

應用傳記式問卷預測駐派大陸員工之外派適應⁽¹⁾

陳彰儀 張裕隆 王榮春 李文銓

政治大學心理系

由於台灣工資日高，台商到大陸設廠日漸增加。鑒於大陸的經營管理與技術專業人才甚缺，台商往往需派遣優秀的員工進駐大陸支援大陸分公司的需求。由於兩地在政治、經濟與社會制度差距甚大，致使外派大陸人員感到適應困難、執行任務不理想、甚至不得不提前返國，造成公司困擾。本研究的目的，在於編製適當的工具，藉以協助企業做好外派大陸人員的甄選工作。在研究一中，研究者以關鍵事例法訪問外派大陸人員，結果顯示與外派適應相關的個人因素包括：(1) 管理之變通與因應能力；(2) 對異文化的興趣與尊重；(3) 對外派地政治、經濟與社會的瞭解；(4) 社交技巧；(5) 休閒習慣；(6) 自我照顧能力；(7) 環境改變的適應能力；(8) 視外派工作為生涯發展的契機；(9) 大中華認同；(10) 家庭支持與負擔。研究二則根據上述結果，建構「傳記式問卷」做為研究的工具，收集到 176 位外派人員在問卷上的反應。結果顯示此傳記式問卷各向度的 Cronbach's α 介於 .79-.86，且與外派人員自評的外派適應（包括工作適應、生活適應、人際適應與離職意願）及外派動機具有高度的正相關，表示效度獲得支持。

關鍵字：外派人員、外派適應、傳記式問卷、外派動機

跨國公司為了業務的緣故，常需要在他國成立分公司，原則上分公司員工的選派是以聘雇當地人員為主，但由於某些原因（例如：當地缺乏人才、要母公司與分公司良好的溝通..等），母公司往往亦需將人員外派到海外分公司。但是對外派人員而言，由於離開母國到一個陌生的環境，一則必須擔負繁重的開拓工作；二則亦需解決初到陌生環境的生活適應問題，因此很多外派人員在任期尚未結束前，就會請求調回母公司，造成所謂的「外派失敗」（Mendenhall & Oddou, 1978）。根據 Mendenhall 與 Oddou（1978）的估計，

從 1965 至 1978 年，歐美跨國公司外派失敗率約在 25% ~ 40% 之間。一些研究更顯示出外派失敗率高達 70% (Desatnick & Bennett, 1978; Tung, 1982; Arvey, Bhagat & Salas, 1991; Naumann, 1993)。由於外派人員的成本很高，除高薪資、訓練、旅行、搬家等直接支出外，還有許多間接成本（如造成銷售降低、市場佔有率降低..等）。根據估計，一位外派人員的費用常是母公司員工的三倍以上 (Harvey, 1983)。Black (1988) 的研究更指出，一個外派人員離職，至少會讓公司造成 25 萬美元以上的損失。因此自 1960 年代起，歐美國家就開始針對外派人員做一系列的研究。

近年來台灣跨國公司逐漸增多，但有關員工外派他地的相關研究卻很稀少 (柯元達, 1994; 許士軍、顧鳳姿, 1995; 黃國隆、蔡啓通、黃敏萍, 1995)。尤其自 1987 年 11 月政府開放大陸探親以來，海峽兩岸的經濟與貿易交流逐漸化暗為明，貿易急速成長。特別是近年來，台灣許多的企業基於成本與市場考量，因此不管是傳統企業或高科技產業，進軍大陸成為企業發展的趨勢。

由於台灣對大陸投資逐年增加，雖然大陸擁有相當可觀的廉價勞工，但卻缺乏工程技術及經營管理的人才。因此公司必須以長期駐守或短期輪調的方式，徵派管理人員與技術人員遠赴大陸，支援大陸分公司的需要。大陸地區雖然與台灣屬同文、同種，但兩地因分隔四十年，許多制度、法規、價值觀、做事方式與態度已有許多不同。根據研究者前一個有關之外派人員工作壓力之研究發現，台灣外派人員的確發生許多適應不良的情形，而不少人亦因此提早回台，無法完成預期的任務 (陳彰儀, 1995)。可見預測台商外派大陸成功與否的課題很值得我們探討。

外派人員所需的特質

事實上，歐美國家在有關預測外派人員成功與否或外派員工適應狀況的研究亦不多見。Tung (1981) 曾探討美國 80 家跨國公司甄選外派人員的作業，研究結果發現外派人員本身的專業程度、人格特質與人際能力、家庭因素、與外派的環境四個變項與外派成功與否有關。而 Mendenhall 和 Oddou (1985) 在一篇有關外派人員適應問題的回顧性文章中，則指出影響外派人員適應好壞的層面有四：(1) 自我層面 (self-oriented)：包括 a. 有無強化物之替代物 (reinforcement substitution)，即外派人員能否以當地的活動、興趣來

代表原來所習慣的活動或興趣；b.降低壓力的策略（stress reduction），即外派人員可否採取適當的策略（例如寫日記、與同是外派人員保持互動等），忍受暫時退縮的狀況；c.專業能力（technical competence），即外派人員是否對自己的能力有信心，相信自己能達成目標。（2）他人層面（others oriented）：包括a.關係發展能力（relationship development），即有能力與當地員工或人民建立長久友誼關係；b.溝通意願（willingness to communicate），即願意使用當地語言與當地員工或人民溝通。（3）知覺層面：即能對當地員工或人民表現的某些行為，做出合理正確的歸因。（4）派駐地的文化適應難度：由於某些地區（如中東、印度、東非）的國情或文化較為特殊，因此在適應上的難度也會比較高。

而 Ronen（1989）的研究則整理出影響外派人員成功與否的五項特質，這五項特質分別是：（1）專業能力：如專業能力、管理能力等；（2）人際技巧：如人際互動能力、對不明確性的忍受度與行為彈性等；（3）外派動機：如對外派使命的認同、對海外經驗的興趣等；（4）家庭狀況：配偶出國居住的意願、婚姻關係、父母身體狀況、小孩教育等；（5）口語溝通技巧：使用當地語言的能力、溝通能力。

Fisher, Schoenfeldt 與 Shaw（1993）在綜合各家學者研究所提出的外派人員甄選模式中，亦明白的列出遴選外派人員應具備的條件包括有：「有意願外派」、「有能力擔任外派工作」、「有能力適應」、「良好的家庭狀況」、「有能力溝通」與「有能力建立關係」等六項條件。

除了上述諸多變項之外，外派人員的跨文化能力（intercultural effectiveness）亦常被視為預測跨文化適應的一個主要指標（Hawes & Kealey, 1981；Koester & Olebe, 1986；Ruben, 1985）。Cui 和 Awa（1992）整理有關跨文化能力的文獻指出跨文化能力應該包含人際能力、社交能力、文化同理心（cultural empathy）、對模糊狀況與不確定性的忍受力和彈性、管理與問題解決的能力。

綜合以上相關的文獻可知，決定歐美跨國公司外派成功的因素的主要向度包括有個人的（1）專業能力；（2）人際能力；（3）對異文化的同理心、接受度、彈性；（4）對外派的動機；（5）家庭狀況；（6）當地的語言能力。

不過，由於台灣外派到大陸的員工，語言上較沒有問題，且大部份都是具有相當專業能力的人員，所以要考慮的主要因素可能以外派員工的人際能力、文化同理心、外派動機與家庭狀況四點最為重要。

傳記式問卷

由於外派人員的特質往往對其外派成效有極大的影響。因此，過去曾有一些學者試圖以既有的人格測驗來測量上述這些向度（Parker & McEvoy, 1993）。但由於影響外派人員適應良好與否之相關因素甚多，加上一般人格測驗過於特殊（specific），因此過去用人格測驗來甄選的效度都不甚高。反而是傳記式問卷（biographical data questionnaire）在甄選上的預測力，比心理測驗、面談、工作樣本、評量中心等方式都要來得好（Gatewood & Field, 1998）。因此如果我們能確認外派人員未來在工作上所需要的特質，並能進一步地找出與這些特質有關的經歷或狀況，據此編成傳記式問卷，那麼透由此一工具的施測，就可篩選出未來可以適任外派工作的員工。

傳記式問卷，也稱為傳記式資料，或是背景資料。它是把一個人過去的傳記用有系統的問卷節錄下來，有如一份很詳盡的履歷表，它涵蓋的內容常是個人過去背景與生活經驗，包括受教育的經驗、興趣、家庭、休閒、個人健康狀況、早期工作經驗、態度、價值觀等。傳記式問卷的主要理論基礎是「過去行為是預測未來的行為的最好指標」，亦即當我們對一個人的過去所知甚詳，就能有效地預測他未來的行為與表現（Cascio, 1998）。

