

國立中正大學成人及繼續教育學系

碩 士 論 文

跨文化訓練對台灣企業外派人員  
跨文化適應之影響

指導教授：李藹慈 博士

研 究 生：劉霈凌

中 華 民 國 九 十 七 年 七 月

## 誌 謝

終於來到可以安心下筆寫謝辭的時刻，為了這一刻，總共耗費三年的時間，三年的研究所生活，讓我學習滿載，也成長快速。首先，要特別感謝指導教授 李藹慈博士在各方面的教導，無論是課業研究或是生活大小事，您都給予我無盡的關懷和忠告，真的讓學生受益良多，非常謝謝您。

另外，在論文研究期間，承蒙口試委員簡建忠教授、朱如君教授，提供寶貴又精闢的意見；蔡錫濤教授、史習安教授、吳行健顧問和林雅琴顧問，在專家內容效度時的指教與建議；以及吳明隆教授提供統計方法的釐清和協助，由於有您們的不吝指導與付出，讓學生的論文能更臻於完善，在此致上由衷的感謝之意。

再者，也要感謝系辦工作人員，玉華姐、文瑜姐、莉婷姐和雪娥姐的協助與鼓勵，每當遇到陌生又繁雜的行政程序時，您們就是我最堅強的後盾。此外，還有和我一同奮戰的成教所同學們，雅婷、志偉、明皓在統計分析上的互相切磋；容瑗、惠勤、郁菁在撰寫論文時的彼此打氣，都是最最難忘的回憶，因為一路上有你們的支持，我才能順利渡過這漫長又艱辛的路程，謝謝大家。

最後，要感謝始終支持我回母校攻讀研究所的家人，謝謝你們相信我的決定，雖然遲了一年取得學位，但只要努力過，就必定有回報，現正是那值得驕傲的時刻呀！

劉霈凌 謹誌

中正大學 成人及繼續教育研究所

2008 年 8 月

# 跨文化訓練對台灣企業外派人員跨文化適應之影響

指導教授：李藹慈 博士

學生：劉霽凌

## 摘要

本研究欲瞭解外派人員在排除個人特性的影響後，所接受之跨文化訓練對其在跨文化適應的成效結果。內容主要可分為五部份，首先，瞭解「個人背景」與「跨文化適應」的關係；其次，探討「跨文化訓練內容」對「跨文化適應」的影響；然後，分析「跨文化訓練方式」對「跨文化適應」的影響；接著，檢驗「跨文化訓練內容」搭配「跨文化訓練方式」，對「跨文化適應」所造成之影響；最後，觀察「個人特性」與「跨文化適應」的關係。

研究對象為被外派至海外一個月以上的台灣員工，共發出 413 份問卷，回收 192 份，有效樣本為 187 份，有效回收率為 45.3%。所得資料以 SPSS 統計軟體進行 t 檢定、單因子變異數分析、多元階層迴歸分析，討論後所得之研究結論為以下八點：

- 一、外派人員的年齡、年資、平均停留時間和外派次數對於一般生活適應的成效有不同的差異結果。
- 二、外派人員對地主國的認知掌握越多，則越能儘速適應海外工作和人際互動。
- 三、文化覺察的訓練內容對於增進工作適應和互動適應有明顯的成效。
- 四、跨文化技巧的訓練內容越完整，越能增進一般生活適應、工作適應與互動適應。
- 五、以符號式訓練方式投入訓練，對於提升一般生活適應、工作適應與互動適應沒有明顯效果。
- 六、透過參與式訓練方式進行學習，有助於增進一般生活適應的成效，但對提昇工作適應及互動適應則沒有幫助。
- 七、三種跨文化訓練內容，無論搭配符號式或參與式的訓練方式，皆能提昇一般生活的適應成效，但對工作與互動適應卻沒有明顯效果。
- 八、外派人員的專業和溝通能力越好，則在一般生活適應、工作適應及互動適應上越好；而其對文化的態度亦對一般生活適應和互動適應有幫助。

最後，根據研究結論，對實務界及後續研究提出幾點建議。對人力資源工作者而言，除要協助遴選適合的外派人員外，亦要規劃出符合需求的訓練方案；對跨國企業而言，則應正視跨文化訓練方案的重要性，主動為外派人員設計與安排。而在研究主題，可嘗試使用不同的訓練方式作為驗證變項；在研究對象，可考慮將外派人員的職位作一區隔，進行比較分析；在研究方法，則可輔助質性訪談，或以實驗設計，豐富研究產出。

關鍵字：外派人員、跨文化訓練、跨文化適應

# **The effect of cross-cultural training on cross-cultural adaptation of expatriates from Taiwan**

Adversior: Dr. Li, Ai-Tzu

Student: Liu, Pei-Ling

## **Abstract**

The objective of this research was to investigate the effect of cross-cultural training on cross-cultural adaptation with the control on the personal characters of expatriates. The study included five main emphases. First, the difference of personal data and cross-cultural adaptation was realized. Second, the effect of cross-cultural training programs on cross-cultural adaptation was discussed. Third, the effect of cross-cultural training methods on cross-cultural adaptation was also realized. Forth, the effects of cross-cultural training programs and methods on cross-cultural adaptation were examined. Finally, the relationship of personal character and cross- cultural adaptation was discussed.

The subjects of this study were identified as the expatriates working abroad for more than one month. A total of 413 questionnaires was sent, including the pilot and formal ones. Among the 192 returned samples, 187 were effective; the collected data were analyzed by t-test, anova, multiple hierarchical regression. Eight conclusions were generalized as follow:

1. Age, seniority, average elapsed time and frequencies of expatriation of the expatriates could be associated with the adaptation of normal life.
2. The adaptation of work and interaction would be more effective if the expatriates exposed to more information about the host country.
3. The adaptation of work and interaction were more effective if the expatriates learned more programs about culture awareness.
4. The adaptation of normal life, work and interaction would be better if the expatriates had more cross-cultural skills.
5. The adaptation of normal life, work and interaction were not effective if the expatriates trained by the symbolic cross-cultural training method.
6. The adaptation of normal life was more effective if the expatriates trained by the participative cross-cultural training method.
7. Participative cross-cultural training method would lead to a more effective adaptation of normal life. But the symbolic cross-cultural training method did not make any difference.
8. The adaptation of normal life, work and interaction was more effective if the expatriates owned the specialized and communicative competence. But the attitude to the new culture only affected the adaptation in normal life and interaction.

In summary, it is important to select suitable expatriates and to design the training programs which correspond with their needs. Well planned cross-cultural training programs can facilitate those expatriates to deal with their assignments. Future research will be aiming to investigate new methodology in evaluating the outcomes of cross-cultural training.

Key words: expatriate, cross-cultural training, cross-cultural adaptation

# 目次

中文摘要.....	i
英文摘要.....	ii
目次.....	iii
表次.....	v
圖次.....	viii
<b>第一章 緒論</b>	
第一節 問題背景與重要性.....	1
第二節 研究動機與目的.....	3
第三節 名詞釋義.....	5
第四節 研究範圍與限制.....	5
<b>第二章 文獻探討</b>	
第一節 國際人力資源管理.....	7
第二節 跨文化訓練.....	13
第三節 跨文化適應.....	29
第四節 個人特性與跨文化適應.....	35
第五節 研究假設推演.....	38
<b>第三章 研究設計與實施</b>	
第一節 研究架構.....	41
第二節 研究假設.....	42
第三節 研究對象.....	44
第四節 研究工具.....	45

第五節 資料分析.....	59
<b>第四章 研究發現與討論</b>	
第一節 樣本特性.....	61
第二節 敘述性統計.....	68
第三節 個人背景與跨文化適應的差異性檢定.....	71
第四節 跨文化訓練內容對跨文化適應的影響.....	77
第五節 跨文化訓練方式對跨文化適應的影響.....	86
第六節 跨文化訓練內容、跨文化訓練方式對跨文化適應的影響.....	92
第七節 研究假設檢定結果.....	110
<b>第五章 結論與建議</b>	
第一節 研究結論.....	117
第二節 理論意涵與研究建議.....	122
<b>參考文獻.....</b>	<b>125</b>
<b>附錄一 專家內容效度檢核.....</b>	<b>130</b>
<b>附錄二 預試調查問卷.....</b>	<b>143</b>
<b>附錄三 正式調查問卷.....</b>	<b>149</b>

## 表次

表 2-1 跨文化訓練方法分類表.....	20
表 3-1 個人特性分量表.....	46
表 3-2 跨文化訓練內容分量表.....	47
表 3-2 跨文化訓練方式分量表.....	48
表 3-4 跨文化適應分量表.....	49
表 3-5 個人特性分量表之因素分析.....	52
表 3-6 個人特性分量表之信度分析.....	52
表 3-7 跨文化訓練內容分量表之因素分析.....	54
表 3-8 跨文化訓練內容分量表之信度分析.....	54
表 3-9 跨文化訓練方式分量表之因素分析.....	56
表 3-10 跨文化訓練方式分量表之信度分析.....	57
表 3-11 跨文化適應分量表之因素分析.....	58
表 3-12 跨文化適應分量表之信度分析.....	59
表 4-1 受試者基本資料.....	63
表 4-2 受試者外派經驗.....	66
表 4-3 各變項之相關矩陣.....	70
表 4-4 性別的不同在跨文化適應之差異比較.....	71
表 4-5 年齡的不同與跨文化適應之變異數分析.....	72
表 4-6 教育程度的不同與跨文化適應之變異數分析.....	72
表 4-7 現行公司工作年資的不同與跨文化適應之變異數分析.....	73
表 4-8 在台工作年資的不同與跨文化適應之變異數分析.....	74
表 4-9 外派次數的不同與跨文化適應之變異數分析.....	74
表 4-10 平均停留時間的不同與跨文化適應之變異數分析.....	75
表 4-11 外派時家人是否同行在跨文化適應之差異比較.....	76

表 4-12 國內出差次數的不同與跨文化適應之變異數分析.....	76
表 4-13 國外出差次數的不同與跨文化適應之變異數分析.....	77
表 4-14 對地主國的認知與一般生活適應之階層迴歸摘要分析.....	78
表 4-15 文化覺察與一般生活適應之階層迴歸摘要分析.....	79
表 4-16 跨文化技巧與一般生活適應之階層迴歸摘要分析.....	80
表 4-17 對地主國的認知與工作適應之階層迴歸摘要分析.....	81
表 4-18 文化覺察與工作適應之階層迴歸摘要分析.....	82
表 4-19 跨文化技巧與工作適應之階層迴歸摘要分析.....	83
表 4-20 對地主國的認知與互動適應之階層迴歸摘要分析.....	84
表 4-21 文化覺察與互動適應之階層迴歸摘要分析.....	85
表 4-22 跨文化技巧與互動適應之階層迴歸摘要分析.....	86
表 4-23 符號式訓練方式與一般生活適應之階層迴歸摘要分析.....	87
表 4-24 參與式訓練方式與一般生活適應之階層迴歸摘要分析.....	88
表 4-25 符號式訓練方式與工作適應之階層迴歸摘要分析.....	89
表 4-26 參與式訓練方式與工作適應之階層迴歸摘要分析.....	90
表 4-27 符號式訓練方式與互動適應之階層迴歸摘要分析.....	91
表 4-28 參與式訓練方式與互動適應之階層迴歸摘要分析.....	92
表 4-29 對地主國的認知、符號式訓練方式與一般生活適應之階層迴歸摘要分析.....	93
表 4-30 對地主國的認知、參與式訓練方式與一般生活適應之階層迴歸摘要分析.....	94
表 4-31 文化覺察、符號式訓練方式與一般生活適應之階層迴歸摘要分析.....	95
表 4-32 文化覺察、參與式訓練方式與一般生活適應之階層迴歸摘要分析.....	96
表 4-33 跨文化技巧、符號式訓練方式與一般生活適應之階層迴歸摘要分析.....	97
表 4-34 跨文化技巧、參與式訓練方式與一般生活適應之階層迴歸摘要分析.....	98
表 4-35 對地主國的認知、符號式訓練方式與工作適應之階層迴歸摘要分析.....	99
表 4-36 對地主國的認知、參與式訓練方式與工作適應之階層迴歸摘要分析.....	100



表 4-37 文化覺察、符號式訓練方式與工作適應之階層迴歸摘要分析.....	101
表 4-38 文化覺察、參與式訓練方式與工作適應之階層迴歸摘要分析.....	102
表 4-39 跨文化技巧、符號式訓練方式與工作適應之階層迴歸摘要分析.....	103
表 4-40 跨文化技巧、參與式訓練方式與工作適應之階層迴歸摘要分析.....	104
表 4-41 對地主國的認知、符號式訓練方式與互動適應之階層迴歸摘要分析.....	105
表 4-42 對地主國的認知、參與式訓練方式與互動適應之階層迴歸摘要分析.....	106
表 4-43 文化覺察、符號式訓練方式與互動適應之階層迴歸摘要分析.....	107
表 4-44 文化覺察、參與式訓練方式與互動適應之階層迴歸摘要分析.....	108
表 4-45 跨文化技巧、符號式訓練方式與互動適應之階層迴歸摘要分析.....	109
表 4-46 跨文化技巧、參與式訓練方式與互動適應之階層迴歸摘要分析.....	110
表 4-47 研究假設結果列表.....	113

## 圖次

圖 2-1 國際人力資源管理模式.....	9
圖 2-2 外派人員遴選流程.....	12
圖 2-3 Tung 跨文化訓練模式.....	23
圖 2-4 Mendenhall 和 Oddou 跨文化訓練模式.....	25
圖 2-5 Black 和 Mendenhall 跨文化訓練模式.....	27
圖 2-6 跨文化訓練方案的架構與次序.....	28
圖 2-7 跨文化適應之 U 型曲線.....	33
圖 2-8 環境與溝通的交互關係模式.....	34
圖 2-9 Berry 文化同化關係圖.....	37
圖 3-1 研究架構圖.....	42

# 第一章 緒論

企業為求永續發展，維持市場競爭力，莫不將觸角延伸至海外，從在地化走向全球化，以求得整合性的成長利潤。因此，在海外設立子公司的作法，創造了不同文化間的互動機會，也促使學術界與實務界開始正視海外員工適應的議題。本章將從研究問題的背景與重要性開始闡述，接著探討研究動機與目的，其後定義本研究之重要名詞，最後說明研究限制與範圍。

## 第一節 問題背景與重要性

由於經濟、政治和社會活動越趨國際化，自 1980 年代以來，企業為維持永續的競爭力，勢必將走向國際化、全球化的成長策略，透過成立跨國分公司，或國際合資的模式，企業逐步進行全球性的擴張，無形中也增加了跨文化互動(cross-cultural interaction)的密集和深度（吳萬益、陳碩佩、甘佩姍，2000）。而根據經濟部投資審議委員會針對 2006 年國外投資事業的營運狀況，所進行之調查報告指出，有 60.97% 國外投資事業的海外投資比重超過 50%，亦即有半數以上的廠商皆將投資重點鎖定在海外佈局的策略上（中華經濟研究院，2007），因此，跨國企業對於具備跨文化管理能力的人才需求勢必逐漸升高。這些跨文化管理人，除了需面對不同的組織文化、人際關係以外，更重要的是，個體尚必須及早適應海外環境，才能順利展開新職務和新生活。

Black 和 Mendenhall (1990)指出，約有 16~40%的駐外經理人，因為任務績效的低落，或無法適應國外環境，決定提前返回母國；更有高達 50%者因為低工作產能，而不能回任原職務。由此可知，文化差異可能是造成企業間協商失敗、員工適應不良的主要原因（黃英忠、鐘昆原、溫金豐，1997）。而從經濟部投資審議委員會的調查中也發現，台灣跨國企業之海外子公司中，由台灣總公司派任的比例為 9.82%（中華經濟研究院，2007），雖較 2005 年同期略有下降，但依舊可看出企業在派遣人才方面的密度及頻繁度。

而有鑑於跨文化互動的頻繁及重要性，多數企業在進行海外職務調動之前，需要先行提供外派人員跨文化訓練(cross-cultural training)課程，協助其盡早適應當地文化，並全力投入工作情境，跨文化訓練也被視為是增進外派人員跨文化互動的重要基礎。然而，有研究指出，在美國企業中，卻只有 30%的組織進行跨文化訓練，最主要的原因在於企業主不認為這樣的訓練有其必要性，此舉也造成了外派人員「提前回任」的高成本代價(Black & Mendenhall, 1989)。

除了企業組織未能察覺跨文化訓練的重要性以外，在母國所進行的跨文化訓練，亦未必能真實遷移至地主國的情境中，導致跨文化適應無法順利發展，進而影響外派員工在海外生活、職場上的表現。此可能是因為許多重視訓練的組織，過度強調硬體與技術，而忽略訓練目標與訓練內容的連結性，以及後續遷移至海外情境中的成效，因此，未能確切掌握訓練的適切性與可行性之結果，勢必也無法為組織決策提供正確、真實的依據（黃英忠、鍾昆原、溫金豐，1998）。

藍雅馨（2002）針對外派至中國大陸的企業員工進行調查研究，發現跨文化訓練內容的實施與海外適應有正向的關聯，亦即實施程度越高，海外適應結果越佳。Eschbach, Parker 和 Stoeberl 在 2001 年則對已自海外回任的美國員工實施回溯性的成效調查，目的在瞭解跨文化訓練與適應的關係，結果證實當外派人員接受設計越嚴謹的跨文化訓練，越能有效降低新文化所帶來的衝擊，並縮短適應時間，儘快發揮應有的生產力，以達成外派任務的績效期待。綜上所述，跨文化訓練與跨文化適應之間確實有關聯存在，有效的跨文化訓練，將對外派人員的跨文化適應有正向的助益，因此，本研究嘗試採用一理論架構作為跨文化訓練模式之基礎，進一步檢驗其對跨文化適應之影響。

然而，目前國內在研究跨文化管理領域時，焦點多關注於外派人員在跨文化訓練實施後，在海外生活的滿意度與工作績效表現，以綜合各家學者的說法，或是引用某分類直接進行跨文化訓練內容對適應，或跨文化訓練方式對適應的滿意度調查（陳廣明，2002；藍雅馨，2002；顧鳳姿，1993）。但訓練內容的規劃與實施方式係為一相輔相成的關係，依據學習內容選擇適當的教學方法，才能對學習成效收事半功倍之效，是故，本研究結合跨文化訓練內容與方式，採用Black和Mendenhall在 1989 年所建構的跨文化

訓練模式，驗證兩者對跨文化適應的影響。此外，員工的個人特性亦與跨文化適應有一定的關聯(Aycan, 1997)，將其列為控制變項，以便檢驗跨文化訓練對適應的影響程度。

## 第二節 研究動機與目的

### 一、研究動機

#### (一) 跨國企業的海外派遣機會增多，跨文化訓練與適應的重要性受到重視

近年來中國大陸經濟力量崛起，台灣企業紛紛西進設廠點，造成大量專業人才亦被派遣至對岸，廖勇凱（2006a）曾針對大陸的台籍幹部進行問卷調查，發現外派失敗的原因，比例最高為工作勝任的問題，其次是跨文化適應，由此可知，即便同起源自東方文化，在雙邊政經發展步調不同之際，工作型態、生活步調、價值觀等的文化差異，仍舊形成適應上的障礙。而除了西進大陸以外，因為地球村的建立，企業轉型國際化，甚而全球化，越來越多的台灣優秀人才也開始接受短期或長期的海外任務，這些外派人員所面臨的文化衝擊(culture shock)勢必將比派遣至中國大陸來得更劇烈，進入全新的文化情境，對外派人員是一艱難的挑戰。因此，有關跨文化訓練與跨文化適應的實證研究需要持續進行，以期建構出有效益的跨文化訓練架構，提供實務界作為參考，降低外派任務失敗所造成的成本浪費，此為本研究的研究動機之一。

#### (二) 台灣企業外派人員之跨文化訓練現況值得探討

如同先前所述，台灣亦感受到此股跨文化管理的風潮，許多針對跨文化訓練或是跨文化適應成效的研究產出也逐漸累積（甘珮姍，1999；吳孟玲，1998；林明宏，2002；洪鏡月，2003；張鶯琪，1996；陳廣明，2002；黃子珉，2002；藍雅馨，2002；顧鳳姿，1993）。然而，在研究焦點上多僅偏重其中一方，如關注跨文化訓練的實施滿意度（甘珮姍，1999；黃子珉，2002）；或較重視跨文化適應的成效（洪鏡月，2003；藍雅馨，

2002)；亦或研究對象特別針對外派大陸的台商人員（張驚琪，1996；陳廣明，2002）。有鑑於此，關於台灣企業外派人員之跨文化訓練現況的研究實屬缺乏，此乃本研究之研究動機二。

### （三）建立跨文化訓練架構的必需性，以檢驗適應成效

既然跨文化訓練的成功與否，關係著企業能否順利開展海外事業版圖，進入全球競爭的市場，是故，本研究以 Bandura(1977)所提出之社會學習理論為理論基礎，透過跨文化訓練與跨文化適應之文獻探討，修編研究問卷，建構一個完整的跨文化訓練架構，以檢驗目前跨國企業所規劃之跨文化訓練課程成效，亦即反應在跨文化適應的結果。社會學習理論中強調可經由符號式和參與式的學習過程，對「楷模(model)」的行為進行一連串的學習反應(Black & Mendenhall, 1989)，而藉由對這些訓練過程與跨文化適應結果的評估，可以得知跨文化訓練課程的有效與否。此外，外派人員的個人特性對於適應亦有相當程度的影響，若個體本身具有較開放的文化彈性能力，或是在應對陌生情境的壓力紓解技巧，則在跨文化適應上勢必能更加順利，因此，將其納入研究架構中，作為控制變項，以釐清單純由跨文化訓練所造成的適應結果為何。

## 二、研究目的

基於上述研究動機，本研究欲達成以下四點目的：

- （一）探討外派人員之個人背景的不同對跨文化適應是否有所差異。
- （二）以個人特性為控制變項，分析台灣跨國企業跨文化訓練內容對外派人員跨文化適應的影響。
- （三）以個人特性為控制變項，瞭解台灣跨國企業跨文化訓練方式對外派人員跨文化適應的影響。
- （四）以個人特性為控制變項，檢驗台灣跨國企業跨文化訓練內容、方式對外派人員跨文化適應的影響。

### 第三節 名詞釋義

#### 一、文化(culture)

本研究所指之文化係為，隨著時間演進，一社群或組織成員共享著透過符號傳遞的行為模式、價值、信念、風俗、禮儀等，且這些元素是為他們與新成員溝通的方式。

#### 二、外派人員(expatriate)

本研究所指涉的外派人員，是為被企業組織交付海外任務，至母國以外的分公司工作之員工，此型任務有別於臨時或短期的出差性質，係需長期居住當地，直至任務結束。

#### 三、跨文化訓練(cross-cultural training)

本研究定義跨文化訓練係為，提供對文化差異的瞭解，體認不同文化導致的行為模式，發展跨文化溝通技巧，以增進文化適應，減少文化衝擊，最後促使任務績效得以提昇的訓練方案或活動。

#### 四、跨文化適應(cross-cultural adaptation)

本研究所指涉之跨文化適應為，外派人員被派遣至海外工作時，在一般生活、工作與地主國人民互動三方面，能成功調適進入不同文化時，所帶來的不確定感，即為跨文化適應。

### 第四節 研究範圍與限制

本研究之研究範圍鎖定曾經或現正被跨國企業外派至海外子公司一個月以上的台灣員工，針對這些研究對象，總共發出 413 份問卷。而在研究限制方面可歸納為對象和工具兩面向，以下分別說明之。

## 一、研究對象

研究對象針對台灣跨國企業，有採行跨文化訓練方案者，然而，企業界為了組織保密原則，對於此類的實務問卷調查，態度較為謹慎、保守，因此，資料回收率可能偏低，同時亦無法達到隨機抽樣的理想。

## 二、研究工具

本研究工具係為研究者自編而成，而在問卷設計時，為瞭解過去外派經驗是否會對跨文化適應產生影響，因此要求受試者填答曾經外派次數，但在後續題項中，並未詳細說明需依據哪次經驗內容進行作答，讓受訪者僅能依其綜合的經驗加以填答，而無法精確的得知每次外派的確切經驗，使後續研究結果的詮釋較為受限。



## 第二章 文獻探討

本章將藉由文獻探討的過程，以社會學習理論作為理論基礎，進而建構跨文化訓練內容、方式與適應結果的各個面向。以下首先討論國際人力資源管理的緣起和發展，其後，說明社會學習理論的內涵，及其反應於跨文化訓練模式的意義，進而分析跨文化訓練的內容與方式；接著，論述跨文化適應的內涵及相關研究；最後，探討外派人員個人特性與跨文化適應的關聯。

### 第一節 國際人力資源管理

在經濟市場全球化以後，企業亟需要透過海外投資擴展組織版圖，轉型為跨國企業，甚至是全球化企業，才能夠在瞬息萬變的環境中永續發展。而當企業進行國際化過程時，本土化的人力資源管理策略已不足以負荷此種跨文化的環境，因此，國際人力資源管理(international human resource management)的概念也應運而生。

廖勇凱(2006b)認為國際人力資源管理大致可區分為四部份，分別為國際人力資源政策、派外人員管理、跨文化人力資源管理及當地人力資源管理，而此四大內涵皆是由母國總公司的觀點出發。由總公司研擬出全球一致的組織管理策略後，藉以移轉至其他國的子公司，作為主要的管理策略，此謂國際人力資源政策。然而，面對多國籍的員工組成，當地子公司亦須考慮不同文化背景可能造成的衝突，做出適度的調整，以促使跨國企業的運作能更有效率，考驗著跨文化人力資源管理制度的完整和彈性。成功的派外人員能幫助跨國企業達到組織經營目標，是故，從事前挑選、接受訓練、順利外派，到績效考核、職涯規劃等，都屬於派外人員管理的內涵，亦是總公司需規劃明確的重要議題。最後一項當地人力資源管理，與跨文化人力資源管理稍有不同之處在於，前者強調子公司的人力資源管理政策是否遵循總公司模式，同時亦不違背地主國的環境特性；而後者則更關注於文化差異所可能造成的溝通、適應不良，甚而影響工作績效。以下進

一步說明國際人力資源管理的定義及其內涵，並介紹企業遴選外派人員的步驟和原則。

## 一、定義

將人力資源管理的概念應用至國際化的組織環境中，就轉變為國際人力資源管理，亦即除了傳統人力資源管理的功能以外，更進一步加入了「跨文化」的觀點，使得國際人力資源管理活動需要更為縝密的規劃及考量。因此，許南雄（2007）對國際人力資源管理所給予的定義為：以「國際化」或「全球化」觀點探討人力資源管理問題，也就是自「本土」（或國內）導向轉變為「國際」（或全球）導向之人力資源管理型態，稱之為國際人力資源管理。

## 二、內涵

Morgan 在 1986 年提出將國際人力資源管理視為「人力資源活動」、「員工類型」和「營運的國家類型」三大構面交互作用的結果，如下圖 2-1 所示(Dowling & Welch, 2004)。所謂人力資源活動即是獲得(procurement)、配置(allocation)、運用(utilization)三類活動；而員工類型係指母國員工、地主國員工與第三國員工，依據工作地點的不同作區分；最後，營運的國家類型則同樣分為母國、地主國及第三國，說明企業設立在不同國家區域內，所進行之人力資源活動。透過這些構面的互動，人力資源管理的功能不僅發生在母國公司中，更進一步需在地主國中對當地員工和第三國員工進行相關的管理活動，此即是國際人力資源管理較本國人力資源管理更為複雜之處。

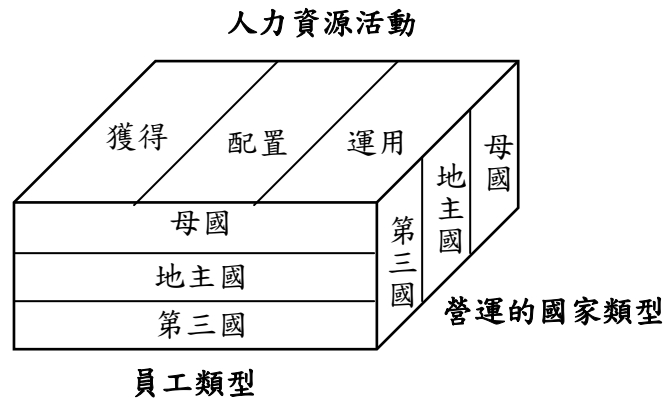


圖 2-1 國際人力資源管理模式

資料來源：Dowling, P. J., & Welch, D. E. (2004). *International human resource management: Managing people in a multinational context*. (4th ed.). Mason, Ohio: Thomson. p. 5.

此外，Morgan 亦提出三點說明人力資源管理和國際人力資源管理的不同，首先是觀點的不同，人力資源管理僅需立足於本土，而國際人力資源管理尚需放眼國際，體察全球情勢的變化；接著為範疇及活動的不同，如同先前所述，國際人力資源管理所涵蓋的層面較為複雜，新增許多功能，如外派人員的訓練、薪資報酬等活動；最後則是風險暴露(risk exposure)的不同，外派任務的失敗將造成企業極大的損失，除了財務上的成本浪費以外，亦可能影響與海外客戶的關係（張惠雅，2000）。

Dowling 和 Welch 則將兩者的相異點整合為以下五個因素，第一，更多的功能和活動；第二，需要更廣闊的視野；第三，更涉入、關心員工的私生活；第四，重視員工組成(外派員工與地主國員工)的改變；第五，更多外在的影響力(Dowling & Welch, 1991)。前兩點及第五點主張與 Morgan 的論點相似，而第三點注重員工的私生活，係因外派任務的順利，奠基於外派人員是否成功適應地主國的生活和工作情境；重視員工的組成，則除了強調跨文化的背景，在進行人力資源管理活動時，加入文化的考量之外，尚需考慮到子公司的成熟程度，調整不同的管理內容。例如，在成立初期，外派員工的需求將佔多數，到穩定成長時，即需轉為培養地主國的潛力人才。足見組織的發展走向，將會影響國際人力資源管理的內容，與單純的人力資源活動相較之下更為彈性，範圍也更為廣泛。

### 三、外派人員的遴選

企業因應擴張版圖的需求，選擇在海外設立子公司，初期多採用母國籍員工以外派方式支援地主國的正常營運。而選派母國籍員工的優點，除可維持總公司的組織策略、加強組織的控制以外，也讓外派人員有機會擁有國際化經驗，提昇個人職能。但一逕任用母國外派員工亦有其缺點，最直接者即為外派人員可能需要花費較長時間，去適應地主國的生活與工作環境，甚至可能因為跨文化適應結果不良，而提前結束任務，回任母國，導致企業蒙受時間、金錢的成本損失。因此，當總公司決定採用本國籍的外派人員時，在遴選指派的階段，即必須慎選適宜的人選，以下便針對遴選的方式、原則及流程進行說明。

#### (一) 遴選方式

外派人員的遴選可以透過內部招募、外部招募兩種方式進行(廖勇凱, 2006b)。內部招募即是從組織現有的員工，結合其職涯發展進行遴選，方式可透過主管推薦、工作職缺告示和搜尋內部的人才資料庫等，篩選後再進一步與相關主管面談。外部招募則是向組織外部的社會大眾進行招募行動，包括人力銀行徵才，委託獵人頭公司代為尋覓等，皆是常見的外部招募方式。

#### (二) 遴選標準

Tung 在 1981 年提出外派人員的甄選原則，應考慮個人的成熟度與個性的穩定度、業務的專業知識、領導與管理能力、主動與創造性、良好的溝通能力、個人的適應性，以及海外工作的經驗與意願等七大要素(陳勝文, 2003)，主要皆從員工本身的特質、能力和意願作為考量出發點。

而 Dowling 和 Welch(2004)則認為甄選是個人與組織的雙向互動、媒合之過程，其影響因素可進一步歸納為個人和情境兩大類，前者包括專業能力、跨文化適應能力、家庭因素；後者則為國家文化之需求、多國籍企業本身之需求、語言等。有關個人的三個因素，皆以員工的立場進行考量，而情境因素，即是以宏觀的整體環境作為評估準則，如國家文化之需求，係考慮地主國本身的情況，某些條件的員工可能不適宜進行當地的

外派任務；多國籍企業之需求，則可與員工專業能力結合，以符合子公司需求者為首要條件；最後一項語言能力，雖屬於跨文化能力的範疇，但對使用地主國語言的熟練程度，亦是可能決定能否勝任外派任務的情境因素之一。因此，Dowling 和 Welch 所提出的兩大類，六因素係能提供母國總公司在遴選外派人員時，一個較整體、全面的原理原則。

另外，簡詩怡(1999)所歸納的外派人員跨文化能力內涵中，亦提及在遴選階段時，可考慮員工的態度、技術與知識能力，態度能力包含外派意願及人格特質；技術能力泛指工作所需的特質，如抗壓性、創造立等；知識能力則是與業務相關的知識，其中最為重要的即是態度能力。

綜上所述，企業在甄選外派人員時雖沒有一定的準則，但不應一味強調專業知識或管理能力，而應多方考量個人意願、家庭因素和評估其對新文化的接受和適應程度，如此才能遴選出適宜的人選。

### (三) 遴選流程

是故，當企業決定派遣員工至海外子公司時，首先即需透過公司的人才派遣管道，評估是由內部或外部進行招聘，其後針對可能的人選作能力評估，包含工作績效和地主國經驗程度。倘若評估結果良好，則再進一步徵詢其外派意願，以做出最終決定，此一流程如下圖 2-2 所示。

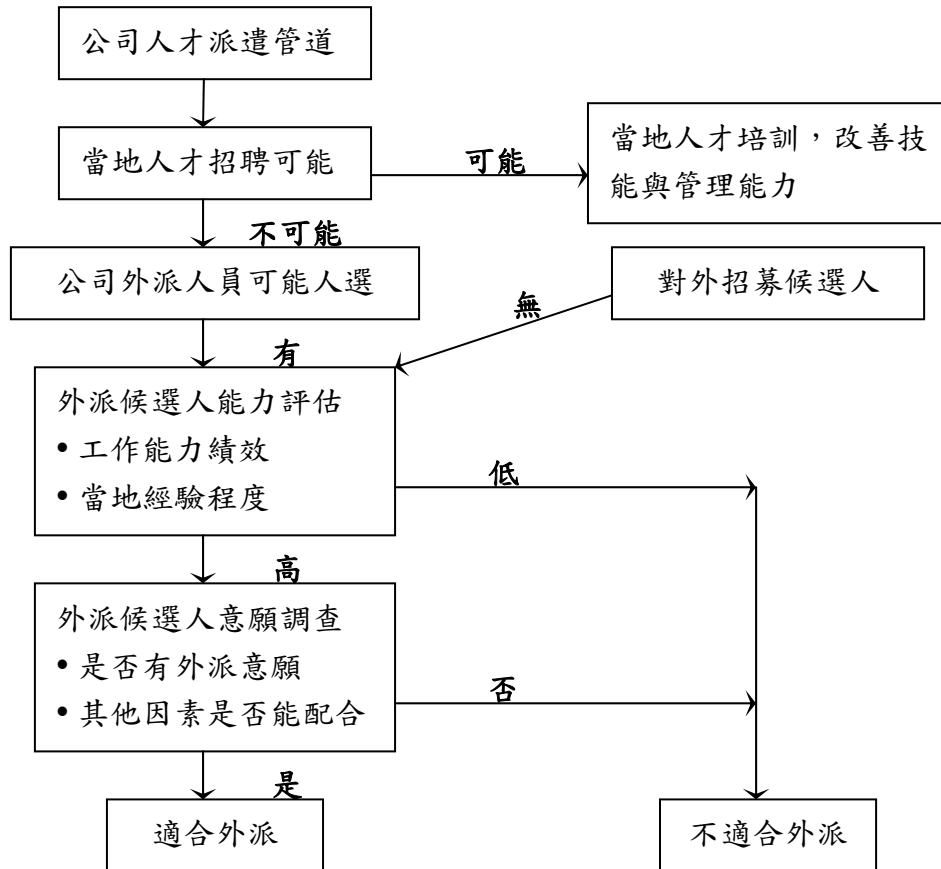


圖 2-2 外派人員遴選流程

資料來源：廖勇凱（2006b）。*派外人員管理實戰法則*。臺北：汎果國際文化事業有限公司，頁 81。

雖然外派人員的招募管道多元，但遴選出的人選要符合外派任務的需求，選出真正適合的人才，則是一個需要花費極大心力的媒合過程。因此，以企業持續成長的角度而言，可從平時即開始儲備海外人力、培訓海外人才，並結合員工個人的職涯發展計畫，以跟上組織邁向國際化、全球化的腳步。而當甄選出適才適性的外派員工以後，企業即需針對其設計相關的跨文化訓練課程，透過外派前的訓練實施，提供他們地主國相關的資訊，及與任務相關的專業知識或技術，以協助儘快融入海外生活與工作環境。一旦外派適應結果越好，則表示外派人員在生理、心理上的調適越佳，反應於工作績效上也越穩定，亦即外派任務成功的機率大為提高。

