

海外派遣人員之家庭因素對其海外適應之影響

The Effect of Family Factors on Expatriates' Oversea Adaptation

李鴻文¹ 劉慶湘² 許哲昌³

摘要

隨著國際化興起，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(Chinese Petroleum Corporation)派遣至大沙烏地阿拉伯地區沙烏地阿拉伯以及卡達之海外派遣員工為研究對象，進行問題探討。研究發現海外派遣人員之家庭因素包括家庭適應能力與家庭溝通能力與其海外適應在統計上有顯著關係，但海外派遣人員家庭因素之家庭支持與海外工作績效在統計上則並無顯著關係。本研究除了了解海外派遣人員之家庭因素與其海外適應之間的關係，並提供有效之建議，以提升中國石油股份有限公司海外派遣人員之海外適應。

關鍵詞：海外派遣人員、家庭因素、海外適應

Abstract

With the rapid trend of Globalization, enterprises have expanded their overseas markets and established their subsidiaries over the world. Generally, enterprises usually send their experienced employees not only to assist the development of subsidiaries but also to mentor the performance of subsidiaries. The objectives of this research are 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 as follows. The relationships between expatriates' family adaptation, family communication ability are statistically significant. However, the relationship between expatriates' family support is not statistically significant. The researchers hope this study not only can realize the relationships between family factors and overseas adaptation of expatriates, but also provide effective suggestions to enhance the performances of CPC expatriates.

Keyword: Expatriates, Family Factor, Oversea Adaptation

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生

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。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。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。

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。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 家公司中有 10%-20%的海外派遣人員，因為無法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(McClenahen,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(Stroch & 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研究中，多集中在海外派遣人員之甄選、跨文化的教育訓練，卻較少研究針對海外派遣人員之家庭因素對其海外適應之影響，故基於此因，引發研究者之研究動機。

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海外適應的影響。

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, 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的因素, 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。

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。

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。

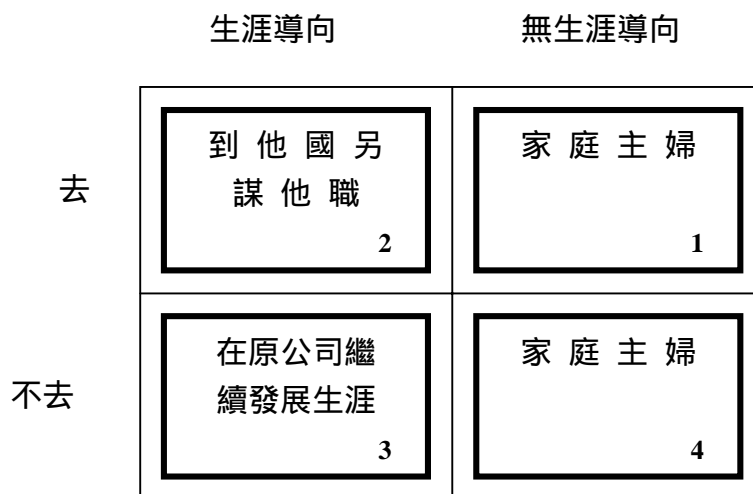


圖 1 海外派遣人員配偶之生涯型態

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，是否對其海外適應，包括：生活適應、工作適應以及文化適應有所相關。

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適應來進行以下的研究，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海外適應有顯著相關。