Ghiselli（1966）用工作效益為效標，以各種甄選工具為預測變項，探討各種工具之效度係數狀況。他發現有 55% 的傳記式資料研究，其效度係數超過 .50，比其它甄選工具更具預測效力，可見傳記式問卷是個非常好的預測工具。Gatewood 與 Field（1998）則歸納了以傳記式問卷預測不同效標之效度資料。傳記式問卷用以預測工作表現時，具有 .34 的效度係數，對其他的效標也有相當不錯的效度。

Owens 與 Schoenfeldt（1979）所做的相關研究，可說是傳記式資料或問卷之效度研究中最完整的一個。Owens 等人所用的研究工具是 Owens 在 1966 年時與 Albright 和 Glennon 編製的 *A Catalog of Life History Items* 傳記式問卷，內含基本資料、興趣和態度、健康情形、人際關係、金錢觀、童年經驗、

個人屬性、家庭（包含配偶與子女）、休閒生活、求學歷程、自我意像、價值觀（含喜好傾向）與工作經歷 13 個大類、638 題的生活歷史事件。Owens 等人以上述題庫中的 118 個項目所編成的個人傳記資料問卷，來預測大學生學業成就、生活適應、生涯成功，研究的結果發現其預測力相當理想。Child 和 Klimoski（1986）的研究則以傳記式問卷所測得的社會取向（social orientation）、經濟穩定性（economic stability）、工作倫理取向、學業成就、自信（personal confidence）等變項來預測工作成功（job success）、個人成功（personal success）、生涯成功（career success）等三個變項，結果發現上述的五個因素均可有效地預測效標變項。其他的研究亦指出傳記式資料可以有效地預測員工成功以及是否適任（Baehr & Williams, 1986；Hough, 1984；McDaniel, 1989；Schoenfeldt, 1974；Schrader & Osburn, 1977）。

由於台灣有關傳記式資料的研究並不多見，但這些研究都顯示某些背景資料與研究效標之間存在相當的相關程度（井敏珠，1983；姚若芹，1986；劉信吾，1988；張景媛，1991；許佩玲，1981）。陳彰儀（1993）參考 Owens 的傳記式資料的架構，發展出一較完整之傳記式問卷，並對大學生之學業成績與其他成就進行效度研究。結果發現傳記式資料在預測德、智、體、群四育中，以智育成績的預測力最高（ $r=.20$ ）。此外，研究結果也發現傳記式資料的預測力會因效標的不同而有所差異。王蕙玲（1993）探討傳記式問卷與大學生職業選擇間的關係，研究結果顯示傳記式問卷資料對受試者所屬之職業興趣類型有良好的預測力。而劉繼升（1996）的研究亦顯示，傳記式問卷可以有效地預測壽險從業人員的績效。

綜合以上文獻可知，傳記式問卷對甄選員工相當有效度。既然外派大陸員工的成功對台商公司相當重要，我們值得嘗試編製一個適合外派大陸員工的傳記式問卷，以了解那些經歷、生活狀況、條件與外派適應有關，以作為甄選外派大陸員工的參考。

因此本研究分別完成研究一與研究二，以發展出預測駐派大陸員工外派成效的「傳記式問卷」，並檢驗其信度與效度。研究一的重點，是以深度訪談及關鍵事例法，彙整分析出影響台商駐派大陸工作人員適應程度之個人因素為何？研究二的重點則編製出「傳記式問卷」題庫，並檢驗傳記式問卷的信度及效度。

研究一

研究對象

本研究以台灣駐派在大陸各重要城市之三資（合作、合資、獨資）企業外派經理人員與眷屬共 20 位為訪談對象。訪談對象包括：廣東省東莞某化工業的總經理、總經理配偶及廠長，福建省廈門某機車業的總務課長及工程師，瀋陽地區某電信公司的高級主管，天津地區某生產衛浴設備器材的總工程師與採購課主管，廣東省深圳某瓷磚業的總經理及總經理配偶及生管部經理等。

研究步驟

1. 訪員訓練

研究者以「結構式面談法」為架構，為二位研究助理進行 3 小時的訓練。訓練時首先由研究者解說「傳記式問卷」目前的研究成果與貢獻，然後再說明「關鍵事例法」(Flanagan, 1954) 的特性及訪問的程序及內容，並開放問答。確認無誤後，再由二位訪員當場相互練習訪談，並由研究者指正。為求訪談品質，研究者亦要求訪員私下找二位受訪者練習，並將訪談結果整理攜回與研究者討論。

2. 實際訪談

本研究是利用台商派駐大陸人員返台過年及休假期間，以關鍵事例法進行訪談，據此蒐集相關的關鍵事例。藉以得知外派大陸工作人員中，有關「外派表現績優」及「外派表現不佳」的關鍵事例。每位受訪者皆接受一次訪談，每次訪談時間約 2 小時。在取得受訪者同意下，訪談者將訪談內容加以錄音。

3. 訪談資料分析

研究者先將關鍵事例進行彙整，然後經由分析、討論的過程，將關鍵事例分成十個向度。為確定分類結果的正確性，研究者另邀請工商心理領域教授一名、在學工商心理學組博士班學生二名、實務界人力資源管理主管二名，重新將彙整的關鍵事例進行分類，一則確定研究者的歸類是否正確，二者亦請這些專業人士提供回饋，使訪談資料的分析，更為精準。最後，根據上述

專業人士的建議，將十個向度名稱做適度的調整並加以命名，同時去除較不合適、較不重要或歸類上較有歧見的關鍵事例，結果共保留 48 個關鍵事例。

研究結果

根據關鍵事例分析的結果，影響台商駐派大陸工作人員適應程度之個人因素可分為以下十個向度⁽²⁾：

1.管理之變通、因應能力

即外派大陸者能否因地制宜的運用管理知識、技巧與經驗，管理與教導當地員工從事生產活動，以達成公司的營運目標。

2.對異文化的興趣與尊重

即外派者對大陸當地的語言、民情、風俗習慣....等，是否感到興趣與尊重，不會有文化的優越感或歧視的行為表現，同時願意接觸當地的人、事、地等，增加自己對當地風土民情的瞭解。

3.對外派地政治、經濟與社會的瞭解

即外派大陸者在外派前與外派期間，能否運用不同的管道（如，電視、書籍、書信、研討會、親友或親自前往等方式），對外派地區的政治情勢、經濟發展及社會現象等資訊加以收集與瞭解，俾於工作上與生活上的適應。

4.社交技巧

即外派大陸者，能否展現適當的人際技巧，與外派地的官方、廠商、同事及員工們維持適當的工作關係。此外，外派大陸者是否能對不當的壓力、請託或示好行為，能有技巧的加以排拒，亦是重要的社交技巧。

5.休閒習慣

指外派大陸者，是否能從事固定且持續的運動或休閒活動，一則以排遣工作以外的時間，二則調適派外時之生活上與工作上的壓力，維持身心健康。

6.自我照顧能力（生活與情緒）

指外派大陸者於個人獨處時，是否能適當地安排自己的日常生活作習，使個人在生活機能與工作情緒，不會受到工作環境與工作壓力太大的影響。

7.環境改變的適應能力

即外派大陸者，在個人面臨生活環境改變時（人、事、地、物及氣候等方面的變動），能否快速地調適，不致產生過大的身心壓力或造成生活功能的失常。

8.視外派工作為生涯發展的契機

指外派大陸者對外派到大陸工作一事的看法。即個人是否認同外派大陸是個生涯發展的機會，相信外派工作經歷對自己長期的生涯發展會有所助益。

9.大中華認同

即外派大陸者，是否對中國人未來的發展充滿信心，是否相信協助中國大陸的發展經濟建設，對全體中國人是利多於弊的好事。

10.家庭支持與負擔（實質與心理）

即外派大陸者本身在家庭經濟與家庭照顧上的責任大小，及家人（包括父母、配偶或子女等）對其外派工作上的支持程度。

討論

本研究乃是國內首次以台商外派大陸經理人員為研究對象，探討影響工作者派外成效的關鍵事例所進行的傳記式資料問卷編製研究，本研究的研究結果與國外的其他相關研究（Tung, 1981；Mendenhall & Oddou, 1985；Ronen, 1989；Cui & Awa, 1992）相較有相同也有相異之處。茲將比較的結果整理成表 1。

由表 1 的比較結果可發現，本研究的結果與其他相關研究相同的部份包括：管理能力，人際或社交技巧，家庭支持與負擔，異文化的興趣與尊重，環境改變的適應能力及視外派為生涯發展的契機（動機）等向度。而相異的部份則包括：工作專業程度、語言技巧、人格特質及文化適應難度（指地區性適應問題）、休閒習慣及大中華認同等向度。其中，休閒習慣及大中華認同等向度為本研究所獨有的發現。

