

# 回任協助方案對回任人員 離職傾向影響之研究

黃銘章·吳美鳳\*

(收稿日期：94 年 10 月 4 日；第一次修正：95 年 1 月 11 日；  
接受刊登日期：95 年 5 月 9 日)

## 摘要

自政府開放海外投資政策以來，許多的企業不僅需面對派外人員的管理問題，回任問題也逐漸成為國際人力資源管理的重要議題。然而多國籍企業需花費相當大的成本培養一位具有海外經驗的派外人員，然而在實務的現象中我們屢屢發現，許多的派外人員在回任後紛紛離開原來的公司。相關研究指出，多國籍企業應該對回任人員提供若干協助，讓回任人員在工作與生活上更快適應，進而達到降低離職的目的。爰此一研究主題，本研究依照投審會的台商對外投資名錄為母體，隨機抽取 400 家廠商，以郵寄問卷進行資料收集，探討其回任協助方案對回任員工的工作適應與生活適應的影響，及生活適應與工作適應對離職傾向的影響。經過問卷跟催，共回收有效問卷 68 份，分析結果發現，工作協助方案中「回任訓練」對回任員工的工作適應有正向的影響，「生活協助方案」對於回任員工的生活適應有正向的影響。同時我們也發現，員工的年齡愈大，生活適應的情形也較佳。回任員工的工作適應與生活適應愈好，離職傾向愈低。

關鍵詞彙：回任協助方案，回任人員，工作適應，生活適應，離職傾向

## 壹·導論

所謂回任指外派人員結束其海外任務準備返國的過程 (Noe, Hollenbeck, Gerhart and Wright, 2004: 504)，培養一位具有國際經驗的人才需付出相當高的成本，外派人員在海外任務結束後就離開公司，不啻是多國籍企業對於人力資本投資的失敗，因此，相關研究主張國際企業的人員外派過程應包括回任 (repatriation)，也就是說，多國企業必須要能留住回任員工，這樣國際外派任務才能算是真正的成功 (Shen and Edwards, 2004; Yan, Zhu and Hall, 2002)。然而根據 Global Relocation Trends Report (1999) 的報導指出，有 12% 的派外員工在回任第一年內離職，而有 13% 的回任員工在第二年離職，換句話說有近 25% 的回任人員在回任二年內離職 (Windham International, NFTC and SHRM, 1999)，Black (1989) 的研究也指出，在美國幾乎有 25% 的回任人員在一年內

---

\* 作者簡介：黃銘章，靜宜大學企業管理學系（所）副教授；吳美鳳，靜宜大學企業管理研究所碩士。

離職。有鑑於此，相關研究認為，外派人員出國一段時間，其回任亦如外派一樣會接受到文化與工作環境的衝擊，需要提供回任人員協助方案，幫助回任人員適應 (Adler and Nancy, 1981; Black, 1989; Gomez-Mejia and Balkin, 1987; Harvey, 1983; Kendall, 198; 趙必孝, 1998)。

Takeuchi, Tesluk, Yun and Lepak (2005) 指出，外派人員的調適可以分為：工作調適 (work adjustment) 與一般性調適 (general adjustment)，所謂工作調適指員工個人對工作的心理適應程度，一般性調適則是指員工對非工作環境的心理適應程度，例如飲食、居家環境與氣候等。那麼員工和他們的家人已經回家，那他們有什麼樣的適應問題呢？我們認為即將回任的員工，可能外派一段時間，相關研究指出回任調適並不是那麼的容易，Tung (1988) 指出，回任可能遭遇等同於外派一樣的創傷經驗，Harvey (1983) 認為，回任人員重新回到國內組織和社會環境時，在個人和家庭間同時存在著突然且強大的衝擊，有一個不可預期的文化衝擊或失落感和對於現在母國行為缺乏了解而形成的隔離感，因此，Gomez-Mejia and Balkin (1987) 認為，回任員工典型的問題在於對回任過程的不滿意。換句話說，在回任的過程中，亦如外派一樣需要在工作上與生活上的調適，多國籍企業應對其回任人員給予協助，才能使其充分適應在地主國與母國的工作及生活環境的改變。儘管如此，衡諸相關研究，對回任員工的協助仍然受到忽略 (田文彬與林月雲, 2003; 趙必孝, 1998)。

