妻兩人的海外適應程度則與海外工作績效有正相關。

Schuler & Huber (1993) 以英國多國籍企業為研究對象的研究發現，大部分的英國多國籍企業沿用與國內相同的績效考核系統來評核海外子公司的績效。其指出英國多國籍企業同時考慮財務與非財務衡量準則來考核海外子公司，其中財務衡量標準以投資報酬率被認為最重要，實際與預算利潤比、現金流量、以及利潤淨額也被認為是重要項目；而最常用的非財務衡量準則則包括市場佔有率、人力發展、員工士氣、生產力、以及與政府間之關係等。

Schuler et. al. (1993) 同時指出，從責任會計的觀點，駐外人員的績效應與海外子公司的績效分別看待，以便考核駐外人員在達成企業整體目標上的貢獻。因此，除獲利力外，考核駐外人員時，對於其在非財務準則方面的績效更應給予重視。

Kotabe (2002) 則認為由於海外派遣人員的層次不同、所扮演的角色各異，其所要達成的目標也就各不相同。因此，其績效考核的準則也要有所不同。在考慮外派人員的考核時，必需區分作業績效、管理績效和策略績效，技術人員以及中低階層主管，注重作業績效與管理績效的衡量；高階經理人員則注重以策略性準則來衡量績效。

而 Mendenhall & Oddou (1991) 的研究指出，管理者在派外前，適應海外環境所必需的技巧和文化適應的正確了解等方面的訓練是十分重要的，如在跨文化適應技巧上沒有做好準備，則在暫時外派和所處海外環境中，很有可能會產生較低的績效表現。

表 1 家庭因素對海外派遣人員之重要性

| | |
|--|--|
| Olson, Russell & Sprenkle (1984) | 定義家庭特質分別為家庭支持度或凝聚力、家庭適應力和家庭溝通能力，唯有兼顧三者，才能使海外派遣人員無後顧之憂。 |
| Mendenhall & Oddou (1985) Tung (1981) Harvey (1985) | 家庭適應力對海外派遣人員而言，是一項非常重要的影響因素，更是造成海外派遣失敗的主要原因。 |
| Black & Gregerson (1991) Tung (1981) Black & Stephens (1989) | 家庭因素最常用來檢測海外派遣人員是否完成海外派遣工作及其工作表現的重要指標。 |
| Paula, Caligiuri, Hyland, Joshi & Bross (1998) | 家庭功能良好會創造良好的家庭環境，並對家庭成員的成長有幫助。家庭因素中的配偶或孩子的適應情形會對海外派遣人員的工作效率有顯著的影響。 |
| Aldous (1969) Crouter (1984) Piotrowski (1979) | 海外派遣人員存在於家庭與工作之間，且因而產生一種相互影響的情感反應，此即為溢出理論 (Spillover)。 |
| Barnett & Marshall (1992) | 海外派遣人員由家庭因素所導致情緒的變化將會影響其工作績效的好壞。 |
| Black, Gregersen, Mendenhall & Stroh (1998) | 海外派遣人員之家庭適應情形將會因為溢出理論之效應而影響工作適應情形。 |
| Reynolds & Bennet (1991) Dowling (1994) | 強調在不同的家庭生命週期及生涯生命週期對海外派遣人員是否拒絕派外會有所影響。 |
| Guy (1996) | 進行海外派遣工作時，必須考慮到員工的家庭狀況，包括婚姻狀況、老人、小孩子的教育問題以及家庭成員的情緒穩定性等問題。 |
| Gonzalez & Negandhi (1967) | 其研究調查發現，成功的海外派遣人員的第一要件為配偶或家庭的適應力良好。 |
| Bjorkman & Schaaps (1994) | 家庭的適應程度與海外派遣員工的調適成功與否有顯著關聯。 |
| Flynn (1996) Joinson (1998) Soloman (1994) | 家庭因素是影響海外派遣人員對國際化工作安排成功與否的一個極為重要的因素。 |
| Fukuda & Chu (1994) | 導致派外人員派外工作提前結束的主要原因就是其家庭所產生的相關適應性問題 |