## 第二節 跨文化訓練

最早形成的外派概念係為第二次世界大戰後，美國派遣志工團提供戰後援助，在當時累積了豐碩的研究結果，而演變至 1980 年代，研究焦點轉向企業中，當本土企業面臨轉型跨國企業時，勢必將派出優秀的管理人才至各子公司掌管營運，以便執行總公司的組織策略，並達成經營目標，因此，跨文化互動便成了決定派外績效的重要因素，然而，不成功的跨文化互動，卻造成企業組織必須付出高成本的代價(Black & Mendenhall, 1990)。外派前的跨文化訓練，其重要性即在於能夠增進外派人員與地主國的良好互動，不僅促進成功的文化、生活與工作適應，更能提昇組織任務績效。

Mendenhall 和 Oddou 於 1985 年指出跨文化訓練有三項目的，第一，維持自身有關的技術，保持個體在生、心理狀態的健康，包含體能、壓力、自信感等方面；第二，養成與地主國有關的技術，此為與外派任務相關的專業能力；第三，認知的技術，係為對地主國文化、價值觀的瞭解（甘珮姍，1999）。以上三種目的都是為了使外派人員能夠有效降低文化衝擊、增進跨文化互動，因此，亦可從此思考個體身心狀態、工作任務的精熟以及具備文化察覺能力等三方面，作為跨文化訓練內容之規劃依準。而適宜的課程內容更應搭配切合的訓練方法，才能發揮最大的綜效。

而社會學習理論整合了認知學習理論和行為理論，認為學習可以藉由觀察他人的行為而產生，此外，它亦解釋了自我效能在學習過程中所扮演的動機角色（黃瓊慧，2002；Black & Mendenhall, 1990）。Bandura 更以社會學習理論為基礎，提出「交互決定論」(reciprocal determinism)，強調行為、個體與環境三者是彼此影響、連結的關係，而人類的心理歷程，即是透過個體與環境中的決定因素不斷相互作用而形成。其中符號性(symbolic)、替代性(vicarious)和自我調適性(self-regulatory)的歷程，都扮演著十分重要的角色（廖克玲，1991）。

因此，在本節中，將先簡述文化的意涵，其次闡釋社會學習理論應用於跨文化訓練設計中的基本內涵，進而說明跨文化訓練內容，最後介紹其訓練方法與應用模式。

## 一、文化的意涵

Kluckhohn 和 Kroeber 於 1952 年指出文化係由行為模型所組成，由一群人所共用，其利用符號進行學習並不斷傳遞，成為他們在認知上的指引或藍圖，並以此與新成員溝通 (Black & Mendenhall, 1990)。而韋氏新大學辭典則將文化定義為，人類行為的整體，包括思想、行為與成果，並是為學習和傳遞知識之能力流傳給後代的一種方式 (林思伶, 1996)。由上述可知，文化是人們傳遞知識、價值觀、想法和行為等的方式，以此方式能與他人溝通，且不斷傳遞給下一世代所繼續依循。而因著國與國的有形界線逐漸模糊，「地球村」的觀念亦逐漸產生，當國際間在政治、經濟與社會互動上越加頻繁之際，不同文化的特性將對個體在認識其他國家，及與其人民溝通的協調程度造成一定影響。而企業文化主宰著企業的策略擬定、組織發展，勢必因為企業所在地的國家和社會文化而必須有所調整。因此，對跨國企業而言，敏覺不同文化的差異，進一步選擇適宜的管理領導風格，並規劃合理的跨文化訓練課程，能促使外派人員盡早適應地主國，發揮專業長才，提昇工作績效。

Taybe 在研究英國與印度之企業後，發現因為此兩國社會文化較為相似，在組織中的授權行為、工作說明與溝通模式亦較為一致，是故，在管理領導的移轉上較不易產生問題 (甘珮姍, 1999)，可見文化在跨國企業互動中扮演著關鍵的致勝角色。然而，文化又可分為可見與不可見兩類型，可見的文化要素包含有語言、食物、節慶、服裝、建築和藝術等；而不可見的要素數量則遠超過可見的，例如，企業道德、價值、倫理、臉部和身體語言、兩性關係、學習風格、工作動機和員工忠誠度等 (Forster, 2000)。因此，企業在針對外派人員進行跨文化訓練時，實需將規劃焦點轉移至更多不可見、不易掌握的文化要素，始能達到訓練成效最大化。

Lee(1983)則提出一套模式以解釋當發生跨文化衝擊時，個人的調適策略與跨文化認知傾向，將導致不同的結果。當個體持正面、開放的彈性態度時，面對文化差異，可以觀察、傾聽和詢問等調適方式進入新文化情境，建立新人際關係。反之，對不同的文化抱持恐懼、偏見、懷疑等負面態度時，極可能利用批評、強加解釋或孤立的策略因應，導致對新文化的疏遠與退縮。因此，當跨國企業派遣母國優秀專業人才至地主國效力



時，除增加專業知識以外，亦必須協助外派人員面對文化衝擊所帶來的不適應感。

承上所述，規劃得宜的跨文化訓練不僅能降低負面的文化衝擊，更能養成員工成功適應地主國的能力，倘若企業主能正視跨文化訓練的實施必要性，將能為企業省下更多的回任人事成本。

## 二、社會學習理論的內涵

社會學習理論認為學習主要可產生於以下兩種情形，其一，透過效果增強行為；其二，透過模仿和示範他人的行為，不經由直接、真實的經驗，而以符號性或替代性的學習去連結行為和結果(Black & Mendenhall, 1989)。綜而言之，其主張學習係可以透過觀察所產生，以下便介紹在觀察學習歷程中的四個子過程，分別為注意(attention)、保留(retention)、再製(reproduction)和獎勵與動機(incentives and motivation)(周曉虹譯，1995；廖克玲，1991；Bandura, 1977；Black & Mendenhall, 1990)。

- (一) 注意：在此階段，十分重要的是楷模對觀察者的吸引力程度，另外，觀察者對於訊息處理的能力亦會影響觀察的成效。過去經驗也是觀察者決定楷模化行為(modeling behavior)的重要因素。
- (二) 保留：觀察學習透過形象(imaginal)和言語(verbal)兩個表徵系統，對楷模的行為進行編碼。而重複的與楷模行為連結，以及重複在認知上進行練習，都有助於保留欲學習之行為。
- (三) 再製：係將符號性的表徵轉換為實際行動的階段，個體試圖仿效楷模行為的過程中，有可能受到與楷模生理特性不同而阻礙其表現。因此，觀察者透過模仿部份的行為，並經由自我調節的機制，逐步精製成正確的行為。
- (四) 獎勵與動機：獎勵可能來自環境、替代性連結以及個體本身，它能夠影響觀察者對楷模投注多少的注意，且願意保留、練習和仿效的程度。而自我效能的結果則會激發個體表現行為的動機，自我效能可分為效果期待與結果期待兩大類，前者

是因為相信自己一定能做到，而導向成功；後者則是相信自己一旦做到，即能邁向成功。

上述四個觀察學習的過程，係透過對楷模的注意，接著有動機的保留楷模行為，進而仿效楷模的行為模式。而在此行為塑造過程中，符號式與參與式的學習是促進行為楷模化的重要歷程(Black & Mendenhall, 1989；Chadwin, Rogers & Kim, 1995)。

(一) 符號式：亦即觀察楷模的行為，可分為兩個層次，口語訊息和真實可見。前者透過將言語訊息轉換為形象的概念，因此學習者係在觀察楷模的行為，可運用的方式有事實簡介、講授和閱讀。而在第二層次，學習者親身見識楷模的行為，並且保留這種認知概念，可經由影片與展覽進行學習活動。

(二) 參與式：同樣分為兩層次的參與式學習，首先為言語的參與，也就是學習者在實際參與行為楷模的過程中，利用口頭描述來形容楷模可能的作法，常運用個案探討進行。第二層次則為親身的參與，包括角色扮演、實地旅遊、互動式的教學等方法。

符號式與參與式的楷模過程，隨著與楷模互動程度的深淺，而有不同的學習方式，在注意、保留、再製的過程，亦有程度差別的結果。舉例來說，參與式的旅遊學習比起藉由影片觀賞楷模行為，更能引起學習者的動機，也較願意保留所習得行為，進而在類似情境中仿效。因此，在跨文化訓練方法上，越為嚴謹的訓練規劃，其楷模過程越為複雜，且難執行。而訓練嚴謹性是由文化新奇度(cultural novelty)、互動程度(degree of interaction)和工作新奇度(job novelty)所共同決定，以下分別簡介這三種情境因素(吳孟玲，1988；黃英忠、鍾昆原、溫金豐，1997；Black & Mendenhall, 1989)。

(一) 文化新奇度：係指地主國文化與外派人員過去海外經驗的差距，如以語言作為評估準則，當外派人員學習新語言的必要性越高，即表示文化差異越大。其簡易方程式為目標文化新奇度減去個體先前的經驗，包含質與量。

(二) 互動程度：由三種子因素所組成，分別為互動頻率、重要性和性質，三者相乘後即為互動程度。

(三) 工作新奇度：由工作要求差異程度、工作限制差異程度與工作權限差異程度，三者相乘後所得之值，便為工作新奇度。

當文化新奇度、互動程度及工作新奇度越高時，訓練的嚴格性，亦即學習者認知涉入程度將隨之升高，而符號式與參與式的楷模學習過程，即可依據訓練嚴謹度的需求，選擇適宜的訓練方式與內容，如當互動程度較高時，可提供較多的跨文化溝通技巧、地主國社交禮儀等內容，並利用模擬情境的訓練方式讓學習者可實際應用。因此，以社會學習理論為基礎的跨文化訓練模式，不僅為跨文化訓練提供一理論依據，更整合解釋了重要的訓練內容與方法。

### 三、跨文化訓練內容

進行跨文化訓練的最終目標，是為協助外派人員成功適應地主國文化，習得有用的溝通技巧，進而表現於海外工作任務上，因此，訓練內容除了專業技術以外，尚需提供當地文化風俗的資訊（林燦螢、簡詩怡，2000）。而跨文化訓練的內容，為符應不同部門之外派人員需求，則必須視員工本身條件、地主國特性、海外工作性質進行適度的調整與安排，以充分符合訓練需求。

Johnston 和 Carter 於 1974 年以 403 位外派至亞洲工作的美國員工作為研究對象，整理歸納出十五項必要的跨文化訓練內容，包括：政治警覺性、革新的技能、人際關係技巧、維持技能的能力、教學的能力、對使命的理解、技術性能力、健康的知識、服務的志向、組織的能力、適應的能力、對他國文化的理解、對母國文化的理解、語言能力及敏感度訓練（陳榮德，2003；陳廣明，2002；張鷺琪，1996），可概略將此十五項內容分類為，對地主國的基本認識、外派人員本身應具備的能力、對外派任務的理解和文化同化的態度。而 Rippert-Davila(1985)則指出有效的訓練內容應包含：熟悉派駐地公司

環境，並學習當地語言；蒐集當地各種資料以幫助外派人員，對隱藏在行為或事物後的原因能有合理解釋；為受訓者設定目標，且告訴學員受訓完成後可達到的情境。從以上三位學者的論點可發現，其所提出的訓練內容皆強調員工本身的技能養成，如人際關係、技術性、組織、語言等能力；同時也重視員工對於地主國資訊的掌握和在文化上的理解。而 Rippert-Davila 更特別提出必須讓受訓人員瞭解為何而學習，以及接受訓練後可改變的情境又是如何，此說明了訓練需求、訓練規劃與訓練成效三者的緊密關係。

Dunbar 和 Katcher(1990)亦提出外派人員應接受的訓練課程有四大方向，語文簡介(language briefing)、國家或區域導向(national or regional orientation)、個人和家庭導向(personal and family orientation)、職涯管理(career management)。可發現其研究焦點從對地主國的認知；到個人工作和家庭適應的面向，點出隨行的眷屬適應亦會對外派人員造成影響；最後強調組織與個體本身的職涯規劃和發展，如回任後的再適應問題，係可能成為另一波新的文化衝擊。而 Odenwald(1993)則於其後對跨文化訓練內容有了更明確的界定，包括六大類訓練：文化覺察(culture awareness)、多文化溝通(multicultural communication)、地主國特性的訓練(country-specific training)、經理人發展(executive development)、語言課程(language courses)、地主國員工訓練(host-country workforce training)。其中特別之處在於將對外派人員適應與否的重視，延伸到與其共事的地主國員工，也就是說，不僅外派人員需要接受跨文化訓練，地主國的員工同樣也必須擁有文化覺察的能力，以便與不同國家的專業人才合作。

國內學者吳孟玲(1998)針對我國資訊電子業的跨文化訓練現況進行全面性的調查，發現「駐在國環境簡介」為最受重視的訓練內容，其次依序為文化認知、駐外業務相關知識、語言能力、技術能力、跨文化溝通、國際禮儀、壓力調適、政治警覺性、實地觀摩考察等，而眷屬跨文化訓練則為最少被納入跨文化訓練課程者。此可能是因為我國資訊產業多半至對岸中國大陸設廠點，以尋求更低的人力成本和更多的人力資源，而由於中國大陸與台灣屬於同文同種的民族，在生活適應上較容易取得平衡，因此眷屬的訓練容易被忽略，但中國與台灣在政治情勢上有極微妙的連結，是故，對於當地的環境情勢需有全盤的瞭解，才可能順利開展跨國經營。

簡詩怡(1999)將外派人員跨文化訓練內容概分為個人能力訓練、母公司文化訓練及外派能力訓練。個人能力方面強調員工本身的軟性技能，如語言、禮儀、溝通等，母公司文化方面即為加強對組織派外使命的理解、經營策略、管理理念的再訓練等，而外派能力方面可視為海外生活的適應訓練。其中對於母公司文化的再訓練是較為特殊的面向，與 Freeman 所認為跨文化訓練係為一三角形過程(trilateral process)，由母國、地主國和公司文化三點構成的概念有相似之處(甘珮姍，1999)。陳廣明(2002)參考國內外學者所提出之跨文化訓練內涵，亦整理提出三大內容構面：溝通訓練、當地文化理解訓練和工作技能訓練，經由進一步實證研究結果顯示，溝通與當地文化理解訓練對於提高工作滿意度有影響，且溝通與工作技能訓練亦對於工作表現同樣有顯著關係，足見跨文化訓練與工作適應有著密切的關聯。

綜上所述，研究者認為跨文化訓練的內容必須著重提昇外派人員在認知、情意和技能上的增進。認知層面是為對地主國文化、海外任務等重要資訊的正確認識，是為對地主國的認知構面；而情意面則是指個體本身應具有文化覺察、彈性的開放態度，以降低進入他國所帶來的文化衝擊，為文化覺察構面；最後，跨文化技巧構面的內涵是培養適應地主國所需具備的能力，例如語言、溝通、專業技術等關鍵核心能力。

#### 四、跨文化訓練方法

跨文化訓練所採用的方法與訓練成效息息相關，更重要的是學習是否能順利遷移至海外環境中應用。因此，選用適宜、切合的訓練方法將有助於外派人員的學習與保留。Brislin 於 1979 年將跨文化訓練方法分為認知法(cognitive)，如國家簡介、基本語言訓練；情感投入法(affective)，如文化模擬、角色扮演或個案研究；以及經驗法(experiential)，如敏感度訓練和實地觀摩(吳孟玲，1998)，此三大分類也成為後續研究者的發展基礎。Tung 於 1981 年再提出採用區域研究、文化認同、語言準備、敏感性訓練和實地經驗等五種訓練型態，並且必須依據不同的外派任務與工作層級，提供不同的訓練方式與內容，讓跨文化訓練的實施不僅是例行公事，而是順應訓練需求而產生的適宜規劃(甘珮姍，1999；黃子珉，2002；黃光霖，1999)。

Lasserre 於 1982 年接著提出四種適宜的訓練類型，包括實用型(applicative)、複製型(duplicative)、模仿型(imitative)與創新型(innovation) (甘珮姍，1999)。實用型的訓練方法為運用機器設備以進行完整的教育課程；複製型則是透過演講、活動、案例研討等方式進行。模仿型則是給予一個楷模，讓受訓者依此模仿，並學習其作法；最後，創新型為採用團隊方法，將知識傳遞者和接收者集合起來，有機會接觸彼此，相互學習。綜合來看，實用型偏向傳統課堂講授的訓練方法；模仿型與創新型則給予一些刺激物和仿效目標，讓受訓者依循，重塑學習行為；創新型透過知識分享的機制，將內隱知識傳承給受訓者，並且可能從互動中產生更多的學習。

Landis 和 Brislin 透過文獻整理，於 1983 年提出一整合性的跨文化訓練方法分類(如表 2-1)，包含資訊或事實導向的訓練、歸因訓練、文化察覺訓練、認知—行為的修正、經驗學習、互動訓練共六類型，也為後續研究提供了重要的基礎內涵，同時也是普遍被學術界所接受的分類模式。然而，此分類卻未說明應採用何種標準來選擇適當的訓練方法，因此，對於實務工作者而言，實有應用上的不便和困難(Black & Mendenhall, 1989)。

表 2-1 跨文化訓練方法分類表

訓練方法之類別	訓練方法與目標
資訊或事實導向的訓練 (information or fact-oriented training)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 透過演講、錄影帶，以及書面資料提供受訓者派駐國家的各種現況。</li> </ul>
歸因訓練 (attribution training)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 協助受訓者學習以地主國人民的方式來解讀地主國人民的行為。</li> <li>• 學習去瞭解地主國人民的行為原因。</li> <li>• 試著調整自己以配合地主國文化。</li> </ul>
文化察覺訓練 (cultural awareness training)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 探討母國文化內常見的價值觀、態度及行為，使受訓者瞭解自身行為受文化的影響為何。</li> <li>• 藉由上述之察覺，受訓者應當更能理解文化對地主國人民的行為的影響。</li> </ul>

(續後頁)

(接前頁)

認知—行為的修正

(cognitive-behavior modification)

- 協助受訓者瞭解自身文化（家庭、公司、宗教）的賞罰結構。

- 比較個人熟悉的賞罰結構與地主國文化之異同。
- 藉由上述之察覺，受訓者可發展有效策略，俾能在地主國生活中獲得獎賞，而避免遭受懲罰。

經驗學習

(experience learning)

- 藉由實地旅遊、複雜的角色扮演及模擬活動，讓受訓者實際體驗異文化的衝擊。

互動訓練

(interaction training)

- 透過深度之角色扮演或非正式討論，讓受訓者直接與地主國人民或回任者進行互動，以幫助受訓者在派任後能更自然地與地主國人民互動。

資料來源：Black, J. S., & Mendenhall, M. (1989). A practical but theory-based framework for selecting cross-cultural training methods. *Human Resource Management*, 28(4), p. 516.

Mendenhall 和 Oddou(1986)進一步提出跨文化訓練方法的選擇，可依據外派人員與地主國互動程度和停留時間長短作為標準，主要訓練方法則分為資訊給予(information giving approach)、情感性(affective approach)和影響性(impression approach)三種取向，與 Brislin 的三分類相似（甘珮姍，1999；吳孟玲，1988；陳榮德，2003；張鷺琪，1996；黃子珉，2002；黃英忠、鍾昆原、溫金豐，1997；Mendenhall & Oddou, 1986）。資訊給予法即是提供外派人員地主國的地理環境、歷史文化和基本語言訓練等內容；情感性則是運用文化同化訓練、角色扮演、案例或壓力調適訓練進行；而影響性取向包含實地經驗、模擬和敏感度訓練等程度較廣深的訓練方式。

Early 於 1987 年針對八十位由美國派往南韓的員工進行跨文化訓練方法的實證研究，依據其所歸納的兩大類跨文化訓練方法，檔案給予(documentary)和人際互動(interpersonal)，研究方法為實驗組與控制組的比較，而結果發現兩類訓練方法皆能有效增加跨文化適應的能力，但未能支持人際互動較檔案給予更為有效於適應的假設（吳孟

玲，1988；Early, 1987)。Black 和 Mendenhall(1989)則是依據外派人員的認知程度，將跨文化訓練方法分為事實法(factual)、分析法(analytical)和經驗法(experiential)，較低層次的事實法透過書籍、演講與對地主國的簡介即可達成；而分析法則需仰賴影片觀賞、個案研究、教室內語言訓練或敏感性訓練等方法；最後的經驗法即為認知涉入程度最高者，可透過角色扮演、互動式語言訓練和實地旅遊等訓練方法。

而 Kim 和 Ofori-Dankwa 於 1995 年歸納過去學者所提出之看法，將跨文化訓練方法綜合為以下七類型（吳孟玲，1998）

- （一）認知法(cognitive)：提供地主國風俗文化等簡介；
- （二）察覺法(awareness)：以自我覺察的方式，協助外派人員調適不同文化的差異；
- （三）行為法(behavioral)：練習在某一特定文化中適宜的行為表現；
- （四）區域模擬法(area simulation)：創造與地主國相似的文化脈絡情境；
- （五）交換或互動法(exchange or interaction)：與地主國人員實際進行互動，以增進對其  
的認知；
- （六）語言訓練(language studies)：學習地主國語言和相關知識；
- （七）跨文化對照(cross-cultural encounters; contrast)：透過角色扮演或模擬的方式，發  
現母國與地主國文化的差異。

跨文化訓練方式係為有效的跨文化訓練之基礎，因此，根據適當的內容情境提供切合的訓練方法，將有助於跨文化訓練成效。早期跨文化訓練的規劃較多採用解說式的方法，以提供地主國相關資訊為主要目的，爾後，經驗取向則漸受重視，透過模擬、實地經驗等高互動訓練方式，讓外派人員更能掌握跨文化訓練內容。而綜合上述學者之論點，跨文化訓練方法實為可分成初階的檔案給予、中階的文化覺察和高階的互動經驗，並依據海外任務的性質和訓練時間的長短，進行適當的規劃與設計。

## 五、跨文化訓練模式

Ronen 在 1990 年指出，一個完善的跨文化訓練架構，不僅要界定適宜的訓練課程



內容，同時，也需提出關鍵的執行次序，才能真正發揮效用（吳孟玲，1988）。因此，跨文化模式或架構，即是整合有意義的訓練內容與有成效的訓練方法，並加入切合目標的實施次序，提供給外派人員進行跨文化學習之用。Tung 在 1981 年將情境因素納入訓練方法的選擇，提出五種訓練型態，並以外派人員面對母國和地主國文化的差異度，與外派人員與地主國文化的互動程度兩構面，作為選擇準則，發展為如圖 2-2 的跨文化訓練模式（吳孟玲，1988）。當外派人員與地主國文化互動程度低，且兩國文化差異度亦低時，即可以選擇嚴謹度較低的訓練方法，訓練內容則與工作相關為主；反之，當外派人員需與地主國文化密集互動，且母國與地主國文化差異程度較高，則訓練內容即需以跨文化技能為主，且為嚴謹度高的訓練方法。

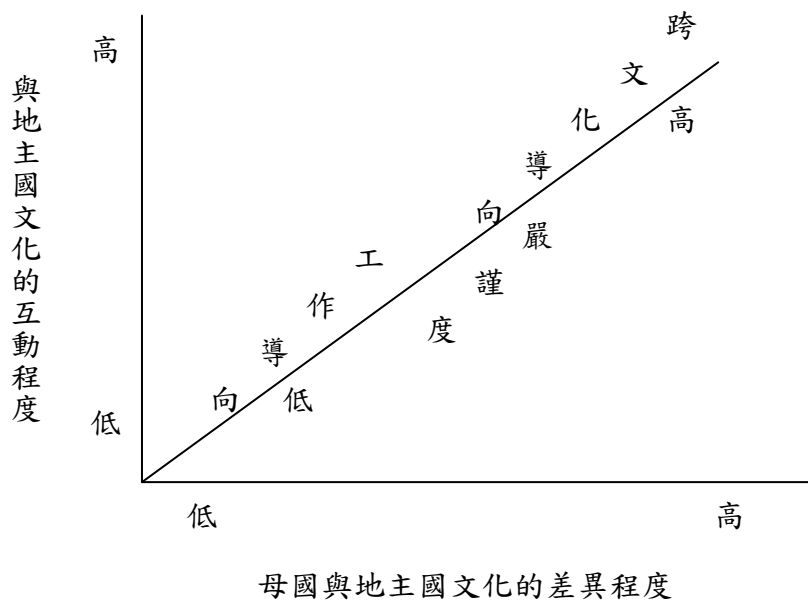


圖 2-3 Tung 跨文化訓練模式

資料來源：吳孟玲（1988）。我國跨文化訓練現況與架構之探討—以資訊電子業為例。

國立東華大學國際企業研究所碩士論文，未出版，花蓮，頁 26。

雖然，Tung 提出可以文化的互動程度與差異程度，作為選擇跨文化訓練內容與方法的準則，但並未進一步解釋其中的意涵，如嚴謹度高的訓練方法為何，該如何實施。此外，在模式中，僅說明當兩程度皆為同向變動時的情況，卻沒有著墨當互動程度低，

但差異程度高時，應如何規劃跨文化訓練，反之亦然。因此，Mendenhall 和 Oddou 於 1986 年進一步修正 Tung 之架構，發展為依據外派人員與地主國互動程度和停留時間長短，與訓練時間長度和設計嚴謹度，共兩大面向以為跨文化訓練方法的選擇標準，其模式圖如下圖 2-3。資訊給予取向適用於互動低、停留少於一個月的海外任務，例如地點與文化簡介、影片、書籍、語言訓練等方法，僅需要一週的時間便可受訓完成。而情感性取向則是包含文化同化訓練、角色扮演、壓力調適訓練等，主要用於與當地互動程度中等，約二~十二個月的海外任務性質。影響性取向最為嚴格，且適用於與地主國互動頻繁，需停留一~三年的外派人員，訓練方式如採用評估中心、實地經驗、敏感性訓練等深層訓練方法，因此也需要較長的受訓時間。

訓練長度	嚴謹程度	跨文化訓練取向			
1-2 個月 以上	高	<p><b>影響性取向</b></p> <p>評估中心 實地經驗 模擬 敏感度訓練 高階語言訓練</p>			
1-4 週		<p><b>情感性取向</b></p> <p>文化同化訓練 語言訓練 角色扮演 爭議性事件 案例 壓力調適訓練 中等語言訓練</p>			
少於一週	低	<p><b>資訊給予取向</b></p> <p>地域簡介 文化簡介 影片/書籍 翻譯員 基本語言訓練</p>			
		互動程度	低	中	高
		停留長度	1 個月或更短	2-12 個月	1-3 年

圖 2-4 Mendenhall 和 Oddou 跨文化訓練模式

資料來源：Mendenhall, M., & Oddou, G. (1986). Acculturation Profiles of Expatriate Managers: Implications for Cross-Cultural Training Programs. *Columbia Journal of World Business*, 21(4), p. 78.

Mendenhall 和 Oddou 所提出之跨文化訓練模式，雖已補強 Tung 所不足，強調以兩組面向作為跨文化訓練方式的選擇依據，但依舊未進一步闡釋兩組標準應如何運用在實務上，此外，對於訓練課程內容的設計也較少有探討。是故，Black 和 Mendenhall 便進

一步運用 Bandura(1977)所提出之社會學習理論，為不同層次的跨文化訓練方法注入理論基礎，其主張訓練的嚴謹性與學習之模仿歷程成正比關係。而此模式之訓練方法是以社會學習理論中，符號式和參與式的學習為基石，依據欲塑造之行為的複雜程度和訓練的嚴謹性，加以選擇適宜的訓練方式（甘珮姍，1999；吳萬益、陳碩珮、甘珮姍，2000；林燦螢、簡詩怡，2000；陳榮德，2003；張鶯琪，1996；黃子珉，2002；黃英忠、鍾昆原、溫金豐，1997；簡詩怡，1999；Black & Mendenhall, 1989）。

楷模化的學習過程依照認知的涉入程度可分為符號式和參與式兩種。符號式的過程又可再分為語言和觀察，前者以聽覺學習，如演講；後者則是以視覺進行楷模學習，影片欣賞便是其中一種。而參與式的楷模過程，除了觀察楷模行為以外，也強調親身參與，同樣分為兩種，其一為語言，即是透過言語型塑行為，包括個案研究、文化同化等訓練方式，另一則為在兩種學習過程中，嚴謹度最高，認知程度亦最深的楷模化行為，需要由外派人員實際參與學習活動，如角色扮演、實地旅遊等。

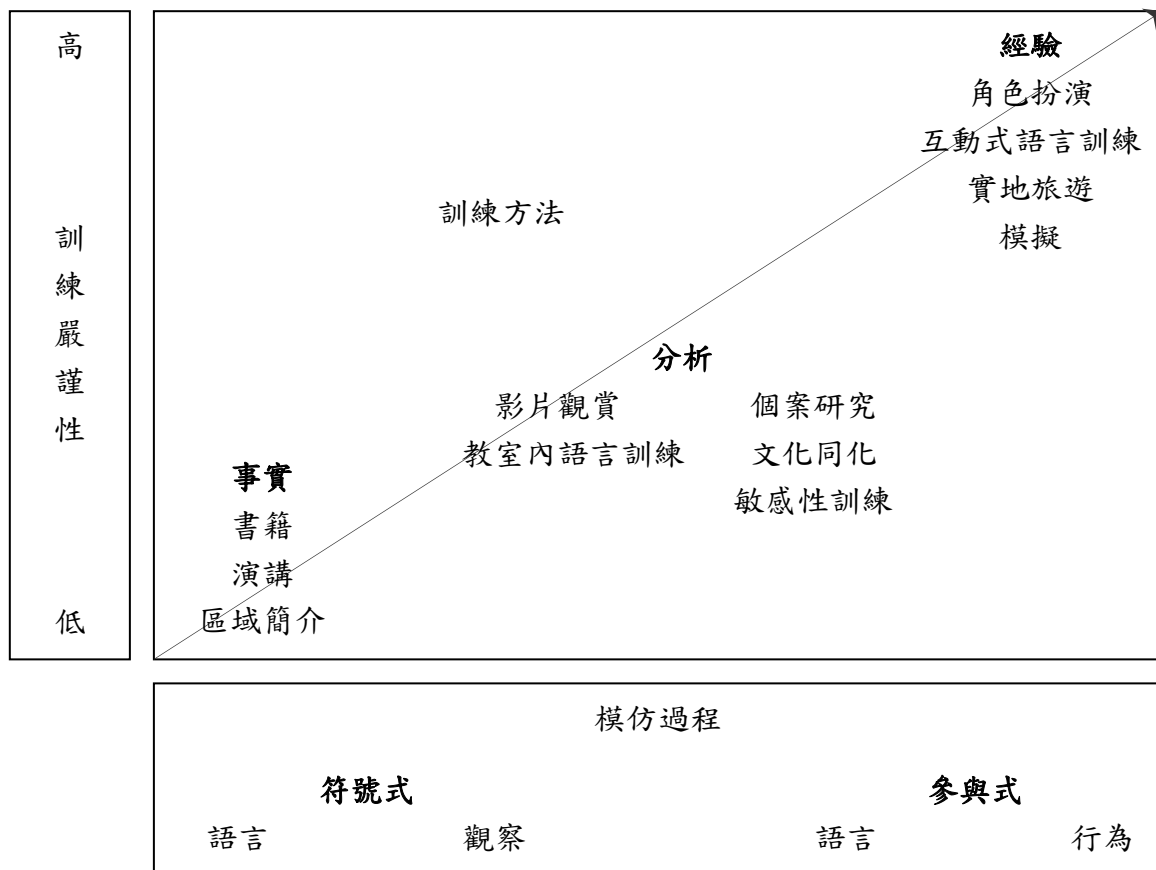


圖 2-5 Black 和 Mendenhall 跨文化訓練模式

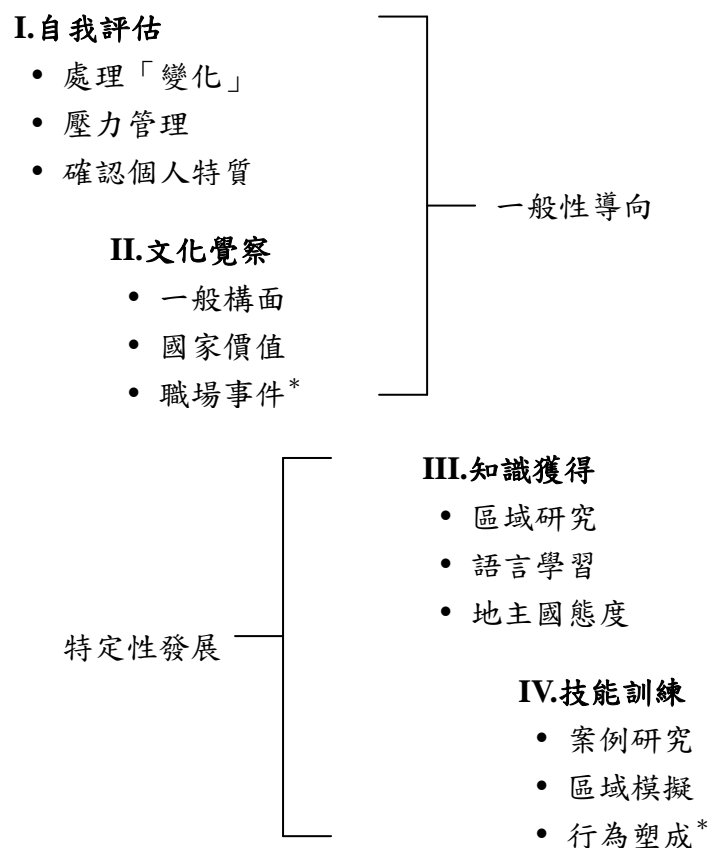
資料來源：Black, J. S., & Mendenhall, M. (1989). A Practical but Theory-based Framework for Selecting Cross-Cultural Training Methods. *Human Resource Management*, 28(4), p. 522.