H1-1：海外派遣人員之家庭支持度與海外派遣人員之海外適應有顯著相關。

H1-2：海外派遣人員之家庭適應力與海外派遣人員之海外適應有顯著相關。

H1-3：海外派遣人員之家庭溝通力與海外派遣人員之海外適應有顯著相關。

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，並對本研究中所提出之見解及看法，獲得進一步的驗證。

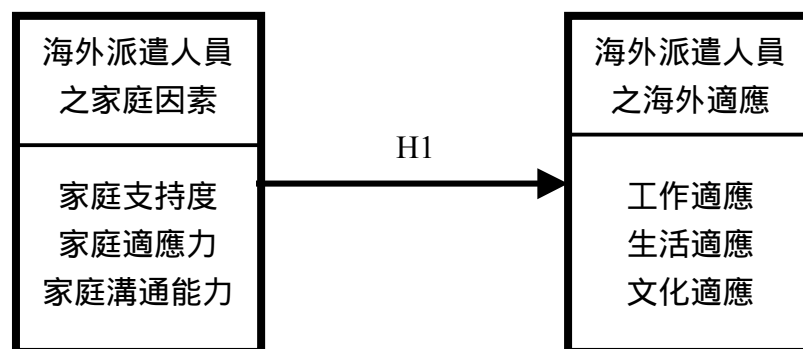


圖 2 研究架構圖

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之海外適應量表，包括三個構面：工作適應、生活適應、文化適應；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

本研究所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 $\alpha=0.8147$ 、「家庭適應能力」的Cronbach's $\alpha=0.8295$ 、「家庭溝通能力」的Cronbach's $\alpha=0.8963$ ，而總體構面之Cronbach's $\alpha=0.8428$ ，如表3所示。

3.4.2 海外適應量表

本研究所使用之海外派遣人員海外適應量表乃根據顧鳳姿(1993)提出之定義，並整理相關文獻修訂而成的題目。共計有12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，「工作適應」的

表 3 海外派遣人員家庭因素信度分析表

因素名稱	問 項	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	0.8147	0.8428
家庭適應力	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	0.8295	
家庭溝通力	1. 家人有興趣與我討論工作和生活情形 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	0.8963	

表 4 海外派遣人員海外適應信度分析表

因素名稱	問 項	Cronbach's α	
工作適應	1. 我對當地人民的價值觀適應良好 2. 我認為海外派遣工作與國內差不多 3. 不論任務多困難我總能順利完成 4. 我對自己在工作上的適應情形很滿意	0.8233	0.8360
生活適應	1. 我對當地飲食習慣適應良好 2. 我從不因為想念母國而輾轉難眠 3. 我能適應當地的居住環境 4. 我能適應當地的居住環境	0.9018	
文化適應	1. 我對當地人民的價值觀適應良好 2. 我對當地的風俗民情適應良好 3. 我能接受當地人民的宗教習俗 4. 我能接受當地員工的工作態度及方式	0.8427	

Cronbach's $\alpha=0.8233$ 、「生活適應」的 Cronbach's $\alpha=0.9018$ 以及「文化適應」的 Cronbach's $\alpha=0.8427$ ，而總體構面之 Cronbach's $\alpha=0.8360$ ，如表 4 所示。

3.4.3 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海外適應是否會造成影響。

4. 研究結果

4.1 迴歸分析

本研究對海外派遣人員家庭因素與海外適應進行迴歸分析，以建立本研究的模式，並據此了解各變數之預測能力。迴歸分析結果如表 5 顯示，其 F 檢定值為 11.593， $P=0.009$ ，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 0.409，即迴歸模型解釋能力為 40.9%。由表得知， $P=0.133(P<0.05)$ ，表示海外派遣人員之家庭支持對其海外適應在統計上並無顯著關係存在。家庭適應力方面， $P=0.017(P<0.05)$ ，表示家庭適應能力對其海外適應在統計上有顯著關係存在。而家庭溝通能力部分， $P=0.031(P<0.05)$ ，表示家庭溝通能力對其海外適應在統計上有顯著關係存在。

表 5 海外派遣人員之家庭因素對其海外適應之迴歸模型

	海外派遣人員之海外適應情形		
	Beta	t	P
家庭支持度	.116	.217	0.133
家庭適應能力	.284	2.153	0.017*
家庭溝通能力	.962	1.837	0.031*
R ²	0.409		
Adj R ²	0.328		
F 值	11.593		