趙必孝(1998)亦將工作績效分為「主觀人力資源績效」與「財務績效」，其實證結果發現，各種人力資源策略在「主觀人力資源績效」上有顯著差異，然而人力資源控制對「財務績效」的影響而言，幾乎完全不顯著。

田文彬、林月雲(2002)綜合國內相關文獻，將績效變項分類為量化與質化兩方面，量化的績效變項歸納為財務績效等變項。其中非財務績效變項，是指任務達成派外意願與離職傾向等相關變向的合併。而在質化的績效變項主要可歸納為海外調適與配偶調適二變項。

此外，國內學者莊立民(1993)、林郁文(1995)分別就高科技產業及營建業之員工為研究對象進行探討，之後陳威有(2002)其皆認為工作績效之衡量應包括工作成效、出缺勤及工作投入等三項指標才算完整。這種方法主要是在測量一個人在工作中所從事的活動，或表現出來的行為。所有有效的工作行為表現是衡量工作績效的一個重要指標。其內容包括工作行為、工作活動，以工作的過程、活動、行為為效標。工作的結果，亦即員工努力完成一個事先預定的工作目標程度，這種方法利用工作產出，如產量、銷售額、廢料等，或是與個人有關，如出缺勤、抱怨等作為評估工作績效的指標。在此也由於目標管理在管理之中很流行，而目標管理是在事前先設立目標，之後在定期的來檢討工作中的進度、工作中的成效等，且這種方法相對的施行之中也很普遍，所以在績效評估是不可缺少的一部份。

3. 研究方法

3.1 研究架構

根據前章文獻回顧之分析與整理，以及其所建立之研究假設，建構出本研究之基本架構，如圖 2 所示。

本研究將海外派遣人員之家庭因素區分為三項，這三項家庭特質將會影響其海外工作之績效。故本研究之架構，主要是為了探討海外派遣人員之家庭因素，包括：家庭支持度、家庭適應能力以及家庭溝通能力，是否對其海外工作績效，包括：工作成效、出缺勤以及工作投入有所相關。

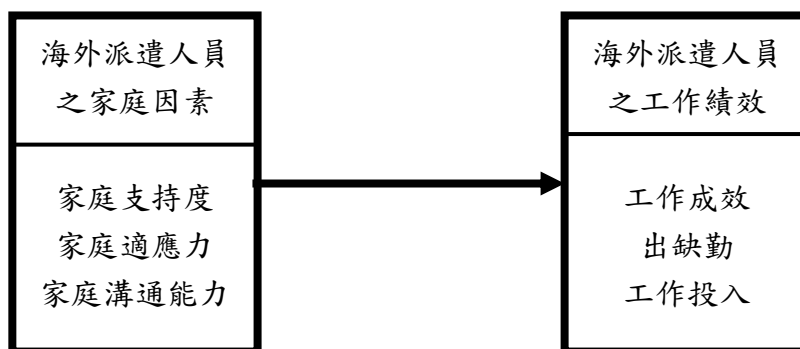


圖 2 研究架構圖

3.2 研究假設

本研究是根據本研究之理論架構以及研究目的所提出，以海外派遣人員之家庭因素對員工海外工作績效來進行以下的研究，其研究假設如下所述：

H1：海外派遣人員家庭因素與海外派遣人員之工作績效有顯著相關。

H1-1：海外派遣人員之家庭支持度與海外派遣人員海外工作績效有顯著相關。

H1-2：海外派遣人員之家庭適應力與海外派遣人員海外工作績效有顯著相關。

H1-3：海外派遣人員之家庭溝通能力與海外派遣人員海外工作績效有顯著相關。

3.3 研究對象

台灣地區經濟快速起飛，各家戶單位所擁有的汽機車數量也不斷增加，根據交通部的機動車輛登記數統計數據，截至目前為止（民國 93 年 9 月）已高達一千九百萬餘輛，各項交通建設更是不停在進行中，但是由於台灣境內石油資源嚴重缺乏，且石油資源更是製造許多日常生活用品的原料，有鑑於我們對於石油的迫切需要，早期便成立了中國石油股份有限公司（CHINESE PETROLEUM CORP.；CPC），負責提供國內石油的需求，但是國內對於原油的獲取，主要還是與沙烏地阿拉伯及卡達等原油量產國來合作，因此，每年中國石油股份有限公司必須派遣員工至中東地區進行合作開採及技術移轉的工作，海外派遣的員工人數更不在少數。故本研究主要藉由問卷調查的方式，針對中國石油股份有限公司派遣至沙烏地阿拉伯及卡達之員工，利用電子郵件的傳遞方式，獲取本研究所需要的寶貴資訊，並對本研究中提出之見解及看法，獲得進一步的驗證。