Tung、Mendenhall 和 Oddou 等人所提出的概念，對於訓練嚴謹度和實務應用情況都未能加以說明，而 Black 和 Mendenhall 的跨文化訓練模式則有所突破，以認知涉入程度來定義嚴謹度，認為跨文化訓練課程與方法的選擇，皆取決於認知的涉入程度。而根據社會學習理論的主張，當認知程度越高時，有助於學習過程中的注意和保留，及往後遇到相似情境的行為再製，也意味著跨文化訓練的學習成效將越好。

Harrison 於 1994 年提出建議，認為跨文化訓練的整合架構，應包含一般性導向 (general orientation) 和特定性發展 (specific development) 兩類型，以及四個訓練階段，強調運用漸進式的訓練方法，且有效執行步驟的順序，協助外派人員成功學習。第一階段屬於自我評估，針對受訓者本身進行；第二階段則為文化覺察，包含一般構面、國家價

值和職場事件；而第三階段是為知識的獲得，透過區域研究、語言學習及地主國態度進行訓練；最後階段為技能訓練，運用案例研究、區域模擬和行為塑成等方法（甘珮姍，1999；吳萬益、陳碩珮、甘珮姍，2000 林思伶，1996；黃子珉，2002；Harrison, 1994）。

由圖 2-5 可發現此跨文化訓練架構，外派人員從評估個體自身出發，進而認知文化的差異，並開始吸取地主國的資訊，最後運用較深層的訓練方法，如模擬、行為塑成，以習得更多有助跨文化適應的能力。



\*表示該元素僅適用於外派人員，而非家庭成員。

圖 2-6 跨文化訓練方案的架構與次序

資料來源：Harrison, J. K. (1994). Developing Successful Expatriate Managers: A Framework for the Structural Design and Strategic Alignment of Cross-Cultural Training Programs. *Human Resource Planning*, 17(3), p. 20.

跨文化訓練方案的成功在於內容合宜，方法適當，以及次序嚴謹三者的巧妙搭配，其中，學者認為訓練次序更是扮演跨文化訓練成敗的關鍵角色，一旦未能安排合理的訓

練順序，則無法將重要的訓練內容正確傳達至外派人員的學習中（吳孟玲，1988）。因此，考量海外任務的需求性質、所需停留時間、與地主國互動程度等面向，可以幫助訓練者選擇正確的跨文化訓練次序，以期獲得最大的訓練成效。

而綜合上述國內外學者之主張，本研究選擇 Black 和 Mendenhall 模式為跨文化訓練方法的架構，作為後續驗證跨文化適應之成效，原因為該模式奠基於社會學習理論，提出實施訓練的次序決定於訓練的嚴謹度，又以學習的認知涉入程度作為判別訓練嚴謹的標準，為外派前的跨文化訓練實施提供一完整的藍圖。而跨文化訓練內容則歸納為對地主國的認知、文化覺察與跨文化技巧三個構面。

### 第三節 跨文化適應

當外派人員接受跨國企業所交付的海外任務，被派遣至地主國時，時常因為對當地風土民情的不熟悉，或是職場禮儀的不明瞭，而造成心理上極大的負擔，導致未能順利開展海外任務，充分融入當地生活，此亦可能造成外派人員決定提前回任母國，放棄原先職務。對此現象，Oberg 在 1960 年提出「文化衝擊」以為解釋，他認為當人們置身在不同於母國的法令規章、行為規範和文化習俗裡，可能會因為無法接受或習慣，而產生焦慮不安、心理不適的感覺（林明宏，2002）。而為了協助外派人員在生理、心理上調適不同文化所帶來的不確定感，即稱為跨文化適應。

成功的跨文化適應乃是跨文化訓練的最終目標，當外派人員透過訓練習得應具備的跨文化技巧，如與地主國溝通、與當地環境互動等能力，則對於陌生情境的緊張感將能有效減低，也能積極投入於派外任務的責任中。因此，能否適應地主國生活，便成了跨國企業順利拓展海外業務的致勝關鍵點。以下將簡述跨文化適應的意涵，跨文化適應的理論，及其相關研究。

## 一、跨文化適應的內涵

適應在英文中可以”adaptation”表示，含有為廣泛的概念，而”adjustment”、”acculturation”和”assimilation”皆可納入”adaptation”的範圍內，其代表意義略有不同。如”adjustment”係指外派人員在心理上感覺舒適的程度；”assimilation”則是排除既有的文化，目的在重新適應新文化，融入當地環境；而”adaptation”為個體處於另一個文化的長期調整過程，如此持續與新環境的文化互動，直到個體對此感覺舒適為止(Rosemary & Everett, 2004)。

由上述對適應的定義可延伸解釋跨文化適應是一種過程，個體帶著原有的文化背景，進入到迥然不同的新文化中，經過衝突、磨合、妥協等轉變，最終習於此新文化脈絡。因此，Kim 於 1988 年將跨文化適應定義為一動態過程，當個體進入一個全新、不熟悉或變動的文化環境時，將與此環境建立（或重建）和維持相對穩定、互惠和有用的關係。而 Jun, Gentry 和 Hyun(2001)則是認為文化適應為一社會認知和情感過程，前者目的在降低對環境的不確定感，後者則為減低心理上的焦慮感，因此，文化適應的結果應包含個體在心理上的健康和滿足，以及社會能力的增進。洪鏡月（2004）綜合各家學者的說法，提出跨文化適應是個體在變換環境時，心理調適的一個過程，減少個體在工作和非工作上所遭遇的衝突及壓力，並在心理上增加舒適和自在感。

由於跨文化訓練的目標在於協助外派人員成功適應海外生活，因此，跨文化適應的構面即與先前的訓練設計有著密不可分的關係，若能滿足這些構面的需求，則有助於面對不熟悉的地主國文化，無形中增加外派人員接受駐外任務的自信心。然而，各家學者對於跨文化適應的面向多有不同見解，雖然大體而言，依然不脫離在工作、生活和文化三焦點構面上，緊扣跨國企業拓展海外市場版圖的策略，以下分別闡述各學者的主張。

Spradley 和 Phillip(1972)曾針對 159 位研究對象，包含和平隊成員、華人學生和美國學生，對其施以「文化再適應評估問卷」(cultural readjustment rating questionnaure, CRRQ)的調查，內容涵括 33 個細項題目，範圍遍及對當地生活的食、衣、住、行、育、樂，及生、心理上的相關元素。經過實證分析發現，語言、當地生活步調、守時觀念、飲食型態和一般生活水準是前五項成功適應的指標，而相同宗教信仰的人數、衣著打扮



與社區規模大小則為最不具影響的要素。由此可知，順利融入地主國的生活將有助於達到跨文化適應。

Mendenhall 和 Oddou(1985)則是整理過去研究文獻，歸納指出影響外派人員的跨文化適應構面有：自我導向、他人導向、認知與文化韌性四大面向。自我導向包含能增強外派人員自尊、自信和心理健康的活動，增強替代、壓力減輕和專業能力係為自我導向的子因素。而他人導向則是指為增進外派人員與地主國人民有效互動能力的活動，同樣有關係建立和樂於交流兩個子因素。第三個認知構面，係指擁有正確知覺地主國行為的能力，並可作為個體日後表現相同行為的基礎，此可減少在人際和跨文化的不確定感。最後的文化韌性，反應了一些不容易順利進入的新文化，造成外派人員對於海外任務的高度不滿意，如南亞、東非、中東等地區，皆屬於較封閉、安於傳統的文化情境，因此對於新成員的加入顯得較小心防備。Mendenhall 和 Oddou 的研究將跨文化適應的面向從關注生活適應，擴大至外派人員心理層面的調適，以及對新文化的接受態度。

Black 於 1988 年更進一步研究海外經理人因派外任務所產生的工作角色轉變，他將其適應構面分為，工作角色、與地主國人民互動及一般文化與日常生活。Black 將問卷設計為 11 個細項，針對外派經理人進行問卷調查。而經過因素分析以後，工作角色可包含工作責任、與日籍同事合作和日籍部屬的管理；互動構面則有在工作以外與日本人的合作情況、平常與日本人的互動兩項；一般文化與日常生活包括有六個項目，日常生活、交通、食物、購物、氣候和娛樂。然而，文化與生活構面和互動構面彼此相關性極大，或許可合併為另一更大構念，尚有待後續研究證實。

隔年，Black 和 Stephens(1989)略為修正此三大構面，將細項增為 14 個，使得一般文化與日常生活構面包括有生活條件、居住條件、食物、購物、物價水準、娛樂設施和醫療保健七點；互動構面則有與地主國人民社會化情形、與地主國人民日常互動情形、在工作之外與地主國人民的互動及與地主國人民談話情況四項；最後的工作構面，有海外任務責任、績效標準和期待與監督管理責任三種。此外，在研究中也加入了眷屬的跨文化適應議題，主要係針對一般生活適應和互動適應的結果，研究發現眷屬的適應成果與外派人員的適應有高度相關，且對延續外派任務有正向的影響。

顧鳳姿（1993）則提出生活適應、工作適應、文化適應三構面來解釋駐外經理人的跨文化適應，生活適應包括對氣候、飲食、交通、醫療等；工作適應則有工作任務、部屬關係、社交活動等內涵；文化適應即指對地主國的習俗、價值觀和生活態度的熟悉。研究結果發現外派人員的個人特質與工作角色特性皆與上述三項海外適應內容有顯著的關聯，尤其反應在工作適應上更為明顯。林明宏（2002）歸納國內外學者對於跨文化適應的構面研究後，將其概念分成心理適應、工作適應、生活適應與文化適應四類，利用層級分析法確認各構面的重要性，結果發現心理適應為影響外派人員適應問題的關鍵影響，表示心理狀態的健康調適為引領其他適應構面成功的風向球，此外還發現生活適應中家庭適應因素之重要程度，呼應 Black 和 Stephens(1989)所提出的眷屬良好適應將支持外派人員成功適應地主國生活，順利完成外派任務。

## 二、跨文化適應理論

既然跨文化適應為一動態歷程，則學者認為在不同階段，應會產生不同的適應結果，而此種變化過程又被稱為 U 型適應曲線，顯見其由高至低，再又漸升高的情形（林明宏，2002）。Black 和 Mendenhall(1991)將此 U 型曲線理論進一步分為四階段，蜜月期(honeymoon)、文化衝擊期(cultural shock)、調適期(adjustment)和精熟期(mastery)，如下圖 2-6。在蜜月期中，由於對地主國文化的好奇感，而感覺興奮有趣，且由於初進入新環境中，當地人民亦多能抱持包容和體諒的態度，使得外派人員的初始適應不錯。到了文化衝擊期，外派人員開始知覺地主國文化與母國文化的差異性，因未能有適當的模仿行為，因此陷入焦慮、不安、沮喪等負面情緒中，此時的曲線便是最低處。調適期的外派人員，經過一段時間的磨合，已能逐漸適應新文化，與地主國人民的互動亦顯熱絡，因此，曲線開始攀升。最後的精熟期，即是外派人員身處在地主國文化中，亦能完全發揮專業長才，專心於海外任務上。

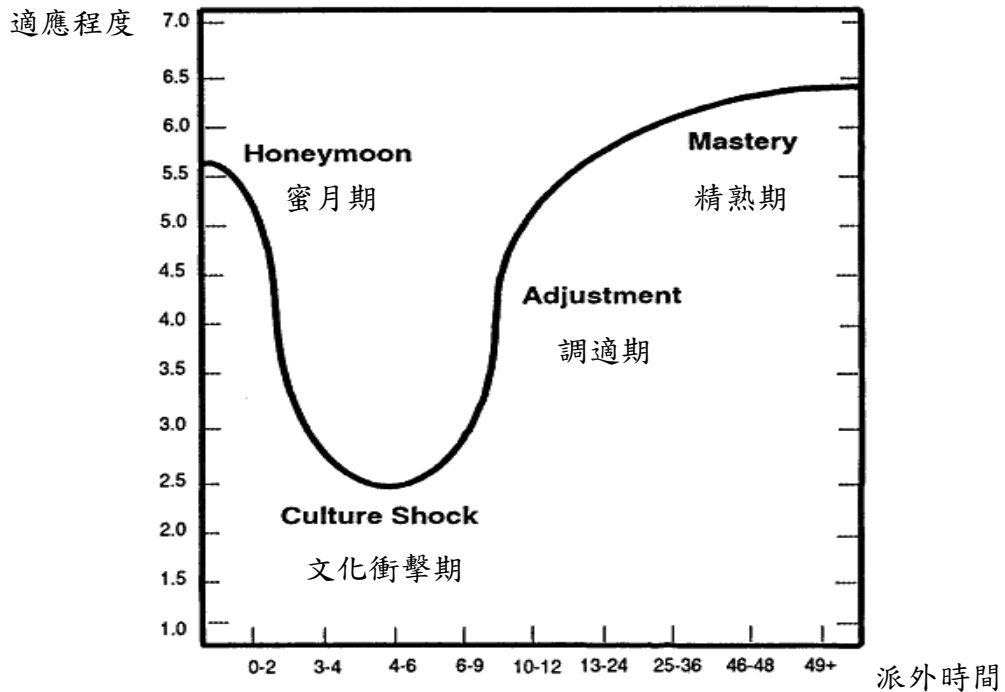


圖 2-7 跨文化適應之 U 型曲線

資料來源：Black, J. S., & Mendenhall, M. (1991). The U-Curve Adjustment Hypothesis Revisited: A review and theoretical framework. *Journal of International Business Studies*, 22(2), p. 227.

而 Kim 在 2001 年則提出另一跨文化適應的結構模式，來解釋和預測個體正處於那一適應階段，在此模式中共有三個構面，第一，與地主國的交流，意指外派人員積極融入地主國文化，包含在當地建立人際關係，且接觸大眾傳播媒體；第二，與原有文化的交流，即為外派人員在地主國接收個體既有文化，與同種族往來的情況；第三，新環境的情勢，代表地主國的文化與社會、政治情境脈絡，對於外來者的接受程度為何，此外也包含同種族在地主國中所顯現的文化強度(Kim, 1988；Rosemary & Everett, 2004)。下圖 2-7 為依據理論所繪製成的模式圖。

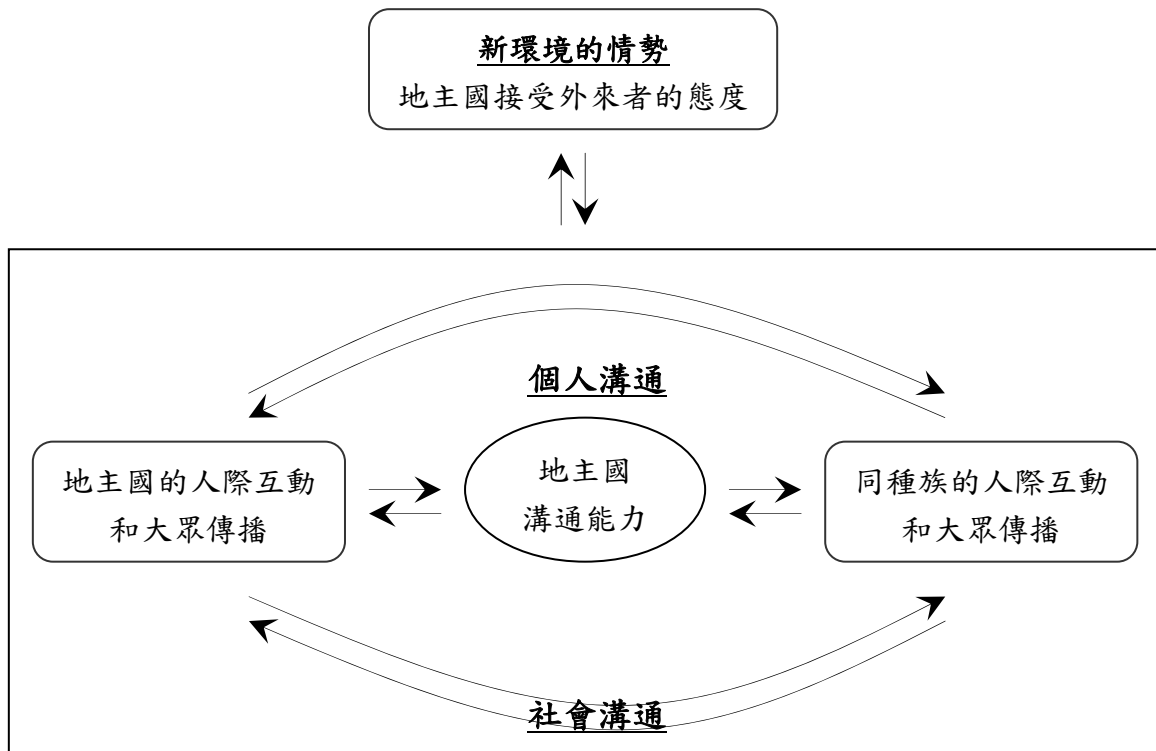


圖 2-8 環境與溝通的交互關係模式

資料來源：Kim, Y. Y. (1988). *Communication and cross-cultural adaptation*. Clevedon, Avon, England: Multilingual Matters Ltd, p. 65.

模式中的箭頭所代表的是強度方向，如新環境的情勢越強，則導致外派人員與地主國互動越頻繁；而與同種族的溝通越密切，越能增進與地主國人民的互動。此外，地主國對於外來者的態度亦是重要的影響因素，是正面、歡迎，或是消極、被動，外派人員本身認知母國文化的強度也影響著進入地主國情境的順利程度，若是屬於彈性、開放的態度，則較易融入新文化中，反之，若為傳統、封閉的文化認知，對於要接受不熟悉的文化脈絡，即必須耗費更多的心力。但 Kim 在此並未說明該交互關係模式是否有時間順序的關聯，如何判斷外派人員所處的跨文化適應階段為何。

Black、Mendenhall(1991)和 Kim(2001)的兩個跨文化適應模式，都十分強調與地主國互動的情形。當外派人員習得與當地互動的技巧時，便可順利與地主國人民溝通交流，由於外派人員能與海外生活產生某種程度的連結，在心理調適上便容易獲得滿足感和愉悅感，此時的跨文化適應即逐漸產生。然而，在 Kim 的理論中，加入了地主國環境

的因素，除了外派人員是否能靈敏的調和新舊文化以外，地主國本身對於外來者的態度亦決定了進入的難易度，倘若地主國屬於較保守的文化情境，則外派人員自然不易與當地人民建立良好的溝通互動，間接影響到其海外生活的適應。因此，覺察地主國的文化脈絡是否友善，亦成為外派員工適應的關鍵之一。

若將跨文化適應依據對象區分，可分為個體本身的適應情況，和他人環境所影響個體適應的結果，而以情境作分類，則又分為工作上的適應與生活中的適應，再將範圍縮至外派人員自身作檢視，可概略分成生理上的滿足，對生活、工作的熟悉，以及心理上的舒適，即與當地溝通互動、感覺安全的表現。而綜合過去研究發現，Black 和 Stephens(1989)所提出之外派人員的跨文化適應構面，工作、互動與一般生活三者，融合了地主國情境、個體生、心理狀態等考量，因此，本研究決定採用此三類構面作為結果變項之內涵。

#### 第四節 個人特性與跨文化適應

外派人員能否適應地主國的生活、工作情境，足以左右其海外任務的成功與否，而良好的適應除能仰賴外派前跨文化訓練的規劃得宜，外派人員本身的個人特性亦為適應結果的關鍵因素（洪鏡月，2004；顧鳳姿，1993；Aycan, 1997）。是故，本節將進一步探討個人特性對於跨文化適應的影響，將分為能力和文化兩因素作說明。

##### 一、能力因素

外派人員的能力因素係指其在進行文化適應時，所應具備的能力，包括工作中需要、溝通上需要、生活裡需要等的技巧。因此，以下又分為管理的智識、人際關係能力兩個構面討論。

### (一) 管理的智識(managerial resourcefulness)

Kanungo 和 Misra 主張「管理的智識」係為一個全方位的經理人能夠體察環境需求，擁有面對困境的韌性，即使面對強大的壓力，亦能掌握情勢、解決問題，而此管理的智識又可分為情緒能力(affective competence)、智能能力(intellectual competence)及行動導向能力(action-oriented competence)三面向(Aycan, 1997)。情緒能力主要是指在壓力下尚能控制情緒，沉著面對挑戰性的任務；智能能力則是說經理人具備系統思維，能擬定策略，充分執行，並獲得良好的績效；行動導向能力便強調其在行動執行力的果斷，同時這種能力也表現於人際互動上的積極。因此，外派人員若本身具有調解情緒、排解壓力的技巧，即使在陌生的環境中，依然能系統性地組織、計畫和行動。

### (二) 人際關係能力(relational skills)

能否與地主國文化、人民進行互動，是跨文化適應的基礎，因此，有效建立關係的能力能夠導向外派人員的良好適應結果，在此所指涉的人際關係又可分為文化彈性(cultural flexibility)和衝突解決能力(conflict resolution skills)兩面向(Aycan, 1997)。前者係指當個體面對新奇文化情境時的接受程度，而一個具有高度認知或文化彈性的外派人員，對於地主國文化所造成的衝擊，較願意且容易接受新文化所帶來的刺激，能夠沒有偏見地接納、融入當地，因此，有助於進行成功的適應(Black, 1990)。而衝突解決能力，則是促使個體能積極面對人際衝突的壓力，從瞭解地主國人民的想法開始，試圖與其建立良好關係，找到彼此皆能認同、尊重的合作方式(Aycan, 1997)。進入不熟悉的海外環境時，與當地人民、文化的衝突是必然會發生的問題，倘若外派人員能以正面、主動的方式尋求衝突平衡之道，則對於人際互動有一定的幫助。

## 二、文化因素

過去是否有過跨文化的經驗，以及本身對於文化同化的態度，決定了影響適應結果的文化因素(洪鏡月, 2004)。過去成功的經驗，可能增強再次進入新環境的信心，而減少陌生、不安定的情緒。此外，當個體保有開放的文化同化態度，則有助於新舊文化

的整合、調適，同時亦降低文化衝擊的效應。

(一) 跨文化經驗(cross-cultural experience)

若外派人員在進行新派外任務前，已有相似的跨文化經驗，根據社會學習理論，個體將能透過觀察、楷模化和增強的步驟，將舊情境的習得經驗，再現於新情境中(Aycan, 1997; Black, 1990)。然而，回憶、再製的連結是否能成功，與過去經驗的間隔時間，及過去任務的性質有關，倘若差距越大，則過去跨文化經驗的幫助越小。

(二) 同化的態度(acculturation attitudes)

個體對文化同化的態度與前述文化彈性，在涵義上略有不同，文化同化係指原有文化與其他文化接觸後，所產生的改變（洪鏡月，2004）；後者則是表示個體對於新文化的接受程度。Berry 指出當個體原先文化與地主國文化產生交集時，可能發生四種情形：整合(integration)、同化(assimilation)、分離(separation)和忽視(marginalization)(Berry, 1987)。如下圖 2-8 所示，假若外派人員同時認同本身原有文化，及他國文化的重要，則其同化態度偏向將兩者整合，此為跨文化適應的最佳呈現；而當個體放棄其中一方時，其結果即是被同化或是劃分清楚；最不願發生的情形則是，個體既未極力維持原文化，同時也不企圖與其他文化互動，因此造成忽視、排拒的態度。

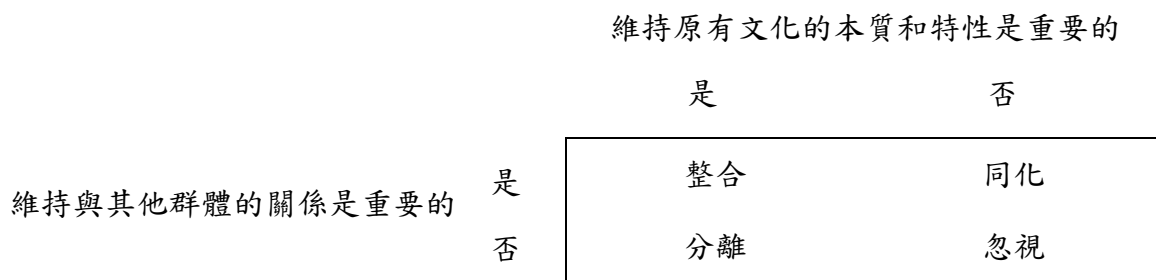


圖 2-9 Berry 文化同化關係圖

資料來源：Berry, J. W., Kim, U., Minde, T. & Mok, D. (1987). Comparative studies of acculturative stress. *International Migration Review*, 21(3), p. 496.

外派人員個人特性對於跨文化適應的過程和結果，有著正向的助力。擁有管理的智

識和人際關係的能力，是應付工作適應和互動適應的利器；而跨文化經驗和同化態度，則與工作適應和一般生活適應都有密切的關係。倘若跨國企業在進行派遣海外任務之時，能加以考慮個人特質的影響，將有助於成功適應的發生。

## 第五節 研究假設推演

外派人員透過跨文化訓練的實施，有助於對新文化的適應結果，甚而影響其海外任務的順利開展。而外派人員本身所擁有的個人特質對於能否進入、適應新文化亦有不可忽視的重要影響性（顧鳳姿，1993），能力因素及文化因素的具備，將能更迅速掌握在地主國的生活調適與工作推展。此外，本研究亦期望透過基本背景資料的分析，能獲得有關其與跨文化適應的差異結果，是故，將此列為研究假設一。以下則說明研究假設二至四的推演過程。

### 一、跨文化訓練內容與跨文化適應

近年來因為中國大陸的工資低廉，許多產業紛紛外移至對岸設廠，因此，針對台商外派人員的相關研究亦逐漸增多，張鶯琪（1997）之研究即指出，台商外派人員提前回任的原因與跨文化訓練的缺乏有關。而 Eschbach, Parker 和 Stoeberl(2001)則針對回任的美國外派人員，進行跨文化訓練成效的回溯調查，發現跨文化訓練的確有助於降低文化衝擊、減少適應新文化所需的時間，且對於工作適應亦有影響。陳廣明於 2002 年進一步檢驗跨文化訓練對外派大陸人員工作適應上之影響，其將跨文化訓練定義為溝通訓練、當地文化理解訓練及工作技能訓練，且工作適應分為工作滿意度、工作角色行為和工作表現三構面。實證結果發現溝通訓練、當地文化理解訓練與工作滿意度有顯著影響；溝通訓練、當地文化理解訓練和工作技能訓練對工作角色行為亦有顯著影響；溝通訓練、工作技能訓練對工作表現也有顯著影響。因此，可說明跨文化訓練確實會影響其



派外工作上的適應情形。

根據以上相關研究可發現，跨文化訓練內容的實施對於海外適應結果確有影響，因此，推導出本研究第一個假設如下，並將跨文化訓練內容根據文獻的探討，綜合歸納為對地主國的認知、文化覺察和跨文化技巧三構面，而跨文化適應係採用 Black 和 Stephens(1989)所歸納之一般生活、工作與互動適應三大類。

*假設二：跨文化訓練內容對跨文化適應有顯著影響。*

## 二、跨文化訓練方式與跨文化適應

Early(1987)比較文件給予法(documentary)與人際互動法(interpersonal)兩類跨文化訓練方法，對跨文化適應的影響，結果發現接受跨文化訓練的外派人員，無論採用上述何種訓練方法，皆能有效減少適應新文化所需的時間。而黃子珉亦於 2002 年的研究指出，海外派遣人員跨文化訓練方式對自評跨文化訓練成效具有正向的顯著關係，訓練方式所指涉者為以社會學習理論為基礎，由 Black 和 Mendenhall(1989)建構之跨文化訓練模式，其將訓練方式分為符號式及參與式兩種。

綜合上述兩研究，本研究決定採用 Black 和 Mendenhall(1989)的模式，將跨文化訓練方式定義為符號式及參與式兩類，而跨文化適應則相同歸納為一般生活、工作與互動適應三大構面，以此推導出研究假設三。

*假設三：跨文化訓練方式對跨文化適應有顯著影響。*

## 三、跨文化訓練內容、跨文化訓練方式與跨文化適應

如前所述，假設二和三分別說明了適宜的跨文化訓練內容和方法，有助於協助外派人員成功適應，當規劃愈明確、設計愈嚴謹，則海外適應的結果勢必也愈良好，因此，推論出本研究之假設四如下：

假設四：跨文化訓練內容、跨文化訓練方式對跨文化適應有顯著影響。

#### 四、個人特性與跨文化適應

此外，研究發現外派人員的個人特性亦可能成為影響跨文化適應的關鍵因素（洪鏡月，2004；顧鳳姿，1993；Aycan, 1997），個人特性可分為能力因素及文化因素，前者說明外派人員本身所具有能順利適應新文化的能力，後者則表示外派人員過去是否有類似跨文化經驗，及其對文化同化的態度（洪鏡月，2004）。顧鳳姿在 1993 年的研究中發現，個人特質與海外適應有顯著的正相關；洪鏡月在 2004 年針對跨國企業外籍經理人的跨文化適應研究中亦發現，個人特性中的能力因素與文化因素，對跨文化適應有正向影響。

由此可知，外派人員的個人特性與跨文化適應結果有關，而本研究目的旨在檢驗跨文化訓練內容、方式對跨文化適應之影響，因此，將個人特性設定為控制變項，以排除其對適應所造成的影響程度。

## 第三章 研究設計

本章節將闡述研究設計之內容。首先，說明研究架構與研究假設；其次，介紹研究對象；再者，解釋研究工具，即調查問卷的設計與信、效度檢驗結果；最後，敘述資料回收後，所採用之處理方法。

### 第一節 研究架構

根據文獻探討結果，跨文化訓練的課程內容應包含對地主國、海外任務的認知掌握；協助外派人員養成文化覺察、彈性的態度；以及培養跨文化適應的技巧與任務專業之能力。因此在本研究中將跨文化訓練內容歸納為：對地主國的認知、文化覺察與跨文化技巧三類。而針對跨文化訓練方式則採用 Black 和 Mendenhall(1989)所提出之跨文化訓練模式，其以社會學習理論為基礎，主張符號式和參與式兩種不同的訓練方式，為進行外派前跨文化訓練的重要過程。

此外，外派人員本身的個人特性，亦有可能影響外派適應的成功與否，此特性包含能力和文化兩方面，前者如抗壓性、執行力等，後者則以過去外派經驗、是否融入地主國生活，並使用當地語言。由於個人特性對跨文化適應結果有一定的影響力，因此在本研究中，將其視為控制變項，藉以明確判斷由跨文化訓練所造成的適應結果。最後，跨文化適應的三個構面分別為一般生活、工作和互動適應(Black & Stephens, 1989)，涵蓋了地主國的生活環境、分公司的工作情境與外派人員在溝通互動的程度。研究架構如下圖 3-1：

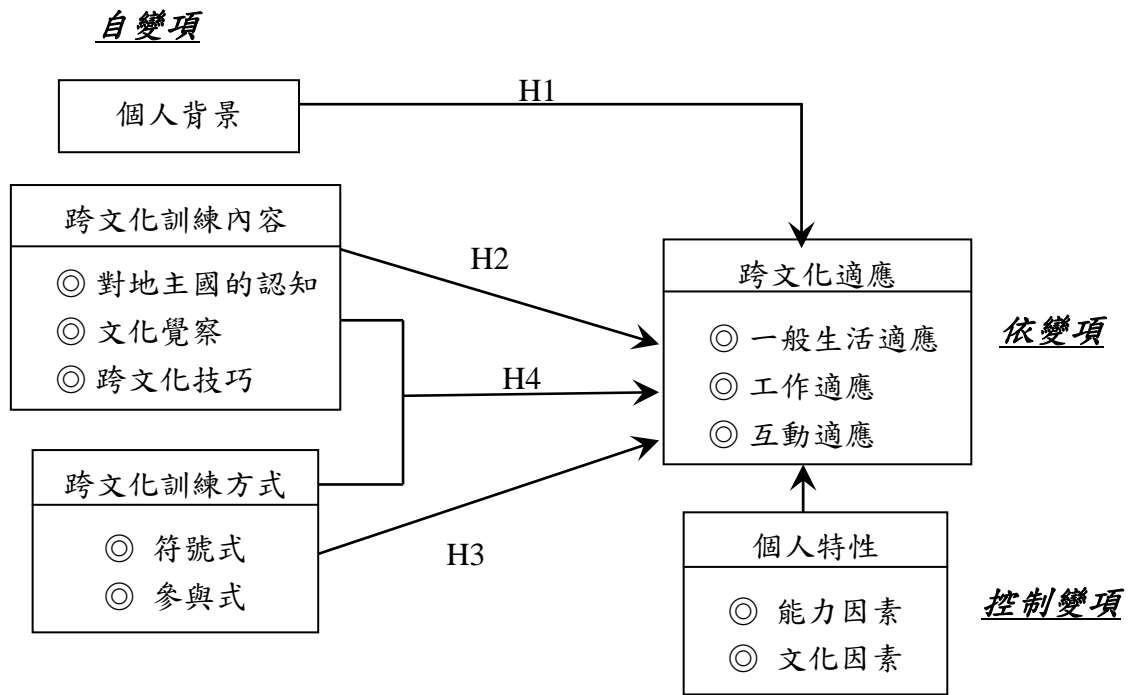


圖 3-1 研究架構圖

## 第二節 研究假設

依據文獻探討的推導，本研究欲驗證之假設如下：

- H1：個人背景的不同在跨文化適應上有顯著差異。**
- H1-1：性別的不同在跨文化適應上有顯著差異。
- H1-2：年齡的不同在跨文化適應上有顯著差異。
- H1-3：教育程度的不同在跨文化適應上有顯著差異。
- H1-4：現行公司工作年資的不同在跨文化適應上有顯著差異。
- H1-5：在台工作年資的不同在跨文化適應上有顯著差異。
- H1-6：外派次數的不同在跨文化適應上有顯著差異。
- H1-7：平均停留時間的不同在跨文化適應上有顯著差異。
- H1-8：外派時家人是否同行在跨文化適應上有顯著差異。

H1-9：國內出差次數的不同在跨文化適應上有顯著差異。

H1-10：國外出差次數的不同在跨文化適應上有顯著差異。

**H2：跨文化訓練內容對跨文化適應有顯著影響。**

H2-1：對地主國的認知對一般生活適應有顯著影響。

H2-2：文化覺察對一般生活適應有顯著影響。

H2-3：跨文化技巧對一般生活適應有顯著影響。

H2-4：對地主國的認知對工作適應有顯著影響。

H2-5；文化覺察對工作適應有顯著影響。

H2-6：跨文化技巧對工作適應有顯著影響。

H2-7：對地主國的認知對互動適應有顯著影響。

H2-8：文化覺察對互動適應有顯著影響。

H2-9：跨文化技巧對互動適應有顯著影響。

**H3：跨文化訓練方式對跨文化適應有顯著影響。**

H3-1：符號式訓練方式對一般生活適應有顯著影響。

H3-2：參與式訓練方式對一般生活適應有顯著影響。

H3-3：符號式訓練方式對工作適應有顯著影響。

H3-4：參與式訓練方式對工作適應有顯著影響。

H3-5：符號式訓練方式對互動適應有顯著影響。

H3-6：參與式訓練方式對互動適應有顯著影響。

**H4：跨文化訓練內容、跨文化訓練方式對跨文化適應有顯著影響。**

H4-1：對地主國的認知、符號式訓練方式對一般生活適應有顯著影響。

H4-2：對地主國的認知、參與式訓練方式對一般生活適應有顯著影響。

H4-3：文化覺察、符號式訓練方式對一般生活適應有顯著影響。

- H4-4：文化覺察、參與式訓練方式對一般生活適應有顯著影響。
- H4-5：跨文化技巧、符號式訓練方式對一般生活適應有顯著影響。
- H4-6：跨文化技巧、參與式訓練方式對一般生活適應有顯著影響。
- H4-7：對地主國的認知、符號式訓練方式對工作適應有顯著影響。
- H4-8：對地主國的認知、參與式訓練方式對工作適應有顯著影響。
- H4-9：文化覺察、符號式訓練方式對工作適應有顯著影響。
- H4-10：文化覺察、參與式訓練方式對工作適應有顯著影響。
- H4-11：跨文化技巧、符號式訓練方式對工作適應有顯著影響。
- H4-12：跨文化技巧、參與式訓練方式對工作適應有顯著影響。
- H4-13：對地主國的認知、符號式訓練方式對互動適應有顯著影響。
- H4-14：對地主國的認知、參與式訓練方式對互動適應有顯著影響。
- H4-15：文化覺察、符號式訓練方式對互動適應有顯著影響。
- H4-16：文化覺察、參與式訓練方式對互動適應有顯著影響。
- H4-17：跨文化技巧、符號式訓練方式對互動適應有顯著影響。
- H4-18：跨文化技巧、參與式訓練方式對互動適應有顯著影響。