1989 年政府開放海外投資政策，許多企業紛紛前往中國大陸及東南亞國家投資設廠，根據經濟部投資審議委員會的統計，截至民國 92 年 10 月底為止投資件數累計已高達 9,717 件，短短的十幾年時間，投資件數激增，投資廠家也大量增加。因此，越來越多的企業也已經了解外派人員回任的問題。但根據田文彬和林月雲 (2003) 對於台灣歷年海外派遣管理的研究分析中發現，派外人員的研究議題多偏重在人才招募與甄選、能力、組織因素等方面，無論在質化或量化的研究中回任問題仍屬少數，大部分的研究多屬派外的前期階段研究，較少探究返國後的管理問題，但隨著對外投資的頻繁，回任問題將會逐漸浮現。李元墩、簡鳳儀、蔡坤霖與李韻儀 (2003) 等人針對統一企業等多家標竿企業的回任管理調查中發現，受訪企業中正視回任問題的並不多。因此，台灣的企業面對回任人員的管理問題，也可能面臨像國外一樣的窘境。

培養、維持和換派全球外派人員的龐大投資，隨著損失一名員工也就失去可貴的派外經驗，這樣的代價是很高的。再者，一個具有國際經驗的員工離職間接提供競爭對手一個有價值的人力資源。除此以外，回任人員的高離職率危害了企業對於未來派外人員的補充，因為對於公司其他員工出現一個負面訊

號，因此就員工而言，海外派遣任務也就對於個人生涯規劃產生反效果 (Downes and Thomas, 1999)。Black and Gregersen (1992) 指出，如何留住及維持低離職率的回任人員方法是一大挑戰，所以，假如回任人員的潛在問題有被多國籍企業事先的慮及，工作及生活上獲得較完善的照顧，則回任後的離職狀況將較少發生 (Harvey, 1989)。因此，本研究的問題焦點在於多國籍企業的回任協助方案對於回任人員離職傾向的影響。

## 貳·文獻探討與假設推導

### 一、員工回任協助方案對回任調適的關係

Takeuchi et al. (2005) 指出，派外人員的適應可以分為工作適應與一般性適應，而由於派外人員在海外生活一段時間之後，一定會受到當地環境的影響，因此地主國與母國的各项差異也就會產生，造成駐外人員知覺上的落差，而影響到回任調適 (Gregersen and Black, 1991)，所以，回任人員必須學習如何使自己盡快去適應新的工作及與生活相關的其他事務。因而我們認為，回任亦如外派會面臨工作與生活上的適應問題。此時組織也就扮演了重要的角色，回任人員需要的是組織的支持，以避免他們認為自己是被組織遺忘的一群，並且在未獲得組織重視的情形下產生種種的不適應，進而被迫離職。在許多相關研究中，多國企業對回任人員的協助方案包括回任職務 (生涯輔導)、回任訓練、薪資福利計畫、家庭安置與財務協助等。以下分別說明組織所提供的回任協助方案如何對回任人員的工作與生活適應產生影響。

#### (一)工作協助方案與回任人員的工作適應

Marx (1996) 指出，回任工作的不確定感是大部分回任人員所憂慮的問題，這可能是因為派外人員感覺和公司訊息及網路資源隔離與孤立 (Gregersen and Black, 1990)，故可能錯失工作中的升遷機會。因此母公司應該為回任人員作生涯輔導，確認外派的任務不會影響其回任的生涯發展，確認回任之後有一個明確的工作任務與職位安排 (Feldman and Thomas, 1992; Robock and Simmond, 1989)，使回任前的前程規劃與預期的工作調整相符 (周莉萍，1996；趙必孝，1998)，也就是多國籍企業可以經由適當的生涯規劃留住回任人員 (Lazarova and Caligiuri, 2001)。