由以上相同處我們可以發現，企業外派人員之管理能力、人際能力、環境適應能力、異文化興趣與尊重、外派動機及家庭狀況的配合等，均是影響其外派適應的共同且重要因素。

由相異處所呈現的差異情形而言，研究者認為造成差異的可能原因為歐

表 1 本研究與國外相關研究向度的比較表

	本研究	Tung (1981)	Mendenhall & Oddou (1985)	Ronen (1989)	Cui & Awa (1992)
各研究相似的部分	<ul style="list-style-type: none"> 管理之變通、因應能力 對異文化的興趣與尊重 對外派地政治、經濟與社會的瞭解 社交技巧 自我照顧能力(生活/情緒) 家庭支持與負擔(實質/心理) 視外派工作為生涯發展的契機 環境改變的適應能力 	<ul style="list-style-type: none"> 人際能力 家庭因素 環境因素 	<ul style="list-style-type: none"> 自我層面： <ul style="list-style-type: none"> a.強化物替代性 b.降低壓力 他人層面： <ul style="list-style-type: none"> a.關係發展能力 b.願意去溝通 知覺層面(指文化行為判斷客觀性) 	<ul style="list-style-type: none"> 工作因素(管理能力) 關係(人際能力、不明確性的忍受度及行為彈性) 動機(對外派使命的認同、對海外經驗的興趣) 家庭狀況(配偶出國居住的意願、婚姻關係) 	<ul style="list-style-type: none"> 人際能力 社會能力(對異文化的尊重與禮貌) 文化同理(知覺與體會到文化差異) 管理能力(問題解決能力)
各研究相異的部分	<ul style="list-style-type: none"> 休閒習慣 大中華認同 	<ul style="list-style-type: none"> 工作的專業程度 人格特質 	<ul style="list-style-type: none"> 自我層面： <ul style="list-style-type: none"> (c) 專業能力 文化適應難度(指地區性適應問題) 	<ul style="list-style-type: none"> 工作因素(專業能力) 語言技巧(當地語言能力、非語言溝通能力) 	<ul style="list-style-type: none"> 人格特質(對模糊狀況與不確定性的忍受力、彈性)

美企業的外派工作者，經常被分派到不同語言系統或文化差異甚大的海外子公司中工作，語言的隔閡與文化的差距，往往形成工作者在工作上與生活上的不便，影響到其工作成效的發揮，甚至影響到其在國外的適應情形。

由於本研究係以台商外派大陸經理人員為研究對象之故，受訪者外派至大陸工作時，由於兩岸具有共通的語言、共同中華文化系統及近似的生活與飲食習慣等，所以其工作專業性及語言溝通及文化適應難度等因素上，並未明顯造成適應問題，故在訪談結果中未呈現出其特殊的影響性。反而是工作者的休閒習慣及對大中國的認同態度對其外派成效的好壞有所影響，此一情形為國外研究所未曾有過的發現。根據此一發現，研究者認為企業在考量駐外人員時必須將外派地的語言、文化、政治及經濟等因素納入考量，針對其異同情形而有不同的甄選與訓練對策。

根據 1997 年 9 月 17 日中國時報的一篇〈大陸居大不易，受聘洋人適應不良〉的報導指出，派往中國大陸工作的外國人，有 25% 到 40% 的比例，由

於適應不良，無法勝任工作。其工作適應不良的原因主要是基於文化差異（包括不同社會習慣、不同工作文化及不同政治系統等），其次是生活設施的不足（水電供應不足、道路交通壅塞、找不到適當的國際學校等），其結果常導致工作者辭職、被遣返或被解雇，而離婚、酗酒、精神抑鬱等問題經常發生。該報導認為公司調遣員工前往海外工作時，除了考量專業技術和職位外，這些人員的適應能力（生活適應力與文化敏感度）、溝通技巧、家庭狀況、獨立性、善於教導能力及了解中國文化，了解中共政府運作過程等對在中國大陸工作的外國人來說是很重要的。另外，過去曾在亞洲其他地方工作過的人，比沒有類似經驗的人更適合到中國大陸工作。

由上述的研究發現及報章新聞的報導比較，得知本研究所編製的外派大陸經理人員「傳記式問卷」內容，不僅包含了其他國外有關派外研究所發現的重要共同因素，同時也考量到兩岸間在語言、文化、經濟及政治發展的特殊性，故本研究的結果在研究上或實務運用上，實有其積極正面的價值，應可作為企業在遴選與訓練外派人員時的參考與依據。

研究二

研究對象

本研究以台商派駐在大陸地區之三資（合作、合資、獨資）企業駐外人員及從大陸回來的駐外人員為研究對象，總計發出約 850 份問卷，回收問卷 199 份，回收率為 23.4%，剔除回答不完整或漏答太多和亂答的問卷 23 份後，得到有效問卷 176 份，可用率為 88.4%，佔總發出問卷之 20.7%。

茲將問卷調查之受試樣本的基本資料整理於表 2。

因本次問卷調查回收狀況未盡理想，故研究者針對此現象數次拜訪接受委託發放問卷的台商企業主與經理人，瞭解他們對此情形的看法。根據深入訪談的結果，發現影響此次問卷回收的可能原因包括：本次問卷調查期間，適逢中國大陸政府進行有關台商企業收集中方情報的間諜案之調查工作，且有四位台商涉案被逮捕，其中恰巧有位為接受本研究所委託發放北部地區（上海與北京）問卷的受託人，致有許多份問卷（約百餘份）無法順利回收。另外，部份企業因考慮時機太過敏感或有政治安全上的顧慮，導致問卷調查工

表 2 受試樣本的基本資料

項目	選 項		人 數 (百分比)
性 別	女性		19 (10.9%)
	男性		156 (89.1%)
年 齡	35 歲以下		65 (36.7%)
	36 ~ 45 歲		56 (31.6%)
	46 ~ 55 歲		41 (23.1%)
	56 歲以上		14 (7.9%)
	不詳		1 (0.7%)
學 歷	國(初)中		13 (7.4%)
	高中(職)		41 (23.3%)
	專科		49 (27.8%)
	大學		59 (33.5%)
	碩士(含)以上		14 (8.0%)
工 作 年 資	3 年以下		17 (9.6%)
	4 ~ 6 年		48 (27.3%)
	7 ~ 9 年		43 (24.4%)
	10 年(含)以上		68 (38.6%)
主 要 外 派 地 點	華北地區	北京	8 (4.7%)
		上海	14 (8.2%)
		天津	12 (7.6%)
		武漢	1 (0.6%)
		其他	5 (3.5%)
	華南地區	廈門	19 (11.1%)
		東莞	28 (16.4%)
		廣州	17 (9.9%)
		深圳	56 (32.7%)
	其他地區		16 (9.4%)

作的施行過程遭受到較多的困難，而回收份數也並不如理想。

研究工具

綜合研究一彙整分析的資料，研究者找出與此表現可能有關的生活歷史事件、推論其背後可能之假設與傳記式資料（詳見表 3），並參考 Owens 等編製之 *A Catalog of Life History Items* 內之題目，發展出初步的題庫。

根據文獻探討與實際訪談結果的資料，發現派外人員的「外派動機」與其「婚姻滿意度」也會影響其外派成效。因此，研究者決定將此二向度納入

表 3 「傳記式問卷」之向度、可能假設、與傳記式資料來源思考方向

向 度	可能假設	傳記式資料來源思考方向
管理之變通、因應能力	基本的管理能力與經驗 工作教導與說服能力 工作溝通與法規常識 決策判斷與衝突解決	受試者以往與管理變通、因應能力有關的工作經驗、求學經驗、社團經驗...等。
對異文化的興趣與尊重	異文化興趣，異文化接觸經驗 異文化尊重，省籍情結	受試者成長過程中對於異文化的接觸狀況、與對異文化的看法；父母親或配偶的祖籍
對外派地政治、經濟與社會的瞭解	政治、經濟及社會發展資訊 大陸經驗	受試者平日對於大陸政經、社會脈動資訊方面的蒐集狀況
社交技巧	溝通、談判、拒絕 人情、關係、面子 人際網絡	受試者在一般社交活動或交際應酬方面活動上的參與狀況。
休閒習慣	運動習慣 其他休閒習慣	受試者的運動（休閒）方式選擇、運動（休閒）習慣。
自我照顧能力（生活與情緒）	生活安排與自理能力 情緒管理能力	求學、工作階段，受試者在自己生活上的打理、安排，或面對生活挫折時的反應狀況。
環境改變的適應能力	環境變動經驗與適應	受試者成長、求學或工作經歷中，歷經變遷的狀況（如搬家、轉學、換工作...等）。
視外派工作為生涯發展的契機	外派工作意願	受試者外派到大陸對其生涯發展的看法，或其對成為跨國經理人的看法。
大中華認同	大中國意識	受試者對於發展中國大陸的看法，與對中國文化、中國意識的認同狀況。
家庭支持與負擔（實質與心理）	家庭經濟責任或壓力 父母照顧與支持 配偶與子女的照顧與支持	目前家庭現況（如家中經濟主要來源、成員組成年齡、配偶工作狀況），家中成員對受試者外派大陸的看法。