### 第三節 研究對象

本研究企圖檢視台灣跨國企業所實施的跨文化訓練內容和採用的工具，對於外派人員實質的海外適應成效如何。因此，採用中華徵信所於 2006 年出版的「台灣地區集團企業研究」作為研究對象之資料庫，共計有 256 家集團（245 家本國集團，11 家外商集團），此外，尚透過研究者於企業界服務之親友的協助施放問卷，擴大本研究範圍。而研究樣本的條件，則鎖定被外派至海外一個月以上的員工，藉以區別與短期出差的不同。

本研究對象由於母群體數量難以估計，因此未能明確進行抽樣，係以近似普查的方

式，聯繫台灣跨國企業以尋求外派人員協助本調查。研究者透過與人力資源部門的電話直接聯繫後，初步瞭解該企業有無外派人員及其數量，若有，便進一步確認是否符合研究所設定之條件，同時取得對方同意後，施予紙本或網路問卷調查。

而預試和正式調查之樣本，雖透過相同流程施放，但均為不同企業體，並未重複發放，預試時有 56 間企業願意接受本研究問卷調查，其中有 17 間回覆；正式時則有 62 間企業同意接受，回收 59 間，唯每間企業外派人數不一，因此回收數量亦不相同。

在樣本回收部份，預試共發出 187 份，回收 95 份，其中有效問卷為 90 份，有效回收率為 48.13%，而經過項目分析、因素分析及信度檢核，刪除不適宜之題項 5 題後，完成正式問卷的編製，其後繼續進行正式的問卷調查。

在正式調查階段，總計發出 226 份，回收有效問卷 97 份，回收率為 42.92%。而受限於研究樣本的特殊性，即外派員工的資訊不易取得，決定將預試樣本在刪去不適宜題項後，一併納入正式樣本進行後續的因素分析和統計檢定。因此，包含預試及正式調查，共發出 413 份，回收 192 份，有效問卷 187 份，有效回收率為 45.3%。

#### 第四節 研究工具

本研究所採用的工具係以問卷調查為主，問卷內容除個人基本資料以外，共分為四個分量表，個人特性、跨文化訓練內容、跨文化訓練方式，以及跨文化適應，而問項均以 Likert 五點量表作為評等標準，從「非常不同意」得 1 分，至「非常同意」者為 5 分。以下分別就研究工具之變項定義與測量、信度與效度分析等部份敘述探討。

##### 一、變項的定義與測量

###### (一) 個人特性

外派人員己身的特性，對於跨文化適應的結果可能產生影響，此特性又分為能力與

文化兩種，前者偏重個人所具備之能力，後者則關注於經驗和態度，較近似於感受層面的特性。

### 1. 能力因素

能力因素係指外派人員在進行對地主國的適應中，所具有的能力，此種能力除了包含個人本身的專業能力或技術以外，也反應在面對挑戰時的抗壓、決策、行動力等，另外，尚有進入新文化情境時的人際互動能力。

### 2. 文化因素

文化因素所指涉為外派人員的跨文化經驗，及對文化同化的態度。過去外派經驗的次數、品質對於適應新環境都有相當程度的影響，而文化同化則是指個體本身對於接受新文化的態度為認同、忽視或混亂等不同層面，此同化態度可從是否積極適應地主國生活作判斷。

### 3. 測量工具

個人特性分量表共分為能力因素與文化因素，前者又包含管理的智識、技術和管理能力與人際關係能力；後者則是跨文化經驗和文化同化的態度。

表 3-1 個人特性分量表

	構面	論點來源	本研究採用或自行發展說明
能力因素	管理的智識	Aycan(1997)	依據 Aycan(1997)所提出的命題，自行發展題目，共 7 題。
	技術和管理能力		
	人際關係能力		
文化因素	跨文化經驗	Aycan(1997)	依據 Aycan(1997)所提出的命題，自行發展題目，包括量表 4 題及基本資料 2 題，共 6 題。
	同化的態度		



## (二) 跨文化訓練內容

跨文化訓練內容即是指外派人員在被外派前，由企業體所安排之行前訓練課程，其內容有助於外派員工儘速適應地主國。本研究所歸納的訓練內容表現在知、情、藝三方面，分別為對地主國的認知、文化覺察與跨文化技巧。

### 1. 對地主國的認知

對地主國的認知係為跨文化訓練內容中最基本的一環，包括當地的氣候、地理環境、風俗民情、生活情況等，偏向協助外派人員在生活上的適應；此外，訓練內容亦有與地主國的政經情勢、法令規章等相關於工作適應的部份。

### 2. 文化覺察

文化覺察的跨文化訓練內容，係指培養外派人員對於接受新文化的彈性、開放態度，此舉有助於個體覺察並體驗新、舊文化的異同之處，進而調適當進入不同情境後所造成的衝擊。

### 3. 跨文化技巧

學習跨文化技巧係為了能順利融入地主國的生活與工作，因此包括基本的語言訓練、社交禮儀、與當地人民溝通的技巧，另外，尚需瞭解地主國企業的組織經營理念，以助儘快適應其與在母國企業工作的不同。

### 4. 測量工具

構面與題項設計如下表 3-2 所示，分為三個構面，共 12 題。

表 3-2 跨文化訓練內容分量表

構面	論點來源	本研究採用或自行發展說明
對地主國的認知	Dunbar & Katcher(1990)	依據前述文獻探討結果，自行發展題目，共 5 題。
	Odenwald(1993)	
文化覺察	Odenwald(1993)	依據前述文獻探討結果，自行發展題目，共 2 題。

(續後頁)

(接前頁)

構面	論點來源	本研究採用或自行發展說明
跨文化技巧	Rippert-Davila(1985)	依據前述文獻探討結果，自行發展題目，共 5 題。
	Odenwald(1993)	

### (三) 跨文化訓練方式

跨文化訓練方式是為執行跨文化訓練內容而生的學習方式，以社會學習理論為基礎，依照訓練規劃的嚴謹程度，分為符號式與參與式兩類。

#### 1. 符號式

符號式的訓練方式，強調學習者係透過資訊的接收，以達到學習成效。可分為接收口語訊息和視覺訊息，例如聆聽簡報、演講；或閱讀書籍、觀賞影片來進行訓練內容，在訓練嚴謹度上，屬於較低層次，亦即容易規劃、實行的訓練方式。

#### 2. 參與式

參與式的訓練方式透過口說的參與，如個案討論；或行動的參與，如角色扮演，促使學習者提高學習動機，亦更樂於展現學習的成效。此訓練方式主張學習者需要經過親身參與，才能獲得學習成果，因此訓練嚴謹度較高，規劃也較複雜，且難執行。

#### 3. 測量工具

跨文化訓練方式的部份分為符號式和參與式兩構面，共計有 12 個題項(見表 3-3)。

表 3-3 跨文化訓練方式分量表

構面	論點來源	本研究採用或自行發展說明
符號式	Mendenhall & Oddou(1986)	根據文獻討論之符號式的要點，自行發展成 5 題。
	Black & Mendenhall(1989)	
參與式		根據文獻討論之參與式的要點，自行發展成 7 題。

#### (四) 跨文化適應

跨文化適應是指當外派人員被派遣至海外工作時，在生、心理兩方面，能成功調適進入不同文化時，所帶來的不確定感。在本研究中將其分為一般生活適應、工作適應和互動適應三個構面。

##### 1. 一般生活適應

一般生活適應指涉對地主國生活情境的適應程度，包含食、衣、住、行等基本條件，以及物價水準、醫療保健此類進階的生活條件。對於外派人員而言，達到生理滿足係為適應地主國的第一步。

##### 2. 工作適應

工作適應強調對外派工作情境感到安心，反應在充分理解外派任務的重責，並發揮出足以符合當地主管對績效期待的工作表現，同時亦能與地主國企業員工在工作互動上極為順利、良好。

##### 3. 互動適應

互動適應係指與地主國人民互動的情況，此互動限於工作以外的情境，例如瞭解並能展現合宜的地主國社交禮儀，而地主國人民對待外來者的態度是否友善、有禮，也是檢驗外派人員能否適應的一項指標。

##### 4. 測量工具

在跨文化適應方面，參考 Black 和 Stephens(1999)與 Spradley 和 Phillips(1972)兩份量表，共歸納出 15 個題項。

表 3-4 跨文化適應分量表

構面	論點來源	本研究採用或自行發展說明
一般生活	Black & Stephens(1999) Spradley & Phillips(1972)	依據 Black & Stephens(1999)與 Spradley & Phillips(1972)的量表，調整為 8 題。

(續後頁)

(接前頁)

構面	論點來源	本研究採用或自行發展說明
工作	Black & Stephens(1999)	<ul style="list-style-type: none"><li>• 採用 Black &amp; Stephens(1999)所發展之量表，縮減為 2 題。</li><li>• 自行增加 1 題，工作中的互動(第 11 題)。</li></ul>
互動	Black & Stephens(1999)	<ul style="list-style-type: none"><li>• 將 Black &amp; Stephens(1999)量表中的 4 題，縮減為 2 題。</li><li>• 另增加 2 題，社交禮儀(第 12 題)，及地主國對待外來者態度(第 15 題)。</li></ul>

## 二、工具之專家效度分析

本研究問卷內容之編製係透過文獻探討，參考過去學者的理論，加以完成。在初稿擬定以後，為求問卷的可行性，經由指導教授 李藹慈博士及兩位學者、兩位實務工作者共五人，針對問卷初稿的題項設計是否適切，問題語意是否明確，提供修正意見。彙整回覆意見後，與指導教授作進一步討論，最後編製成預試問卷，而此檢核過程即可說明本問卷具有專家效度。

## 三、工具之因素分析與信度分析

在預試施測完成後，為檢核工具編製的適切性，以作為正式問卷的依據，因此進行了預試問卷的項目分析、因素分析與信度分析，而分析結果為，在個人特性分量表中需刪除兩題，跨文化適應分量表則需刪除三題，其餘題項皆作保留。

在因素分析的操作，由於文獻探討時，已將分量表中的構面明確分類，亦依此繼續題項之設計，且量表經過專家效度的檢核，是故，研究者採用分層面（即構面）因素分析的檢驗，並未以整份分量表進行因素分析。此方法是為了避免因素個數萃取過多，或因素內包含題項與原先編製差異過大，造成題目刪除的辨別不易，所採取的變通之道（吳

明隆，2007)。以下繼續說明各分量表在正式問卷回收，並合併預試樣本以後，所進行的因素和信度分析結果。

### (一) 個人特性分量表

#### 1. 因素分析

依據文獻探討結果，將個人特性分為兩個層面，能力因素和文化因素，在能力因素方面，KMO 值為.868，適合進行因素分析，而 Bartlett 球面性檢定等於 527.622，達顯著水準；文化因素方面，KMO 值亦有.763，尚可進行因素分析，Bartlett 球面性檢定則為 231.889，達顯著水準。綜合以上結果，顯示個人特性分量表適合進行因素分析。

在能力因素部份，特徵值為 3.774，解釋變異量有 53.908%，而文化因素，則有 61.820% 的解釋變異量。

表 3-5 個人特性分量表之因素分析

題 項	因素一	因素二	共同性
	能力因素	文化因素	
p 5 我具備勝任外派任務的能力。	.845		.714
p 2 我擁有看清局勢，擬定應對策略的能力。	.837		.700
p 3 我能迅速執行計畫，以達成目標。	.799		.639
p 4 我能夠應用專門知識和技術於外派任務中。	.741		.543
p 6 在外派任務中，我與工作團隊建立良好的合作關係與互信感。	.737		.464
p 1 我能夠在外派工作壓力下調適情緒。	.579		.336
p 7 我善於解決在溝通中所產生的誤解。	.542		.239
p10 我能欣賞，並尊重地主國特有的文化。		.862	.743
p 9 當執行外派任務時，我會積極融入地主國的生活。		.842	.710
p11 我會結合公司所在母國與派駐國外分公司兩種不同文化，以應付外派任務的各種挑戰。		.770	.593
p 8 在過去的外派任務中，我獲得了不同的文化經驗。		.654	.427
特徵值	3.774	2.473	
解釋變異量	53.908%	61.820%	
累積解釋變異量	53.908%	61.820%	
抽樣適當性檢定值(KMO)	.868	.763	
Bartlett 球面性檢定	527.622***	231.889***	

## 2.信度分析

由表 3-6 顯示，兩構面的 Cronbach's  $\alpha$  值分別為 .850、.790，而分量表的  $\alpha$  係數為 .863，達到 .80 的原則，因此可見，此分量表具有良好的信度。

表 3-6 個人特性分量表之信度分析

因素名稱	題目	Cronbach's Alpha
能力因素	5、2、3、4、6、1、7	.850
文化因素	10、9、11、8	.790
	分量表	.863

## (二) 跨文化訓練內容分量表

### 1. 因素分析

如下表 3-7 所示，跨文化訓練內容分為三個構面，首先，對地主國的認知構面，KMO 值為.793，尚可進行因素分析，而 Bartleet 球面性檢定等於 366.265，達顯著水準；文化覺察方面，KMO 值為.661，勉強可進行因素分析，Bartleet 球面性檢定則為 178.556，有達顯著水準；最後的跨文化技巧構面，KMO 值為.792，屬於尚可進行因素分析範圍，Bartleet 球面性檢定為 332.638。綜合以上結果，顯示跨文化訓練內容分量表尚可進行因素分析。

因素一，對地主國的認知，特徵值為 3.033，解釋變異量有 60.653%，而文化覺察因素，特徵值為 2.120 和 70.665%的解釋變異量，因素三，跨文化技巧的特徵值則為 2.769，解釋變異量則有 69.216%。

表 3-7 跨文化訓練內容分量表之因素分析

題 項	因素一 對地主國 的認知	因素二 文化 覺察	因素三 跨文化 技巧	共同性
tc 2 我瞭解地主國特有的風俗文化。	.833			.693
tc 4 我掌握地主國基本的生活訊息，包括食衣住行育樂六方面。	.820			.672
tc 3 我掌握地主國當前的政治、經濟訊息。	.818			.670
tc 1 我學習到地主國的天氣、地理等環境知識。	.753			.567
tc 5 我學習到地主國與工作相關的基本法令規章。	.656			.431
tc 6 我培養了對文化彈性、開放的態度。		.895		.801
tc 7 我體認到文化不同所帶來的影響，包含工作與生活。		.832		.692
tc 8 我參與討論有關母國與地主國文化的相同與差異。		.792		.627
tc10 我瞭解地主國的基本社交禮儀與禁忌。			.880	.775
tc11 我學習到與地主國人民溝通的技巧、方式。			.876	.767
tc12 我充分理解地主國組織的經營理念和策略。			.810	.656
tc 9 我接受地主國語言基本的聽說讀寫訓練。			.756	.571
特徵值	3.033	2.120	2.769	
解釋變異量	60.653%	70.665%	69.216%	
累積解釋變異量	60.653%	70.665%	69.216%	
抽樣適當性檢定值(KMO)	.793	.661	.792	
Bartleat 球面性檢定	366.265***	178.556***	332.638***	

## 2.信度分析

在本分量表中，總 $\alpha$ 係數為.909，各構面則為.832、.771、.835，因此，此分量表具有極高的信度。

表 3-8 跨文化訓練內容分量表之信度分析

因素名稱	題目	Cronbach's Alpha
對地主國的認知	2、4、3、1、5	.832
文化覺察	6、7、8	.771
跨文化技巧	10、11、12、9	.835
	分量表	.909



### (三) 跨文化訓練方式分量表

#### 1. 因素分析

依據文獻探討結果，跨文化訓練方式可分為兩個構面，利用分層面進行因素分析法檢驗，因素一，符號式訓練方式，KMO 值為.884，適合進行因素分析，而 Bartleet 球面性檢定等於 634.825，達顯著水準；因素二則為參與式訓練方式，KMO 值為.892，亦為適合進行因素分析，Bartleet 球面性檢定為 1042.159，有達顯著水準。綜合以上結果，顯示此分量表適宜進行因素分析。

在符號式訓練方式部份，特徵值為 3.746，解釋變異量有 74.927%，而參與式訓練方式的特徵值為 4.901，解釋變異量則有 70.013%。

表 3-9 跨文化訓練方式分量表之因素分析

題 項	因素一 符號式	因素二 參與式	共同性
tp 3 公司有舉辦地主國的相關簡報，作為我訊息的來源。	.892		.795
tp 4 公司提供有關地主國當地生活、工作、環境等的介紹影片。	.887		.786
tp 2 公司有安排地主國回任員工演講，讓我獲得當地資訊。	.886		.785
tp 1 公司有提供各類書面資料，讓我進一步瞭解地主國。	.839		.703
tp 5 公司有規劃地主國語言的教室訓練課程。	.822		.676
tp 9 公司有安排我運用角色扮演，模擬解決外派時可能發生的問題情境。		.896	.802
tp 8 公司有規劃敏感度的團體訓練課程，讓我能分享自己的真實感受，也觀察他人的情感表現。		.887	.787
tp 12 公司有安排我透過情境模擬，感受在海外的生活與工作。		.874	.764
tp 6 公司有安排外派個案的討論機會。		.852	.727
tp 10 公司有規劃回任員工與我面對面溝通、互動。		.839	.704
tp 7 公司有提供與地主國相似的文化情境訓練，讓我瞭解可能發生在工作、生活的各種情況。		.823	.677
tp 11 公司有安排我先至地主國短期觀摩(field trip)或工作崗位訓練(on job training)。		.664	.441
特徵值	3.746	4.901	
解釋變異量	74.927%	70.013%	
累積解釋變異量	74.927%	70.013%	
抽樣適當性檢定值(KMO)	.884	.892	
Bartlett 球面性檢定	634.825***	1042.159***	

## 2.信度分析

由表 3-10 可看出，符號式構面的信度係數為.915，參與式構面為.923，而分量表的總  $\alpha$  係數則是.949，因此，跨文化訓練方式分量表亦具有良好的信度。

表 3-10 跨文化訓練方式分量表之信度分析

因素名稱	題目	Cronbach's Alpha
符號式	3、4、2、1、5	.915
參與式	9、8、12、6、10、7、11	.923
		分量表 .949

#### (四) 跨文化適應分量表

##### 1. 因素分析

跨文化適應分為三個構面，一般生活、工作和互動適應，如表 3-11 所示，在一般生活適應方面，KMO 值為.884，適合進行因素分析，而 Bartlett 球面性檢定等於 656.490，達顯著水準；因素二則為工作適應，KMO 值為.690，勉強可進行因素分析，Bartlett 球面性檢定為 276.057，有達顯著水準，互動適應方面，KMO 值為.722，為尚可進行因素分析的範圍，Bartlett 球面性檢定為 241.312，有達顯著水準。綜合以上結果，表示此分量表尚可進行因素分析。

在一般生活適應的因素分析中，特徵值為 4.311，解釋變異量則有 53.890%，而工作適應的特徵值為 2.330，解釋變異量有 77.660%，最後的互動適應因素，特徵值為 2.465，解釋變異量為 61.625%。

表 3-11 跨文化適應分量表之因素分析

題 項	因素一 一般生活適應	因素二 工作適應	因素三 互動適應	共同性
ta 1 我對地主國的生活條件感到滿意。	.849			.721
ta 4 我對地主國的居住條件感到滿意。	.806			.649
ta 6 我能在地主國享受購物的樂趣。	.758			.575
ta 2 我能接受地主國的飲食型態。	.754			.569
ta 3 我能接受地主國的服裝樣式。	.735			.540
ta 7 我熟知地主國的娛樂方式與設施。	.688			.473
ta 5 我對地主國的交通運輸情形感到滿意。	.656			.431
ta 8 我能接受地主國對女性的角色定位。	.595			.354
ta 10 我能符合地主國主管的績效標準和期待。		.921		.848
ta 9 我能扮演好外派任務所賦予的角色責任。		.900		.811
ta 11 在工作時，我與地主國員工的互動十分良好。		.819		.671
ta 13 在日常生活中，我能與地主國人民有良好的互動。			.855	.730
ta 12 我能表現出符合地主國的合宜社交禮儀。			.852	.726
ta 15 我能接受地主國人民對待外籍人士的態度。			.720	.519
ta 14 我能與地主國人民溝通自如。			.700	.489
特徵值	4.311	2.330	2.465	
解釋變異量	53.890%	77.660%	61.625%	
累積解釋變異量	53.890%	77.660%	61.625%	
抽樣適當性檢定值(KMO)	.884	.690	.722	
Bartleet 球面性檢定	656.490***	276.057***	241.312***	

## 2.信度分析

而在跨文化適應分量表中，三構面的信度係數為.874、.854、.778，總 $\alpha$ 值為.885，達到.80的原則，可說明此分量表具有理想的信度。

表 3-12 跨文化適應分量表之信度分析

因素名稱	題目	Cronbach's Alpha
一般生活適應	1、4、6、2、3、7、5、8	.874
工作適應	10、9、11	.854
互動適應	13、12、15、14	.778
	分量表	.885

## 第五節 資料分析

問卷回收後，即採用 SPSS for Windows 13.0 英文版套裝軟體進行資料的處理和分析。方法包含因素分析、信度分析、獨立樣本 t 檢定、單因子變異數分析與多元階層迴歸分析，分別敘述如下。

### 一、因素分析

因素分析係為了考驗研究工具是否具有建構效度，在本研究中，由於在文獻探討時，已將各構面分類明確，因此在預試分析時採用特殊的分層面因素分析方法，將「個人特性」、「跨文化訓練內容」、「跨文化訓練方式」與「跨文化適應」之中的各構面，以主成份分析法，進行因素個數的萃取，以決定各層面所要保留或刪除的題項。其後之正式回收樣本亦以相同的分層面進行因素分析。

### 二、信度分析

信度係為測驗分數的特性或測量的結果，經由多次測量後，所得結果呈現一致性或穩定性的情形。通常以 Cronbach's  $\alpha$  係數作為 Likert 量表的信度考驗方法， $\alpha$  係數越高，表示該量表內部一致性程度亦高。

### 三、獨立樣本 t 檢定

獨立樣本 t 檢定係適用於自變項為二分類別變項，依變項為連續變項時的平均數差異檢定。本研究假設一中之性別及外派時家人是否同行，即採用 t 檢定進行對跨文化適應三個構面是否有差異的假設檢證。

### 四、單因子變異數分析

單因子變異數分析亦是檢驗平均數變異情形的統計方法，然其可處理兩個以上的平均數比較，因此，假設一中其餘個人背景資料，如年齡、教育程度、外派次數等，即運用單因子變異數分析法對跨文化適應三個構面進行差異性檢定，若差異達到顯著，即分別依據變異數是否同質，採用 Dunnett's T3 或 Turkey HSD 進行事後比較，以檢視每兩組間的差異情形。

### 五、多元階層迴歸分析

迴歸分析係能進一步預測變數間關係的分析方法，而當以多個獨變項對依變項進行解釋和預測時，即稱為多元迴歸。其中再依研究目的性可分為預測型與解釋型兩種迴歸，前者是為問題的解決或實際的預測，多用於實務上以求出最佳方程式；後者則是為瞭解現象的本質，也就是獨變項與依變項的關係為何，是常用的學術界分析方法（邱皓政，2005）。本研究之假設即採用解釋型的多元階層迴歸(multiple hierarchical regression)作為主要的分析法，透過強迫進入法，將不同獨變項投入模型中，以檢驗在控制外派人員個人特性之下，跨文化訓練內容，和跨文化訓練方式對於跨文化適應的解釋力為何。

## 第四章 研究發現與討論

在本章中，係根據問卷調查結果，進行研究發現與討論，首先，敘述研究樣本特性；其次，對各分量表進行敘述性統計；第三節針對基本資料與跨文化適應進行差異性檢定（H1-1~H1-10）；第四節對跨文化訓練內容對跨文化適應的影響作分析與說明（H2-1~H2-9）；第五節則要探討跨文化訓練方式對跨文化適應的影響（H3-1~H3-6）；接著在第六節，檢驗跨文化訓練內容、跨文化訓練方式對跨文化適應的影響（H4-1~H4-18）；最後，將本研究所得的假設實證結果作一整理。

### 第一節 樣本特性

本研究之樣本結構，包含預試及正式調查，共發出 413 份，回收有效問卷 187 份，回收率為 45.3%。以下說明回收之樣本基本資料，包括受試者的性別、年齡、教育程度、工作年資、外派經驗等，並整理為基本資料及外派經驗兩表。

#### 一、性別

187 位受試者中，共有 132 位男性填答，佔總問卷份數的 70.6%；女性受試者則有 55 位，佔 29.4%。因此，在本研究結果中，填答之外派人員以男性居多。

#### 二、年齡

年齡係採開放填答，最年輕為 24 歲，最年長則為 60 歲，平均年齡為 35.1 歲。回收完成後，將其分類 20~29 歲、30~39 歲、40~49 歲、50~59 歲、60~69 歲共五組，扣除遺漏值 3 份，各組人數分別為 56、76、36、15、1 人。由表 4-1 可看出，以 30~39 歲的外派人數最多，佔全部的 40.6%；其次是新鮮人時期的 20~29 歲，有 29.9% 的比例；青壯年者 40~49 歲有 19.3%；而 50~59 歲和 60~69 歲兩年齡層則最少，僅有 8% 與 0.5%。

### 三、教育程度

從表 4-1 可知，扣除 1 份遺漏填答，受試者的教育程度以大學畢業為最多，共有 108 位，佔總問卷的 57.8%；其後是碩士畢業，有 63 位；而高中畢業則有 11 位，佔比例的 5.9%；最少的是博士，只有 4 位。

### 四、現行公司工作年資

如同年齡的問項是採開放填答，回收問卷後再做分類，年資的設計亦使用相同的方法。總平均年資為 7.2 年，共分為 1 年（含）以下、1~5 年、6~10 年、11~15 年、16~20 年、21~25 年、26~30 年、31~35 年八組。扣掉遺漏值 2 份，屬於 1~5 年的年資為最多，有 67 位，佔比例的 35.7%；其次是 1 年（含）以下，有 43 位，22.7%；第三則是 6~10 年者，有 34 位屬於此年資，其餘分別為 16~20 年，15 位；11~15 年，13 位；26~30 年，5 位；21~25 年、31~35 年，皆有 4 位。

### 五、在台工作年資

在台工作年資的平均值為 7.9 年，同樣分成八組，遺漏值則有 9 位，如表 4-1，最多填答的工作年資為 1~5 年，有 64 位，佔總問卷數的 34.1%；其次是 6~10 年的年資，有 38 位，佔 20.3%；之後為 1 年（含）以下者的 29 位，比例為 15.3%；接著是年資有 11~15 年，共 19 位，為全部的 10.1%；而 16~20 年也有 13 位填答，佔 6.9%；其餘為 21~25 年、26~30 年、31~35 年三組，分別有 7、7、1 位。

### 六、國內出差平均次數

出差平均次數係以一年為基準，透過開放式填答，和回收後的歸納整理，如下表 4-1，有 1 次（含）以下的出差經驗者，為 86 位，佔總問卷數的 45.9%；其次是 1~5 次，佔 27.2%的比例；第三多則為 6~10 次，有 22 位；接著是 11~15 次的 16 份，比例為 8.5%；統計最多出差次數為 81~85 次，有 1 位受試者落於此組。



## 七、國外出差平均次數

而在國外出差部份，扣除 2 份遺漏作答者，1 次（含）以下的出差經驗最多數，有 87 位，佔總比例的 46.5%；其次是 1~5 次，亦有 73 位，佔 39% 的比例；之後為 6~10 次，有 20 份；而受試者國外出差平均次數最高為 21~25 次，有 2 份落於此組。

表 4-1 受試者基本資料

變項	類別	次數	百分比
性別	男性	132	70.6
	女性	55	29.4
	總和	187	100.0
年齡	20~29 歲	56	29.9
	30~39 歲	76	40.6
	40~49 歲	36	19.3
	50~59 歲	15	8.0
	60~69 歲	1	0.5
	遺漏值	3	1.6
	總和	187	100.0
平均值 35.1 歲			
教育程度	高中	11	5.9
	大學	108	57.8
	碩士	63	33.7
	博士	4	2.1
	遺漏值	1	0.5
	總和	187	100.0
現行公司 工作年資	1年（含）以下	43	22.7
	1~5年	67	35.7
	6~10年	34	18.0
	11~15年	13	6.9
	16~20年	15	9.0
	21~25年	4	2.1
	26~30年	5	2.6
	31~35年	4	2.1
	遺漏值	2	1.1
	總和	187	100.0
平均值 7.2年			

（續後頁）

(接前頁)

在台工作年資	1年(含)以下	29	15.3
	1~5年	64	34.1
	6~10年	38	20.3
	11~15年	19	10.1
	16~20年	13	6.9
	21~25年	7	3.8
	26~30年	7	3.7
	31~35年	1	0.5
		遺漏值	9
	總和	187	100.0
平均值 7.9年			
國內出差 平均次數	1次(含)以下	86	45.9
	1~5次	51	27.2
	6~10次	22	11.8
	11~15次	16	8.5
	16~20次	2	1.1
	21~25次	3	1.6
	26~30次	3	1.6
	31~35次	2	1.1
	61~65次	1	0.5
	81~85次	1	0.5
	總和	187	100.0
國外出差 平均次數	1次(含)以下	87	46.5
	1~5次	73	39
	6~10次	20	10.6
	11~15次	1	0.5
	16~20次	2	1.1
	21~25次	2	1.1
		遺漏值	2
	總和	187	100.0

#### 八、外派次數

再者，由表 4-2 可得知，187 份總問卷，共有 116 位受試者曾被外派至海外一次，佔全部的 62%；而有 43 位至少接受外派任務兩次；三次者則有 28 份，為總數的 15%。

## 九、外派區域

外派區域的問項為開放式填答，待回收後為求分析方便，再區分為亞、歐、美、非、大洋洲五大洲，而又因問卷設計至多可填答三次外派經驗，是故，如下表 4-2 所示，可將結果歸納為三次不同的外派區域。首先，187 位受試者中，以外派至亞洲的比例最高，有 155 位，佔 82.9%；其次是美洲，有 11.2%；接著，有 8 位曾被外派到歐洲，佔總比例的 4.3%；大洋州則有 2 位，非洲僅有 1 位。

而共有 71 位受試者有第二次的外派經驗，相同以亞洲為最多，有 57 位，30.5%；歐洲與美洲則各有 6 位，非洲有 2 位。最後，只有 28 位有三次以上的外派經驗，有 20 位係接受亞洲的外派任務，佔總數的 10.7%，美洲有 4 位，為 2.1%，歐洲則是 3 位，非洲也有 1 位。

## 十、平均停留時間

將不同外派經驗的停留時間加以平均後，所得結果即為外派平均停留時間，而此開放式問項，依據回收問卷的歸納如表 4-2。其中以 1~6 個月的停留時間有最多填答數，共 73 位填答，佔總數的 39%，其次為 7~12 個月，有 33 位，17.6%，而有 1 位受試者平均停留最久達 109~114 個月，即 9 年以上。

## 十一、外派時家人同行情況

在此家人是否同行部份，也分成三次不同外派經驗進行填答，首先，在第一次經驗，扣除 4 份遺漏填答，僅有 15 位受試者的家人同行，而有 168 位為獨身前往，佔比例的 89.8%。71 位有第二次外派經驗的受試者，也有 1 份未作答，有 10 位為家人同行，其餘 60 份則為不同行。最後，在第三次經驗中，扣掉 1 份遺漏值，22 位受試者家人未同行，只有 5 位是一起前往外派國家。

## 十二、外派職位

同樣地，外派職位也分三次作討論，表 4-2 顯示，第一次外派經驗的職位，扣除 1

份遺漏值，有 86 位派予中階管理者，佔總比例的 46%，其次為一般員工，有 52 位，27.8%，接著為基層管理者，佔有 18.2% 的比例，最後是高階管理者，有 14 位。第二次外派職位，一樣是中階管理者為數最多，有 42 位，佔 22.5%，而一般員工有 15 位，8% 的比例，高階管理者則有 8 位，基層管理者為 6 位。第三次的外派經驗，僅剩下高階管理者、中階管理者和一般員工三類型，多數依然為中階管理者，有 18 位，是總問卷數的 9.6%，一般員工則有 7 位，高階管理者為 3 位。

表 4-2 受試者外派經驗

變項	類別	次數	百分比
外派次數	1次	116	62.0
	2次	43	23.0
	3次	28	15.0
	總和	187	100.0
外派區域	第一次		
	亞洲	155	82.9
	歐洲	8	4.3
	美洲	21	11.2
	非洲	1	0.5
	大洋洲	2	1.1
	總和	187	100.0
	第二次		
	亞洲	57	30.5
	歐洲	6	3.2
	美洲	6	3.2
	非洲	2	1.1
	未填答	116	62.0
	總和	187	100.0
	第三次		
亞洲	20	10.7	
歐洲	3	1.6	
美洲	4	2.1	
非洲	1	0.5	
未填答	159	85.0	
總和	187	100.0	

(續後頁)

(接前頁)

平均停留時間	1 個月 (含)	7	3.7	
	1~6 個月	73	39	
	7~12 個月	33	17.6	
	13~18 個月	12	6.5	
	19~24 個月	12	6.3	
	25~30 個月	10	5.2	
	31~36 個月	12	6.3	
	37~42 個月	4	2.1	
	43~48 個月	7	3.7	
	49~54 個月	2	1.0	
	55~60 個月	6	3.2	
	61~66 個月	3	1.5	
	67~72 個月	2	1.1	
	73~78 個月	2	1.0	
	103~108 個月	1	0.5	
	109~114 個月	1	0.5	
	總和	187	100.0	
家人是否同行	第一次			
	是	15	8.0	
	否	168	89.8	
		遺漏值	4	2.1
		總和	187	100.0
	第二次			
	是	10	5.3	
	否	60	32.1	
		遺漏值	1	0.5
		未填答	116	62.0
		總和	187	100.0
	第三次			
	是	5	2.7	
	否	22	11.8	
		遺漏值	1	0.5
	未填答	159	85.0	
	總和	187	100.0	

(續後頁)

(接前頁)

外派職位	第一次		
	高階管理者	14	7.5
	中階管理者	86	46
	基層管理者	32	18.2
	一般員工	52	27.8
	遺漏值	1	0.5
	總和	187	100.0
	第二次		
	高階管理者	8	4.3
	中階管理者	42	22.5
	基層管理者	6	3.2
	一般員工	15	8.0
	未填答	116	62.0
	總和	187	100.0
	第三次		
	高階管理者	3	1.6
	中階管理者	18	9.6
	一般員工	7	3.7
	未填答	159	85
	總和	187	100.0

## 第二節 敘述性統計

表 4-3 所呈現為本研究各變項的相關矩陣，包含平均數、標準差及相關係數。其中文化因素構面的跨文化經驗，係透過基本資料的問項中取得，包括外派次數及平均停留時間，因此，也一併納入分析中。

首先呈現的是各變項的平均數和標準差，以個人特性而言，文化因素的平均得分較能力因素略高，前者為 4.118，後者為 3.971，可知文化因素的選項介於「符合」到「非常符合」，而能力因素則是介於「普通」到「符合」。