5. 結論與建議

5.1 海外派遣人員之家庭適應力對其海外適應的影響

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，當海外派遣人員之親屬，能夠充分接受海外派遣人員遠赴外地工作，以及其海外派遣任務時，則海外派遣人員可以無後顧之憂，快速融入當地的文化生活，故企業進行海外派遣任務時，可以先妥善照顧海外派遣人員之親屬，提供其適當的協助，讓其親屬能夠適應親人不在身邊的生活，則可使親人對於海外派遣任務進行期間所產生的衝突，更加迅速的調整適應，同時也使的海外派遣人員，能夠加速適應海外派駐國之生活環境。

5.2 海外派遣人員之家庭溝通力對海外適應之影響

海外派遣人員之家庭溝通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，家庭成員間的有效溝通，可以減緩彼此對不同意見所產生的衝突，因此若海外派遣人員及其親人之間，能夠有效的溝通與協調，則有助於海外派遣人員對海外環境的適應，故企業進行海外派遣任務時，應該多增加員工與其親屬之間的對談與溝通，提供家庭成員間意見的交流，減少因海外派遣任務所產生的衝突與分歧，則可加速海外派遣人員對海外生活的適應與調整。

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. 吳李長，「我國企業駐外管理人員遴選與工作經驗之研究」，國立中山大學企業管理研究所碩士論文，未出版，高雄市，民國84年6月。
4. 李美慧，「績效評估公平性對組織承諾與工作績效的影響-以巨匠電腦公司為例」，國立台灣科技大學企業管理系碩士論文，民國91年。
5. 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6月。
6. 曹國雄，「價值配合程度對工作態度與工作表現的影響」，中原學報，第22期，民國87年，頁138-153。
7. 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6月。
8. 趙必孝，「我國企業海外派遣人員人力資源控制與績效關係之研究」，中山大學人力資源管理研究所碩士論文，民國84年6月。
9. 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。
10. 顧鳳姿，「資訊業駐外經理海外適應之研究」，國立政治大學企業管理研究所碩士論文，民國82年6月。
11. Aldous, J. (1969), "Occupational Characteristics and Males' Role Performance in The Family", *Journal of Marriage and Family*, 31, pp.707-712.
12. Arkin, A. (1993), "Managing The Stress of Relocation", *Personnel Management*, 25(1), pp.53-56.
13. Baliga, G. and J. C. Baker (1985), "Multinational Corporate Policies for Expatriate Manager Slection, Training and Evaluation", *Advanced Management Journal*, Autumn, pp.31-38.
14. Barnett, R. C. and N. L. Marshall, (1992), "Worker and Mother Roles, Spillover Effects and Psychological Distress", *Women and Health*, 18, pp. 9-36.
15. Barnett, R. C., N. L. Marshall and A. Sayer (1992), "Positive-spillover Effects from Job to Home : A Closer Look", *Woman and Health*, 19, pp.13-41.
16. Belsky, J., M. Perry-Jenkins and A.C. Crouter (1985), "The Work-family Interface and Marital Change across The Transition to Parenthood", *Journal of Family Issues*, 6, pp.205-220.
17. Bielby, W. (1992), "I Will Follow Him: Family Ties, Gender-role Beliefs, and Reluctance to Relocate for a Better Job", *American Journal of Sociology*, 9(5), pp.1241-1267.
18. Bjorkman, I. and A. Schaap, (1994), "Outsiders in The Middle Kingdom : Expatriate Managers in Chinese-western Joint Venture", *European Management Journal*, Vol.12,

pp.147-153.