在傳記式問卷中（分別命名為「外派人員工作動機問卷」與「外派人員婚姻滿意度量表」），並加上研究者自編，用以測量外派人員工作成效的「外派人員外派適應量表」，組成名為「外派人員生活型態量表」之綜合問卷。

之後，再邀請相關的人員（包括工商心理學教授、測驗專家及實務工作者）共五位，舉行座談，逐條審核上述假設及其相關的題目，以瞭解假設之

合理性，並探討題目能否測得所欲測量的假設。因此，本研究所採用的工具包括有：

1.傳記式問卷

包括基本資料 7 題、管理之變通與因應能力 15 題、對異文化的興趣與尊重 20 題、對外派地政治、經濟與社會的瞭解 10 題、社交技巧 14 題、休閒習慣 9 題、自我照顧能力（生活與情緒）9 題、環境改變的適應能力 7 題、視外派工作為生涯發展的契機 9 題、大中華認同 12 題及家庭支持與負擔（實質與心理）18 題，共十一個向度 130 題。每一題目有五個選項，分數的計算，以受試者在每個題目的選擇為度。例如，某受試在第一題的選擇為 1，則代表該題的得分為 1 分。此外，若該題目為反向題，則分數的計算則採反向計分方式進行。

2.外派動機量表

主要內容為：(1) 外派工作之薪資、福利與制度；(2) 尊重與肯定；(3) 社會關係的影響；(4) 職業保障與開創新機等四大方面，包括 14 個問題。本部分問題的呈現與計分方式，採 Likert 五點量表方式進行。

3.婚姻滿意度量表

婚姻滿意度調查題目，共 16 個問題。本部分問題的呈現與計分方式，採 Likert 五點量表方式進行。

4.外派適應量表

因客觀性的績效指標較難取得，且資料內容上多無法進行受訪者間比較，故以外派工作者自評自己在大陸工作時，在(1)工作適應：包括自評及他評的工作表現滿意、一般工作滿意；(2)生活適應：包括身體健康、心理適應及整體生活適應；(3)人際適應：包括與大陸當地員工、外派同事的相處情形；及(4)離職意願等四方面量表，共 10 個問題。本部分問題的呈現與計分方式，採 Likert 五點量表方式進行。

5.受試者基本資料

此部分問題包括有受試者的性別、年齡、學歷、家庭狀況（如兄弟姊妹數、配偶的職業、父母親與配偶的祖籍、父母是否建在、受試在家中的排行、目前居住狀況、平時家事的負擔、父母的照顧責任、婚姻狀況、子女數目）與公司的產業別、常從事的運動項目、及主要外派地點等。

研究結果

1. 「外派人員生活型態量表」試題分析

本節旨在檢驗本研究之傳記式問卷資料能否真切地反映出研究者所宣稱的向度內容，以及測驗题目的效度。

(1) 「外派人員生活型態量表」各向度試題項目分析

為考驗各向度內的試題的同質程度，研究者對各個向度進行 Cronbach's α 係數之信度分析。另外，為瞭解各個题目的反應情形與測驗向度得分一致的程度，將受試者在各向度之總得分排名在 33.3%之前者分為高分組，而排名在 66.6%之後者分為低分組，再以 t 考驗比較兩組在各個測驗試題上的得分情形是否有差異。

經單因子變異數分析、信度一致性考驗及項目分析 t 考驗後，本研究所編製之外派人員生活型態量表原有 170 題，刪除 41 題，保留下 129 題，整體試題的可用率為 75.88 %。其中，傳記式資料試題保留下 8 個向度共 92 個題目，刪去了包括休閒習慣與環境改變的適應能力等向度之 38 個信度不佳或內部一致性太低的題目。另外，在外派動機量表部份刪除 3 個題目，至於婚姻滿意度量表及外派適應量表部份則全部保留。

(2) 「外派人員生活型態量表」各向度試題信度分析

經檢驗過後的「外派人員生活型態量表」內部一致性係數 Cronbach's α 值介於 .65 至 .87 之間；一般而言，信度尚可被接受。

茲將上述分析所得的結果，統計如表 4 所示。

2. 傳記式問卷試題的區別分析

由於本研究的最重要目的在於檢驗本傳記式資料題目，對外派人員之工作表現好或壞是否有區別力。因此，本節將已經挑選過後之傳記式資料問卷（即刪除不良題目後所保留之試題）的各個向度為預測變項，以外派適應量表得分的高、低分組為效標變項，探討以傳記式資料對預測外派工作者的工作表現優劣之正確區別程度。

研究者利用 SPSS 套裝程式中的 Discriminant 程式進行區別分析，得到一區別函數 F ， F 之標準化之正準區別函數的係數如表 5 所示。外派適應量表上高、低分組在區別函數上的平均值，如表 6 所示。求得之的正準相關係數 (Canonical Correlation coefficient) 為 .678，Wilks' $\Lambda = .540$ ，其 $\chi^2 = 63.996$ ，

表 4 各量表信度分析

	向 度	刪除 題數	保留 題數	刪題後之 信度係數
傳 記 式 問 卷 資 料	基本資料	3	4	---
	管理之變通與因應能力	0	15	.83
	對異文化的興趣與尊重	5	15	.71
	對外派地政治、經濟與社會的瞭解	1	9	.79
	社交技巧	1	13	.83
	休閒習慣	8	1	---
	自我照顧能力	1	8	.69
	環境改變的適應能力	7	0	---
	視外派工作為生涯發展的契機	1	8	.75
	大中華認同	1	11	.86
	家庭的支持與負擔	10	8	.71
外派動機量表	3	11	.65	
婚姻滿意度量表	0	16	.84	
外派適應量表	0	10	.87	
小計		41	129	可利用率= 129/170 =75.88%

表 5 標準化之正準區別函數係數

變 項	<i>F</i>
管理之變通與因應能力	.46
對異文化的興趣與尊重	.27
對外派地政治經濟與社會的瞭解	.06
社交技巧	.52
自我照顧能力	.00
視外派工作為生涯發展的契機	-.07
大中華認同	.25
家庭的支持與負擔	.23

表 6 外派適應量表之高、低分組在區別函數上的平均值

外派適應量表高、低群組	區別函數 <i>F</i>
低分組	-.88
高分組	.95

$df=8$, $p<.001$, 即以受試者在傳記式問卷上的得分情形對其外派工作表現的好與壞具有不錯的區辨力。

為瞭解上述之區別函數的區別能力，乃將 F 區別之結果與實際樣本群體分佈情形相比較，以求得其正確分類的百分比。經計算得到如表 7 的結果。

表 7 的結果得知，以本研究之傳記式資料之向度為變項時，其對外派者工作表現成功與否的正確區別率達到 81.82%。由此可證明本研究所發展出傳記式資料題目對外派者在外派中國大陸時的整體工作表現情形具有非常高的正確區別力。

3. 試題型態為類別性資料的效度檢驗

對於部份為類別性資料 (Categorical data) 的試題，以外派工作適應量表的總分為依變項，使用單因子變異數分析法對各題目選項進行分析，並以 Tukey 法進行事後比較。統計的結果發現，在外派的整體工作表現上，性別 ($F=19.23, df=1, p<.01$)、學歷 ($F=4.38, df=4, p<.01$)、專業工作年資 ($F=3.05, df=3, p<.05$)、最常從事的運動項目 ($F=2.29, df=6, p<.05$)、兄弟姊妹數 ($F=.24, df=5, p<.05$)、配偶的職業 ($F=3.89, df=4, p<.01$) 及主要外派地點 ($F=9.07, df=1, p<.01$) 等有顯著的差異情形。其中，女性優於男性、大學與國初中學歷者優於專科與高中職者、年資超過 10 年以上者較年資僅 13 年者佳、從事健身房運動者、兄弟姊妹人數 2-3 位、配偶是家管或自營商、派駐在北部大都會的工作者其外派時的工作表現較良好。