跨文化訓練內容的構面則分為對地主國的認知、文化覺察及跨文化技巧三項，其平

均得分分別為 3.738、3.984、3.645，三者十分相近，以文化覺察略高，三者的選項皆介於「普通」到「符合」。

而跨文化訓練方式依據文獻歸納後，可分為符號式訓練方式及參與式訓練方式兩項，個別的平均得分是 2.386、2.228，分數偏低，是故，兩者的選項均介於「不符合」到「普通」。

最後的跨文化適應，細分為一般生活適應、工作適應和互動適應，平均得分則依序為 3.430、4.031、3.918，以工作適應得分最高，其選項介於「符合」到「非常符合」；其次為互動適應，介於「普通」到「符合」；一般生活適應得分最低，選項介於「普通」到「符合」。

此外，從矩陣中觀察各變項的相關係數值，可作為後續迴歸分析可能發生共線性的初步判斷基準。而從表中發現，本研究不同變項間的係數值，唯有符號式及參與式訓練方式的相關係數為.801，大於高度相關之標準值.7，其餘皆在標準範圍內，即說明本研究其餘變項的獨立性。而由於符號式和參與式兩種訓練方式並不會同時進入迴歸模式中，因此亦不會產生多元共線性的問題。

表 4-3 各變項之相關矩陣

	平均數	標準差	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1.能力因素	3.971	.518	1.000											
2.文化因素	4.118	.624	.488**	1.000										
3.外派次數	1.529	.743	.235**	.150*	1.000									
4.平均停留時間	18.230	20.913	.255**	.170*	.030	1.000								
5.對地主國的認知	3.738	.650	.453**	.550**	.057	.165*	1.000							
6.文化覺察	3.984	.649	.363**	.620**	.055	.007	.694**	1.000						
7.跨文化技巧	3.645	.722	.460**	.489**	.053	.162*	.674**	.591**	1.000					
8.符號式	2.386	.970	.194**	.165*	.052	.201**	.108	.052	.262**	1.000				
9.參與式	2.228	.916	.164*	.165*	.105	.197**	.049	.020	.205**	.801**	1.000			
10.一般生活適應	3.430	.685	.407**	.517**	.219**	.237**	.327**	.330**	.398**	.236**	.273**	1.000		
11.工作適應	4.031	.621	.607**	.354**	.168*	.177*	.411**	.392**	.416**	.104	.075	.400**	1.000	
12.互動適應	3.918	.589	.392**	.476**	.075	.099	.552**	.561**	.510**	.075	.083	.394**	.584**	1.000

1.3.4.5.12 n=187 2.6.7.8.10.11 n=186 9 n=185

\*p<.05 \*\*p<.01



### 第三節 個人背景與跨文化適應的差異性檢定

本節將針對個人背景是否會在跨文化適應成效上有所差異進行檢證，個人背景資料包含性別、年齡、教育程度、工作年資、外派次數、外派平均停留時間、出差次數等共十項，茲分別敘述如下。

#### 一、H1-1 性別的不同在跨文化適應上有顯著差異

從下表 4-4 可看出，性別的不同在一般生活適應、工作適應及互動適應上沒有顯著的差異，即假設 1-1 不成立。

表 4-4 性別的不同在跨文化適應之差異比較

檢定變項	性別	個數	平均數	標準差	t 值
一般生活適應	男性	131	3.476	.675	1.371
	女性	55	3.321	.778	
工作適應	男性	131	4.043	.622	.433
	女性	55	4.000	.622	
互動適應	男性	132	3.953	.612	1.231
	女性	55	3.836	.525	

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

#### 二、H1-2 年齡的不同在跨文化適應上有顯著差異。

在年齡的分組中共分為五組，20~29 歲、30~39 歲、40~49 歲、50~59 歲、60~69 歲，但因落於第五組者只有一位，因此為了統計分析上的便利性，在此將其併入第四組計算。由下表可知，年齡的不同，在一般生活適應上有顯著的差異，因為變異數不同質，因此進一步以 Dunnett's T3 進行事後比較，但在一般生活適應的顯著值為.04，接近.05 的標準，因此未能明確找出有差異的組別，僅能說明整體的檢定結果為有所差異，關聯強度  $\eta^2$  為.044，屬於低度關聯強度，統計考驗力則有 65.9%。此外，年齡在工作適應或互動適應上沒有明顯差異，即假設 1-2 獲得部份成立。

表 4-5 年齡的不同與跨文化適應之變異數分析

		平方和	自由度	平均平方和	F 檢定	事後比較 Dunnett's T3	$\eta^2$	1- $\beta$
一般生活適應	組間	3.964	3	1.321	2.753*		.044	.659
	組內	85.915	179	.480				
	總和	89.879	182					
工作適應	組間	2.247	3	.749	1.956			
	組內	68.534	179	.383				
	總和	70.781	182					
互動適應	組間	.556	3	.185	.538			
	組內	61.993	180	.344				
	總和	62.549	183					

\*p<.05 \*\*\*p<.001

三、H1-3 教育程度的不同在跨文化適應上有顯著差異。

教育程度分成高中、大學、碩士及博士共四組，因填答博士僅有 4 位，故與第三組碩士合併計算，由表 4-6 發現，教育程度的不同在跨文化適應三個構面上沒有顯著的差異，即假設 1-3 不成立。

表 4-6 教育程度的不同與跨文化適應之變異數分析

		平方和	自由度	平均平方和	F 檢定
一般生活適應	組間	.424	2	.212	.418
	組內	92.384	182	.508	
	總和	92.809	184		
工作適應	組間	1.740	2	.870	2.278
	組內	69.530	182	.382	
	總和	71.271	184		
互動適應	組間	.566	2	.283	.809
	組內	63.996	183	.350	
	總和	64.562	185		

\*p<.05 \*\*\*p<.001

四、H1-4 現行公司工作年資的不同在跨文化適應上有顯著差異。

現行公司工作年資原共分成八組，1年（含）以下、1~5年、6~10年、11~15年、16~20年、21~25年、26~30年、31~35年，但因21年以上的次數較少，因此將後三組合併為一組計算，共六組。由下表4-7可知，現行公司工作的年資在一般生活適應上有明顯的差異，以Turkey HSD進行事後比較發現，第三組6~10年者適應結果高於第一組1年（含）以下的員工，關聯強度為.082，屬於中度關聯強度，統計考驗力則有87.5%。而工作適應和互動適應沒有顯差異，因此，假設獲得部份支持。

表 4-7 現行公司工作年資的不同與跨文化適應之變異數分析

		平方和	自由度	平均平方和	F 檢定	事後比較 Turkey HSD	$\eta^2$	1- $\beta$
一般生活 適應	組間	7.559	5	1.512	3.163*	C>A	.082	.875
	組內	85.087	178	.478				
	總和	92.646	183					
工作適應	組間	2.326	5	.465	1.237			
	組內	66.944	178	.376				
	總和	69.270	183					
互動適應	組間	1.827	5	.365	1.055			
	組內	62.019	179	.346				
	總和	63.847	184					

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

五、H1-5 在台工作年資的不同在跨文化適應上有顯著差異。

在台工作年資同樣原分成八組，1年（含）以下、1~5年、6~10年、11~15年、16~20年、21~25年、26~30年、31~35年，亦因21年以上的次數較少，後三組合併後，以六組進行分析。由表4-8中可看出，在台工作年資在一般生活適應是有顯著差異，經過Turkey HSD進行事後比較，發現第二組1~5年者及第三組6~10年者的適應成效皆優於年資1年（含）以下的員工， $\eta^2$ 為.112，屬於中度關聯強度，統計考驗力有96.1%，說明犯第二類型錯誤的機率為3.9%。但在工作適應與互動適應上，在台工作年資並未造

成差異，因此，假設 1-5 獲得部份成立。

表 4-8 在台工作年資的不同與跨文化適應之變異數分析

		平方和	自由度	平均平方和	F 檢定	事後比較 Turkey HSD	$\eta^2$	1- $\beta$
一般生活 適應	組間	9.855	5	1.971	4.327*	B > A	.112	.961
	組內	77.897	171	.456		C > A		
	總和	87.752	176					
工作適應	組間	2.971	5	.594	1.611			
	組內	63.057	171	.369				
	總和	66.028	176					
互動適應	組間	1.224	5	.245	.702			
	組內	59.925	172	.348				
	總和	61.149	177					

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

六、H1-6 外派次數的不同在跨文化適應上有顯著差異。

外派次數最多為 3 次，因此共有三組，依下表 4-9 可知，外派次數達 3 次者在一般生活適應的成效高於外派 1 次者， $\omega^2$  值為 .041，屬於低度關聯強度，而統計考驗力則有 80.5%。但在工作適應和互動適應上則沒有明顯差異，亦即假設 1-6 獲得部份支持。

表 4-9 外派次數的不同與跨文化適應之變異數分析

		平方和	自由度	平均平方和	F 檢定	事後比較 Turkey HSD	$\omega^2$	1- $\beta$
一般生活 適應	組間	4.775	2	2.388	4.962*	C > A	.041	.805
	組內	88.066	183	.481				
	總和	92.841	185					
工作適應	組間	2.030	2	1.015	2.682			
	組內	69.242	183	.378				
	總和	71.272	185					
互動適應	組間	.382	2	.191	.548			
	組內	64.187	184	.349				
	總和	64.569	186					

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

七、H1-7 平均停留時間的不同在跨文化適應上有顯著差異。

平均停留時間分為 1 個月（含）、1~6 個月、7~12 個月、13~18 個月、19~24 個月、25~30 個月、31~36 個月、37~42 個月、43~48 個月、49~54 個月、55~60 個月、61~66 個月、67~72 個月、73~78 個月、103~108 個月及 109~114 個月，共十六組。然因 1 個月（含）、1~6 個月兩組次數較少，為求統計分析的便利性，故合併為一組計算，且 37 個月以上者次數亦較少，故同樣合併為一組，總共七組。而由下表 4-10 可知，停留時間在 37 個月以上者在一般生活適應成效比停留 1~6 個月者較佳， $\eta^2$  值為 .080，屬於中度關聯強度，而統計考驗力則有 84.2%。但在工作適應和互動適應上則沒有差異，亦即假設 1-7 部份成立。

表 4-10 平均停留時間的不同與跨文化適應之變異數分析

		平方和	自由度	平均平方和	F 檢定	事後比較 Turkey HSD	$\eta^2$	1- $\beta$
一般生活適應	組間	7.397	6	1.233	2.583*	G>A	.080	.842
	組內	85.444	179	.477				
	總和	92.841	185					
工作適應	組間	4.776	6	.796	2.143			
	組內	66.496	179	.371				
	總和	71.272	185					
互動適應	組間	1.859	6	.310	.889			
	組內	62.710	180	.348				
	總和	64.569	186					

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

八、H1-8 外派時家人是否同行在跨文化適應上有顯著差異。

外派人員接受外派任務時，家人是否同行在跨文化適應三個構面上，依據表 4-11 顯示，並未有顯著差異，亦即家人是否同行對一般生活適應、工作適應和互動適應沒有差異。

表 4-11 外派時家人是否同行在跨文化適應之差異比較

檢定變項	同行	個數	平均數	標準差	t 值
一般生活適應	是	23	3.582	.818	1.096
	否	160	3.408	.694	
工作適應	是	23	4.073	.577	.341
	否	160	4.025	.630	
互動適應	是	23	3.880	.598	-.377
	否	161	3.930	.590	

\*p<.05 \*\*\*p<.001

九、H1-9 國內出差次數的不同在跨文化適應上有顯著差異。

國內出差次數共分成十組，分別為 1 次以下、1~5 次、6~10 次、11~15 次、16~20 次、21~25 次、26~30 次、31~35 次、61~65 次與 81~85 次，因 16 次以上的次數較少，因此合併成為五組。經過單因子變異數分析後發現，國內出差次數對於一般生活適應、工作適應及互動適應皆沒有明顯差異，即假設不予成立。

表 4-12 國內出差次數的不同與跨文化適應之變異數分析

		平方和	自由度	平均平方和	F 檢定
一般生活適應	組間	2.046	4	.511	1.020
	組內	90.796	181	.502	
	總和	92.841	185		
工作適應	組間	1.102	4	.276	.711
	組內	70.169	181	.388	
	總和	71.272	185		
互動適應	組間	2.294	4	.573	1.676
	組內	62.275	182	.342	
	總和	64.569	186		

\*p<.05 \*\*\*p<.001

十、H1-10 國外出差次數的不同在跨文化適應上有顯著差異。

國外出差次數原先分為六組，1 次（含）以下、1~5 次、6~10 次、11~15 次、16~20 次和 21~25 次，其中 6 次以上者填答人數較少，因此合併為第三組計算。而由下表可發現，國外出差次數與跨文化適應均沒有顯著差異，即假設 1-10 不成立。

表 4-13 國外出差次數的不同與跨文化適應之變異數分析

		平方和	自由度	平均平方和	F 檢定
一般生活適應	組間	2.574	2	1.287	2.610
	組內	90.267	183	.493	
	總和	92.841	185		
工作適應	組間	1.692	2	.846	2.225
	組內	69.580	183	.380	
	總和	71.272	185		
互動適應	組間	1.617	2	.808	2.363
	組內	62.952	184	.342	
	總和	64.569	186		

\*p<.05    \*\*\*p<.001

#### 第四節 跨文化訓練內容對跨文化適應的影響

本節將檢驗外派人員在外派前所接受的跨文化訓練內容，包括對地主國的認知、文化覺察與跨文化技巧三類，對其到地主國在生活、工作和與當地人民互動上的適應結果。而由於外派人員的個人特性亦可能影響適應成效，因此在研究中將其列為控制變項。在工具設計中，除有 Likert 計分式的問項，尚有開放式的填答，如外派區域，因此在進行多元迴歸前，需先轉換為虛擬變項，以下分別敘述各假設檢驗的結果。

##### 一、H2-1 對地主國的認知對一般生活適應有顯著影響

在共線性的檢驗中，5 個自變項的變異數膨脹因素(variance inflation factor, VIF)均低

於標準值 10，分別為 1.519、1.596、1.068、1.078、1.535，表示自變項間無共線性的問題。

從表 4-14 來看，階層一以個人特性中的「能力因素」為自變項，而投入階層二「文化因素」、「外派次數」與「平均外派停留時間」以後，個人特性兩層面共可解釋依變項 36.2% 的變異量，F 值為 21.790，達 .001 的顯著水準，且 F 改變值 14.337，亦有顯著性，代表階層二的四個變項對一般生活適應有正向的影響。

當繼續投入「對地主國的認知」自變項後，其整體解釋變異量並未改變，且 F 改變值為 .055，未達到顯著水準，表示此變項對一般生活適應沒有影響，即假設 2-1 不成立。然而階層三多元迴歸整體考驗的 F 值為 17.35，達 .001 的顯著水準，顯示對一般生活適應尚具有整體解釋力。

表 4-14 對地主國的認知與一般生活適應之階層迴歸摘要分析

階層變項	階層一		階層二		階層三		
	$\beta$	t 值	$\beta$	t 值	$\beta$	t 值	
個	能力因素	.407	6.019***	.148	2.031*	.143	1.898
人	文化因素			.406	5.773***	.398	5.138***
特	外派次數			.120	1.907	.121	1.915
性	平均外派停留時間			.125	1.974*	.125	1.958
	對地主國的認知					.018	.235
	F 值	36.227***		21.790***		17.351***	
迴歸模式	R <sup>2</sup>	.165		.362		.362	
摘要	$\Delta$ F 值	36.227***		14.337***		.055	
	$\Delta$ R <sup>2</sup>	.165		.161		.000	

\*p<.05    \*\*\*p<.001

## 二、H2-2 文化覺察對一般生活適應有顯著影響

5 個自變項中，VIF 值分別為 1.447、1.887、1.065、1.103、1.673，皆低於標準值，亦即自變項間無共線性。

而從表 4-15 可知，在文化覺察與一般生活適應的迴歸分析中，投入個人特性的兩



構面後，共可解釋 32.6% 的變異量，其中階層二排除能力因素的影響後，文化因素、外派次數與平均停留時間對一般生活適應的解釋力有 16%，其  $\Delta F$  為 14.160，亦達顯著，表示該階層具統計上的顯著水準。

繼續再投入「文化覺察」後，其整體解釋變異量未改變，F 值為 17.255，達 .001 的顯著水準，顯示對一般生活適應具有整體解釋力。但 F 改變值為 .206，未達顯著水準，表示此變項對一般生活適應沒有影響。

表 4-15 文化覺察與一般生活適應之階層迴歸摘要分析

階層變項	階層一		階層二		階層三		
	$\beta$	t 值	$\beta$	t 值	$\beta$	t 值	
個	能力因素	.407	6.011***	.150	2.048*	.145	1.960
人	文化因素			.407	5.780***	.386	4.573***
特	外派次數			.116	1.843	.118	1.866
性	平均外派停留時間			.121	1.903	.126	1.947
	文化覺察					.036	.454
迴歸模式	F 值	36.134***		21.613***		17.255***	
	R <sup>2</sup>	.166		.326		.326	
摘要	$\Delta F$ 值	36.134***		14.160***		.206	
	$\Delta R^2$	.166		.160		.000	

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

### 三、H2-3 跨文化技巧對一般生活適應有顯著影響

從表 4-16 可知，在投入階層一、二後，整體解釋力為 32.7%，F 值與 F 改變，皆達 .001 的顯著水準，分別為 21.722、14.204，可見文化因素、外派次數和平均外派停留時間對於一般生活適應有正向影響。

而繼續投入「跨文化技巧」後，整體解釋力提高至 34.3%，單獨檢視跨文化技巧變項的解釋力有 1.7%，且  $\Delta F = 4.518$ ，達 .05 的顯著水準，因此可說明，跨文化技巧的訓練內容對一般生活適應有顯著影響。

在自變項的共線性診斷，VIF 值均未超過標準值 10，分別為 1.555、1.485、1.068、

1.078 及 1.440，表示自變項間沒有共線性的問題。

表 4-16 跨文化技巧與一般生活適應之階層迴歸摘要分析

階層變項	階層一		階層二		階層三		
	$\beta$	t 值	$\beta$	t 值	$\beta$	t 值	
個	能力因素	.408	6.030***	.150	2.051*	.103	1.355
人	文化因素			.405	5.744***	.352	4.762***
特	外派次數			.122	1.932	.133	2.127*
性	平均外派停留時間			.123	1.938	.118	1.876
	跨文化技巧					.155	2.126*
	F 值	36.362***		21.722***		18.623***	
迴歸模式	R <sup>2</sup>	.167		.327		.343	
摘要	$\Delta$ F 值	36.362***		14.204***		4.518*	
	$\Delta$ R <sup>2</sup>	.167		.160		.017	

\*p<.05    \*\*\*p<.001

#### 四、H2-4 對地主國的認知對工作適應有顯著影響

在共線性的診斷中發現，5 個自變項的變異數膨脹因素分別為 1.518、1.622、1.069、1.076、1.552，皆低於標準值 10，亦即沒有多元共線性的問題。

當投入階層一的「能力因素」後，如表 4-17 所示，F 值為 107.671，p<.001，達顯著水準，繼續投入「文化因素」、「外派次數」及「平均外派停留時間」後，整體解釋力增加為 37.5%，其中能力因素的  $\beta$  值為 .564，達顯著水準，但其餘三變項皆未達顯著，顯示僅能力因素對於工作適應有正向的影響。

接著投入「對地主國的認知」自變項，整體解釋變異增加 2%， $\Delta$ F 值為 5.860，達顯著水準，說明對地主國的認知對於工作適應有顯著的影響，即假設 2-4 對地主國的認知對工作適應有影響係成立。

表 4-17 對地主國的認知與工作適應之階層迴歸摘要分析

階層變項	階層一		階層二		階層三		
	$\beta$	t 值	$\beta$	t 值	$\beta$	t 值	
個	能力因素	.609	10.376***	.564	8.016***	.520	7.267***
人	文化因素			.070	1.030	-.007	-.095
特	外派次數			.027	.450	.040	.660
性	平均外派停留時間			.017	.282	.012	.192
對地主國的認知						.175	2.421*
迴歸模式		F 值	107.671***	27.038***	23.387***		
摘要		R <sup>2</sup>	.370	.375	.395		
		$\Delta$ F 值	107.671***	.472	5.860*		
		$\Delta$ R <sup>2</sup>	.370	.005	.020		

\*p<.05    \*\*\*p<.001

#### 五、H2-5 文化覺察對工作適應有顯著影響

從表 4-18 可看出，投入「文化因素」、「外派次數」與「平均外派停留時間」後，階層二的解釋力增加 0.5%，整體解釋變異量為 37.5%，F 值為 26.895，達到.001 的顯著水準，說明了階層二整體具有解釋力，但因 F 改變值未達顯著水準，因此，後投入的三變項對工作適應沒有影響。

繼續投入「文化覺察」變項後，階層三的共同解釋力提高為 40.7%，F 改變值為 9.644，達顯著水準，表示文化覺察變項對於工作適應有影響，即假設 1-5 成立。

而 5 個變項的共線性檢驗，其 VIF 值分別為 1.450、1.915、1.066、1.103 及 1.693，均小於標準值，因此，自變項間沒有共線問題。

表 4-18 文化覺察與工作適應之階層迴歸摘要分析

階層變項	階層一		階層二		階層三		
	$\beta$	t 值	$\beta$	t 值	$\beta$	t 值	
個	能力因素	.609	10.348***	.563	7.992***	.535	7.695***
人	文化因素			.070	1.028	-.068	-.851
特	外派次數			.028	.455	.040	.679
性	平均外派停留時間			.018	.289	.786	.433
	文化覺察					.233	3.106*
	F 值	107.091***		26.895***		24.484***	
迴歸模式	R <sup>2</sup>	.370		.375		.407	
摘要	$\Delta$ F 值	107.091***		.473		9.644*	
	$\Delta$ R <sup>2</sup>	.370		.005		.032	

\*p<.05    \*\*\*p<.001

#### 六、H2-6 跨文化技巧對工作適應有顯著影響

在共線性的診斷中，5 個自變項的 VIF 值皆低於標準值 10，分別是 1.551、1.508、1.068、1.077、1.452，亦即無共線性的問題。

階層二的變項包括「能力因素」、「文化因素」、「外派次數」與「平均外派停留時間」，從表 4-19 可看出，整體的 F 值為 26.919，達.001 的顯著水準，但 F 改變值.465，未達到顯著性，亦即階層二整體具有解釋力，但文化因素、外派次數和平均停留時間三變項對工作適應沒有顯著的影響。

而投入「跨文化技巧」後，階層三的整体解釋力提昇為 39.6%，單獨觀察跨文化技巧變項的解釋量有 2%，且 F 值與 F 改變值，皆達到顯著水準，分別為 23.315、5.933，說明了跨文化技巧對於工作適應係有影響，即假設 2-6 成立。

表 4-19 跨文化技巧與工作適應之階層迴歸摘要分析

階層變項	階層一		階層二		階層三		
	$\beta$	t 值	$\beta$	t 值	$\beta$	t 值	
個	能力因素	.609	10.355***	.564	8.001***	.514	7.079***
人	文化因素			.069	1.019	.009	.120
特	外派次數			.028	.461	.040	.671
性	平均外派停留時間			.016	.268	.011	.189
跨文化技巧						.171	2.436*
迴歸模式		F 值	107.229***	26.919***	23.315***		
		R <sup>2</sup>	.371	.376	.396		
摘要		$\Delta$ F 值	107.229***	.465	5.933*		
		$\Delta$ R <sup>2</sup>	.371	.005	.020		

\*p<.05    \*\*\*p<.001

#### 七、H2-7 對地主國的認知對互動適應有顯著影響

陸續投入「能力因素」、「文化因素」、「外派次數」與「平均外派停留時間」以後，可從表 4-20 看出，階層二的整體解釋變異量為 26.2%，F 值是 16.029， $\Delta$ F 值 8.766，均達.001 的顯著水準，而觀察其中之標準迴歸值發現，能力因素和文化因素分別為.223、.376，皆達顯著，表示兩者對於互動適應有正向的影響。

投入「對地主國的認知」變項後，解釋力增加了 9.7%，階層三的整體解釋力提高為 35.8%，F 改變值為 27.172，有達.001 的顯著水準，其中文化因素和對地主國的認知之  $\beta$  值分別為.208、.387，皆達到顯著，說明假設 2-7 對地主國的認知對於互動適應有顯著的影響係成立。

在共線性診斷中發現，自變項的變異數膨脹因素分別是 1.516、1.608、1.068、1.076 與 1.544，皆小於標準值 10，因此，自變項間並無共線性的問題。

表 4-20 對地主國的認知與互動適應之階層迴歸摘要分析

階層變項	階層一		階層二		階層三		
	$\beta$	t 值	$\beta$	t 值	$\beta$	t 值	
個	能力因素	.393	5.794***	.223	2.927*	.126	1.713
人	文化因素			.376	5.121***	.208	2.751*
特	外派次數			-.032	-.490	-.006	-.098.
性	平均外派停留時間			-.022	-.332	-.034	-.544
對地主國的認知					.387	5.213***	
迴歸模式		F 值	33.566***	16.029***	20.112***		
摘要		R <sup>2</sup>	.154	.262	.358		
		$\Delta$ F 值	33.566***	8.766***	27.172***		
		$\Delta$ R <sup>2</sup>	.154	.107	.097		

\*p<.05    \*\*\*p<.001

#### 八、H2-8 文化覺察對互動適應有顯著影響

階層一、二的解釋變異量為 26.2%，且階層二的 F 值為 15.955，有達顯著水準，表示整體具有解釋力，又從表 4-21 中可看出，能力因素和文化因素的標準化迴歸係數值分別為 .222、.376，均達顯著水準，亦即此兩變項對於互動適應有顯著影響。

加入「文化覺察」變項後，整體解釋變異量提高至 36.7%，F 值與 F 改變值，皆達到 .001 的顯著水準，分別為 20.730、29.668，也就是文化覺察的訓練內容對於互動適應有影響。

而在 5 個自變項中，VIF 值分別為 1.446、1.902、1.066、1.103 及 1.688，均低於標準值，因此，自變項沒有多元共線性的問題。

表 4-21 文化覺察與互動適應之階層迴歸摘要分析

階層變項	階層一		階層二		階層三		
	$\beta$	t 值	$\beta$	t 值	$\beta$	t 值	
個	能力因素	.393	5.782***	.222	2.916*	.169	2.366*
人	文化因素			.376	5.108***	.128	1.562
特	外派次數			-.031	-.475	-.009	-.148
性	平均外派停留時間			-.021	-.317	.034	.538
	文化覺察					.421	5.447***
	F 值	33.428***		15.955***		20.730***	
迴歸模式	R <sup>2</sup>	.154		.262		.367	
摘要	$\Delta$ F 值	33.428***		8.720***		29.668***	
	$\Delta$ R <sup>2</sup>	.154		.107		.105	

\*p<.05    \*\*\*p<.001

#### 九、H2-9 跨文化技巧對互動適應有顯著影響

表 4-22 說明了跨文化技巧與互動適應的階層迴歸摘要分析，首先階層一投入「能力因素」，解釋量為 15.4%， $\beta$  值有 .393，達 .001 的顯著水準，說明能力因素對互動適應有影響。接著在階層二，整體解釋變異量為 26.2%，且 F 值為 15.944，達到 .001 的顯著水準，表示該階層具有良好的解釋力。

繼續投入「跨文化技巧」以後，解釋變異量提高為 33.7%，增加了 7.6%，F 值達到 .001 的顯著水準， $\Delta$ F 值為 20.409，也達顯著，表示跨文化技巧對於互動適應有顯著的影響，即假設成立。

最後，在共線性的診斷中發現，5 個自變項的 VIF 值分別為 1.549、1.496、1.068、1.076、1.447，均低於標準值 10，亦即變項間沒有共線性。

表 4-22 跨文化技巧與互動適應之階層迴歸摘要分析

階層變項	階層一		階層二		階層三		
	$\beta$	t 值	$\beta$	t 值	$\beta$	t 值	
個	能力因素	.393	5.776***	.222	2.912*	.123	1.628
人	文化因素			.376	5.110***	.261	3.502*
特	外派次數			-.033	-.495	-.010	-.153
性	平均外派停留時間			-.021	-.324	-.031	-.484
跨文化技巧						.331	4.518***
迴歸模式		F 值	33.362***	15.944***	18.212***		
摘要		R <sup>2</sup>	.154	.262	.337		
		$\Delta$ F 值	33.362***	8.729***	20.409***		
		$\Delta$ R <sup>2</sup>	.154	.107	.076		

\*p<.05    \*\*\*p<.001

### 第五節 跨文化訓練方式對跨文化適應的影響

在本節中，將驗證外派人員在外派前所接受的訓練內容係以何種訓練方式實施，此方式可以形式的不同區分為符號式及參與式，前者強調事實資訊的給予；後者注重學習者親身的參與。以下繼續分述跨文化訓練兩方式在控制個人特性以下，對跨文化適應的影響。

#### 一、H3-1 符號式訓練方式對一般生活適應有顯著影響

如表 4-23 所示，階層二時，持續投入「文化因素」、「外派次數」和「平均外派停留時間」，F 值為 21.668，達到顯著，整體解釋力提昇為 32.6%，F 改變值為 14.250，p <.001，代表能力因素、文化因素、外派次數和平均停留時間皆對生活適應有顯著影響。

而階層三再投入「符號式訓練方式」變項，整體解釋變異量提高至 34%，F 值是 18.306，達顯著， $\Delta$ F 值為 3.599，未達顯著，說明符號式訓練方式對於一般生活適應沒



有影響。

在共線性的診斷部份，5 個自變項的變異數膨脹因素分別為 1.431、1.323、1.064、1.101 與 1.072，皆小於標準值 10，是故，自變項間沒有共線性的問題。

表 4-23 符號式訓練方式與一般生活適應之階層迴歸摘要分析

階層變項	階層一		階層二		階層三		
	$\beta$	t 值	$\beta$	t 值	$\beta$	t 值	
個	能力因素	.407	6.004***	.149	2.042*	.135	1.858
人	文化因素			.405	5.757***	.397	5.660***
特	外派次數			.119	1.875	.118	1.881
性	平均外派停留時間			.126	1.980*	.106	1.664
	符號式訓練方式					.120	1.897
迴歸模式	F 值	36.048***		21.668***		18.306***	
	R <sup>2</sup>	.165		.326		.340	
摘要	$\Delta$ F 值	36.048***		14.250***		3.599	
	$\Delta$ R <sup>2</sup>	.165		.161		.013	

\*p<.05 \*\*\*p<.001

## 二、H3-2 參與式訓練方式對一般生活適應有顯著影響

如表 4-24 所示，階層一「能力因素」的 F 值為 35.779，達顯著水準，表示對於一般生活適應有顯著的影響，而再投入「文化因素」、「外派次數」和「平均外派停留時間」以後，F 值為 21.551， $p < .001$ ，有達顯著，且 F 改變值 14.199，亦達顯著水準，說明階層二整體之四變項對生活適應有影響。

繼續加入「參與式訓練方式」變項，整體解釋力提高為 35%，F 值為 19.029，有達顯著水準，而 $\Delta$ F 值為 6.352，亦達到顯著，因此，階層三整體對一般生活適應具有解釋力。

而在診斷 5 個自變項間的共線性時發現，其 VIF 值分別為 1.424、1.334、1.065、1.109、1.069，皆小於標準值，可見變項間沒有多元共線性。

表4-24 參與式訓練方式與一般生活適應之階層迴歸摘要分析

階層變項	階層一		階層二		階層三		
	$\beta$	t 值	$\beta$	t 值	$\beta$	t 值	
個	能力因素	.406	5.982***	.147	2.004*	.137	1.898
人	文化因素			.402	5.677***	.389	5.556***
特	外派次數			.121	1.915	.111	1.767
性	平均外派停留時間			.130	2.039*	.103	1.621
	參與式訓練方式					.158	2.520*
	F 值	35.779***		21.551***		19.029***	
迴歸模式	R <sup>2</sup>	.165		.326		.350	
摘要	$\Delta$ F 值	35.779***		14.199***		6.352*	
	$\Delta$ R <sup>2</sup>	.165		.161		.023	

\*p<.05    \*\*\*p<.001

### 三、H3-3 符號式訓練方式對工作適應有顯著影響

5 個自變項中，變異數膨脹因素分別為 1.437、1.327、1.065、1.098 及 1.072，均低於標準值 10，亦即變項間沒有共線性的問題。

從表 4-25 可知，單獨加入「能力因素」時，F 值為 105.533，達到.001 的顯著水準，繼續加入「文化因素」、「外派次數」與「平均外派停留時間」以後，整體解釋力有 37.2%，F 值為 26.510，達顯著水準，但 $\Delta$ F 值.474，沒有達到顯著，代表當單獨檢視文化因素、外派次數和平均停留時間時，其對於工作適應沒有影響。

最後加入「符號式訓練方式」變項，階層三的整體解釋變異量僅增加 0.1%，且 F 改變值.161，未達顯著，表示符號式訓練方式對工作適應沒有影響。

表 4-25 符號式訓練方式與工作適應之階層迴歸摘要分析

階層變項	階層一		階層二		階層三			
	$\beta$	t 值	$\beta$	t 值	$\beta$	t 值		
個	能力因素	.606	10.273***	.561	7.938***	.563	7.918***	
人	文化因素			.070	1.029	.072	1.050	
特	外派次數			.029	.468	.029	.472	
性	平均外派停留時間			.561	.267	.020	.326	
符號式訓練方式							-.025	-.401
迴歸模式		F 值	105.533***	26.510***	21.141***			
摘要		R <sup>2</sup>	.367	.372	.373			
		$\Delta$ F 值	105.533***	.474	.161			
		$\Delta$ R <sup>2</sup>	.367	.005	.001			

\*p<.05    \*\*\*p<.001

#### 四、H3-4 參與式訓練方式對工作適應有顯著影響

如表 4-26 所示，階層二的 F 值為 26.795，有達顯著水準，但 F 改變值.522，未達顯著，說明雖然階層二整體看來具有解釋力，但文化因素、外派次數和平均停留時間對於工作適應沒有顯著影響。再加入「參與式訓練方式」變項以後，整體解釋變異量提昇為 37.7%，而 $\Delta$ F 值是.370，未達.05 的顯著水準，表示參與式訓練方式對於工作適應亦無影響。

在共線性診斷的部份，5 個自變項中，變異數膨脹因素皆小於 10，分別是 1.429、1.339、1.068、1.105 及 1.069，因此，變項間沒有多元共線性的問題。

表 4-26 參與式訓練方式與工作適應之階層迴歸摘要分析

階層變項	階層一		階層二		階層三		
	$\beta$	t 值	$\beta$	t 值	$\beta$	t 值	
個	能力因素	.609	10.318***	.562	7.945***	.564	7.953***
人	文化因素			.079	1.153	.082	1.194
特	外派次數			.021	.352	.024	.397
性	平均外派停留時間			.012	.196	.018	.290
	參與式訓練方式					-.037	-.609
	F 值	106.457***		26.795***		21.434***	
迴歸模式	R <sup>2</sup>	.370		.376		.377	
摘要	$\Delta$ F 值	106.457***		.522		.370	
	$\Delta$ R <sup>2</sup>	.370		.005		.001	

\*p<.05    \*\*\*p<.001

#### 五、H3-5 符號式訓練方式對互動適應有顯著影響

在共線性的診斷中發現，VIF 值分別是 1.430、1.323、1.065、1.098、1.073，皆未超過標準值 10，因此，自變項間沒有多元共線性。

表 4-27 所呈現的是符號式訓練方式與互動適應的階層迴歸摘要分析，從表中可看出單獨檢視「能力因素」時，F 值為 34.238，有達 .001 的顯著水準。加入「文化因素」、「外派次數」和「平均外派停留時間」以後，解釋力提高為 26.5%，F 值 16.221，達到顯著，F 改變值 8.763，亦達顯著性，其中能力因素與文化因素的標準化迴歸係數，分別為 .228、.375，表示兩者對於互動適應有顯著的影響。