3.4 測量工具

本研究是採取問卷調查的方式進行預試，問卷內容分為三大部份，第一部份為海外派遣人員家庭因素量表，包括：家庭支持度、家庭適應力、家庭溝通能力；第二部份為海外派遣人員工作績效量表，包括三個構面：工作成效、出缺勤、工作投入；第三部份為海外派遣人員的基本資料。

本研究之預試樣本為中國石油股份有限公司曾經有海外派遣至沙烏地阿拉伯及卡達且現已返回台灣服務之員工，其問卷發放數共有 300 份，回收 113 份，回收比例為 37.6%，扣除凡遺漏填答者之無效問卷 7 份，有效樣本為 106 份，有效樣本比例為 35.3%，其信度分析結果如下：

3.4.1 海外派遣人員家庭因素量表

本研究使用之家庭因素量表乃根據李淑媛（1990）對家庭支持度、家庭適應能力和家庭溝通能力三個特質所下之定義，並整理相關文獻修訂而成的題目。本量表共計有三個部份，11個題項，每一題以李克特（Likert）的五點尺度，根據受測者填答「非常不同意」、「不同意」、「無意見」、「同意」、「非常同意」，分別予以1分、2分、3分、4分、5分。本研究經前測後，問卷回收後得到信度分析，「家庭支持度」的Cronbach's $\alpha=0.8754$ 、「家庭適應能力」的Cronbach's $\alpha=0.7831$ 、「家庭溝通能力」的Cronbach's $\alpha=0.7983$ ，

而總體構面之Cronbach's $\alpha=0.8778$ 。

表 2 海外派遣人員家庭因素信度分析表

| 因素名稱 | 問 題 | Cronbach's α | |
|--------|---|---------------------|--------|
| 家庭支持度 | 1. 家人會支持我所做的一切決定 2. 家人願意與我一同面對困難 3. 當我在外有挫折時，家人會給我支持 4. 我對任何人都是友善的 | 0.8754 | 0.8778 |
| 家庭適應能力 | 1. 家人對當地環境很容易習慣及適應 2. 家人喜歡當地的生活方式 3. 家人對生活各方面皆可順利應付 4. 家人能了解當地風俗民情 | 0.7831 | |
| 家庭溝通能力 | 1. 家人有興趣與我討論工作和生活 2. 家人會對我表達內心的感受 3. 家人和我的溝通情形使我感到滿意 | 0.7983 | |

3.4.2 工作績效量表

本研究乃根據陳威有（2002）之定義，將此部份分為三個構面，分別為工作成效、出缺勤以及工作投入，共計有 16 題，每一題以李克特（Likert）的五點尺度，根據受測者填答「非常不同意」、「不同意」、「無意見」、「同意」、「非常同意」，分別予以 1 分、2 分、3 分、4 分、5 分。本研究經前測後，問卷回收後得到信度分析，「工作成效」的 Cronbach's $\alpha=0.7958$ 、「出缺勤」的 Cronbach's $\alpha=0.8311$ 以及「工作投入」的 Cronbach's $\alpha=0.8573$ ，而總體構面之 Cronbach's $\alpha=0.8946$ 。

表 3 海外派遣人員工作績效信度分析表

| 因素名稱 | 問項 | Cronbach's α | |
|------|--|---------------------|--------|
| 工作成效 | 1. 我的工作品質非常良好 2. 我是最有生產力的員工之一 3. 我總是能提前完成工作 4. 我的主管對我的工作表現極為肯定 | 0.7958 | 0.8946 |
| 出缺勤 | 1. 我能遵守公司所規定的工作時間 2. 我覺得我的出勤狀況良好 3. 我常常在上班時間到處遊蕩 4. 出席率方面我是表現最好的員工之一 | 0.8311 | |
| 工作投入 | 1. 我樂於接受工作過程中所發生的挑戰 2. 我個人非常投入我的工作 3. 在工作表現上我要求盡善盡美 4. 我追求完成與工作相關任務的成就感 | 0.8573 | |