至於年齡、自己、父母親與配偶的祖籍、個人最常從事的個人性固定活動、父母是否建在、受試在家中的排行、目前居住狀況、平時家事的負擔、父母的照顧責任、婚姻狀況、子女數目、公司的產業別等，則無明顯的差異。

4. 傳記式資料向度、外派動機、婚姻滿意度與外派工作表現變項間相關

本節旨在探討傳記式資料向度、外派動機、婚姻滿意度與外派工作表現變項間相關情形。以 Pearson 積差相關法求得傳記式資料向度、外派動機、婚姻滿意度等變項與外派工作表現變項 (工作適應、生活適應、人際適應、離職傾向及整體外派工作表現) 間的相關矩陣，統計結果如表 8 所示。

由表 8 的結果可得知傳記式資料向度、外派動機、婚姻滿意度等變項與外派工作表現變項間的相關中，除了 (1) 家庭的負擔向度與所有的外派工作表現變項；(2) 外派動機變項與生活適應與離職傾向；及 (3) 自我照顧能力與人際適應等三種關係上的相關情形未達顯著水準外，其他各個傳記式資料向度、外派動機及婚姻滿意度變項與外派工作表現變項間的相關情形均呈現顯著的相關結果。顯示在本研究調查的外派人員中，其在傳記式資料上得分較高、外派

表 7 外派適應量表之高、低分組在區別函數上的混淆矩陣

實際群體 人數	預測之低分組人數 (百分比)	預測之高分組人數 (百分比)
低分組 57	48 (84.2%)	9 (15.8%)
高分組 53	11 (20.8%)	42 (79.2%)

正確分類比例為 81.82%

表 8 傳記式資料向度、外派動機、婚姻滿意度與外派工作表現變項間相關

效標變項		工作適應	生活適應	人際適應	離職傾向	整體外派 工作表現
傳記式資料向度	管理之變通與因應能力	.50***	.37***	.52***	-.37***	.56***
傳 記 式 資 料 向 度	對異文化的興趣與尊重	.44**	.30***	.35***	-.27***	.37***
	對外派地政治、經濟與 社會的瞭解	.41***	.37***	.41***	-.38***	.48***
	社交技巧	.47***	.36***	.50***	-.35***	.52***
	自我照顧能力	.24**	.20**	.14	-.20**	.25***
	視外派工作為生涯發展 的契機	.26***	.15*	.29***	-.19*	.21**
	大中華認同	.25***	.17*	.23**	-.23**	.22**
	家庭支持與負擔	-.09	-.04	.01	-.09	.06
	所有傳記式資料	.55***	.40***	.54***	-.42***	.58***
	外派動機量表	.23**	.13	.29***	-.13	.26***
婚姻滿意度量表	.21*	.23**	.23*	-.19*	.31***	

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

動機愈高或婚姻滿意度愈佳的外派工作者，其整體外派工作表現情形也會愈好。而外派者其家庭的負擔程度的大小情形與所有外派工作表現變項間的關係，外派動機高低與生活適應及離職傾向間的關係，自我照顧能力與人際適應間的關係情形則不明顯。

5. 傳記式資料向度與題目對外派適應之迴歸分析結果

為更進一步探討究竟那些傳式資料向度是最能預測工作者之外派工作表現情形，本研究採用多元逐步 (stepwise) 迴歸分析法，以傳記式資料的各個向度為預測變項，分別對外派工作表現變項 (工作適應、生活適應、人際適應、離職傾向及整體外派工作表現) 進行迴歸分析，統計結果如表 9 所示。

根據以上的分析結果，可以得到對外派工作表現方面最具預測力的傳記式資料向度，為更深入瞭解在各個向度中那些題目是最具代表性的問題，研究者認為有必要再進一步分析那些試題是最能反映出各該向度的內容，故再分別針對上述之向度試題對效標變項進行多元逐步迴歸分析。

(1) 外派工作適應方面

由表 9 可知：在傳記式資料的八個向度對外派工作適應的迴歸分析上，得到管理之變通、因應能力，對異文化的興趣與尊重，社交技巧，家庭的負擔，及自我照顧能力等五個向度達到非常顯著水準，其解釋量佔總解釋量之 37%。即工作者其管理之變通、因應能力愈佳，對異文化有較多的興趣與尊重，具圓融的社交技巧，生活上能自我照顧且家庭的經濟較好或心理上負擔愈少者，其外派工作時的工作滿意度愈高，工作適應情形也愈好。

針對各向度題目對工作適應變項的迴歸分析上，得到以下的結果。

a. 管理之變通、因應能力

- (a) 在工作上，你是否常擔任訓練講師或輔導員。($\beta=.26$, $R^2=.19$)
- (b) 平常你是否常關心有關法律的規定。($\beta=.21$, $R^2=.25$)
- (c) 在求學時期與工作上，你常會不斷地嘗試用新的方法來改善學習效率或工作流程。($\beta=.18$, $R^2=.27$)
- (d) 你參加過專業性之研討會或課程共多少次。($\beta=.14$, $R^2=.28$)

b. 對異文化的興趣與尊重

- (a) 中學時代，你對歷史和地理科目內容之興趣。($\beta=.34$, $R^2=.13$)
- (b) 對於工作上要接觸外國客戶或廠商的場合。($\beta=.21$, $R^2=.23$)
- (c) 需要旅行或外派到國外的的工作很吸引你。($\beta=.19$, $R^2=.26$)
- (d) 求學時代，你曾參與幾次必須到鄉下服務性質的活動 (如山地服務)。($\beta=.17$, $R^2=.28$)
- (e) 到目前為止，你曾旅遊過幾個國家。($\beta=.15$, $R^2=.30$)

表 9 傳記式資料向度對工作表現變項之迴歸分析

效標	預測變項	β	R	$Adj R^2$	F
工作適應	管理之變通、因應能力	.28	.62	.37	21.3***
	對異文化的興趣與尊重	.23			
	社交技巧	.22			
	家庭的負擔	-.16			
	自我照顧能力	.13			
生活適應	對外派地政治、經濟與社會的瞭解	.24	.41	.16	17.2***
	社交技巧	.22			
離職傾向	對外派地政治、經濟與社會的瞭解	.25	.45	.19	14.4***
	管理之變通、因應能力	.25			
	家庭的負擔	-.15			
人際適應	管理之變通、因應能力	.36	.58	.33	42.8***
	社交技巧	.30			
整體外派工作表現	管理之變通、因應能力	.35	.658	.42	32.5***
	社交技巧	.29			
	對異文化的興趣與尊重	.18			
	家庭的負擔	-.14			

*** $p < .001$

c. 社交技巧

- (a) 在求學時代或過去工作上，有人說你很得人緣。($\beta=.24$, $R^2=.20$)
- (b) 逢年過節時，你會主動打電話或寄卡片給他人。($\beta=.25$, $R^2=.27$)
- (c) 在陌生的環境中，你很容易找到話題與人交談。($\beta=.23$, $R^2=.33$)
- (d) 在聚會中，你很擅長帶動宴會的氣氛，使主人感到很有面子。($\beta=.17$, $R^2=.34$)

(2) 外派生活適應方面

得到對外派地政治、經濟與社會的瞭解及社交技巧等二個向度達到非常顯著水準，解釋量佔總解釋量之 16%。

即工作者其對外派地的政治、經濟與社會的瞭解愈多，具圓融的社交技巧，其外派工作時的身心健康狀況較佳，整體生活適應情形也愈好。各向度試題對生活適應變項的迴歸分析上，得到以下的結果：

a. 對外派地政治、經濟與社會的瞭解

(a) 你是否看過共產主義思想、毛澤東傳或鄧小平傳等有關大陸政治發展的書籍。($\beta=.25$, $R^2=.08$)

(b) 你是否經常會向朋友請教「大陸經驗」的相關資訊。($\beta=.18$, $R^2=.10$)

b. 社交技巧

(a) 你很容易看出別人表現出某些行為的原因。($\beta=.30$, $R^2=.13$)

(b) 在陌生的環境中，你很容易找到話題與人交談。($\beta=.22$, $R^2=.17$)

(c) 爲了生意或工作上的需要時，你可以接受和客戶上酒家談生意。($\beta=-.21$, $R^2=.19$)

(d) 在過去三個月內，你大概認識了多少位有生意往來的新朋友。($\beta=.18$, $R^2=.22$)