階層三再加入「符號式訓練方式」變項，整體解釋力增加了 0.1%，增加為 26.6%，但  $\Delta$ F 值 .162，未能達到顯著，而 F 值 12.949，有達顯著水準，說明階層三整體雖具有解釋力，然而符號式訓練方式對於互動適應沒有影響。

表 4-27 符號式訓練方式與互動適應之階層迴歸摘要分析

階層變項	階層一		階層二		階層三		
	$\beta$	t 值	$\beta$	t 值	$\beta$	t 值	
個	能力因素	.397	5.851***	.228	3.001*	.231	3.019*
人	文化因素			.375	5.116***	.377	5.120***
特	外派次數			-.037	-.561	-.037	-.557
性	平均外派停留時間			-.019	-.283	-.014	-.216
符號式訓練方式						-.027	-.402
迴歸模式		F 值	34.238***	16.221***	12.949***		
摘要		R <sup>2</sup>	.158	.265	.266		
		$\Delta$ F 值	34.238***	8.763***	.162		
		$\Delta$ R <sup>2</sup>	.158	.107	.001		

\*p<.05    \*\*\*p<.001

#### 六、H3-6 參與式訓練方式對互動適應有顯著影響

從表 4-28 中，可看到階層一、二的 F 值皆達到顯著，分別為 33.157、15.857， $\Delta$ F 值的 33.157、8.689，亦有達.001 的顯著水準，說明能力因素、文化因素、外派次數和平均停留時間對於互動適應皆有顯著的影響。

階層三則加入「參與式訓練方式」變項，整體解釋力維持不變，為 26.2%，F 值則為 12.619，有達.001 的顯著水準，但 F 改變值.016， $p>.05$ ，未達顯著性。因此，階層三整體雖然具有解釋力，然而參與式訓練方式對於互動適應沒有影響，亦即假設 3-6 不成立。

而在共線性診斷發現，5 個自變項中，VIF 值均低於標準值，分別是 1.423、1.336、1.067、1.106 及 1.070，因此，自變項間沒有共線性的問題。

表 4-28 參與式訓練方式與互動適應之階層迴歸摘要分析

階層變項	階層一		階層二		階層三		
	$\beta$	t 值	$\beta$	t 值	$\beta$	t 值	
個	能力因素	.393	5.758***	.220	2.871*	.220	2.866*
人	文化因素			.377	5.099***	.378	5.077***
特	外派次數			-.034	-.508	-.033	-.496
性	平均外派停留時間			-.017	-.251	-.015	-.227
	參與式訓練方式					-.009	-.128
	F 值	33.157***		15.857***		12.619***	
迴歸模式	R <sup>2</sup>	.154		.262		.262	
摘要	$\Delta$ F 值	33.157***		8.689***		.016	
	$\Delta$ R <sup>2</sup>	.154		.108		.000	

\*p<.05    \*\*\*p<.001

## 第六節 跨文化訓練內容、跨文化訓練方式對跨文化適應的影響

在本節中，將跨文化訓練內容與跨文化訓練方式一起加入迴歸分析裡，希望能同樣在個人特性的控制下，進一步檢視外派人員所接受的訓練內容和方式，對於其在地主國的適應成效為何，以下個別敘述 18 個假設組合。

### 一、H4-1 對地主國的認知、符號式訓練方式對一般生活適應有顯著影響

從表 4-29 可知，階層一先投入「能力因素」，F 值為 36.048，達.001 的顯著，表示能力因素對一般生活適應有顯著的影響。接著投入「文化因素」後，F 值 21.668，亦達顯著，整體解釋力為 32.6%，且 F 改變值為 14.250，達顯著水準，階層二整體對於一般生活適應有顯著的影響。

階層三自變項包括「能力因素」、「文化因素」、「外派次數」、「平均外派停留時間」及「對地主國的認知」，F 值是 17.252，解釋變異量沒有改變，然 $\Delta$ F 值.049，未

達到顯著。繼續投入第四個變項「符號式訓練方式」，整體 F 值為 17.692，解釋力有 34%，而 $\Delta F$  值為 3.605，沒有顯著，代表假設 3-1，對地主國的認知、符號式訓練方式對一般生活適應沒有顯著影響。

而在共線性的診斷中發現，變異數膨脹因素分別為 1.535、1.601、1.072、1.103、1.541 和 1.073，均低於標準值 10，因此，自變項間沒有共線性的問題。

表 4-29 對地主國的認知、符號式訓練方式與一般生活適應之階層迴歸摘要分析

階層變項	階層一		階層二		階層三		階層四		
	$\beta$	t 值	$\beta$	t 值	$\beta$	t 值	$\beta$	t 值	
個	能力因素	.407	6.004***	.149	2.042*	.145	1.909	.130	1.718
人	文化因素			.403	5.757***	.398	5.129***	.388	5.017***
特	外派次數			.119	1.875	.120	1.883	.120	1.893
性	平均外派停留時間			.126	1.980*	.125	1.964	.105	1.645
	對地主國的認知					.017	.220	.021	.273
	符號式訓練方式							.120	1.899
	F 值	36.048***		21.668***		17.252***		15.188***	
迴歸模式	R <sup>2</sup>	.165		.326		.326		.340	
摘要	$\Delta F$ 值	36.048***		14.250***		.049		3.605	
	$\Delta R^2$	.165		.161		.000		.013	

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

## 二、H4-2 對地主國的認知、參與式訓練方式對一般生活適應有顯著影響

6 個自變項的共線性診斷發現，皆小於標準值 10，分別是 1.526、1.628、1.073、1.111、1.551、1.077，亦即自變項間沒有多元共線性的問題。

如表 4-30 所示，階層一的 F 值為 35.779，達到顯著水準，整體解釋力有 16.5%，而階層二加入了「文化因素」、「外派次數」與「平均外派停留時間」，F 值有 21.551，亦達到.001 的顯著水準，解釋變異量增加了 16.1%，為 32.6%，且 F 改變值 14.199，有達顯著，說明階層二整體對於一般生活適應有解釋力和影響。

階層三繼續投入「對地主國的認知」，F 值有 17.162，達到顯著性，整體解釋力有

32.7%，但 $\Delta F$ 值.062， $p > .05$ ，未達到顯著，因此，對地主國的認知對於一般生活適應沒有影響。階層四則再加入「參與式訓練方式」變項，整體F值有15.827，解釋量則是35%，增加了2.4%的解釋力，而 $\Delta F$ 值6.490，達到.05的顯著水準，表示對地主國的認知、參與式訓練方式對於一般生活適應有顯著的影響，即假設4-2成立。

表 4-30 對地主國的認知、參與式訓練方式與一般生活適應之階層迴歸摘要分析

階層變項	階層一		階層二		階層三		階層四		
	$\beta$	t 值	$\beta$	t 值	$\beta$	t 值	$\beta$	t 值	
個	能力因素	.406	5.982***	.147	2.004*	.142	1.870	.128	1.705
人	文化因素			.402	5.677***	.394	5.036***	.373	4.815***
特	外派次數			.121	1.915	.123	1.924	.113	1.797
性	平均外派停留時間			.130	2.039*	.130	2.024*	.102	1.592
對地主國的認知						.019	.250	.036	.480
參與式訓練方式								.161	2.548*
迴歸模式		F 值	35.779***	21.551***	17.162***	15.827***			
摘要		R <sup>2</sup>	.165	.326	.327	.350			
		$\Delta F$ 值	35.779***	14.199***	.062	6.490*			
		$\Delta R^2$	.165	.161	.001	.024			

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

### 三、H4-3 文化覺察、符號式訓練方式對一般生活適應有顯著影響

從表 4-31 可看出，階層一「能力因素」的F值和 $\Delta F$ 值皆為35.964，有達顯著水準，代表能力因素對於一般生活適應有顯著的影響。階層二投入了「文化因素」、「外派次數」與「平均外派停留時間」，F值為21.494，亦達.001的顯著水準，整體解釋力為32.6%，是故，階層二整體對一般生活適應有顯著的影響。

階層三繼續投入「文化覺察」變項，F值是17.160，達到.001的顯著水準，解釋變異量沒有改變，而 $\Delta F$ 值為.208，未達顯著性，說明文化覺察對於一般生活適應沒有影響。最後，階層四加入「符號式訓練方式」，整體F值為15.117，達顯著性，解釋力為34%，而F改變值為3.628，沒有達到.05的顯著水準，因此，假設4-3不成立，



文化覺察、符號式訓練方式對一般生活適應沒有影響。

而在 6 個自變項中，其變異數膨脹因素分別為 1.460、1.898、1.068、1.125、1.676 與 1.075，均小於標準值 10，亦即自變項間沒有共線性的問題。

表 4-31 文化覺察、符號式訓練方式與一般生活適應之階層迴歸摘要分析

階層變項		階層一		階層二		階層三		階層四	
		$\beta$	t 值	$\beta$	t 值	$\beta$	t 值	$\beta$	t 值
個人特性	能力因素	.407	5.997***	.151	2.059*	.146	1.972*	.131	1.773
	文化因素			.407	5.764***	.386	4.558***	.372	4.407***
	外派次數			.115	1.812	.117	1.835	.117	1.849
	平均外派停留時間			.122	1.910	.126	1.954	.108	1.663
文化覺察						.036	.456	.045	.571
符號式訓練方式								.121	1.905
迴歸模式摘要		F 值	35.964***	21.494***		17.160***		15.117***	
		R <sup>2</sup>	.166	.326		.326		.340	
		$\Delta$ F 值	35.964***	14.073***		.208		3.628	
		$\Delta$ R <sup>2</sup>	.166	.160		.000		.014	

\*p<.05 \*\*\*p<.001

#### 四、H4-4 文化覺察、參與式訓練方式對一般生活適應有顯著影響

首先，在共線性診斷中發現，6 個自變項的 VIF 值分別為 1.454、1.914、1.069、1.130、1.680 和 1.078，均低於標準值，因此，變項間沒有多元共線性。

如表 4-32 所示，階層一首先投入「能力因素」，F 值是 35.691，達顯著水準，解釋力為 16.5%，是故，能力因素對依變項有顯著的影響。接著加入「文化因素」、「外派次數」與「平均外派停留時間」後，F 值為 21.370，亦達顯著，整體解釋變異量增加為 32.6%，因此，階層二整體對一般生活適應亦有影響。

階層三投入了「文化覺察」變項，整體 F 值為 17.054，有達顯著水準，解釋力不變，為 32.6%，但 $\Delta$ F 值.184，未達顯著水準，表示文化覺察對於一般生活適應沒有影響。最後，階層四投入「參與式訓練方式」，整體解釋量為 35.1%，F 值則是 15.765，

達顯著性， $\Delta F$  為 6.606，亦達顯著性，說明了文化覺察、參與式訓練方式對於一般生活適應有影響，即假設 4-4 成立。

表 4-32 文化覺察、參與式訓練方式與一般生活適應之階層迴歸摘要分析

階層變項	階層一		階層二		階層三		階層四		
	$\beta$	t 值	$\beta$	t 值	$\beta$	t 值	$\beta$	t 值	
個	能力因素	.407	5.974***	.149	2.021*	.144	1.937	.132	1.795
人	文化因素			.404	5.684***	.384	4.518***	.359	4.264***
特	外派次數			.118	1.852	.120	1.872	.110	1.740
性	平均外派停留時間			.126	1.968	.130	2.007*	.105	1.628
	文化覺察					.034	.429	.053	.678
	參與式訓練方式							.163	2.570*
	F 值	35.691***		21.370***		17.054***		15.765***	
迴歸模式	$R^2$	.165		.326		.326		.351	
摘要	$\Delta F$ 值	35.691***		14.015***		.184		6.606*	
	$\Delta R^2$	.165		.160		.000		.025	

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

#### 五、H4-5 跨文化技巧、符號式訓練方式對一般生活適應有顯著影響

如表 4-33 所示，階層一投入的是「能力因素」，變項，F 值為 36.189，達到 .001 的顯著水準，解釋力則有 16.7%，說明能力因素對一般生活適應有顯著的影響。接著再投入「文化因素」、「外派次數」與「平均外派停留時間」，F 值是 21.601，有達顯著，整體解釋力則提昇為 32.7%，亦即階層二對一般生活適應有影響。

階層三繼續投入「跨文化技巧」，F 值為 18.500，達顯著性，整體解釋量增加為 34.3%， $\Delta F$  值 4.428，亦達顯著水準，表示跨文化技巧對一般生活適應有影響。最後，階層四再投入「符號式訓練方式」變項，整體 F 值是 15.986，達到顯著水準，解釋力有 35.3%，而 F 改變值 2.588，未達顯著水準，代表符號式訓練方式對一般生活適應沒有影響。因此，假設 4-5 不成立。

而在共線性的診斷發現，6 個預測變項之間，VIF 值皆小於標準值，分別是 1.561、

1.483、1.073、1.102、1.494 與 1.106，亦即自變項間沒有共線性問題。

表 4-33 跨文化技巧、符號式訓練方式與一般生活適應之階層迴歸摘要分析

階層變項	階層一		階層二		階層三		階層四		
	$\beta$	t 值	$\beta$	t 值	$\beta$	t 值	$\beta$	t 值	
個	能力因素	.408	6.016***	.151	2.062*	.103	1.354	.098	1.291
人	文化因素			.404	5.728***	.352	4.750***	.351	4.760***
特	外派次數			.121	1.901	.133	2.105*	.131	2.085*
性	平均外派停留時間			.124	1.944	.118	1.873	.102	1.603
	跨文化技巧					.154	2.104*	.134	1.805
	符號式訓練方式							.103	1.609
	F 值	36.189***		21.601***		18.500***		15.986***	
迴歸模式	R <sup>2</sup>	.167		.327		.343		.353	
摘要	$\Delta$ F 值	36.189***		14.116***		4.428*		2.588	
	$\Delta$ R <sup>2</sup>	.167		.160		.016		.010	

\*p<.05 \*\*\*p<.001

#### 六、H4-6 跨文化技巧、參與式訓練方式對一般生活適應有顯著影響

在共線性診斷中發現，6 個自變項的變異數膨脹因素分別為 1.556、1.489、1.073、1.111、1.456、1.083，皆小於標準值，是故，自變項間沒有多元共線性的問題。

自表 4-34 可知，階層一投入的是「能力因素」，F 值有 35.915，達顯著性，整體解釋量則為 16.6%，顯示能力因素對於一般生活適應有顯著的影響。階層二則再投入「文化因素」、「外派次數」與「平均外派停留時間」後，F 值為 21.482，有達.001 的顯著水準，解釋力增加為 32.7%，且 $\Delta$ F 值 14.064，達顯著性，其中文化因素、外派次數與平均停留時間的 $\beta$ 值為.149、.401、.128，皆達顯著水準，表示此三變項對於一般生活適應有顯著的影響。

階層三繼續投入的是「跨文化技巧」變項，F 值是 18.322，達到顯著水準，整體能解釋一般生活適應為 34.2%，且 F 改變值 4.152，達顯著性，是故，階層三對一般生活適應有整體解釋力，亦有影響性。階層四再投入「參與式訓練方式」，整體 F 值

為 16.609，有達.001 的顯著水準，解釋力則增加 2.1%，為 36.3%，而 $\Delta F$  值 5.633，亦達顯著，表示參與式訓練方式對依變項有影響。且假設 4-6 成立，即跨文化技巧、參與式訓練方式對一般生活適應有顯著影響。

表 4-34 跨文化技巧、參與式訓練方式與一般生活適應之階層迴歸摘要分析

階層變項	階層一		階層二		階層三		階層四		
	$\beta$	t 值	$\beta$	t 值	$\beta$	t 值	$\beta$	t 值	
個	能力因素	.408	5.993***	.149	2.024*	.103	1.353	.100	1.334
人	文化因素			.401	5.647***	.352	4.717***	.345	4.688***
特	外派次數			.123	1.941	.134	2.121*	.123	1.965
性	平均外派停留時間			.128	2.003*	.122	1.924	.097	1.529
	跨文化技巧					.149	2.038*	.130	1.785
	參與式訓練方式							.149	2.373*
	F 值	35.915***		21.482***		18.322***		16.609***	
迴歸模式	R <sup>2</sup>	.166		.327		.342		.363	
摘要	$\Delta F$ 值	35.915***		14.064***		4.152*		5.633*	
	$\Delta R^2$	.166		.160		.016		.021	

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

#### 七、H4-7 對地主國的認知、符號式訓練方式對工作適應有顯著影響

從表 4-35 可看出，階層一的「能力因素」F 值為 105.533，達到.001 的顯著水準，其解釋量則有 36.7%，顯示能力因素對工作適應有顯著的影響。而階層二加入了「文化因素」、「外派次數」與「平均外派停留時間」後，F 值為 26.510，亦達.001 的顯著水準，整體解釋力增加為 37.2%，但 F 改變值.474，未達顯著性，因此，文化因素、外派次數及平均外派停留時間對於工作適應沒有影響。

接著，階層三再投入「對地主國的認知」，F 值為 22.975，達到顯著水準，整體解釋量增加了 2%，為 39.2%， $\Delta F$  值 5.922， $p < .05$ ，亦達顯著性，其中能力因素與對地主國的認知之標準迴歸化係數分別為.516、.177，皆達到顯著水準，表示兩者對於工作適應有正向的影響。階層四繼續加入「符號式訓練方式」變項，F 值為 19.077，有

達顯著性，整體雖能解釋工作適應 39.3%，但 $\Delta F$  值.142，無顯著，是故，階層四對工作適應僅具有整體的解釋力，但假設不予成立。

最後，在共線性診斷中發現，其 VIF 值分別為 1.534、1.626、1.073、1.100、1.556 及 1.072，皆低於標準值 10，表示自變項間沒有共線性的問題。

表 4-35 對地主國的認知、符號式訓練方式與工作適應之階層迴歸摘要分析

階層變項	階層一		階層二		階層三		階層四		
	$\beta$	t 值	$\beta$	t 值	$\beta$	t 值	$\beta$	t 值	
個 人 特 性	能力因素	.606	10.273***	.561	7.938***	.516	7.172***	.519	7.155***
	文化因素			.070	1.029	-.008	-.102	-.006	-.078
	外派次數			.029	.468	.042	.689	.042	.691
	平均外派停留時間			.016	.267	.010	.170	.014	.226
	對地主國的認知					.177	2.433*	.177	2.423*
	符號式訓練方式							-.023	-.376
迴歸模式 摘要	F 值	105.533***		26.510***		22.975***		19.077***	
	R <sup>2</sup>	.367		.372		.392		.393	
	$\Delta F$ 值	105.533***		.474		5.922*		.142	
	$\Delta R^2$	.367		.005		.020		.001	

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

#### 八、H4-8 對地主國的認知、參與式訓練方式對工作適應有顯著影響

6 個自變項中，變異數膨脹因素分別是 1.525、1.654、1.075、1.107、1.564、1.075，皆小於標準值，是故，自變項間沒有共線性的問題。

如表 4-36 所示，階層一首先投入的是「能力因素」，F 值為 106.457，達到.001 的顯著水準，對於依變項的解釋力有 37%。而再加入「文化因素」、「外派次數」與「平均外派停留時間」後，F 值為 26.795，亦達顯著性，整體解釋量提高為 37.6%，但 $\Delta F$  值.522，未達顯著水準，顯見新投入的三個變項對於工作適應沒有影響。

階層三投入的是「對地主國的認知」變項，整體 F 值為 23.072，F 改變值 5.482，皆達到顯著水準，解釋力有 39.5%，增加了 1.9%，表示對地主國的認知對於工作適應

有顯著的影響。而最後階層四加入的為「參與式訓練方式」，其 F 值為 19.174，達顯著性，解釋量沒有改變，但 $\Delta F$  值.201 未達顯著水準，亦即階層四對工作適應有整體解釋力，然參與式訓練方式對其無影響。亦即假設 4-8 不成立，對地主國的認知、參與式訓練方式對工作適應沒有影響。

表 4-36 對地主國的認知、參與式訓練方式與工作適應之階層迴歸摘要分析

階層變項	階層一		階層二		階層三		階層四		
	$\beta$	t 值	$\beta$	t 值	$\beta$	t 值	$\beta$	t 值	
個	能力因素	.609	10.318***	.562	7.945***	.520	7.219***	.522	7.216***
人	文化因素			.079	1.153	.003	.041	.006	.086
特	外派次數			.021	.352	.034	.564	.036	.592
性	平均外派停留時間			.012	.196	.007	.122	.012	.193
對地主國的認知						.171	2.341*	.168	2.298*
參與式訓練方式								-.027	-.449
迴歸模式		F 值	106.457***	26.795***	23.072***	19.174***			
摘要		$R^2$	.370	.376	.395	.395			
		$\Delta F$ 值	106.457***	.522	5.482*	.201			
		$\Delta R^2$	.370	.005	.019	.000			

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

#### 九、H4-9 文化覺察、符號式訓練方式對工作適應有顯著影響

首先，在 6 個自變項中，其 VIF 值分別為 1.464、1.924、1.069、1.123、1.694 和 1.074，小於標準值 10，因此，自變項間沒有共線性的問題。

表 4-37 所示為文化覺察、符號式訓練方式與工作適應的階層迴歸分析摘要，從表中可看出，階層一所投入的「能力因素」，F 值為 104.963，達顯著水準，整體解釋量有 36.7%，接著加入「文化因素」、「外派次數」及「平均外派停留時間」後，階層二的 F 值為 26.368，亦達.001 的顯著水準，解釋力增加為 37.2%，但 F 改變值.475，未達到顯著水準，亦即文化因素、外派次數和平均停留時間對工作適應沒有顯著的影響。

階層三投入的是「文化覺察」變項，整體 F 值為 24.027，達顯著水準，有 40.4%

的解釋變異量，而 $\Delta F$ 值 9.577，亦達顯著性，是故，文化覺察對於工作適應有影響。最後，階層四再加入「符號式訓練方式」變項，F 值為 19.928，達顯著性，解釋力略增為 40.5%，而 F 改變值.066，未達顯著水準，因此，文化覺察、符號式訓練方式對於工作適應沒有影響，即假設 4-9 不予成立。

表 4-37 文化覺察、符號式訓練方式與工作適應之階層迴歸摘要分析

階層變項	階層一		階層二		階層三		階層四		
	$\beta$	t 值	$\beta$	t 值	$\beta$	t 值	$\beta$	t 值	
個	能力因素	.606	10.245***	.560	7.914***	.532	7.623***	.534	7.585***
人	文化因素			.070	1.026	-.068	-.846	-.066	-.820
特	外派次數			.029	.473	.042	.694	.042	.694
性	平均外派停留時間			.017	.274	.047	.770	.049	.797
	文化覺察					.233	3.095*	.232	3.070*
	符號式訓練方式							-.015	-.256
	F 值	104.963***		26.368***		24.027***		19.928***	
迴歸模式	R <sup>2</sup>	.367		.372		.404		.405	
摘要	$\Delta F$ 值	104.963***		.475		9.577*		.066	
	$\Delta R^2$	.367		.005		.032		.001	

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

#### 十、H4-10 文化覺察、參與式訓練方式對工作適應有顯著影響

在共線性的診斷中發現，6 個自變項的變異數膨脹因素分別是 1.457、1.940、1.072、1.127、1.696、1.076，均小於標準值 10，是故，自變項間沒有共線性的問題。

從表 4-38 可知，階層一投入「能力因素」，能解釋 37%的工作適應，F 值有 105.882，達到.001 的顯著水準，而階層二繼續投入「文化因素」、「外派次數」及「平均外派停留時間」後，F 值為 26.652，達顯著性，解釋變異量亦增加為 37.6%，但 $\Delta F$ 值.523，未達顯著水準，表示新加入的三個變項對於工作適應沒有影響。

階層三再投入的是「文化覺察」，F 值有 24.298，達顯著性，解釋力增加了 3.2%，為 40.8%，而 F 改變值 9.663，達顯著水準，顯見此變項對於工作適應有影響。最後，

階層四加入「參與式訓練方式」變項，F 值為 20.170，達顯著水準，但 $\Delta F$ 值.133，未達顯著水準，說明了此變項對於工作適應沒有影響，即假設 4-10 不予成立。

表 4-38 文化覺察、參與式訓練方式與工作適應之階層迴歸摘要分析

階層變項	階層一		階層二		階層三		階層四		
	$\beta$	t 值	$\beta$	t 值	$\beta$	t 值	$\beta$	t 值	
個	能力因素	.609	10.290***	.561	7.921***	.532	7.627***	.534	7.616***
人	文化因素			.079	1.150	-.059	-.737	-.056	-.690
特	外派次數			.022	.358	.035	.578	.036	.601
性	平均外派停留時間			.012	.203	.042	.690	.045	.734
	文化覺察					.234	3.109*	.232	3.060*
	參與式訓練方式							-.022	-.365
	F 值	105.882***		26.652***		24.298***		20.170***	
迴歸模式	R <sup>2</sup>	.370		.376		.408		.409	
摘要	$\Delta F$ 值	105.882***		.523		9.663*		.133	
	$\Delta R^2$	.370		.006		.032		.001	

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

#### 十一、H4-11 跨文化技巧、符號式訓練方式對工作適應有顯著影響

如表 4-39 所示，階層一的「能力因素」解釋力為 36.7%，F 值為 105.097，達到.001 的顯著水準，顯見能力因素對工作適應有顯著的影響。階層二的 F 值則為 26.392，亦達顯著水準，整體解釋變異量提高為 37.2%，但 F 改變值.467，未達顯著性，代表階層二對工作適應僅有整體解釋力。

階層三再投入的是「跨文化技巧」變項，整體 F 值為 22.924，達顯著水準，解釋量增加了 2.1%，為 39.3%， $\Delta F$  值 6.054，亦達顯著性，其中能力因素及跨文化技巧的  $\beta$  值為 .509、.174， $p < .05$ ，皆達顯著水準，表示兩者對於工作適應有正向的影響。最後，階層四加入了「符號式訓練方式」，F 值為 19.203，有達顯著性，解釋力則為 39.6%，而 F 改變值.756，未達顯著水準，說明了階層四對於工作適應雖有整體解釋力，然符號式訓練方式對其無顯著影響，即假設不予成立。



最後，觀察 6 個預測變項的共線性診斷發現，其變異數膨脹因素皆低於標準，分別為 1.557、1.506、1.074、1.099、1.515 與 1.112，是故，自變項間沒有多元共線性。

表 4-39 跨文化技巧、符號式訓練方式與工作適應之階層迴歸摘要分析

階層變項	階層一		階層二		階層三		階層四		
	$\beta$	t 值	$\beta$	t 值	$\beta$	t 值	$\beta$	t 值	
個	能力因素	.606	10.252***	.561	7.923***	.509	6.969***	.512	6.995***
人	文化因素			.069	1.017	.008	.108	.008	.105
特	外派次數			.029	.479	.043	.706	.044	.729
性	平均外派停留時間			.016	.254	.010	.163	.018	.294
	跨文化技巧					.174	2.460*	.186	2.578*
	符號式訓練方式							-.054	-.870
迴歸模式	F 值	105.097***	26.392***	22.924***	19.203***				
	R <sup>2</sup>	.367	.372	.393	.396				
摘要	$\Delta$ F 值	105.097***	.467	6.054*	.756				
	$\Delta$ R <sup>2</sup>	.367	.005	.021	.003				

\*p<.05 \*\*\*p<.001

## 十二、H4-12 跨文化技巧、參與式訓練方式對工作適應有顯著影響

自表 4-40 可知，階層一的 F 值為 106.005，達到.001 的顯著水準，整體解釋變異量則有 37.1%，而階層二加入了「文化因素」、「外派次數」及「平均外派停留時間」後，解釋量增加為 37.6%，F 值為 26.672，亦達顯著水準，但 $\Delta$ F 值.514，無顯著，是故，文化因素、外派次數與平均外派停留時間對工作適應皆沒有影響。

接著，階層三再投入「跨文化技巧」變項，整體 F 值為 23.129，達到.001 的顯著水準，F 改變值 5.964，亦有達顯著，表示跨文化技巧對於工作適應有顯著的影響，且階層三對其有 39.7%的解釋力。階層四繼續加入「參與式訓練方式」，F 值為 19.403，達顯著性，整體解釋量提高了 0.3%，為 39.9%，然 $\Delta$ F 值.861，未達顯著水準，亦即跨文化技巧、參與式訓練方式對工作適應沒有影響。

在共線性診斷的部份，6 個自變項的 VIF 值分別為 1.552、1.511、1.076、1.107、

1.475、1.089，皆小於標準值，因此，自變項沒有共線性的問題。

表 4-40 跨文化技巧、參與式訓練方式與工作適應之階層迴歸摘要分析

階層變項	階層一		階層二		階層三		階層四		
	$\beta$	t 值	$\beta$	t 值	$\beta$	t 值	$\beta$	t 值	
個	能力因素	.609	10.296***	.562	7.929***	.511	7.009***	.512	7.018***
人	文化因素			.078	1.141	.018	.250	.020	.278
特	外派次數			.022	.363	.034	.566	.039	.642
性	平均外派停留時間			.011	.183	.005	.081	.014	.227
	跨文化技巧					.172	2.442*	.181	2.542*
	參與式訓練方式							-.057	-.928
	F 值	106.005***		26.672***		23.129***		19.403***	
迴歸模式	R <sup>2</sup>	.371		.376		.397		.399	
摘要	$\Delta$ F 值	106.005***		.514		5.964*		.861	
	$\Delta$ R <sup>2</sup>	.371		.005		.020		.003	

\*p<.05 \*\*\*p<.001

### 十三、H4-13 對地主國的認知、符號式訓練方式對互動適應有顯著影響

在 6 個自變項中的變異數膨脹因素皆小於標準值 10，分別為 1.531、1.615、1.072、1.100、1.550 和 1.073，亦即自變項間沒有多元共線性的問題。

如表 4-41 所示，階層一投入的是「能力因素」，F 值為 34.238，達顯著性，整體解釋變異量有 15.8%，說明能力因素對互動適應有顯著的影響。而階層二再加入「文化因素」、「外派次數」及「平均外派停留時間」，F 值 16.221，達到.001 的顯著水準，解釋力提高為 26.5%，F 改變值 8.763，亦達顯著水準，其中能力因素與文化因素的標準化迴歸係數值分別為.228、.375，皆達顯著性，表示兩者對互動適應有正向的顯著影響。

階層三繼續投入「對地主國的認知」變項，整體 F 值為 20.145，達到顯著水準，解釋力則增加了 9.5%，為 36%，而 $\Delta$ F 值 26.607，亦有顯著，代表對地主國的認知對於互動適應有顯著的影響。而階層四加入「符號式訓練方式」，F 值為 16.721，有達

顯著水準，但 F 改變值.107，未達顯著性，亦即階層四雖對互動適應有整體解釋力，然而，符號式訓練方式對其沒有影響，即假設 4-13 不成立。

表 4-41 對地主國的認知、符號式訓練方式與互動適應之階層迴歸摘要分析

階層變項	階層一		階層二		階層三		階層四		
	β	t 值	β	t 值	β	t 值	β	t 值	
個	能力因素	.397	5.851***	.228	3.001*	.131	1.777	.133	1.796
人	文化因素			.375	5.116***	.209	2.762*	.211	2.772*
特	外派次數			-.037	-.561	-.010	-.157	-.010	-.155
性	平均外派停留時間			-.019	-.283	-.031	-.503	-.028	-.444
對地主國的認知					.384	5.158***	.383	5.138***	
符號式訓練方式								-.020	-.328
迴歸模式		F 值	34.238***	16.221***	20.145***	16.721***			
		R <sup>2</sup>	.158	.265	.360	.360			
摘要		△F 值	34.238***	8.763***	26.607***	.107			
		△R <sup>2</sup>	.158	.107	.095	.000			

\*p<.05 \*\*\*p<.001

#### 十四、H4-14 對地主國的認知、參與式訓練方式對互動適應有顯著影響

從表 4-42 可看出，階層一的 F 值為 33.157，達顯著性，對互動適應有 15.4% 的解釋力，而繼續加入「文化因素」、「外派次數」及「平均外派停留時間」後，F 值為 15.857，△F 值則為 8.689，皆達到.001 的顯著水準，整體解釋變異量有 26.2%，說明階層二對互動適應有顯著的影響。

階層三投入的是「對地主國的認知」變項，整體 F 值為 20.019，達顯著性，解釋力則增加為 36%，F 改變值為 27.336，亦有達顯著，因此，對地主國的認知對於互動適應係有影響。最後，階層四加入了「參與式訓練方式」，F 值為 16.608，有達顯著水準，解釋變異量則維持不變，但 F 改變值.075，未達顯著水準，亦即參與式訓練方式對於互動適應沒有影響。

最後，在共線性診斷中發現，6 個自變項的 VIF 值分別是 1.522、1.642、1.074、

1.108、1.558 及 1.077，均低於標準值 10，因此，自變項間沒有共線性的問題。

表 4-42 對地主國的認知、參與式訓練方式與互動適應之階層迴歸摘要分析

階層變項	階層一		階層二		階層三		階層四		
	$\beta$	t 值	$\beta$	t 值	$\beta$	t 值	$\beta$	t 值	
個	能力因素	.393	5.758***	.220	2.871*	.123	1.665	.122	1.638
人	文化因素			.377	5.099***	.206	2.704*	.204	2.649*
特	外派次數			-.034	-.508	-.006	-.096	-.007	-.114
性	平均外派停留時間			-.017	-.251	-.027	-.427	-.029	-.465
	對地主國的認知					.390	5.228***	.392	5.220***
	參與式訓練方式							.017	.275
	F 值	33.157***		15.857***		20.019***		16.608***	
迴歸模式	R <sup>2</sup>	.154		.262		.360		.360	
摘要	$\Delta$ F 值	33.157***		8.689***		27.336***		.075	
	$\Delta$ R <sup>2</sup>	.154		.108		.098		.000	

\*p<.05 \*\*\*p<.001

#### 十五、H4-15 文化覺察、符號式訓練方式對互動適應有顯著影響

觀察 6 個自變項的共線性診斷發現，其 VIF 值分別為 1.458、1.915、1.069、1.124、1.691、1.075，均小於標準值 10，可見變項間沒有多元共線性的問題。

從表 4-43 可知，階層一首先投入「能力因素」，F 值與 F 改變值為 34.094，達 .001 的顯著水準，整體解釋變異量有 15.8%，說明能力因素對互動適應有顯著的影響。而階層二，解釋力增加為 26.5%，F 值為 16.145，有達顯著性， $\Delta$ F 值 8.717，亦達顯著水準，其中能力因素與文化因素的標準化迴歸係數為 .228、.375，表示兩者對於互動適應皆有顯著影響。

階層三繼續加入「文化覺察」變項，F 值為 20.955，達顯著水準，解釋力增加 10.5%，為 37.1%，且 F 改變值為 29.805，達顯著性，是故，文化覺察對於互動適應有影響。最後，階層四投入「符號式訓練方式」，F 值 17.370，有達顯著性，階層整體解釋互動適應為 37.1%，然  $\Delta$ F 值 .018，未達顯著水準，亦即符號式訓練方式對互動適應