3.5 資料分析方法

本研究主要是使用迴歸分析探討海外派遣人員之家庭因素對於海外派遣人員之工作績效是否會造成影響。

4. 研究結果

4.1 迴歸分析

本研究希望能透過迴歸分析的方法分別對海外派遣人員家庭因素與海外派遣人員之工作績效進行迴歸分析，以建立本研究的迴規模式，並據此了解各變數之預測能力。

4.1.1 海外派遣人員之家庭因素對其海外工作績效情形的關係

迴歸分析結果如表 4 顯示，其 F 檢定值為 6.770， $P=0.000$ ，顯示因變數與預測變數之間具有顯著統計關係存在。而判定係數 R^2 為 0.476，即迴歸模型解釋能力為 47.6%。由表得知， $P=0.030$ ($P<0.05$)，表示海外派遣人員之家庭支持對其工作績效在統計上有顯著關係存在。家庭適應力方面， $P=0.021$ ($P<0.05$)，表示家庭適應能力對其工作績效在統計上有顯著關係存在。而在家庭溝通能力部分， $P=0.133$ ($P<0.05$)，表示家庭溝通能力對其工作績效在統計上並無顯著關係存在。

表 4 海外派遣人員之家庭因素對其工作績效之迴歸模型

| | 海外派遣人員之海外適應情形 | | |
|--------------------|---------------|-------|--------|
| | Beta | t | P |
| 家庭支持 | .075 | .627 | 0.030* |
| 家庭適應能力 | .115 | 1.173 | 0.021* |
| 家庭溝通能力 | .169 | 1.151 | 0.133 |
| R ² | 0.476 | | |
| Adj R ² | 0.398 | | |
| F 值 | 6.770 | | |

5. 結論與建議

5.1 海外派遣人員之家庭支持度對其工作績效的影響

海外派遣人員之家庭支持度對其海外適應情形在統計上有顯著關係存在，其可能原因為，海外派遣人員在接受海外派遣任務時，面臨最大的問題是家庭成員是否一同前往的問題，畢竟家庭為所有人的避風港，因此不論其他家庭成員是否一齊前往派駐國生活，若家庭其他成員能對海外派遣人員前往海外子公司工作之決定加以支持，使其能安心工作。因此，若家庭其他成員能隊海外派遣人員給予精神的支持與寄託，則將使海外派遣人員心無旁騖，專心於海外派駐國之生活與工作，故一企業在進行海外派遣工作前，能對其海外派遣員工之親屬進行深入的約談，使其家屬能支持海外派遣工作的進行，則對於海外派遣人員而言，無非是一劑強心針。

5.2 海外派遣人員之家庭適應力對工作績效之影響

海外派遣人員之家庭適應力對其海外適應情形在統計上有顯著關係存在，其可能原因為，當海外派遣人員之家屬能夠理性的接受親屬海外派遣任務時，不論其是否一同前往派駐國，若其家屬能接受親人遠離身邊的生活，或家屬能接受派駐國不同的生活環境，一同前往海外派駐國，並接受當地不同的文化習俗，則使的海外派遣人員免於後顧之憂，專注於工作任務的表現，自然能提升其海外派遣人員之工作績效。若企業能提供海外派遣人員之家屬生活上之援助，使其能適應生活，則可使海外派遣人員之工作績效有所提升。

5.3 研究限制

雖然本研究在研究進行當中，力求嚴謹客觀，資料的收集方面力求詳實充分，但確實仍存在一些研究上的限制：一、本研究所選取之研究樣本，為石化業之中國石油股份有限公司進行海外派遣任務之員工，對於其他產業而言，也許並未具代表性，因此，建議後續研究者可以針對不同產業之樣本，進行更進一步的研究與探討，更期望提升企業工作績效方面的改進。二、本研究所研究之主題為海外派遣人員家庭因素對其工作績效之影響，所採用之量表乃根據對家庭支持度、家庭適應能力和家庭溝通能力三個構面所