(3) 外派人際適應方面

得到管理之變通、因應能力及社交技巧等二個向度達到非常顯著水準，解釋量佔總解釋量之 32%。

即工作者其管理之變通、因應能力愈佳，具較圓融的社交技巧時，其外派工作時與同事或與大陸當地員工的相處情形也愈好。各向度試題對人際適應變項的迴歸分析上，得到以下的結果：

a. 管理之變通、因應能力

(a) 平常你會關心有關法律的規定。($\beta=.24$, $R^2=.20$)

(b) 在工作上，你是否常擔任訓練講師或輔導員。($\beta=.22$, $R^2=.29$)

(c) 你過去的工作經常必須很機動的處理些意外狀況。($\beta=.21$, $R^2=.30$)

(d) 在購買某些東西（如汽車或電視）之前，你會花很多時間收集各方面的資料。($\beta=.16$, $R^2=.32$)

b. 社交技巧

(a) 在過去三個月內，你大概認識了多少位有生意往來的新朋友。($\beta = .36$, $R^2 = .18$)

(b) 在求學時代或過去工作上，有人說你很得人緣。($\beta = .21$, $R^2 = .26$)

(c) 在陌生的環境中，你很容易找到話題與人交談。($\beta = .20$, $R^2 = .29$)

(4) 離職傾向方面

得到管理之變通、因應能力，對外派地政治經濟與社會的瞭解及家庭的負擔等三個向度達到非常顯著水準，解釋量佔總解釋量之 19%。

即工作者其管理之變通、因應能力愈佳，對外派地的政治、經濟與社會的瞭解愈多且家庭的經濟較好或心理上負擔愈少者，其外派工作時的離職傾向愈低。各向度試題對離職傾向變項的迴歸分析上，得到以下的結果：

a. 對外派地政治、經濟與社會的瞭解

(a) 你是否看過有關大陸經濟與社會發展等方面的書籍。($\beta = .22$, $R^2 = .07$)

(b) 你是否經常會向朋友請教「大陸經驗」的相關資訊。($\beta = .22$, $R^2 = .11$)

b. 管理之變通、因應能力，得到下列 2 個題目最具預測力。

(a) 近年來在工作上，你是否曾經在組織內或組織間扮演折衝協調的角色。($\beta = .32$, $R^2 = .15$)

(b) 你能對困難的問題作出快速且正確的決定。($\beta = .22$, $R^2 = .19$)

(5) 整體外派工作表現方面

得到管理之變通、因應能力，對異文化的興趣與尊重，社交技巧，家庭的負擔等四個向度達到非常顯著水準，解釋量佔總解釋量之 42%。

即工作者其管理之變通、因應能力愈佳，對異文化有較多的興趣與尊重，具圓融的社交技巧且家庭的經濟較好或心理上負擔愈少者，其外派工作時的整體工作滿意度愈高，在外派的各種適應情形也會愈好。各向度試題對整體外派工作表現變項的迴歸分析上，得到以下的結果：

a. 管理之變通、因應能力

(a) 平常你是常關心有關法律的規定。($\beta = .23$, $R^2 = .20$)

(b) 在工作上，你是否常擔任訓練講師或輔導員。($\beta = .25$, $R^2 = .29$)

(c) 你過去的工作經常必須很機動的處理些意外狀況。($\beta = .16$, $R^2 = .32$)

(d) 在求學時期與工作上，你常會不斷地嘗試用新的方法來改善學習效率或工作流程。($\beta=.16$, $R^2=.33$)

b. 社交技巧

(a) 在陌生的環境中，你很容易找到話題與人交談。($\beta=.24$, $R^2=.21$)

(b) 逢年過節時，你會主動打電話或寄卡片給他人。($\beta=.20$, $R^2=.32$)

(c) 你很容易看出別人表現出某些行為的原因。($\beta=.22$, $R^2=.34$)

(d) 在過去三個月內，你大概認識了多少位有生意往來的新朋友。($\beta=.20$, $R^2=.36$)

(e) 爲了生意或工作上的需要時，你可以接受和客戶上酒家談生意。($\beta=.16$, $R^2=.38$)

(f) 在求學時代或過去工作上，有人說你很得人緣。($\beta=.17$, $R^2=.40$)

c. 對異文化的興趣與尊重

(a) 結交不同文化的朋友讓你的生活更多彩多姿。($\beta=.21$, $R^2=.13$)

(b) 中學時代，你對歷史和地理科目內容之興趣。($\beta=.28$, $R^2=.22$)

(c) 對於工作上要接觸外國客戶或廠商的場合。($\beta=.24$, $R^2=.29$)

(d) 到目前爲止，你曾旅遊過幾個國家。($\beta=.17$, $R^2=.31$)

(e) 你是否會利用出差之便，在外地多停留數天到處遊覽，了解地方的風土民情。($\beta=.16$, $R^2=.33$)

討論

本研究的主要目的在發展適合外派人員之傳記式資料問卷，並探討台商派駐中國大陸工作者之傳記式資料、外派動機、婚姻滿意度與外派工作表現成功間的關係，得到下列結論：

1. 外派人員傳記式資料問卷方面

研究者以「過去的行爲乃是預測未來行爲的最佳指標」的理論基礎爲根據，採用關鍵事例法與相關資深工作者進行深度訪談，資料收集，並內容分析，形成假設及建立題庫等步驟，發展出適合外派人員之「傳記式資料問卷初稿」，共 10 個向度，計 130 個傳記式資料題目。

此一傳記式資料問卷初稿題目經正式施測後獲得之資料，經研究者以試題選項單因子變異數分析、內部一致性信度分析及試題分析 t 考驗等項目分

析後，總共刪除了 38 個包括休閒習慣，環境改變的適應能力兩向度及若干較不合適的題目，保留下外派人員之基本資料及管理之變通、因應能力，對異文化的興趣與尊重，對外派地政治、經濟與社會的瞭解，社交技巧，自我照顧能力，視外派工作為生涯發展的契機，大中華認同及家庭的負擔等 8 個向度，計 92 個傳記式題目，研究者並依此結果，將之編製成的正式之傳記式問卷，本問卷各向度之內部一致性 Cronbach's α 係數分佈介於 .69 至 .86 之間，表示這 8 個向度的信度尚可被接受，整個正式傳記式問卷的信度還不錯。

針對休閒習慣與環境改變的適應能力兩個向度其內部一致性偏低而被刪除的情形，研究者認為可能的原因為該兩個向度的內容可能尚包括數個不同的面向（Dimensions）的問題，即在各個向度內尚包括若干個更小的面向，由於牽涉至更詳盡的細節問題，不易清楚界定出來，導致在歸納成的單一向度時產生混淆現象，造成內部一致性偏低的現象，除非將該向度內的各個不同的面向重新深入探討，釐清各題目的意義，給予再細分且編擬出更多的試題，並獨立整合成數個新的向度，否則難以窺得休閒習慣與環境改變的適應能力兩個向度的全貌。

就測量理論的信度層面而言，增加試題的題數常可以提昇升量表向度的信度，增進測量的品質。但就實際施行的可行性而言，一旦各向度題目數增加，整份問卷的篇幅及作答的時間勢必加長，也會影響到受試者填答時的意願及合作性，降低回收的可能性且增加廢卷的發生率，直接或間接地損及整個測量的效果。故如何解決測量上題目數與實際回收可行性的問題，更有效發展出測量休閒習慣與環境改變的適應能力之最佳題目是研究者未來所必須努力再克服的問題。

2.傳記式資料問卷對外派工作適應之區辨力方面

研究者以正式傳記式問卷之管理之變通、因應能力，對異文化的興趣與尊重，對外派地政治、經濟與社會的瞭解，社交技巧，自我照顧能力，視外派工作為生涯發展的契機，大中華認同及家庭的支持與負擔等 8 個向度為預測變項，外派者之工作表現成功情形為效標變項，進行區別分析，可得到一區別函數。由其所計算出之預測群組與樣本實際群組比較可得知正確區別率高達 81.82%。

此一結果顯示：研究者所編製的傳記式資料問卷題目（8 向度 92 題）具有相當不錯區辨力，傳記式資料能非常有效地預測或區辨出派外工作者之工

作適應程度，也充分支持了研究者原先根據之「過去的行爲乃是預測未來行爲的最佳指標」的論點。

3.傳記式資料向度、外派動機、婚姻滿意度與外派工作表現變項間相關

首先，在傳記式資料得到高分者，其所有的外派工作表現上明顯地有適應較佳、工作表現較為成功的情形；而婚姻生活上愈滿意者，其在工作適應、人際適應與整體工作表現上也表現愈好；至於不同程度的外派動機對各個外派工作表現變項的影響則未顯現出差異。