相關研究指出，派外人員回任前的前程規劃與預期工作調整有正相關，回任前之訓練與預期人際互動之調適有正相關。趙必孝 (1998) 的研究指出回任人員返國服務時，可能會遭逢各種環境的變化 (例如新的職務、技術與工作環境等)，Black and Mendenhall (1990) 認為，假如有充分嚴格的回任訓練，則可以提高對於環境的預測控制，訓練的內容也將促進回任調適和各種回任情境之間的關係。同時 Phatak (1989) 也認為，指定專家輔導回任人員當成回任訓練的一部份，透過這些訓練幫助回任人員返國後的工作適應。

衡諸相關研究指出，因為海外工作加給、休假津貼、獎勵金與子女教育補助等津貼的取消，所以回任人員的薪資會低於外派時的薪資，但會高於外派前的薪資 (Napier and Peterson, 1991; Harvey, 1983)，這樣的調整會導致工作人員在工作適應與組織投入方面的表現不佳 (趙必孝，1998)，也經常產生摩擦 (林彩梅，1991)，因而薪資與福利是回任人員極其關切的問題 (李元墩等，2003)。基於以上的推論，本研究認為多國籍企業對於回任人員的前程規劃與發展、回任準備與訓練、薪酬獎勵等對其回任調適有正向影響，因此得到假設如下：

*H<sub>1</sub>：工作協助方案推行程度對回任人員的工作調適有正向影響。*

## (二)生活協助方案與回任人員的生活適應

Clague and Krupp (1978) 指出，外派人員和配偶在外派期間，中斷了國內的居家生活，這樣的中斷會增加居家問題在處理上的不確定性，例如返國後應該和家人住在那裡？子女要就讀那一個學校？居家情況的不佳，會影響回任人員在生活上的適應問題 (Clague and Krupp, 1978; Kendall, 1981)。

除此而外，Harvey (1989) 的研究中發現，回任人員對於財務問題的困擾，當回任人員和未外派的員工來比較財務狀況會發現挫折感很大，國內的員工不需要重新以較高的價格去張羅房屋和汽車等生活必需，以及子女教育的重置問題或各項搜尋成本，這種財務的壓力也會因為家人對於重新適應生活水準和各種期待幻滅而加重。因此本研究認為外派人員回任後，由於已經適應其在海外的財務報酬水準和生活模式，在遭逢財務上的壓縮與重新適應國內環境的壓力，對於回任人員和家人而言，都是一種衝擊，多國籍企業應該予以協助，例如提供居家資訊、國內物價水準資訊、教育環境差異的資訊等，使回任人員的生活儘早回復常態。因此本研究得到假設如下：

*H<sub>2</sub>：生活協助方案推行程度對回任人員的生活調適有正向的影響*

## 二、員工個人變項對生活適應的關係

田文彬與林月雲 (2003)，歸納了過去研究有關個人因素對外派適應的影響因素面，其中包含人口統計變項 (年齡、婚姻、教育程度等)，生活品質及家庭。Black, Gregersen and Mendenhall (1992) 指出，員工個人的因素 (individual variables) 會影響回任人員的適應，個人因素是員工個人態度、價值、需求及其它特質的函數，但其在 Black et al. (1992) 在推導研究架構時僅以外派時間的長短 (total time away from the home country over a career) 來代替。Huang, Chi and Lawler (2005) 探討外派人員的人格特質與適應之間的，研究發現年資、性別對工作適應或生活適應均無顯著影響。趙必孝 (1998) 的研究認為，個人特質 (包括駐外階層別、駐外期間與年齡) 會影響回任人員對組織的投入，但實證結果發現僅駐外期間與年齡的效果達到顯著水準。因此，本研究在個人變項僅納入年齡與派外期間兩個變數。以下將針對這兩個因素對生活適應的影響進行探討。