下之定義來衡量，但此結果為海外派遣人員個人的主觀感受，是否能確切衡量海外派遣人員與家人間之互動，尚有待更進一步之深究。三、影響海外派遣工作之績效因素眾多，而家庭因素僅為其中之一，故對後續研究者之建議未來研究可加入新的適應因素，海外派前人員個人部分如在海外派遣的態度上；而家庭上，則可以增加心理適應、家人或家庭的適應及社會適應等，以增加後續研究之準確性；此外，更可以加入不同之工作績效衡量指標，如員工流動率、組織績效、產品品質、團體或團隊合作、個人創新等，以期盼更完整且準確之績效衡量。

參考文獻

1. 田文彬、林月雲，「台灣歷年海外派遣管理研究分析」，人力資源管理學報秋季號 第 3 卷第 3 期，民國 91 年，頁 001-025。
2. 日比宗平，部門別績效評估實務，台北：台華工商圖書出版，民國 78 年。
3. 李淑媛，「海外派遣人員特質與其家庭特質對海外適應之影響」，國立交通大學經營管理研究所碩士論文，民國 89 年。
4. 林郁文，「主管領導風格、員工工作績效與離職傾向之關係研究－以營建業為例」，義守大學管理科學研究所碩士論文，民國 84 年。
5. 莊立民，「海外派遣經理人之資格條件對其海外績效之關係研究」，義守大學管理科學研究所碩士論文，民國 82 年。
6. 陳威有，「外派大陸人員海外適應力對員工工作績效之影響」，大葉大學國際企業管理學系碩士班碩士論文，民國 91 年。
7. 趙必孝，國際人力資源與管理－理論與實證，台北市：華泰書局，民國 87 年。
8. Aldous, J, "Occupational characteristics and males' role performance in the family," *Journal of Marriage and Family*, Vol.31, 1969, pp.707-712.
9. Arkin, A., "Managing the stress of relocation," *Personnel Management*, Vol.25, No.1, 1993, pp.53-56.
10. Baliga, G. & Baker, J.C., "Multinational corporate policies for Expatriate manager. Slection, training and evaluation," *Advanced Management Journal*, Autumn, 1985, pp.31-38.
11. Barnett, R.C.& Marshall, N.L., "Worker and mother roles, spillover effects and psychological distress," *Women and Health*, Vol.18, 1992, pp. 9-36.
12. Barnett, R.C., Marshall, N.L. & Sayer, A., "Positive-spillover effects from job to home : A closer look," *Woman and Health*, Vol.19, 1992, pp.13-41.
13. Belsky, J., Perry-Jenkins, M., & Crouter, A.C., "The Work-family interface and marital change across the transition to parenthood," *Journal of Family Issues*, Vol.6, 1985, pp.205-220.
14. Bielby, W., "I will follow him: family ties, gender-role beliefs, and reluctance to relocate for a better job," *American Journal of Sociology*, Vol.9, No.5, 1992, pp.1241-1267.
15. Bjorkman, I. & Schaap, A., "Outsiders in the middle Kingdom : Expatriate managers in Chinese-western joint venture," *European Management Journal*, Vol.12, 1994, pp. 147-153.
16. Black, J.S. and Gregersen, H.B., "The right way to manage expats," *Harvard Business Review*, March-April, 1999, pp.52-55.
17. Black, J.S. and Stephens, G.K., "The influence of the spouse on American expatriate adjustment in Pacific rim overseas assignment," *Journal of Management*, No.15, 1989, pp.529-544.