而傳記式資料、婚姻滿意度與外派動機等三變項對工作適應、離職傾向與整體工作表現上呈現有顯著的交互作用影響；而對生活適應與人際適應上則未達顯著水準。經深入探討後，發現特別是那些婚姻滿意度高，想利用機會外派到大陸工作且又在傳記式資料問卷上得高分的工作者，其離職傾向最少且在工作適應與整體工作表現上明顯地最好，顯著地優於其他條件下的工作者。

另外，本研究亦發現：在傳記式資料上得分高之工作者，當其外派動機不高或婚姻生活較不滿意的情形時，其工作表現的情形則會受到影響而無法充分發揮，在工作適應與整體外派工作表現往往下降到一般工作者的水準，其離職傾向方面也與其他條件下的工作者並無不同。

4.傳記式資料向度與題目對外派適應之迴歸分析方面

本研究以傳記式資料的各向度為預測變項，分別對外派工作表現各變項（工作適應、人際適應、離職傾向及整體外派工作表現）進行多元逐步回歸分析，發現預測各工作表現變項的向度不僅相同，各個向度不同項目對外派工作表現的預測力也不盡相同，表示對不同的工作適應與工作表現需要不同的傳記式資料特徵。

研究限制與建議

研究限制與後續研究的建議

1.調查受試者取樣方面

由於本研究的受試者為企業外派至中國大陸工作的工作人員，然而一般台商企業派駐在大陸的工作人員往往是寥寥可數且又經常在差旅中流動，受

試者常難以找尋。其次，在調查取樣時便受限於空間上的兩岸距離因素，常無法直接接觸到欲調查的對象，問卷發放與回收作業時，多是必須透過二手或多手的傳遞手續，一來一往之過程中，往往流失掉許多的寶貴資料。

此外，此接受訪問與調查的對象，以大陸沿海地區的台商外派大陸工作者為主。因此在研究資料的類推上，可能有所限制。而此次問卷調查工作進行期間，適逢中國大陸政府正進行一連串的台資企業逃漏稅查帳及台商間諜調查工作，此一突發的政治因素動作，復使得本次問卷調查工作或多或少的受到波及，影響到此次問卷調查作業的成效，致使回收率無法提高，造成在結果的分析與推論上受限，實無法代表全體的外派工作者的真實狀況，這點是欲應用本研究發現之結果資料時該注意的狀況。

因此，研究者建議後續研究一則可增加受試對象，二則可擴大受試的來源，藉以確定研究結果的類推性。

2.發展傳記式資料問卷內容方面

本研究在發展傳記式資料題目的過程時，找到十個向度的題目，經試題分析與信度考驗後，捨去了「休閒習慣」與「環境改變的適應」兩大向度，使得題目約減少五分之一。若細究該二向度試題的內容時，事實上可以由向度內試題 t 考驗中發現該些大多能測量出受試者在向度中得到高分或低分的差異情形，有不錯的區辨能力，不過其與整個向度之相關性偏低，為避免這些題目對向度的意義產生混淆的情形，降低了整個量表的信度，不得不將之捨去。研究者認為這些向度與題目並非不重要，而是在本次研究發展向度試題時，未能收集到充分能代表休閒習慣與環境改變因應能力的最關鍵問題所致。研究者期盼未來的研究能專門針對此一問題，嘗試運用多元不同的方法或更多的受試者，再加以深入探討並找出其間的異同情形，並分析其與工作表現的影響程度，以補本研究上的遺珠之憾，使外派人員的傳記式資料之內容能更完備。

3.效標資料選擇方面

因客觀性的績效指標較難取得，且資料內容上無法進行受訪者間的比較，故以外派工作者自評自己在大陸工作時，在工作適應、生活適應、人際適應、離職意願為效標分析的主要依據。但是這樣的方式，可能會造成共同方法變異（common method variance）的影響作用。使預測變項與效標變項之間的相關，產生高估的現象。因此在研究結果的類推上，可能有所限制。

因此，後續的研究或許可以想辦法取得受試者如績效考核、營業額、出勤...等，較為客觀的人事資料，做為效標關連效度上的驗證。

對實務上的建議

根據本次研究得到的結果，針對企業實務工作的應用上，研究者提出下列幾項的建議，供業界參考：

1. 派外員工甄選上的運用

本研究乃是國內首次以台商外派大陸人員為研究對象，探討影響工作者派外成效的關鍵事例所進行的傳記式資料問卷編製研究，故本研究所發展出之「傳記式資料問卷」不僅具有不錯的信度及效度，能有效預測工作者外派時的工作成效外，尚具有適合本土企業使用的特點，可作為台商企業運用在遴選派駐大陸工作人才的重要決策參考。

在使用上研究者認為對前來應徵的候選人時，除了要考量其應具備的工作上專業技術能力外，可應用本研究所發展出之「傳記式資料問卷」收集其各向度之資料、計算總分，並以傳記式資料得分進行第一次初步篩選，淘汰得分較低（例如得分之百分等級在 33%以下者）的應徵者。其次，瞭解其婚姻滿意度與外派動機變項的情形也是非常重的工作，儘可能的挑選有強烈外派動機，婚姻生活幸福滿意且在傳記式資料問卷得分較高（例如得分之百分等級在 66%以上者）的候選人，以確保其未來外派到中國大陸工作時，能有較佳的工作表現。最後，再以傳記式資料各向度的得分，與應徵者面對面的分析其能力上的優點、缺點及將來可能面臨的問題，以便其快速地在工作上，生活上及人際上適應且發揮專長有優秀的工作表現，降低外派失敗的可能性，為企業開創豐厚的利潤。

2. 員工訓練上的運用

本研究所發現的「傳記式資料問卷」包括有管理之變通、因應能力，對異文化的興趣與尊重，對外派地政治、經濟與社會的瞭解，社交技巧，自我照顧能力，視外派工作為生涯發展的契機，大中華認同及家庭的負擔等 8 個向度。這些向度不僅止可適用於甄選未來的外派人員作業上，同時亦提供國際化企業在規劃人力資源管理時擬定長、中、短期訓練計劃之依據。

企業管理者咸認為開發員工具有跨國際企業工作的能力，為企業因應未來企業現代化、國際化及自由化競爭趨勢挑戰的最佳利器。研究者認為本研究所發現的重要向度與題目，可供從事國際企業人力資源管理上的想法，可協助企業擬訂其訓練方針與課程，更有效的培訓出企業所需的外派人才。

3.員工輔導上的運用

針對已經外派至中國大陸工作的員工而言，研究者認為仍可對其進行「傳記式資料問卷」調查的工作，一方面建立全面員工之傳記式資料檔案，對於表現優秀的員工，給多及時的回饋或更好的發展機會；對表現不如理想的員工亦能及時給予診斷，發掘其問題的癥結在那些向度，快速尋找可能的解決方案，並將該寶貴經驗記錄下來，以避免再次重蹈覆轍。如果，人力資源單位利用此一問卷，經常搜集該企業表現優異或不佳之現職外派員工之相關傳記式資料並進行分析比較，相信對該企業正確篩選外派人員將有莫大的助益。

由於「傳記式資料問卷」是調查工作者過去的行爲資料，故其優點之一是其使用的時機非常有彈性，人力資源單位幾乎隨時可使用來，針對個人、部門或全組織進行的診斷性的調查工作，以瞭解其自身之優勢、劣勢或比較進步情形。做為一個國際化人力資源管部門的主管對企業內的優秀的或有潛能的工作者，平時便應多應用測驗工具或工作記錄等方法，獲得有關工作者之專業技術能力，傳記式資料，婚姻滿意度與外派動機等之行爲資料的情形，並分析其意義且建立外派人才資料庫檔案，以備不時之需。當遇到有外派工作而求時，便可由該資料庫檔案中，以最快速且最經濟的方式找出適任的人選。畢竟，企業內調任或徵才，往往是最經濟且實惠的人力運用方式，一方面可以確保該員工熟悉該企業的運作方式與企業文化，利於母國企業與國外子公司的溝通與傳承，減少（如外聘者）因不同企業文化所產生文化衝擊或再適應困擾；另一面可以加速企業的運作，活化組織並且給員工創造生涯發展的願景，激勵員工士氣。

註釋

- (1) 本研究得國科會補助（NSC 86-2413-H-004-004，NSC 87-2413-H-004-002），謹此致謝。
- (2) 讀者如需進一步參閱傳記式問卷各向度間之關鍵事例，請逕與第一作者聯絡。