國內外許多研究均探討個人特質對適應的影響，但回任人員的年齡對生活適應的影響之看法分歧，例如認為，年長者比年輕者更容易適應工作轉換，因為年齡愈大的回任人員其生活經驗豐富，在國內或公司人際關係較廣且對環境及世事變遷處理的經驗較豐富，因此對工作、人際及總體環境較能調適 (Black, 1994; Mendenhall and Stahl, 2000)；Han (1997) 的研究卻顯示，年齡較大者比年輕者難以適應；但 Feldman (1991) 卻指出，年輕的外派人員因為沒有多方的家庭責任和承諾，使得在外派任務時更容易適應，而年齡和適應可能成一曲線關係。相對於國外實證研究結果無法明確指出年齡和生活適應間的關係，國內相關研究認為年齡和回任的生活適應是正向的關係 (常書婉，2002；廖述嘉，2000)，因此本研究認為，回任人員的年齡對生活適應有正向影響，所以得到假設如下：

***H<sub>3</sub>：年齡對回任人員生活適應有正向影響。***

Lazarova and Caligiuri (2001) 指出，增加回任人員留住的作法是縮短任務的長度。外派時間愈長的，回任之後重新適應的問題將更困難。回任獨特部分之一就是回任的員工已經離開母國一段時間，而這一段時間和改變的比例必然將是一個重要的變數。個人離開的時間越久和改變的比例愈大，他們的期望不確定性也就愈高，因而 Black, Gregersen and Mendenhall (1992) 認為，離開母國的時間和母國改變的程度與預期期望呈負相關，相關的實證也顯示，外派時間愈久，則回任人員的適應愈困難 (Gregersen and Stroh, 1997；常書婉，2002；

林明宏，2002)。延伸這個邏輯，本研究認為個人離開母國的時間越久，他們的期望不確定性也就愈高，所以，回任的生活適應也就愈困難，因此提出研究假設如下：

*H<sub>4</sub>：駐外時間長短對回任人員生活適應有負向影響。*

### 三、回任調適與離職傾向的關係

回任調適的二個重要結果是績效和離職，而離職更具體的表現了回任成功與否。Adler (1981) 指出回任調適不良的外派人員大約有 20% 會在 6 個月內離職。Black et al. (1992) 的調查顯示，經理人和主管的回任離職幾乎是國內離職人員的二倍，然而，組織若欲保持高績效，則並不是所有的離職都是不好的。

過去的研究已經發現態度對留任的影響很大 (Mowday, Porter and Steers, 1982)。一些初始的證明適應和承諾對於留任均有正相關。因此在 Black et al. (1992) 的研究中發現，適應和組織承諾在績效和留任之間成正相關，尤其當組織承諾被視為與留任有強烈相關的時候，則回任工作適應將被視為和工作績效有正相關，也與離職傾向有正相關，而離職可以是功能性 (function) 和非功能性 (dysfunction) 的，其結果可能是功能性離職或非功能性的離職 (如圖一所示)。

|      |    | 組織承諾   |       |
|------|----|--------|-------|
|      |    | 低      | 高     |
| 回任調適 | 佳  | 非功能性離職 | 功能性留任 |
|      | 不佳 | 功能性留任  | 功能性留任 |

資料來源：Black et al. (1992)

圖一 回任調適結果

因為生涯的不確定、財務和家庭壓力所衍生的問題可能形成組織的壓力 (Harvey and Lusch, 1982)，假如組織沒有一個很好的回任計劃，則回任人員將在沒有組織的支持下，處理重新進入的問題，那麼外派經理人會發現回任過程比當初外派更有壓力和挫敗 (Alder, 1980; Harvey, 1989)，因此組織如果未能正視此一問題，將造成回任人員覺得被組織背叛的感覺，而形成負面的影響。