18. Black, J.S. & Mendenhall, M., "Cross cultural Training Effectiveness," *A Review and Theoretical Framework for Future Research. Academy of Management Review*, No.15, 1990, pp.113-136.
19. Black, J.S., Mendenhall, M.E., Gregersen, H.B., & Stroh, L.K., *Globalizing People Through International Assignment*, Addison Wesley Longman, 1998.
20. Blair, S., "Employment, family and perceptions of marital quality among husbands and wives," *Journal of Family Issues*, Vol.14, No.2, 1993, pp.189-212.
21. Boddewyn, J. J., "Service Multinationals : Conceptualization, Measurement and Theory," *Journal of International Business Studies*, Vol.10, 1986, pp.41-58.
22. Boman, W. C. & Motowidlo, S. J., "Task performance and Contextual Performance : the meaning for personnel selection research," *Human Performance*, Vol.2, No.10, 1993, pp.99-109.
23. Brouthers, K. D., "Institutional, Cultural and Transaction Cost Influences on Entry Mode Choice and Performance," *Journal of International Business Studies*, Vol.2, No.33, 2002, pp.203-223.
24. Campbell, K. M., "Effects of Extrinsic Financial Rewards on Intrinsic Motivation", *Journal of Applied Psychology*, Vol.1, No. 62, 1977, p.9.
25. Copeland, L. and Griggs, I., *Going international*, New York : Random House Press, 1985.
26. Crouter, A., "Spillover from family to work : The neglected side of the work-family interface," *Human Relations*, Vol.37, 1984, pp.425-442.
27. Davis, M. M. and T. E. Vollmann, "A Framework for Relating Waiting Time and Customer Satisfaction in a Service Operation", *The Journal of Service Marketing*, Vol. 4, No. 1, Winter, 1990, pp.61-69.
28. Demirag, I. S., "How Uk Companies Measure Overseas Performance" , *Accountancy*, March, 1987, pp.101-103.
29. Desphande, S. P., "Is Cross-cultural Training of Expatriate Managers Effective : A Meta Analysis," *International Journal of Intercultural Relations*, No.16, 1992, pp.295-310.
30. Dobryanski, J.H., "The out-of sight Americans : Executive pay later for their stints abroad," *International Herald Tribune*, 1996, pp.1-7.
31. Dowling, P. J. & Schuler, R. S., *International Dimensions of Human Resource Management* , Boston, MA: PWA-Kent Publishing, 1990.
32. Earle, P. C., "Intercultural Training for Managers : A Comparison of Documentary and Interpersonal Methods," *Academy of Management Review*, Vol.30, 1987, pp.685-698.
33. Ferris, G. R.; D. A, Schellenberg and R. F. Zammuto, "Human resource management strategies in declining industries", *Human Resource Management*, Vol.23, 1984, pp.381-394.
34. Flynn, G., "Heck no-we won't go!," *Personal Journal*, Vol.75, 1996, pp.37-43.
35. Fuchsberg, G., "As the cost of overseas assignment climb , firm select expatriate

- carefully,"*Wall Street Journal*,Jan,1992,p.81.
36. Fukuda,K.&Chu,P,“Wrestling with expatriate family problems : Japanese experiences in East Asia,”*International Studies of Management Organizations*, Vol.24,1994,pp.36-47.
 37. Galinsky,E.,Bond,J.T.&Friendman,D.E.,*National Study of The Changing Workforce* ,New York : Families and Work Institute,1993.
 38. Gonzalez,R.D.& Negandhi,A.R., *The United States Executive : His Orientation and Career Pattern*,Michigan States Univ.,1967.
 39. Guy, B. S., & Patton, W. E.,“Managing the effects of culture shock and sojourner adjustment on the expatriate industrial sales force,”*Industrial Marketing Management* , Vol.25,1996,pp. 385-393.
 40. Harvey,M.G,“The executive family : An overlooked variable in international assignments,”*Columbia Journal of World Business*,Vol.20,1985,pp.84-92.
 41. Harvey,M.G.,“The executive family : An overlooked variable in international assignments,”*Columbia Journal of World Business*,No.20,1985,pp.84-92.
 42. Hodgetts,R. M.and Luthans,F,“U.S. multinational's Expatriatee Strategies,”*Compensation and Benefits Review*,Vol.1,No.25,1993,pp.57-62.
 43. Holland, B. K.,“Motivation and Job Satisfaction,”*Journal of Management*,Vol.5,No.54,1989,pp.32-36.
 44. Jeffrey, K. and S. David ., *It's a Different World out There : Planning for Expatriate Success Through Selection, Training and on-side*,1996.
 45. Joinson,C,“Relocation counseling meets employees' changing needs,”*Human Resource Management*,Vol.43,1998,pp.63-65.
 46. Kerrigan, J. E. and J. S. Luke, *Management Training Strategies for Developing Countries*, Boulder, CO : Lynne Reinner,1987.
 47. Kotabe, M., “Multinationality and Firm Performance : The Moderating Role of R&D and Marketing Capabilities,”*Journal of International Business Studies*, Vol.1,No,33,2002, pp.79-98.
 48. Laabs,J.,“Rating the international relocation hot spots,”*Personal Journal*, 1993, pp19-72.
 49. Lambert,S.J.,“Processes linking work and family : A critical review an research agenda,”*Human Relations*,Vol.43,1990,pp. 239-257.
 50. Lichter, D.,“The migration of dual-worker families: does the wife's job matter?”*Social Science Quarterly*, Vol.63,1980,pp.48-57.
 51. McClenahan,J.S.,“to go or not to go ? How do you answer the call of a job abroad ? ”*Industry Week*,Jan ,1997,pp.33-36.
 52. Mendenhall, M. & Oddou, G., *Expatriate performance appraisal: Problems and solutions*, In M. Mendenhall & G. Oddou, Readings and Cases in International Human Resource Management. Boston, MA:PWS-Kent,1994