19. Black, J. S. and H. B. Gregersen (1999), "The Right Way to Manage Expats", *Harvard Business Review*, March-April, pp.52-55.
20. Black, J. S. and G. K. Stephens (1989), "The Influence of The Spouse on American Expatriate Adjustment in Pacific Rim Overseas Assignment", *Journal of Management*, 15, pp.529-544.
21. Black, J. S. and M. Mendenhall (1990), "Cross Cultural Training Effectiveness", A Review and Theoretical Framework for Future Research, *Academy of Management Review*, 15, pp.113-136.
22. Black, J. S., M. E. Mendenhall, H. B. Gregersen and L. K. Stroh (1998), "Globalizing People Through International Assignment", Addison Wesley Longman.
23. Blair, S. (1993), "Employment, Family and Perceptions of Marital Quality Among Husbands and Wives", *Journal of Family Issues*, 14(2), pp.189-212.
24. Boddewyn, J. J. (1986), "Service Multinationals : Conceptualization, Measurement and Theory", *Journal of International Business Studies*, 10, pp.41-58.
25. Boman, W. C. & S. J. Motowidlo (1993), "Task Performance and Contextual Performance : The Meaning for Personnel Selection Research", *Human Performance*, 10(2), pp.99-109.
26. Brouthers, K. D. (2002), "Institutional, Cultural and Transaction Cost Influences on Entry Mode Choice and Performance", *Journal of International Business Studies*, 33(2), pp.203-223.
27. Campbell, K. M. (1977), "Effects of Extrinsic Financial Rewards on Intrinsic Motivation", *Journal of Applied Psychology*, 62(1), p.9.
28. Copeland, L. and I. Griggs (1985), "Going International", New York : Random House Press.
29. Crouter, A. (1984), "Spillover from Family to Work : The Neglected Side of The Work-family Interface", *Human Relations*, 37, pp.425-442.
30. Davis, M. M. and T. E. Vollmann (1990), "A Framework for Relating Waiting Time and Customer Satisfaction in a Service Operation", *The Journal of Service Marketing*, 1(4) Winter, pp.61-69.
31. Demirag, I. S. (1987), "How UK Companies Measure Overseas Performance", *Accountancy*, March, pp.101-103.
32. Desphande, S. P. (1992), "Is Cross-cultural Training of Expatriate Managers Effective : A Meta Analysis", *International Journal of Intercultural Relations*, 16, pp.295-310.
33. Dobryanski, J. H. (1996), "The Out-of Sight Americans : Executive Pay Later for Their Stints Abroad", *International Herald Tribune*, pp.1-7.
34. Dowling, P. J. and R. S. Schuler (1990), "International Dimensions of Human Resource Management", Boston, MA: PWA-Kent Publishing.

35. Earle, P. C. (1987), "Intercultural Training for Managers : A Comparison of Documentary and Interpersonal Methods", *Academy of Management Review*, 30, pp.685-698.
36. Ferris, G. R., D. A. Schellenberg and R. F. Zammuto (1984), "Human Resource Management Strategies in Declining Industries", *Human Resource Management*, 23, pp.381-394.
37. Flynn, G. (1996), "Heck No-we Won't Go!", *Personal Journal*, 75, pp.37-43.
38. Fuchsberg, G. (----), "As The Cost of Overseas Assignment Climb, Firm Select Expatriate Carefully", *Wall Street Journal*, Jan, p.81.
39. Fukuda, K. and P. Chu (1994), "Wrestling with Expatriate Family Problems : Japanese Experiences in East Asia", *International Studies of Management Organizations*, 24, pp.36-47.
40. Galinsky, E., J. T. Bond and D. E. Friendman (1993), "National Study of The Changing Workforce", New York : Families and Work Institute.
41. Gonzalez, R. D. and A. R. Negandhi (1967), "The United States Executive : His Orientation and Career Pattern", Michigan States Univ.
42. Guy, B. S., and W. E. Patton (1996), "Managing The Effects of Culture Shock and Sojourner Adjustment on The Expatriate Industrial Sales Force", *Industrial Marketing Management*, 25, pp. 385-393.
43. Harvey, M. G. (1985), "The Executive Family : An Overlooked Variable in International Assignments", *Columbia Journal of World Business*, 20, pp.84-92.
44. Hodgetts, R. M. and F. Luthans (1993), "U.S. Multinational's Expatriates Strategies", *Compensation and Benefits Review*, 25(1), pp.57-62.
45. Holland, B. K. (1989), "Motivation and Job Satisfaction", *Journal of Management*, 54(5), pp.32-36.
46. Joinson, C. (1998), "Relocation Counseling Meets Employees' Changing Needs", *Human Resource Management*, 43, pp.63-65.
47. Kerrigan, J. E. and J. S. Luke (1987), "Management Training Strategies for Developing Countries", Boulder, CO : Lynne Reinner.
48. Kotabe, M. (2002), "Multinationality and Firm Performance : The Moderating Role of R & D and Marketing Capabilities", *Journal of International Business Studies*, 33(1), pp.79-98.
49. Laabs, J. (1993), "Rating The International Relocation Hot Spots", *Personal Journal*, pp19-72.
50. Lambert, S. J. (1990), "Processes Linking Work and Family : A critical review an research agenda", *Human Relations*, 43, pp. 239-257.
51. Lichter, D. (1980), "The Migration of Dual-worker Families: Does The Wife's Job Matter?", *Social Science Quarterly*, 63, pp.48-57.
52. McClenahan, J. S. (1997), "To Go or not to Go ? How do You Answer The Call of a Job