沒有顯著影響，即假設不予成立。

表 4-43 文化覺察、符號式訓練方式與互動適應之階層迴歸摘要分析

階層變項	階層一		階層二		階層三		階層四		
	$\beta$	t 值	$\beta$	t 值	$\beta$	t 值	$\beta$	t 值	
個	能力因素	.397	5.839***	.228	2.990*	.175	2.453*	.176	2.447*
人	文化因素			.375	5.103***	.127	1.553	.128	1.554
特	外派次數			-.036	-.546	-.014	-.229	-.014	-.228
性	平均外派停留時間			-.018	-.269	.037	.592	.038	.604
	文化覺察					.422	5.459***	.421	5.429***
	符號式訓練方式							-.008	-.135
	F 值	34.094***		16.145***		20.955***		17.370***	
迴歸模式	R <sup>2</sup>	.158		.265		.371		.371	
摘要	$\Delta$ F 值	34.094***		8.717***		29.805***		.018	
	$\Delta$ R <sup>2</sup>	.158		.107		.105		.000	

\*p<.05 \*\*\*p<.001

#### 十六、H4-16 文化覺察、參與式訓練方式對互動適應有顯著影響

表 4-44 所示為文化覺察、參與式訓練方式與互動適應的迴歸分析，從表中可看出，階層一的 F 值為 33.018，已達顯著水準，整體解釋量有 15.4%。繼續投入「文化因素」、「外派次數」及「平均外派停留時間」，階層二的解釋力為 26.2%，F 值是 15.784，達.001 的顯著水準，F 改變值 8.645，亦達顯著，表示階層二對於互動適應有影響。

階層三再加入「文化覺察」，整體 F 值為 20.545，達顯著水準，解釋變異量則為 36.7%，而 $\Delta$ F 值 29.485，達顯著，亦即文化覺察對互動適應有影響。最後，階層四投入了「參與式訓練方式」，F 值為 17.054，達顯著性，整體解釋量略增加了 0.1%，為 36.8%，然 F 改變值為.115，未達顯著水準，是故，假設 4-16 不成立，即文化覺察、參與式訓練方式對互動適應沒有影響。

而在共線性的診斷中可知，6 個自變項的變異數膨脹因素均小於標準值，分別是 1.452、1.932、1.071、1.128、1.693 及 1.078，因此，自變項間沒有多元共線性的問題。

表 4-44 文化覺察、參與式訓練方式與互動適應之階層迴歸摘要分析

階層變項	階層一		階層二		階層三		階層四		
	$\beta$	t 值	$\beta$	t 值	$\beta$	t 值	$\beta$	t 值	
個	能力因素	.393	5.746***	.219	2.861*	.166	2.311*	.165	2.281*
人	文化因素			.377	5.086***	.130	1.578	.127	1.522
特	外派次數			-.033	-.493	-.011	-.173	-.012	-.194
性	平均外派停留時間			-.016	-.236	.038	.603	.035	.546
	文化覺察					.421	5.430***	.423	5.425***
	參與式訓練方式							.021	.339
	F 值	33.018***		15.784***		20.545***		17.054***	
迴歸模式	R <sup>2</sup>	.154		.262		.367		.368	
摘要	$\Delta$ F 值	33.018***		8.645***		29.485***		.115	
	$\Delta$ R <sup>2</sup>	.154		.108		.105		.001	

\*p<.05    \*\*\*p<.001

#### 十七、H4-17 跨文化技巧、符號式訓練方式對互動適應有顯著影響

首先，觀察 6 個預測變項的共線性診斷可知，VIF 值分別為 1.555、1.494、1.073、1.100、1.505 及 1.109，皆低於標準值 10，因此，變項間沒有共線性的問題。

如表 4-45 所示，階層一投入的是「能力因素」，F 值為 34.030，達顯著水準，能解釋 15.8%的互動適應變項，接著階層二加入的是「文化因素」、「外派次數」及「平均外派停留時間」，F 值為 16.135，達顯著性，整體解釋量為 26.5%，而 F 改變值為 8.725，亦達顯著水準，是故，階層二整體對互動適應有顯著的影響。

階層三再投入「跨文化技巧」變項，整體 F 值為 18.210，達到.001 的顯著水準，解釋力增加了 7.3%，為 33.8%， $\Delta$ F 值為 19.749，亦達.001 的顯著性，其中文化因素和跨文化技巧的  $\beta$  值為.262、.327，表示兩者對互動適應有正向的顯著影響。階層四加入的是「符號式訓練方式」，F 值為 15.484，有達顯著水準，整體解釋變異量略增為 34.4%，但 F 改變值 1.568，未達顯著性，說明階層四對於互動適應雖有解釋力，然符號式訓練方式對互動適應無影響。

表 4-45 跨文化技巧、符號式訓練方式與互動適應之階層迴歸摘要分析

階層變項	階層一		階層二		階層三		階層四		
	$\beta$	t 值	$\beta$	t 值	$\beta$	t 值	$\beta$	t 值	
個	能力因素	.397	5.833***	.228	2.985*	.128	1.686	.132	1.736
人	文化因素			.375	5.105***	.262	3.510*	.262	3.528*
特	外派次數			-.037	-.566	-.013	-.205	-.011	-.180
性	平均外派停留時間			-.018	-.275	-.028	-.448	-.016	-.248
	跨文化技巧					.327	4.444***	.344	4.604***
	符號式訓練方式							-.080	-1.252
	F 值	34.030***		16.135***		18.210***		15.484***	
迴歸模式	R <sup>2</sup>	.158		.265		.338		.344	
摘要	$\Delta$ F 值	34.030***		8.725***		19.749***		1.568	
	$\Delta$ R <sup>2</sup>	.158		.107		.073		.006	

\*p<.05    \*\*\*p<.001

#### 十八、H4-18 跨文化技巧、參與式訓練方式對互動適應有顯著影響

在 6 個自變項中，變異數膨脹因素分別為 1.550、1.500、1.074、1.108、1.467 和 1.087，皆小於標準值 10，是故，變項間沒有多元共線性。

從表 4-46 可看出，階層一加入的為「能力因素」，F 值為 32.952，達.001 的顯著水準，解釋變異量為 15.4%，繼續投入「文化因素」、「外派次數」及「平均外派停留時間」之後，整體 F 值為 15.773，達顯著性，解釋力提高為 26.2%，且 F 改變值為 8.653，亦達顯著水準，代表階層二對互動適應有整體解釋力。

階層三加入了「跨文化技巧」，F 值為 17.813，達到.001 的顯著水準，解釋量增加為 33.5%，而 $\Delta$ F 值 19.439，亦達.001 的顯著水準，表示跨文化技巧對於互動適應有影響。最後，階層四投入的是「參與式訓練方式」變項，F 值為 14.882，p<.001，達顯著性，但 F 改變值.485，未達顯著水準，亦即參與式訓練方式對互動適應沒有影響，然而，階層四對互動適應尚具有 33.7% 的整體解釋力。

表 4-46 跨文化技巧、參與式訓練方式與互動適應之階層迴歸摘要分析

階層變項	階層一		階層二		階層三		階層四		
	$\beta$	t 值	$\beta$	t 值	$\beta$	t 值	$\beta$	t 值	
個人	能力因素	.392	5.740***	.219	2.855*	.122	1.597	.122	1.601
人	文化因素			.377	5.088***	.266	3.543*	.268	3.564***
特	外派次數			-.034	-.514	-.012	-.193	-.009	-.137
性	平均外派停留時間			-.016	-.243	-.028	-.433	-.020	-.315
	跨文化技巧					.325	4.409***	.331	4.455***
	參與式訓練方式							-.045	-.697
	F 值	32.952***		15.773***		17.813***		14.882***	
迴歸模式	R <sup>2</sup>	.154		.262		.335		.337	
摘要	$\Delta$ F 值	32.952***		8.653***		19.439***		.485	
	$\Delta$ R <sup>2</sup>	.154		.108		.073		.002	

\*p<.05 \*\*\*p<.001

## 第六節 研究假設檢定結果

本節歸納前述假設驗證之統計分析，結果如下表 4-47。針對「個人背景」、「個人特性」、「跨文化訓練內容」、「跨文化訓練方式」與「跨文化適應」之關係進行綜合討論，分述如下。

### 一、個人背景與跨文化適應之關係

個人背景主要是透過基本資料的問項取得，包括性別、年齡、教育程度、現行公司工作年資、在台總工作年資、外派次數、平均停留時間、外派時家人是否同行、國內、外出差次數等共十項。其中在年齡、現行工作年資、在台總年資、平均停留時間與外派次數都對一般生活適應有所差異，以下分別敘述之。

首先，年齡對一般生活適應的 t 檢定結果有達到顯著，但因顯著值達到臨界標準，是故無法明確看出分組的差異。另外，現行公司的工作年資亦對一般生活適應的成效



有所差異，年資達 6~10 年的外派人員，其適應成效較 1 年以下者較好；而在台工作年資亦然，總年資為 1~5 年與 6~10 年的員工，適應結果皆比 1 年以下的外派人員來得更明顯。而外派時平均停留時間，停留 37 個月者在一般生活適應的結果，會優於僅停留 1~6 個月者。最後，外派次數也對一般生活適應產生差異結果，有過 3 次經驗的外派人員，會比第一次外派者減少適應新文化所需的時間，亦即適應結果較好。

## 二、個人特性與跨文化適應之關係

個人特性在本研究設計中，係列為控制變項，目的在釐清單純由跨文化訓練內容、方式對跨文化適應所造成的影響，其既屬於變項之一，故在此亦進行假設檢定的討論。

從表 4-14~4-46 可看出個人特性中的能力因素，對跨文化適應三構面皆有著正向顯著的影響，但文化因素、外派次數與平均外派停留時間，此三變項進入迴歸模式後，僅對於一般生活和互動適應有影響，對工作適應卻沒有影響。

而顧鳳姿（1993）的研究發現個人特質與海外適應有顯著的正相關，如調整文化差異的能力和人際技巧與生活適應有關；而解決衝突的能力與工作適應有關。藍雅馨（2002）以派駐大陸的台商為研究對象，進行了派外人員能力與海外適應之關聯性研究，其中發現派外人員的能力與海外適應有關聯，此能力包括處理心理壓力之能力、溝通能力、建立關係能力、文化同理心能力、跨文化察覺能力等五項。洪鏡月在 2004 年則針對跨國企業經理人的跨文化適應研究中則發現，個人特性中的能力因素對跨文化適應有正向影響僅得到部份支持，文化因素亦為部份支持。

上述三個研究皆顯示外派人員的個人特性與跨文化適應有相當程度的關聯，或有正向之影響，與本研究在檢驗個人特性及跨文化適應之關係，所得到的研究結果相似。然而，文化因素、外派次數與平均外派停留時間對於工作適應沒有影響的研究發現，可能係因此構面較屬於心理、態度的特性，因此，對於偏重專業技術、能力的海外任務及地主國工作場域，自然無影響性。

## 三、跨文化訓練內容與跨文化適應之關係

本研究所歸納之跨文化訓練內容，包含對地主國的認知、文化覺察與跨文化技巧三個構面，而假設二的驗證結果為，僅有兩項不支持，分別為 H2-1，對地主國的認知對一般生活適應有顯著影響；H2-2，文化覺察對一般生活適應有顯著影響。其餘假設均成立。

Black(1988)針對外派至日本的美籍員工所進行的研究發現，跨文化經驗、外派前所給予的資訊和對外派角色的掌握程度，三者對於工作適應有顯著的影響，其中外派前所給予的資訊對工作適應的影響為負向，但對一般生活適應則為正向，可能係因外派前所給予的資訊多與外派生活有關，而外派任務則與母國工作經驗相似，是故，外派前的資訊無法加快對工作的適應，卻能使外派人員儘速融入地主國生活。Eschbach, Parker 和 Stoeberl 則是對回任的美國外派人員進行跨文化訓練成效的調查，得到結論為跨文化訓練有助於降低文化衝擊、減少適應新文化所需的時間，且對於工作適應亦有影響，此外，互動適應與一般生活適應兩者有關聯，家庭適應亦與外派人員的適應有關(Eschbach, Parker, & Stoeberl, 2001)。最後，陳廣明（2002）對台商外派大陸人員所進行的工作適應研究，將跨文化訓練內容分為溝通訓練、當地文化理解訓練和工作技能訓練，工作適應則分成滿意度、角色行為和表現三類，其中唯有工作技能訓練與工作滿意度、當地文化理解訓練與工作表現，此兩假設未獲得支持，其餘皆成立。

綜上所述，國內、外研究均證實跨文化訓練內容與跨文化適應有顯著的關係，與研究假設二的結果相似。然而，其中有些不同，例如，在 Black(1988)的研究中，地主國的資訊對一般生活適應所造成的影響為正向，對工作適應為負向，但在本研究結果中前者為無影響，後者則是正向的影響。

#### 四、跨文化訓練方式與跨文化適應之關係

本研究中跨文化訓練方式對跨文化適應有影響之假設三，其中僅有一項獲得支持，H3-2，參與式訓練方式對一般生活適應有顯著影響。其餘假設皆不成立。

Early 在 1987 年比較兩類跨文化訓練方法，文件給予法(documentary)與人際互動法(interpersonal)對跨文化適應結果的影響，發現有接受跨文化訓練的外派人員，無論

是何種方法，皆能減少適應新文化所需的時間，但研究結果並未支持人際互動法優於文件給予法的假設。而黃子珉於 2002 年的研究則指出，跨文化訓練方式對派遣人員所自評之跨文化訓練成效具有正向的顯著關係，此訓練方式係以社會學習理論為基礎，由 Black 和 Mendenhall(1989)建構之跨文化訓練模式，分成符號式和參與式兩種方式，與本研究的歸納相同。

Early(1987)與黃子珉（2002）的研究發現與驗證結果略有相同，但本研究進一步發現兩種訓練方式中，參與式訓練方式對一般生活適應的成效較好，但在工作和互動適應上皆沒有效果。

#### 五、跨文化訓練內容、跨文化訓練方式與跨文化適應之關係

假設四，跨文化訓練內容、跨文化訓練方式對跨文化適應有影響，有三項獲得支持，其餘假設均不成立。此三項假設係為，跨文化訓練內容搭配參與式訓練方式後，對一般生活適應有顯著的影響。

其他未獲得證實的假設，依變項係為工作適應與互動適應，但在假設二中，訓練內容與此兩種適應的結果皆為正向的顯著影響，而在假設三的跨文化訓練方式則同樣是假設不予支持的结果。因此，研究者推論原因為符號式和參與式的訓練方式，對增進工作適應、互動適應沒有幫助。此外，三種訓練內容輔以符號式訓練方式進行，對於一般生活適應的結果亦沒有影響，

表 4-47 研究假設結果列表

研究假設	結果
<b>H1：個人背景的不同在跨文化適應上有顯著差異。</b>	部份支持
H1-1：性別的不同在跨文化適應上有顯著差異。	不支持
H1-2：年齡的不同在跨文化適應上有顯著差異。	部份支持
H1-3：教育程度的不同在跨文化適應上有顯著差異。	不支持
H1-4：現行公司工作年資的不同在跨文化適應上有顯著差異。	部份支持

(續後頁)

(接前頁)

---

H1-5：在台工作年資的不同在跨文化適應上有顯著差異。	部份支持
H1-6：外派次數的不同在跨文化適應上有顯著差異。	部份支持
H1-7：平均停留時間的不同在跨文化適應上有顯著差異。	部份支持
H1-8：外派時家人是否同行在跨文化適應上有顯著差異。	不支持
H1-9：國內出差次數的不同在跨文化適應上有顯著差異。	不支持
H1-10：國外出差次數的不同在跨文化適應上有顯著差異。	不支持

---

**H2：跨文化訓練內容對跨文化適應有顯著影響。** 部份支持

H2-1：對地主國的認知對一般生活適應有顯著影響。	不支持
H2-2：文化覺察對一般生活適應有顯著影響。	不支持
H2-3：跨文化技巧對一般生活適應有顯著影響。	支持
H2-4：對地主國的認知對工作適應有顯著影響。	支持
H2-5：文化覺察對工作適應有顯著影響。	支持
H2-6：跨文化技巧對工作適應有顯著影響。	支持
H2-7：對地主國的認知對互動適應有顯著影響。	支持
H2-8：文化覺察對互動適應有顯著影響。	支持
H2-9：跨文化技巧對互動適應有顯著影響。	支持

---

**H3：跨文化訓練方式對跨文化適應有顯著影響。** 部份支持

H3-1：符號式訓練方式對一般生活適應有顯著影響。	不支持
H3-2：參與式訓練方式對一般生活適應有顯著影響。	支持
H3-3：符號式訓練方式對工作適應有顯著影響。	不支持
H3-4：參與式訓練方式對工作適應有顯著影響。	不支持
H3-5：符號式訓練方式對互動適應有顯著影響。	不支持
H3-6：參與式訓練方式對互動適應有顯著影響。	不支持

---

(續後頁)

(接前頁)

---

<b>H4：跨文化訓練內容、跨文化訓練方式對跨文化適應有顯著影響。</b>	<b>部份支持</b>
H4-1：對地主國的認知、符號式訓練方式對一般生活適應有顯著影響。	不支持
H4-2：對地主國的認知、參與式訓練方式對一般生活適應有顯著影響。	支持
H4-3：文化覺察、符號式訓練方式對一般生活適應有顯著影響。	不支持
H4-4：文化覺察、參與式訓練方式對一般生活適應有顯著影響。	支持
H4-5：跨文化技巧、符號式訓練方式對一般生活適應有顯著影響。	不支持
H4-6：跨文化技巧、參與式訓練方式對一般生活適應有顯著影響。	支持
H4-7：對地主國的認知、符號式訓練方式對工作適應有顯著影響。	不支持
H4-8：對地主國的認知、參與式訓練方式對工作適應有顯著影響。	不支持
H4-9：文化覺察、符號式訓練方式對工作適應有顯著影響。	不支持
H4-10：文化覺察、參與式訓練方式對工作適應有顯著影響。	不支持
H4-11：跨文化技巧、符號式訓練方式對工作適應有顯著影響。	不支持
H4-12：跨文化技巧、參與式訓練方式對工作適應有顯著影響。	不支持
H4-13：對地主國的認知、符號式訓練方式對互動適應有顯著影響。	不支持
H4-14：對地主國的認知、參與式訓練方式對互動適應有顯著影響。	不支持
H4-15：文化覺察、符號式訓練方式對互動適應有顯著影響。	不支持
H4-16：文化覺察、參與式訓練方式對互動適應有顯著影響。	不支持
H4-17：跨文化技巧、符號式訓練方式對互動適應有顯著影響。	不支持
H4-18：跨文化技巧、參與式訓練方式對互動適應有顯著影響。	不支持

---

## 第五章 結論與建議

本研究旨在探討，當排除外派人員個人特性的影響之下，跨文化訓練內容、方式與跨文化適應之間的關係。首先，研究者闡述國際人力資源的概念與社會學習理論的意涵，以作為後續文獻討論的立基；其後，即針對跨文化訓練內容和方式、跨文化適應與個人特性進行定義、內涵等的說明；最後再進一步推演跨文化訓練內容、方式以及個人背景與跨文化適應之間的關係，是為本研究的立論依據。

透過文獻探討的過程，研究者參考了國外學者對個人特性、跨文化訓練內容、方式與跨文化適應所進行的討論與釐清，進而編製研究工具的問題，問卷包括「個人背景資料」、「個人特性分量表」、「跨文化訓練內容分量表」、「跨文化訓練方式分量表」及「跨文化適應分量表」，共五部份。初稿完成後經學術界和實務界的專家共五人，針對問卷內容提供修正意見，進行專家效度的檢核。

本研究的母群體係為有外派經驗一個月以上的台灣籍員工，但因數量難以估計，僅能以便利抽樣的方式，取得樣本。之後以預試回收結果進行信度分析，繼續進行正式問卷的施測。預試及正式調查，共發出 413 份問卷，回收 192 份，其中有效樣本為 187 份，有效回收率為 45.3%，所回收之問卷以 SPSS for Windows 13.0 英文版進行資料的處理，進一步探討個人背景、個人特性、跨文化訓練內容、方式和跨文化適應之關係。最後即根據分析結果進行討論，提出本研究之結論、理論意涵與幾點建議，茲分別說明如後。

### 第一節 研究結論

本節係依據第四章資料分析後的研究發現，進行綜合討論，共做出八點結論，分述如下。

一、外派人員的年齡、年資、平均停留時間和外派次數對於一般生活適應的成效有不同的結果。

在外派人員的年齡部分，雖然無法明確得知是哪個階段的年齡會產生較好的一般生活適應結果，但已可判斷出年齡係為一主要的影響因素，亦可作為企業在遴選外派人員時的參考。而在年資部分，無論是在現行公司或是在台灣的總工作年資，都可看出有一定資歷的員工，在進入地主國生活的表現會優於職場新鮮人，可能係因此類型員工的出差或外派機會較多，因此也較快能適應不同的文化情境，而若指派年資不滿一年的員工進行海外任務，則可能必須承擔任務延遲或失敗的高風險機率。

此外，外派時平均停留時間在 37 個月以上者，其生活適應的效果亦優於停留 1~6 個月的外派人員，原因可能係為當停留時間越長，則與新生活情境的磨合、互動期亦較久，能逐漸熟悉地主國生活模式，但若平均停留時間較短，可能尚處於文化衝擊期，因此亦無法融入新生活。

最後，有外派三次經驗的員工，其在一般生活適應上的成效也會比僅外派過一次者，來得更明顯，此可能原因與上述相同，透過多次外派經驗的累積，培養員工對新文化的彈性接受程度，亦協助員工能縮短新生活的適應時程。是故，企業在徵選執行海外任務的最佳人選時，可從年齡、年資、平均外派停留時間和外派次數四方面，綜合進行評估和考量，以期挑選出最適宜的人選。

二、外派人員對地主國的認知掌握越多，則越能儘速適應海外工作和人際互動，然而對於增進一般生活適應沒有幫助。

對地主國的認知係為提供地理環境、風俗民情、政經情勢等知識性的資訊，由於在訓練內容中已充分瞭解當地的情況，對於外派人員開始執行海外任務時，勢必有一定的幫助，因此，能儘速適應工作上的改變。而先行掌握地主國的風情文化，亦讓外派人員與其人民的互動模式有初步的理解，有助於實際面對時能從容應付，且人與人的交流隨時發生於工作或生活中，倘若外派人員無法掌握，則對進行外派任務將造成困難，所以

應當十分關注在互動方面的適應情況。

然而此地主國的資訊卻對適應日常生活沒有幫助，原因可能在於，雖然瞭解其生活型態，但即使不能融入當地，外派人員依然能以最基本的標準維持食、衣、住、行的正常運作，是故，一般生活的適應不佳對於外派人員執行工作事務並不會造成影響，亦即為較容易被忽略的適應構面。

三、文化覺察的訓練內容對於增進工作適應和互動適應有明顯的成效，但對適應一般日常生活沒有幫助。

文化覺察的訓練內容包括培養文化開放的態度、體認不同文化的差異等跨文化議題。外派人員選擇進入新文化情境，主要係為完成所被交付的海外任務，因此覺察與母國不同的工作文化，並能接受這些差異性，對於適應地主國極有幫助，而這些效果直接反應在工作執行和人際溝通上，因此，文化覺察的訓練能促進外派人員儘快投入工作，順利與他人互動。

但此訓練內容無法協助外派人員在一般生活上的適應情形，可能原因為文化覺察強調培養對文化的彈性、開放與客觀態度，但一般生活適應則指涉融入地主國的日常生活，兩者的目標訴求不盡相同，是故，未能達到訓練之成效。

四、跨文化技巧的訓練內容越完整，越能增進一般生活適應、工作適應與互動適應。

跨文化技巧包含了地主國語言、溝通技巧和子公司的經營理念等。能使用地主國語言對話是融入當地生活重要的媒介，因此，語言和溝通技巧的訓練，幫助外派人員在日常生活運作，以及應對地主國人民能更加得心應手，相對的在適應上沒有困難。而外派任務的成功乃是企業外派最重要的目的，掌握這些跨文化技能對於執行海外任務勢必有一定的助益，與當地員工的充分溝通、理解子公司的組織策略都是為了順利完成工作，是故，跨文化技巧的訓練能增進工作適應成效。



五、以符號式訓練方式投入訓練，對於提升一般生活適應、工作適應與互動適應沒有明顯效果。

從本研究之實證結果中發現，透過符號式訓練方式進行跨文化訓練，無論對一般生活適應、工作適應與互動適應都沒有幫助。以一般生活適應而言，可能係因對於地主國的生活情況，僅靠書面資訊、聆聽演講等方法接受訓練，較難以與外派人員產生互動和共鳴，亦即無法讓外派人員將訓練內容與地主國的生活內容產生有效的連結，是故對於外派後的生活即沒有幫助。

而在工作適應和互動適應方面，欲藉由符號式訓練方式提供有意義的學習內容，確實是容易做到的方法，例如利用書面文件解釋海外任務內容；觀賞有關地主國影片介紹，從中觀察當地互動的情形等。然而在檢驗其實施效果時，即會發現對於適應的幫助十分有限，原因在於符號式訓練方式偏重於知識、資訊的單向傳遞，缺少雙向的交流，和可能因互動產生的火花和思考，因此便未能有效提升對海外工作和與當地人民互動的適應成效。

六、透過參與式訓練方式進行學習，有助於增進一般生活適應的成效，但對提昇工作適應及互動適應則沒有幫助。

本研究發現以參與式訓練方式提供訓練內容，對於提昇一般生活適應有明顯的成果。然而，卻無法對工作適應與互動適應產生同樣的成效，可能係因對於能促進工作和互動適應的學習內容，在訓練方案中較難以投入設計，並確實執行。

以一般生活適應的內容而言，透過模擬地主國在食衣住行方面等情境作為外派人員的事前演練，對於一開始進入新文化情境有基本的依循規範。但對工作適應和互動適應兩者而言，即使是角色扮演的訓練方式，所給予的只是大略的概念、方向和可能發生的情況，與外派人員到達地主國後的實際遭遇、感受，仍舊有所差距。因此，對於最重要的海外任務執行，以及與當地人民直接互動，都需要經過較複雜、縝密設計的訓練方案，才得以真正實行，發揮成效，例如，訓練講師可安排曾至地主國出差，甚至有外派經驗

的員工擔任，如此一來，所呈現的內容不僅是將當地資訊演練出來，還帶有更多隱性的知識經驗傳承，所得到的適應效果自然較好，但就台灣企業的跨文化訓練實施現況而言，此方面尚難以達成。

七、三種跨文化訓練內容，當搭配參與式的訓練方式，皆能提昇一般生活的適應成效，但對工作與互動適應卻沒有明顯效果；而符號式訓練方式則對三種適應結果都沒有幫助。

如同前面所述，透過參與式訓練方式，所提供給外派人員的訓練內容，能夠增強其對地主國的認識、覺察文化差異和培養跨文化技巧，因此，明顯增進外派人員在一般生活適應上的成效，促使其能對基本的生活感到滿足。但符號式訓練方式未能達成此一結果，亦即證明了設計嚴謹度較高的參與式訓練方式比符號式，更能提昇訓練成效。

此外，在工作和人際互動的適應成效，兩者皆都不理想，可能係因訓練設計有其困難度所致。雖然本研究歸納之跨文化訓練內容，包括對地主國的認知、文化覺察及跨文化技巧三類，應足以使外派人員掌握、適應地主國的生活、工作與互動，但尚需透過訓練方式才能開始學習過程。而符號式所提供的書面資料、資訊簡報等，和參與式所安排的角色扮演、情境模擬等，只能就基本的地主國生活情況進行訓練設計，對地主國真實的工作場域，和當地人際互動模式等複雜的需求，相對地較難以被投入訓練內容的設計範圍中，對地主國的情境模擬也難以完全相符，因此造成了即便跨文化訓練內容透過此兩種方式進行學習，外派人員在工作適應、互動適應上，依舊未能成功、順利的再製於地主國情境中。

八、外派人員的專業和溝通能力越好，則在一般生活適應、工作適應及互動適應上越好；而其對文化的態度僅對一般生活適應和互動適應有幫助，無法幫助適應海外工作。

在本研究中發現，外派人員的個人特性，無論是在管理上、人際互動上的能力，或是其過去曾有的跨文化經驗，促使他能儘快調適進入新文化的衝擊，及對新文化採取同

化，甚至是整合的態度，都令外派人員能減少海外適應的時間。而這些個人特性為外派人員原即具備有的態度與經驗，亦或可能是透過其他學習活動所習得的能力，然後展現在適當的時間點上。

然而，跨文化經驗與文化同化的態度，僅能提昇一般生活適應、互動適應成效，反應於工作上的適應情況則沒有特別的效果。可能原因為此文化構面係由外派人員透過過去經驗，以及對文化的態度，進而表現於外在的行為上，但這些經驗、態度屬於心理層面的範疇。但身處地主國的工作情境時，需要展現的是專業工作能力，個體對新文化的調適過程或結果，則無關於海外任務的執行。因此，外派人員在跨文化經驗的豐富與否，以及對文化持包容或排斥態度，皆對於工作適應沒有影響。

## 第二節 理論意涵與研究建議

本節將根據研究結果和發現，對理論意涵進行說明，並針對實務及研究兩方面，提出幾點建議。

### 一、理論意涵

本研究係以社會學習理論為基礎，採用 Black 和 Mendenhall(1989)所提出的跨文化訓練方式，符號式及參與式，再加入跨文化訓練內容之三個內涵，對地主國的認知、文化覺察與跨文化技巧，最後以外派人員的個人特性作為控制變項，採用多元階層迴歸分析驗證跨文化訓練對跨文化適應的影響。過去對於外派人員的研究文獻，缺乏將訓練內容、方式及適應整合為一完整的架構進行實證研究，實為國際人力資源管理的一大知識缺口。而本研究即透過控制個人特性的可能影響後，進一步探討跨文化訓練內容與跨文化訓練方式，對跨文化適應的效果為何。

而經過分析和討論後，本研究發現在一般生活適應情況中，以參與式訓練方式進行

外派前的訓練，其成效較以符號式訓練方式進行來得有效果。亦即透過角色扮演、情境模擬或實地旅遊的課程，學習有關地主國各方面的資訊，都會讓外派人員對於當地情況有較深刻的感受和印象，是故，當他們接受外派任務以後，也較容易將學得的知識或技巧，再次表現於真實生活中。因此，本研究對學術理論的貢獻即為，驗證 Black 和 Mendenhall 在 1989 年所提出的跨文化訓練模式，並發現以參與式訓練方式進行跨文化訓練，對於一般生活適應成效係有幫助。

## 二、研究建議

根據本研究之研究結論，研究者以下分別針對實務及後續研究兩方面提供建議，實務面又分成人力資源工作者和跨國企業，研究面則是針對研究主題、對象與方法。

### （一）實務方面

#### 1. 人力資源工作者

人力資源工作者在面對企業進行外派任務的規劃時，即可從人員的遴選階段投入協助，提供組織包括對其年齡、工作年資、過去是否有外派經驗和次數等重要資訊，以便能在徵選時即決定出適宜的人選，之後再針對所遴選出的外派人員，規劃、設計相關的外派前跨文化訓練，尤其是透過參與式訓練方式進行訓練內容，能幫助他們以最短的時間適應地主國生活，積極投入被交付的外派任務中，為母國發揮最大的效能。

#### 2. 跨國企業

企業主動提供規劃完整、符合需求的跨文化訓練方案是協助外派人員減少適應時間的重要策略，雖然在本研究中未能完全證實三種訓練內容搭配兩種訓練方式，皆對跨文化適應有影響，但參與式訓練方式在促進一般生活適應上有明顯的成效，亦是一項不容忽視的發現。因此，跨國企業需慎思，當確實施行跨文化訓練以後，除了能協助外派人員成功適應地主國，提高外派任務的完成率外，更重要的是能降低外派人員提前回任的機會，及回任後所造成的成本損失。

### （二）後續研究方面

### 1. 研究主題

本研究採用 Black 和 Mendenhall(1989)的跨文化訓練方式分類，符號式和參與式，搭配檢驗跨文化訓練內容與跨文化適應之關係，而後續的研究者可嘗試投入不同的訓練內容或方式，以期能更全面、完整地建構成熟的跨文化訓練方案。

此外，在本研究設計中，跨文化適應係為依變項，又分為三個構面，一般生活適應、工作適應與互動適應，之後也可考慮進一步分析三個構面之間是否亦有關聯，甚而是相互影響。

### 2. 研究對象

本研究對象針對台灣跨國企業外派人員，有接受跨文化訓練方案者，但因無法預測母群體數量，故未經過抽樣的程序，直接施行調查，而受限於研究時間的長度，當樣本回收數量達到足以進行統計分析的標準，即著手資料的分析和討論。因此，建議後續研究可擴大樣本數量，以取得更接近真實的回收資料。

此外，在本研究中並未依據受試者的職位作問卷回收的區隔，故在日後的研究可考慮依據職位別或是職務別進行回收，如一般外派員工及外派層級為主管，亦或是專業技術人員與從事文書行政的員工等，以便能明確檢驗出不同樣本對象所產生的適應情形，進而更有更豐碩、全面的研究發現。

### 3. 研究方法

本研究方法係採用量化之問卷調查法，受限於研究時間長度與研究者能力的限制，未能加入質性訪談法，因此建議後續研究者，可採取質、量並行的研究方法，或透過實驗設計，蒐集更多有用的資料，亦能豐富研究產出。

## 參考文獻

- 中華經濟研究院 (2007)。2007 年國外投資事業營運狀況調查分析報告。經濟部投資審議委員會委託之計畫成果報告。台北市：經濟部投資審議委員會。
- 甘珮姍 (1999)。台灣企業派外經理人跨文化訓練有效性之實證研究。國立成功大學企業管理學系碩士論文，未出版，台南。
- 林思伶 (1996)。企業國際化派外經理人的跨文化訓練。企業跨國經營管理研討會，輔仁大學。
- 吳孟玲 (1998)。我國跨文化訓練現況與架構之探討—以資訊電子業為例。國立東華大學國際企業研究所碩士論文，未出版，花蓮。
- 吳萬益、陳碩珮、甘珮姍 (2000)。台灣企業派外人員跨文化訓練有效性之實證研究。台大管理論叢，10 (2)，167-203。
- 吳明隆 (2006)。SPSS 統計應用學習實務—問卷分析與應用統計 (3 版)。台北：知城出版。
- 林明宏 (2002)。我國企業外派人員適應因素及指標建構之研究。長榮管理學院經營管理研究所碩士論文，未出版，台南。
- 林燦螢、簡詩怡 (2000)。淺談跨文化訓練與發展。人力培訓專刊，6，7-14。
- 周曉虹 (譯) (1995)。Bandura, A. 著。社會學習理論。台北：桂冠圖書股份有限公司。
- 洪鏡月 (2003)。外派人員跨文化適應之研究。國立成功大學國際企業研究所碩士論文，未出版，台南。
- 廖克玲 (1991)。社會學習理論巨匠—班度拉。台北：風雲論壇出版社。
- 廖勇凱 (2006a)。跨文化人力資源管理實戰法則。台北：汎果國際文化事業有限公司。
- 廖勇凱 (2006b)。派外人員管理實戰法則。台北：汎果國際文化事業有限公司。
- 張鷺琪 (1996)。台派大陸管理人員之跨文化訓練模式。大葉大學事業經營研究所碩士論文，未出版，彰化。

張惠雅(2000)。國際人力資源管理內涵之研究—海外子公司管控機制之形成與運作。

國立臺灣師範大學工業科技教育研究所碩士論文，未出版，台北。

陳榮德(2003)。國際企業跨文化人力資源發展之研究。高苑學報，9，141-154。

陳勝文(2003)。外派人員之人力資源管理對其績效影響之研究—以亞洲九國為例。

國立成功大學工業管理研究所碩士論文，未出版，台南。

陳廣明(2002)。跨文化訓練實施對台商外派大陸人員於工作適應上之影響。大

葉大學國際企業管理學系碩士論文，未出版，彰化。

許南雄(2007)。國際人力資源管理。台北：華立圖書股份有限公司。

黃英忠、鍾昆原、溫金豐(1997)。國際企業中跨文化的訓練與發展—重要事例

法與社會學習理論之應用。就業與訓練，15(3)，18-25。

黃英忠、鍾昆原、溫金豐(1998)。台商派駐大陸人員跨文化訓練模式初探—重要

事例法與社會學習理論之應用。輔仁管理評論，5(1)，19-47。

黃光霖(1999)。我國製造業海外派遣人員訓練與福利制度之研究。國立中山大

學企業管理學系碩士論文，未出版，台南。

黃子珉(2002)。文化訓練方式、自評跨文化訓練成效與組織承諾關係之研究—

以海外派遣人員為例。淡江大學管理科學學系碩士論文，未出版，台北。

黃瓊慧(2002)。改變員工行為措施成效對變革結果的影響—社會學習的觀點。

人力資源管理學報，2(2)，65-69。

簡詩怡(1999)。跨國企業外派人員跨文化能力內涵之研究。國立臺灣師範大學

工業科技教育研究所碩士論文，未出版，台北。

藍雅馨(2002)。跨文化訓練實施程度、派外人員能力與海外適應之關聯性研究

—以台商派駐大陸人員為例。中原大學企業管理學系碩士論文，未出版，桃園。

顧鳳姿(1993)。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

所博士論文，未出版，台北。

- Aycan, Z. (1997). Expatriate adjustment as a multifaceted phenomenon: individual and organizational level predictors. *The International Journal of Human Resource Management*, 8(4), 434-456.
- Berry, J. W., Kim, U., Minde, T., & Mok, D. (1987). Comparative studies of acculturative stress. *International Migration Review*, 21(3), 491-511.
- Bandura, A. (1977). *Social learning theory*. Englewood Cliffs, N.J. : Prentice Hall.
- Black, J. S. (1988). Work role transitions: A study of American expatriate managers in Japan. *Journal of International Business Studies*, 19(2), 277-294.
- Black, J. S., & Mendenhall, M. (1989). A practical but theory-based framework for selecting cross-cultural training methods. *Human Resource Management*, 28(4), 511-539.
- Black, J. S., & Mendenhall, M. (1990). Cross-cultural training effectiveness: A review and a theoretical framework for future research. *The Academy of Management Review*, 15(1), 113-136.
- Black, J. S., & Mendenhall, M. (1991). The U-Curve Adjustment Hypothesis Revisited: A review and theoretical framework. *Journal of International Business Studies*, 22(2), 225-247.
- Black, J. S., & Stephens, G. K. (1999). The influence of the spouse on American expatriate adjustment and intent to stay in Pacific Rim overseas assignments. *Journal of Management*, 15(4), 529-544.
- Chadwin, M.L., Rogers, S. E., & Kim, P. S. (1995). Dealing with them: Preparing state and local officials for the cross-cultural challenge. *Public Administration Review*, 55(6), 517-521.
- Dowling, P. J., & Welch, D. E. (1991). The strategic adaptation process in international human resource management: A case study. *Human Resource Planning*, 14(1), 61-69.
- Dowling, P. J., & Welch, D. E. (2004). *International human resource management: Managing people in a multinational context*. (4th ed.). Mason, Ohio: Thomson.
- Dunbar, E., & Katcher, A. (1990). Preparing managers for foreign assignments. *Training & Development Journal*, 44(9), 45-47.