53. Mendenhall, M. E. & Oddou, G., "The Dimensions of Expatriate Acculturation: a Review," *Academy of Management Review*, Vol.10 , 1985, pp. 39-47.
54. Minuchin, S., *Families and Family Therapy*, Cambridge, MA : Harvard University Press, 1974.
55. Olson, D.H., Russell, C.S. & Sprenkle, D.H., "Circumflex model of marital and family systems", *In D.H Olson and B.C. Miller (Eds.), Family Studies Review Yearbook* , No.2, 1984, pp.59-74, Beverly Hills, CA : Sage.
56. Parnes, H., "A longitudinal analysis of the labor market experiences of women," Ohio State University, Center for Human Resource Research, 1975.
57. Paula, M., Caligiuri, P.M., Hyland, M.A.M. Joshi A. & Bross, A., "Testing a theoretical model for examining the relationship between family adjustment and expatriates' work adjustment," *Journal of Applied Psychological*, Vol.4.No83, 1998, pp.598-614.
58. Piotrkowski, C., *Work and the Family System*, New York : Free Press, 1979.
59. Robinson, R. D., *Internationalization of business : An introduction*, The Dryden Press, 1984.
60. Schuler, R. S. and V. L. , Huber, *Personnel and Human Resource Management*, St. Paul, Minn. : West, 1993.
61. Sherman, A. W., *Managing Human Resource*, 8th. Ed, Ohio: South-Western Press, 1988.
62. Shumsky, N. J., "Justifying the Intercultural Training Investment," *The Journal of European Business*, Sep/Oct, Vol.4, 1992, pp.38.
63. Soloman, T.M., "Success abroad depends on more than job skills," *Personnel Journal* , Vol.73, 1994, pp.51-54.
64. Stroh, L.K. , Dennis, L.E. and Cramer, T.C., "Predictors of expatriate adjustment," *International Journal of Organizational Analysis*, Vol2, 1994, pp. 177-194.
65. Stroh, L.K. & Caligiuri, P.M., "Strategic human resources : A new source for competitive advantage in the global arena", *International Journal of Human Resource Management*, Vol.9, 1998, pp.1-17.
66. Tung, R.L., "Selection and training of personnel for overseas assignment," *Columbia Journal of Business*, No.12.No.16, 1981 , pp.68-78.
67. Vroom, V. H., *Work and Motivation*, John Wiley and Sons, Inc., New York, 1964
68. Yuen, C.C., "The Effects of Career Salience and Life- Cycle Variables on Perceptions of Work-Family Interfaces," *Human Relations*, Vol.48, No.3, 1995, pp.265-283.
69. Zeira, Y. and Bania, M., "Selecting Managers for Assignment," *Management Decision*, Vol.25, No.4, 1987, pp.38-40.