- Abroad ? ”, *Industry Week*, Jan, pp.33-36.
53. Mendenhall, M. E. and G. Oddou (1985), “The Dimensions of Expatriate Acculturation: a Review”, *Academy of Management Review*, 10, pp.39-47.
54. Minuchin, S. (1974), “Families and Family Therapy”, Cambridge, MA : Harvard University Press.
55. Olson, D. H., C. S. Russell and D. H. Sprenkle (1984), “Circumflex Model of Marital and Family Systems”, In D. H. Olson and B. C. Miller (Eds.), *Family Studies Review Yearbook*, 2, pp.59-74.
56. Paula, M., P. M. Caligiuri, M. A. M. Hyland, A. Joshi and A. Bross (1998), “Testing a Theoretical Model for Examining The Relationship Between Family Adjustment and Expatriates’ Work Adjustment”, *Journal of Applied Psychological*, 83(4), pp.598-614.
57. Piotrkowski, C. (1979), “Work and The Family System”, New York : Free Press.
58. Robinson, R. D. (1984), “Internationalization of Business : An Introduction”, The Dryden Press.
59. Schuler, R. S. and V. L. (1993), “Huber, Personnel and Human Resource Management”, St. Paul, Minn. : West.
60. Sherman, A. W. (1988), “Managing Human Resource”, 8th. Ed, Ohio: South-Western Press.
61. Shumsky, N. J. (1992), “Justifying The Intercultural Training Investment”, *The Journal of European Business*, Sep/Oct, 4, pp.38.
62. Soloman, T. M. (1994), “Success Abroad Depends on More Than Job Skills”, *Personnel Journal*, 73, pp.51-54.
63. Stroh, L. K., L. E. Dennis and T. C. Cramer (1994), “Predictors of Expatriate Adjustment”, *International Journal of Organizational Analysis*, 2, pp.177-194.
64. Stroh, L. K. & P. M. Caligiuri (1998), “Strategic Human Resources : A New Source for Competitive Advantage in The Global Arena”, *International Journal of Human Resource Management*, 9, pp.1-17.
65. Tung, R. L. (1981), “Selection and Training of Personnel for Overseas Assignment”, *Columbia Journal of Business*, 16(2), pp.68-78.
66. Yuen, C. C. (1995), “The Effects of Career Salience and Life- Cycle Variables on Perceptions of Work-Family Interfaces”, *Human Relations*, 3, pp.265-283.
67. Zeira, Y. and M. Bania (1987), “Selecting Managers for Assignment”, *Management Decision*, 4(25), pp.38-40.