- Early, P. C. (1987). Intercultural training for managers: A comparison of documentary and interpersonal methods. *Academy of Management Journal*, 30(4), 685-698.
- Eschbach, D. M., Parker G. E., & Stoeberl P. A. (2001). American repatriate employees' retrospective assessments of the effects of cross-cultural training on their adaptation to international assignments. *The International Journal of Human Resource Management*, 12(2), 270-287.
- Forster, N. (2000). Expatriates and the impact of cross-cultural training. *Human Resource Management Journal*, 10(3), 63-78.
- Harrison, J. K. (1994). Developing successful expatriate managers: A framework for the structural design and strategic alignment of cross-cultural training programs. *Human Resource Planning*, 17(3), 17-34.
- Jun, S., Gentry, J. W., & Hyun, Y.J. (2001). Cultural adaptation of business expatriates in the host marketplace. *Journal of International Business Studies*, 32(2), 369-377.
- Kim, Y. Y. (1988). *Communication and cross-cultural adaptation*. Clevedon, Avon, England: Multilingual Matters Ltd.
- Lee, C. (1983). Cross-cultural training: Don't leave home without it. *Training*, 20(7), 20-25.
- Minick, R. D., & Medlin, S. M. (1983). Anticipatory evaluation in HRD programming. *Training & Development*, 37, 89-93.
- Mendenhall, M., & Oddou, G. (1985). The dimensions of expatriate acculturation: A review. *The Academy of Management Review*, 10(1), 39-47.
- Mendenhall, M., & Oddou, G. (1986). Acculturation profiles of expatriate managers: Implications for cross-cultural training programs. *Columbia Journal of World Business*, 21(4), 73-79.
- Odenwald, S. (1993). A guide for global training. *Training & Development*, 47(7), 22-31.
- Rippert-Davila, S. (1985). Cross-cultural training for business: A consultant's primer. *The Modern Language Journal*, 69, 238-246.
- Rosemary, C., & Everett, M. R. (2004). Cross-cultural adaptation of US expatriates in Singapore. *Media Asia*, 31(2), 108-120.

Spradley, J. P., & Phillips, M. (1972). Culture and stress: A quantitative analysis. *American Anthropologist*, 74(3), 518-529.

## 附錄一 專家內容效度檢核

您好，

我是國立中正大學成人及繼續教育研究所碩士班學生，目前正以「跨文化訓練對台灣企業外派人員跨文化適應之影響」為碩士論文主題，本研究企圖從個人特性、跨文化訓練內容與跨文化訓練過程三方面，個別檢視與跨文化適應之間的關聯。問卷中所指涉之跨文化訓練皆為由企業組織所提供之正式活動，非由個人自我導向學習而成。

本問卷所陳述之問項，無絕對的正確與錯誤，請您依據個人經驗予以填答。而對於所得資料，僅作為統計分析與撰寫論文之用途，絕不對外揭露，請您安心作答。

您的支持與協助是本研究順利完成的關鍵因素，敬請惠予協助，並感謝您撥冗填答，在此致上最誠摯的謝意。敬祝

順心如意 事業順利

國立中正大學成人及繼續教育研究所

指導教授：李藹慈 博士

研究生：劉霽凌

聯絡方式：g94710007@ccu.edu.tw

2007 年 7 月

說明：本問卷分為五大部份，共 6 頁（含本頁）

第一部份：個人基本資料

第二部份：個人特性

第三部份：跨文化訓練內容

第四部份：跨文化訓練過程

第五部份：跨文化適應

第一部分：個人基本資料

一、性別： 男性  女性

修正意見：\_\_\_\_\_

二、年齡：\_\_\_\_\_ 歲

修正意見：\_\_\_\_\_

三、教育程度： 高中（職）以下  大學（專）以下  
 碩士  博士

修正意見：\_\_\_\_\_

四、在台工作年資：\_\_\_\_\_ 年

2 號專家：加入「在現行公司的年資」。

五、外派經驗：

第一次外派國名：\_\_\_\_\_；停留時間：\_\_\_\_\_ 個月；

家人是否同行： 是  否；

外派職位： 高階管理者

（董事長、總經理、副總經理、協理等）

中階管理者

（經理、副理、襄理、課長、廠長等）

基層管理者（副課長、組長等）

一般員工

刪 修 適

除 正 當

1 2  3

1 2  3

1 2  3

1  2 3

1 2  3

刪 修 適  
除 正 當

第二次外派國名：\_\_\_\_\_；停留時間：\_\_\_\_\_ 個月；

家人是否同行： 是  否；

外派職位： 高階管理者

(董事長、總經理、副總經理、協理等)

中階管理者

(經理、副理、襄理、課長、廠長等)

基層管理者 (副課長、組長等)

一般員工

第三次外派國名：\_\_\_\_\_；停留時間：\_\_\_\_\_ 個月；

家人是否同行： 是  否；

外派職位： 高階管理者

(董事長、總經理、副總經理、協理等)

中階管理者

(經理、副理、襄理、課長、廠長等)

基層管理者 (副課長、組長等)

一般員工

修正意見：\_\_\_\_\_

六、過去國內出差經驗：平均 \_\_\_\_\_ 次/年

1  3

2 號專家：在問卷中明確定義「出差」與「外派」。

七、過去國外出差經驗：平均 \_\_\_\_\_ 次/年

1  3

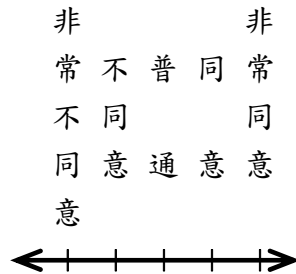
2 號專家：在問卷中明確定義「出差」與「外派」。





### 第三部份：跨文化訓練內容

《填答說明》此部份係在探討跨文化訓練內容的實施情形，請您依過去經驗，圈選一個適當的答案。



在跨文化訓練的內容中，

1.我學習到地主國的天氣、地理等環境知識。 1 2 3 4 5

修正意見：\_\_\_\_\_

2.我瞭解地主國特有的風俗文化。 1 2 3 4 5

3號專家：我能夠瞭解地主國特有的風俗文化。

3.我知道地主國當前的政治、經濟情勢。 1 2 3 4 5

3號專家：我能夠掌握地主國當前的政治、經濟訊息。

4.我瞭解地主國基本的生活情況，包括食衣住

行育樂六方面。 1 2 3 4 5

3號專家：我能夠掌握地主國基本的生活訊息，包括食衣住

行育樂六方面。

5.我培養了對文化彈性、開放的態度。 1 2 3 4 5

修正意見：\_\_\_\_\_

6.我體認到文化不同所帶來的影響，包含工作

與生活。 1 2 3 4 5

修正意見：\_\_\_\_\_

刪 修 適  
除 正 當

1 2  3

1  2 3

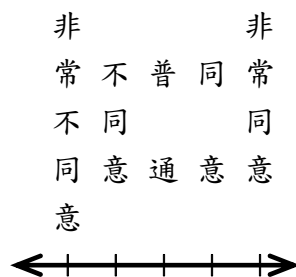
1  2 3

1  2 3

1 2  3

1 2  3





刪	修	適
除	正	當
1	2	3
1	2	3
1	2	3
1	2	3
1	2	3
1	2	3
1	2	3

在跨文化訓練的內容中，

7.我參與討論有關母國與地主國文化的相同與

差異。 1 2 3 4 5

3號專家：我有足夠的能力與文化誘因而參與討論有關母國與地主國文化的相同與差異。

8.我接受地主國語言基本的聽說讀寫訓練。 1 2 3 4 5

修正意見：\_\_\_\_\_

9.我瞭解地主國的基本社交禮儀。 1 2 3 4 5

1號專家：我瞭解地主國的基本社交禮儀與禁忌。

10.我學習到與地主國人民溝通的技巧、方式。 1 2 3 4 5

修正意見：\_\_\_\_\_

11.我充分理解地主國組織的經營理念和策略。 1 2 3 4 5

4號專家：如果只是這樣簡單的問，很難問到東西。

12.我接受跨文化的管理及領導訓練。 1 2 3 4 5

4號專家：如果只是這樣簡單的問，很難問到東西。

1號專家：可增題，

13.我學習到地主國與工作相關的基本法令規章。

14.我的家庭成員（如配偶及子女）與我同行前，有接受到公司協助提供簡單的地主國相關資訊與輔導。

#### 第四部份：跨文化訓練過程

《填答說明》此部份係在瞭解跨文化訓練過程的情況，請您依過去經驗，圈選一個適當的答案。

非 常 不 同 同 意	1	2	3	4	5	非 常 同 意
←————— —————→						

在跨文化訓練的過程中，

1. 公司有提供各類書面資料，讓我進一步

瞭解地主國。

1 2 3 4 5

1 2  3

修正意見：\_\_\_\_\_

2. 公司有安排地主國回任員工演講，讓我

獲得當地資訊。

1 2 3 4 5

1 2  3

修正意見：\_\_\_\_\_

3. 公司有舉辦地主國的相關簡報，作為我

訊息的來源。

1 2 3 4 5

1 2  3

修正意見：\_\_\_\_\_

4. 公司提供有關地主國當地生活、工作、

環境等的介紹影片。

1 2 3 4 5

1 2  3

修正意見：\_\_\_\_\_

5. 公司有規劃地主國語言的教室訓練課程。

1 2 3 4 5

1 2  3

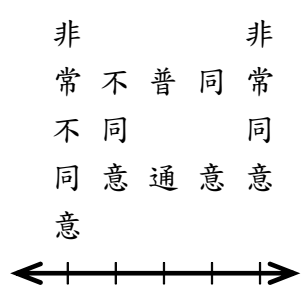
修正意見：\_\_\_\_\_

6. 公司有安排外派個案的討論機會。

1 2 3 4 5

1 2  3

修正意見：\_\_\_\_\_



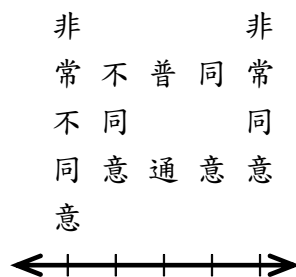
	刪 除	修 正	適 當
7. 公司有提供與地主國相似文化情境，讓我 瞭解可能發生在工作、生活的各種情況。 1 2 3 4 5	1	2	3
3 號專家： <u>公司有提供地主國的相關教育訓練，讓我瞭解可能     發生在工作、生活的各種情況。</u>			
8. 公司有規劃敏感度的團體訓練課程，讓我 能分享自己的真實感受，也觀察他人的情 感表現。 1 2 3 4 5	1	2	3
修正意見：_____			
9. 公司有安排我運用角色扮演，模擬解決外 派時可能發生的問題情境。 1 2 3 4 5	1	2	3
修正意見：_____			
10. 公司有規劃回任員工與我面對面溝通、 互動。 1 2 3 4 5	1	2	3
修正意見：_____			

	非 常 不 同 意	普 通 意	同 意	非 常 同 意	刪 除	修 正	適 當	
在跨文化訓練的過程中，								
11.公司有安排我先至地主國短期觀摩 (field trip)。	1	2	3	4	5	1	<input checked="" type="checkbox"/> 2	3
3號專家： <u>公司有安排我先至地主國進行工作崗位訓練 On-Job-Training。</u>								
12.公司有安排我透過情境模擬，感受在海外 的生活與工作。	1	2	3	4	5	1	2	<input checked="" type="checkbox"/> 3
修正意見：_____								

### 第五部份：跨文化適應

《填答說明》此部份係在瞭解跨文化適應的情形，請您依過去經驗，圈選一個適當的答案。

	非 常 不 同 同 意	1	2	3	4	5		刪 除	修 正	適 當
<div style="display: flex; justify-content: center; align-items: center;"> <div style="margin-right: 10px;">非</div> <div style="margin-right: 10px;">常</div> <div style="margin-right: 10px;">不</div> <div style="margin-right: 10px;">同</div> <div style="margin-right: 10px;">普</div> <div style="margin-right: 10px;">同</div> <div style="margin-right: 10px;">常</div> <div style="margin-right: 10px;">同</div> <div style="margin-right: 10px;">意</div> <div style="margin-right: 10px;">通</div> <div style="margin-right: 10px;">意</div> <div style="margin-right: 10px;">意</div> </div> <div style="text-align: center;"> </div>										
在地主國的跨文化適應中，										
1.我對地主國的生活條件感到滿意。		1	2	3	4	5		1	2	3
修正意見：	_____									
2.我能接受地主國的飲食型態。		1	2	3	4	5		1	2	3
修正意見：	_____									
3.我能接受地主國的服裝樣式。		1	2	3	4	5		1	2	3
修正意見：	_____									
4.我對地主國的居住條件感到滿意。		1	2	3	4	5		1	2	3
修正意見：	_____									
5.我對地主國的交通運輸情形感到滿意。		1	2	3	4	5		1	2	3
修正意見：	_____									
6.我能在地主國享受購物的樂趣。		1	2	3	4	5		1	2	3
修正意見：	_____									
7.我熟知地主國的娛樂方式與設施。		1	2	3	4	5		1	2	3
修正意見：	_____									
8.我能接受地主國的物價水準。		1	2	3	4	5		1	2	3
修正意見：	_____									



	刪	修	適			
	除	正	當			

在地主國的跨文化適應中，

9.我瞭解地主國的醫療保健制度。                      1   2   3   4   5                      1   2   3

修正意見： \_\_\_\_\_

10.我對當地語言能運用自如。                      1   2   3   4   5                      1   2   3

修正意見： \_\_\_\_\_

11.我能接受地主國對女性的角色定位。                      1   2   3   4   5                      1   2   3

修正意見： \_\_\_\_\_

12.我能扮演好外派任務所賦予的角色責任。                      1   2   3   4   5                      1   2   3

修正意見： \_\_\_\_\_

13.我能符合地主國主管的績效標準和期待。                      1   2   3   4   5                      1   2   3

修正意見： \_\_\_\_\_

14.我能盡力管理地主國員工，以完成工作  
    任務。                      1   2   3   4   5                      1   2   3

2號專家：較低位階員工可能無法填答。

15.在工作時，我與地主國員工的互動十分  
    良好。                      1   2   3   4   5                      1   2   3

修正意見： \_\_\_\_\_

16.我能表現出符合地主國的合宜社交禮儀。                      1   2   3   4   5                      1   2   3

修正意見： \_\_\_\_\_

	非 常 不 同 意	普 通 意	非 常 同 意	刪 除	修 正	適 當
	←—— —— —— —— ——→					
在地主國的跨文化適應中，						
17.在日常生活中，我能與地主國人民有良好的互動。	1	2	3	4	5	1 2 <b>3</b>
修正意見：_____						
18.我能與地主國人民溝通自如。	1	2	3	4	5	1 2 <b>3</b>
修正意見：_____						
19.我能接受地主國人民對待外籍人士的態度。	1	2	3	4	5	1 2 <b>3</b>
修正意見：_____						

1 號專家：可增題，

20.我對家庭成員在地主國的生活適應感到滿意。

21.我滿意子女在地主國接受的教育。

3 號專家：可增題，

20.我能夠將母公司的企業文化與地主國的在地文化，進行有效整合。

## 附錄二 預試調查問卷

您好，

我是國立中正大學成人及繼續教育研究所碩士班學生，目前正以「跨文化訓練對台灣企業外派人員跨文化適應之影響」為碩士論文主題，本研究企圖從個人特性、跨文化訓練內容與跨文化訓練過程三方面，個別檢視與跨文化適應之間的關聯。問卷中所指涉之跨文化訓練皆為由企業組織所提供之正式活動，非由個人自我導向學習而成。

本問卷所陳述之問項，無絕對的正確與錯誤，請您依據個人經驗予以填答。而對於所得資料，僅作為統計分析與撰寫論文之用途，絕不對外揭露，請您安心作答。

您的支持與協助是本研究順利完成的關鍵因素，敬請惠予協助，並感謝您撥冗填答，在此致上最誠摯的謝意。敬祝

順心如意 事業順利

國立中正大學成人及繼續教育研究所

指導教授：李藹慈 博士

研究生：劉霈凌

聯絡方式：g94710007@ccu.edu.tw

2007 年 10 月

說明：本問卷分為五大部份，共 6 頁（含本頁）

第一部份：個人基本資料

第二部份：個人特性

第三部份：跨文化訓練內容

第四部份：跨文化訓練過程

第五部份：跨文化適應



第一部分：個人基本資料

一、性別： 男性  女性

二、年齡：\_\_\_\_\_ 歲

三、教育程度： 高中（職）以下  大學（專）以下  
 碩士  博士

四、在現行公司工作年資：\_\_\_\_\_ 年

五、在台工作年資：\_\_\_\_\_ 年

六、外派經驗：**在派駐國家停留一個月以上者，稱為外派。**

第一次外派國名：\_\_\_\_\_；停留時間：\_\_\_\_\_ 個月；

家人是否同行： 是  否；

外派職位： 高階管理者（董事長、總經理、副總經理、協理等）  
 中階管理者（經理、副理、襄理、課長、廠長等）  
 基層管理者（副課長、組長等）  
 一般員工

第二次外派國名：\_\_\_\_\_；停留時間：\_\_\_\_\_ 個月；

家人是否同行： 是  否；

外派職位： 高階管理者（董事長、總經理、副總經理、協理等）  
 中階管理者（經理、副理、襄理、課長、廠長等）  
 基層管理者（副課長、組長等）  
 一般員工

第三次外派國名：\_\_\_\_\_；停留時間：\_\_\_\_\_ 個月；

家人是否同行： 是  否；

外派職位： 高階管理者（董事長、總經理、副總經理、協理等）  
 中階管理者（經理、副理、襄理、課長、廠長等）  
 基層管理者（副課長、組長等）  
 一般員工

七、過去國內出差經驗：平均 \_\_\_\_\_ 次/年

八、過去國外出差經驗：平均 \_\_\_\_\_ 次/年

～請翻下一頁繼續填答～

## 第二部份：個人特性

《填答說明》此部份係在探討個人特性與跨文化適應之關係，請您依過去經驗，圈選一個適當的答案。

	非 常 不 同 意	不 同 意	普 通	同 意	非 常 同 意
	←————— ————— ————— ————— —————→				
1.我能夠在外派工作壓力下調適情緒。	1	2	3	4	5
2.我擁有看清局勢，擬定應對策略的能力。	1	2	3	4	5
3.我能迅速執行計畫，以達成目標。	1	2	3	4	5
4.我能夠應用專門知識和技術於外派任務中。	1	2	3	4	5
5.我具備勝任外派任務的能力。	1	2	3	4	5
6.在外派任務中，我與工作團隊建立良好的合作關係 與互信感。	1	2	3	4	5
7.我樂於接觸不同的文化。	1	2	3	4	5
8.我善於解決在溝通中所產生的誤解。	1	2	3	4	5
9.我會積極處理人際往來中所發生的衝突。	1	2	3	4	5
10.在過去的外派任務中，我獲得了不同的文化經驗。	1	2	3	4	5
11.當執行外派任務時，我會積極融入地主國的生活。	1	2	3	4	5
12.我能欣賞，並尊重地主國特有的文化。	1	2	3	4	5
13.我會結合公司所在母國與派駐國外分公司兩種不同 文化，以應付外派任務的各種挑戰。	1	2	3	4	5

～請翻下一頁繼續填答～

### 第三部份：跨文化訓練內容

《填答說明》此部份係在探討跨文化訓練內容的實施情形，請您依過去經驗，圈選一個適當的答案。

#### 在跨文化訓練的內容中，

	非 常 不 符 合	不 符 合	普 通	符 合	非 常 符 合
	←				→
1.我學習到地主國的天氣、地理等環境知識。	1	2	3	4	5
2.我瞭解地主國特有的風俗文化。	1	2	3	4	5
3.我掌握地主國當前的政治、經濟訊息。	1	2	3	4	5
4.我掌握地主國基本的生活訊息，包括食衣住行育樂 六方面。	1	2	3	4	5
5.我學習到地主國與工作相關的基本法令規章。	1	2	3	4	5
6.我培養了對文化彈性、開放的態度。	1	2	3	4	5
7.我體認到文化不同所帶來的影響，包含工作與生活。	1	2	3	4	5
8.我參與討論有關母國與地主國文化的相同與差異。	1	2	3	4	5
9.我接受地主國語言基本的聽說讀寫訓練。	1	2	3	4	5
10.我瞭解地主國的基本社交禮儀與禁忌。	1	2	3	4	5
11.我學習到與地主國人民溝通的技巧、方式。	1	2	3	4	5
12.我充分理解地主國組織的經營理念和策略。	1	2	3	4	5

～請翻下一頁繼續填答～

#### 第四部份：跨文化訓練過程

《填答說明》此部份係在瞭解跨文化訓練過程的情況，請您依過去經驗，圈選一個適當的答案。

在跨文化訓練的過程中，

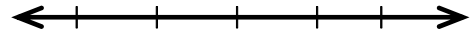
非  
常  
不  
符  
合

不  
符  
合

普  
通

符  
合

非  
常  
符  
合



- |  |   |   |   |   |   |
|--|---|---|---|---|---|
| 1. 公司有提供各類書面資料，讓我進一步瞭解地主國。                               | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2. 公司有安排地主國回任員工演講，讓我獲得當地資訊。                              | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3. 公司有舉辦地主國的相關簡報，作為我訊息的來源。                               | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4. 公司提供有關地主國當地生活、工作、環境等的介紹影片。                            | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5. 公司有規劃地主國語言的教室訓練課程。                                    | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6. 公司有安排外派個案的討論機會。                                       | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7. 公司有提供與地主國相似的文化情境訓練，讓我瞭解可能發生在工作、生活的各種情況。               | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8. 公司有規劃敏感度的團體訓練課程，讓我能分享自己的真實感受，也觀察他人的情感表現。              | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 9. 公司有安排我運用角色扮演，模擬解決外派時可能發生的問題情境。                        | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 10. 公司有規劃回任員工與我面對面溝通、互動。                                 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 11. 公司有安排我先至地主國短期觀摩(field trip)或工作崗位訓練(on job training)。 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 12. 公司有安排我透過情境模擬，感受在海外的生活與工作。                            | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

～請翻下一頁繼續填答～

## 第五部份：跨文化適應

《填答說明》此部份係在瞭解跨文化適應的情形，請您依過去經驗，圈選一個適當的答案。

### 在地主國的跨文化適應中，

	非 常 不 同 意	1	2	普 通	3	4	同 意	5	非 常 同 意
		←————— ————— ————— ————— —————→							
1.我對地主國的生活條件感到滿意。		1	2	3	4	5			
2.我能接受地主國的飲食型態。		1	2	3	4	5			
3.我能接受地主國的服裝樣式。		1	2	3	4	5			
4.我對地主國的居住條件感到滿意。		1	2	3	4	5			
5.我對地主國的交通運輸情形感到滿意。		1	2	3	4	5			
6.我能在地主國享受購物的樂趣。		1	2	3	4	5			
7.我熟知地主國的娛樂方式與設施。		1	2	3	4	5			
8.我能接受地主國的物價水準。		1	2	3	4	5			
9.我瞭解地主國的醫療保健制度。		1	2	3	4	5			
10.我對當地語言能運用自如。		1	2	3	4	5			
11.我能接受地主國對女性的角色定位。		1	2	3	4	5			
12.我能扮演好外派任務所賦予的角色責任。		1	2	3	4	5			
13.我能符合地主國主管的績效標準和期待。		1	2	3	4	5			
14.在工作時，我與地主國員工的互動十分良好。		1	2	3	4	5			
15.我能表現出符合地主國的合宜社交禮儀。		1	2	3	4	5			
16.在日常生活中，我能與地主國人民有良好的互動。		1	2	3	4	5			
17.我能與地主國人民溝通自如。		1	2	3	4	5			
18.我能接受地主國人民對待外籍人士的態度。		1	2	3	4	5			

～問卷到此結束，感謝您的耐心填答～

### 附錄三 正式調查問卷

您好，

我是國立中正大學成人及繼續教育研究所碩士班學生，目前正以「跨文化訓練對台灣企業外派人員跨文化適應之影響」為碩士論文主題，本研究企圖從個人特性、跨文化訓練內容與跨文化訓練方式三方面，個別檢視與跨文化適應之間的關聯。**問卷中所指涉之跨文化訓練皆為由企業組織所提供之正式活動**，非由個人自我導向學習而成。

本問卷所陳述之問項，無絕對的正確與錯誤，**請您依據個人經驗予以填答**。而對於所得資料，僅作為統計分析與撰寫論文之用途，絕不對外揭露，請您安心作答。

您的支持與協助是本研究順利完成的關鍵因素，敬請惠予協助，並感謝您撥冗填答，在此致上最誠摯的謝意。敬祝

順心如意 事業順利

國立中正大學成人及繼續教育研究所

指導教授：李藹慈 博士

研究生：劉霈凌

聯絡方式：g94710007@ccu.edu.tw

2007 年 12 月

說明：本問卷分為五大部份，共 6 頁（含本頁）

第一部份：個人基本資料

第二部份：個人特性

第三部份：跨文化訓練內容

第四部份：跨文化訓練方式

第五部份：跨文化適應

第一部分：個人基本資料

一、性別： 男性  女性

二、年齡：\_\_\_\_\_ 歲

三、教育程度： 高中（職）以下  大學（專）以下

碩士  博士

四、在現行公司工作年資：\_\_\_\_\_ 年

五、在台工作年資：\_\_\_\_\_ 年

六、外派經驗：**在派駐國家停留一個月以上者，稱為外派。**

第一次外派國名：\_\_\_\_\_ ；停留時間：\_\_\_\_\_ 個月；

家人是否同行： 是  否；

外派職位： 高階管理者（董事長、總經理、副總經理、協理等）

中階管理者（經理、副理、襄理、課長、廠長等）

基層管理者（副課長、組長等）

一般員工

第二次外派國名：\_\_\_\_\_ ；停留時間：\_\_\_\_\_ 個月；

家人是否同行： 是  否；

外派職位： 高階管理者（董事長、總經理、副總經理、協理等）

中階管理者（經理、副理、襄理、課長、廠長等）

基層管理者（副課長、組長等）

一般員工

第三次外派國名：\_\_\_\_\_ ；停留時間：\_\_\_\_\_ 個月；

家人是否同行： 是  否；

外派職位： 高階管理者（董事長、總經理、副總經理、協理等）

中階管理者（經理、副理、襄理、課長、廠長等）

基層管理者（副課長、組長等）

一般員工

七、過去國內出差經驗：平均 \_\_\_\_\_ 次/年

八、過去國外出差經驗：平均 \_\_\_\_\_ 次/年

～請翻下一頁繼續填答～

## 第二部份：個人特性

《填答說明》此部份係在探討個人特性與跨文化適應之關係，請您依過去經驗，圈選一個適當的答案。

	非 常 不 同 意	不 同 意	普 通	同 意	非 常 同 意
	←————— ————— ————— ————— —————→				
1.我能夠在外派工作壓力下調適情緒。	1	2	3	4	5
2.我擁有看清局勢，擬定應對策略的能力。	1	2	3	4	5
3.我能迅速執行計畫，以達成目標。	1	2	3	4	5
4.我能夠應用專門知識和技術於外派任務中。	1	2	3	4	5
5.我具備勝任外派任務的能力。	1	2	3	4	5
6.在外派任務中，我與工作團隊建立良好的合作關係 與互信感。	1	2	3	4	5
7.我善於解決在溝通中所產生的誤解。	1	2	3	4	5
8.在過去的外派任務中，我獲得了不同的文化經驗。	1	2	3	4	5
9.當執行外派任務時，我會積極融入地主國的生活。	1	2	3	4	5
10.我能欣賞，並尊重地主國特有的文化。	1	2	3	4	5
11.我會結合公司所在母國與派駐國外分公司兩種不同 文化，以應付外派任務的各種挑戰。	1	2	3	4	5

～請翻下一頁繼續填答～



### 第三部份：跨文化訓練內容

《填答說明》此部份係在探討跨文化訓練內容的實施情形，請您依過去經驗，圈選一個適當的答案。

#### 在跨文化訓練的內容中，

	非 常 不 符 合	不 符 合	普 通	符 合	非 常 符 合
	←				→
1.我學習到地主國的天氣、地理等環境知識。	1	2	3	4	5
2.我瞭解地主國特有的風俗文化。	1	2	3	4	5
3.我掌握地主國當前的政治、經濟訊息。	1	2	3	4	5
4.我掌握地主國基本的生活訊息，包括食衣住行育樂 六方面。	1	2	3	4	5
5.我學習到地主國與工作相關的基本法令規章。	1	2	3	4	5
6.我培養了對文化彈性、開放的態度。	1	2	3	4	5
7.我體認到文化不同所帶來的影響，包含工作與生活。	1	2	3	4	5
8.我參與討論有關母國與地主國文化的相同與差異。	1	2	3	4	5
9.我接受地主國語言基本的聽說讀寫訓練。	1	2	3	4	5
10.我瞭解地主國的基本社交禮儀與禁忌。	1	2	3	4	5
11.我學習到與地主國人民溝通的技巧、方式。	1	2	3	4	5
12.我充分理解地主國組織的經營理念和策略。	1	2	3	4	5

～請翻下一頁繼續填答～

#### 第四部份：跨文化訓練方式

《填答說明》此部份係在瞭解跨文化訓練方式的情況，請您依過去經驗，圈選一個適當的答案。

在跨文化訓練的方式中，

	非 常 不 符 合	1	2	普 通	3	4	符 合	5	非 常 符 合
		←————— ————— ————— ————— —————→							
1. 公司有提供各類書面資料，讓我進一步瞭解地主國。	1	2	3	4	5				
2. 公司有安排地主國回任員工演講，讓我獲得當地資訊。	1	2	3	4	5				
3. 公司有舉辦地主國的相關簡報，作為我訊息的來源。	1	2	3	4	5				
4. 公司提供有關地主國當地生活、工作、環境等的介紹影片。	1	2	3	4	5				
5. 公司有規劃地主國語言的教室訓練課程。	1	2	3	4	5				
6. 公司有安排外派個案的討論機會。	1	2	3	4	5				
7. 公司有提供與地主國相似的文化情境訓練，讓我瞭解可能發生在工作、生活的各種情況。	1	2	3	4	5				
8. 公司有規劃敏感度的團體訓練課程，讓我能分享自己的真實感受，也觀察他人的情感表現。	1	2	3	4	5				
9. 公司有安排我運用角色扮演，模擬解決外派時可能發生的問題情境。	1	2	3	4	5				
10. 公司有規劃回任員工與我面對面溝通、互動。	1	2	3	4	5				
11. 公司有安排我先至地主國短期觀摩(field trip)或工作崗位訓練(on job training)。	1	2	3	4	5				
12. 公司有安排我透過情境模擬，感受在海外的生活與工作。	1	2	3	4	5				

～請翻下一頁繼續填答～

## 第五部份：跨文化適應

《填答說明》此部份係在瞭解跨文化適應的情形，請您依過去經驗，圈選一個適當的答案。

### 在地主國的跨文化適應中，

	非 常 不 同 意	不 同 意	普 通	同 意	非 常 同 意
	←————— ————— ————— ————— —————→				
1.我對地主國的生活條件感到滿意。	1	2	3	4	5
2.我能接受地主國的飲食型態。	1	2	3	4	5
3.我能接受地主國的服裝樣式。	1	2	3	4	5
4.我對地主國的居住條件感到滿意。	1	2	3	4	5
5.我對地主國的交通運輸情形感到滿意。	1	2	3	4	5
6.我能在地主國享受購物的樂趣。	1	2	3	4	5
7.我熟知地主國的娛樂方式與設施。	1	2	3	4	5
8.我能接受地主國對女性的角色定位。	1	2	3	4	5
9.我能扮演好外派任務所賦予的角色責任。	1	2	3	4	5
10.我能符合地主國主管的績效標準和期待。	1	2	3	4	5
11.在工作時，我與地主國員工的互動十分良好。	1	2	3	4	5
12.我能表現出符合地主國的合宜社交禮儀。	1	2	3	4	5
13.在日常生活中，我能與地主國人民有良好的互動。	1	2	3	4	5
14.我能與地主國人民溝通自如。	1	2	3	4	5
15.我能接受地主國人民對待外籍人士的態度。	1	2	3	4	5

～問卷到此結束，感謝您的耐心填答～