參考文獻

- 井敏珠 (1983):〈我國大學生社團參與、人格特質及其相關研究〉。政治大學教育研究所, 碩士論文。
- 王蕙玲 (1993):〈傳記式問卷資料與職業選擇之相關研究〉。政治大學心理研究所, 碩士論文。
- 姚若芹 (1986):〈母親就業、家庭社經地位與父母態度對國中生學業成就之影響〉。政治大學教育研究所, 碩士論文。
- 柯元達 (1994):〈台商派駐大陸經理人適應問題研究〉。中山大學企業管理研究所, 碩士論文。
- 張景媛 (1991):〈大學生認知風格, 動機與自我調整因素, 後設認知與學業成績關係之研究〉。《教育心理學報》(台灣), 24 期, 145-161。
- 許士軍、顧鳳姿 (1995):〈台灣企業駐外經理人員之海外適應〉。信義文化基金會主辦「台灣與大陸的研究企業文化及人力資源管理研討會」(台北) 宣讀之論文。
- 許佩玲 (1881):〈大學生學業成就之預測及其相關研究〉。政治大學教育研究所, 碩士論文。
- 陳彰儀 (1993):〈應用傳記式問卷預測大學生學業成績及其相關研究〉。國科會專題研究。
- 陳彰儀 (1995):〈台商外派大陸人員之人格特質、外派前受訓程度, 及工作壓力、生活壓力與身心適應之關係〉。國科會專題研究。
- 黃國隆、蔡啓通、黃敏萍、陳惠芳 (1995):〈台灣派駐大陸之企業管理人員的生活適應〉。信義文化基金會主辦「台灣與大陸的研究企業文化及人力資源管理研討會」(台北) 宣讀之論文。。
- 劉信吾 (1988):〈空中學校留校與離校學生個人背景和心理因素之比較研究〉。《教育與心理研究》(台灣), 11 期, 167-206。
- 劉繼升 (1996):〈以傳記式問卷甄選壽險推銷員之信度與效度研究〉。政治大學心理研究所, 碩士論文。
- Baehr, M. E. & Williams, G. B.(1986). Prediction of sales success from factorially determined dimensions of personal background data. *Journal of Applied Psychology*, 52(2), 98-103.

- Black, J. S.(1988). Work role transitions: A study of American expatriate managers in Japan. *Journal of International Business Studies*, 19, 27.
- Cascio, W. F.(1998). *Applied Psychology in Personnel Management (5th ed.)*. Englewood Cliffs, N. J: Prentice-Hall, Inc.
- Child, S. A. & Klimoski, R. J.(1986). Successfully predicting career success: An application of the biographical inventory. *Journal of Applied Psychology*, 171, 3-8.
- Cui, G. & Awa, N. E. (1992). Measuring intercultural effectiveness: An integrative approach. *International Journal of International Relations*, 16, 311-328.
- Desatnick, R. L. & Bennett, M. L.(1978). *Human Resource Management in the Multinational Company*. New York: Nichols.
- Fisher, C.D., Schoenfeldt, L.F., & Shaw, J. B.(1993). *Human Resource management (2th ed.)*. Boston: Houghton Mifflin.
- Flanagan, J. C.(1954). The critical incident technique. *Psychological Bulletin*, 51, 327-358.
- Gatewood, R. D. & Field, H. S.(1998). *Human Resource Selection (4th ed.)*. Orlando, FL: The Dryder Press, 448.
- Ghiselli, E. E.(1966). *The Validity of Occupational Aptitude Tests*. New York: Wiley.
- Harvey, M. G.(1983). The Multinational Cooperation's Expatriate Problem: An Application of Murphy's Law. *Business Horizons*, 26(1), 71-78.
- Hawes, F. & Kealey, D. J.(1981). An empirical study of Canadian technical assistance: Adaptation and effectiveness on overseas assignments. *International Journal of Intercultural Relations*, 5, 239-258.
- Hough, L. M.(1984). Development and evaluation of the "Accomplishment Record" method of selection and promoting professionals. *Journal of Applied Psychology*, 69, 135-146.
- Koester, J. & Olebe, M.(1986). The measurement of intercultural communication effectiveness: An extension of Ruben's behavioral assessment scales. Paper presented to the International and intercultural Division, Speech Communication Association Annual Conference, Chicago, II.

- McDaniel, M. A.(1989). Biographical constructs for predicting employee suitability. *Journal of Applied Psychology, 74*, 96-117.
- Mendenhall, M. & Oddou, G.(1985). The dimensions of expatriate acculturation. In Desatnick, R. L. & Bennett, M. L.(Eds.), *Human resource management in the multinational company*. NY: Nichols.
- Mendenhall, M. & Oddou, G.(1985). The dimensions of expatriate acculturation: A review. *Academy of Management Review, 10*, 39-48.
- Owens, W. A., Albright, L. E., & Glennon, J. R.(1966). *A catalog of life history item*. Greensboro, N. C.: The Richardson Foundation.
- Owens, W. A. & Schoenfeldt, L. F.(1979). Toward a classification of persons. *Journal of Applied Psychology Monograph, 65*, 569-607.
- Parker, B. & McEvoy, G. M.(1993). Initial examination of a model of intercultural adjustment. *International Journal of Intercultural Relations, 17*, 355-379.
- Ronen, S.(1989). Training the international assignee. In Goldstein, I. (Ed.) *Training and career development*. San Francisco: Jossey-Bass, 430.
- Ruben, B. D.(1985). Human communication and cross-cultural effectiveness. In Samovard, L. & Porter, R. (Eds.), *Intercultural communication: A reader (4th ed.)*. Belmont, CA: Wadsworth.
- Schoenfeldt, L. F.(1974). Utilization of manpower: development and evaluation of an assessment-classification model for matching individuals with jobs. *Journal of Applied Psychology, 59*, 583-595.
- Schrader, A. D. & Osburn, H. G.(1977). Biodata faking: Effects of induced subtlety and position specificity. *Personnel Psychology, 30*, 395-404.
- Tung, R. L.(1981). Selecting and Training of Personnel for Overseas Assignments. *Columbia Journal of World Business, 16*, 68-78.
- Tung, R. L.(1982). Selecting and training procedures of U. S., Europeans and Japanese Multinationals. *California Management Review, 25(1)*, 57-71.

初稿收件：2001 年 1 月 10 日 二稿收件：2001 年 3 月 12 日
三稿收件：2001 年 3 月 29 日 審查通過：2001 年 3 月 30 日
責任編輯：洪瑞斌、劉兆明

作者簡介：

- 陳彰儀 美國田納西大學博士（工業與組織心理學）
政治大學心理系教授
通訊處：(116) 台北市文山區指南路二段 64 號 政治大學心理系
電話：(02) 29387398 傳真：(02) 86618099
E-mail：cychen2@nccu.edu.tw
- 張裕隆 美國南密西西比大學博士（工業與組織心理學）
政治大學心理系副教授
通訊處：(116) 台北市文山區指南路二段 64 號 政治大學心理系
電話：(02) 29393091 轉 88054 傳真：(02) 29390644
E-mail：chj515@ms48.hinet.net
- 王榮春 政治大學心理系博士班候選人
通訊處：(116) 台北市文山區指南路二段 64 號 政治大學心理系
電話：(02) 86614089 傳真：(02) 29390644
E-mail：spring_wang@mail2000.com.tw
- 李文銓 政治大學心理系博士班候選人
通訊處：(116) 台北市文山區指南路二段 64 號 政治大學心理系
電話：(02) 22452499

**Predicting Successfully Adjusted Expatriates:
An Application of the Biographical Inventory**

Chang-I Chen Yue-Loong Chang Jung-Chuen Wang Wen-Chaun Lee

*Department of Psychology
National Chengchi University*

Due to increasing labor costs, the majority of Taiwanese corporations now perform an increasing proportion of their business activities on Mainland China. As a result, many employees were selected for overseas assignments. Mainland China and Taiwan are very different in political, economic and social systems. So, mainland assignments may

cause severe work stress and maladjustment because expatriates have to face many changes, and even culture shock. Thus, many corporations experience high and costly rates of expatriates returning prematurely from mainland assignments. The purpose of this study was to develop a biographical questionnaire suitable for mainland expatriates and to examine the validity of the use of biographical questionnaire as a predictor of expatriate mainland assignments. The first part of the study was designed to interview current expatriates in order to examine the characteristics of a well-adjusted expatriate. The result from analysis of interview contents indicated that the characteristics of a well-adjusted included ten factors, such as the ability to manage change, social skill, Chinese identity...et al. The second part of the study was to develop the biographical questionnaire and tested its reliability and validity. Analysis of data obtained from 176 expatriates revealed the Cronbach's α coefficients for all the subscales of biographical inventory ranged from .79 to .86. In addition, the biographical inventory was positively correlated to the index for expatriate's adjustment and motivation. The results indicated that the biographical inventory had high concurrent criterion-related validity.

Keywords: expatriate, biographical inventory