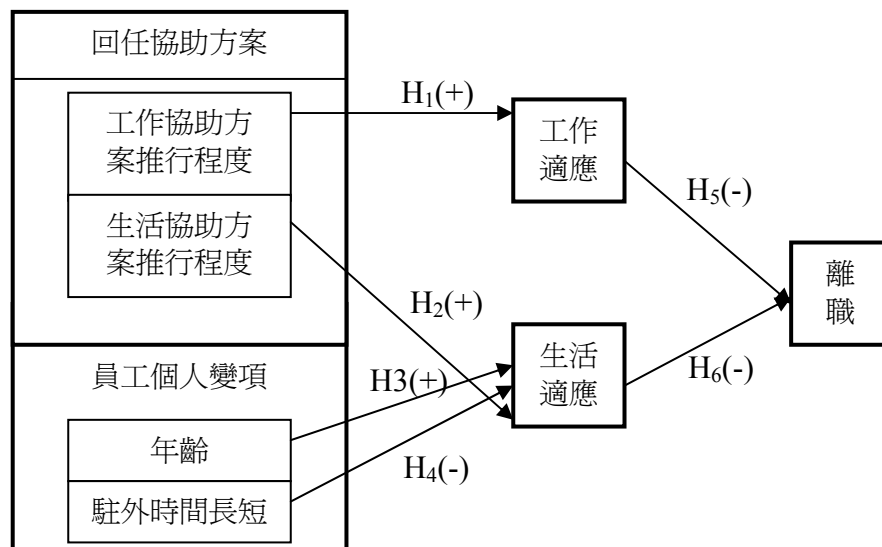
對回任人員而言，生涯和專業適應都是必要的，而派外人員回任後可能會比在海外職位時所擁有的權力更少 (Carroll, Paine and Ivancevich, 1972)，而且財務的壓力也可能會為回任人員帶來最大的窘境 (Kiechel, 1983)。而當這種張力持續存在回任人員間，則他們可能會離開組織。因此，個人和組織間所期待的可能遠超過正式合約，而以心靈合約的形式存在，Feldman and Thomas (1992) 則認為心靈合約導致了國際經理人的高離職率。

所以有關回任人員的研究顯示，有各種的因素會影響派外人員回任後是否留在公司。這些因素包括：被安排在一個不具挑戰性的工作上，缺乏自我行銷的機會，缺乏職位和自主權，缺乏事業規劃和輔導，缺乏主管及同事的支持，升遷速度緩慢 (Adler, 1981; Abueva, 2000; Black et al., 1992)，組織承諾 (Black et al, 1992) 或者公司並不重視他們的經驗和知識，而且無法善用他們的海外經驗來拓展國際事業 (Dowling and Schler, 1990)，甚至有些回任人員覺得他們好像是『被忘了管理的人』，一旦他們對公司產生失望的態度，那麼，最後就會導致離職。因此 Black, et al. (1992) 提出回任調適的程度將影響派外人員回任後的工作績效與留職意願。根據上述提出假設 5 與假設 6。

**$H_5$ ：**回任人員工作適應對離職傾向有負向影響。

**$H_6$ ：**回任人員生活適應對離職傾向有負向影響。

因此，根據上述討論，推導出本研究之研究架構如圖二所示。



圖二 本研究之觀念架構

## 參·研究方法

### 一、資料收集

由於國內並無有關回任人員之統計資料或名冊，因此本研究母體無法確認，僅能確定回任的發生必有外派之事實，因此乃針對有進行海外投資公司進行隨機抽樣調查。依據經濟部投資審議委員會於民國 92 年 9 月所公佈之海外投資名錄，因本研究之目的在於探討回任的協助與離職傾向的關係，因此，投資年限太近，可能尚無回任人員，所以，本研究剔除 87 年以後的投資名單，之後本研究依照地區別進行抽樣，共計分區抽出 400 家實施問卷調查，但其中有 23 家廠商重複，僅投資地區不同，因此為避免該家公司之意見比例過重，因此將其從樣本中剔除。在研究對象方面，根據 Black and Mendenhall (1991) 年提出的 U 型適應理論，4-6 個月為文化衝擊期，也才真正的觸及適應問題，因此派外未滿六個月者不列入本研究樣本。由於無法真正掌握回任人員名冊，因此透過各公司人事部門主管代為轉交問卷予相關人員。本問卷為能客觀收集企業回任協助方案對回任員工的影響，乃將問卷設計成一式三份，每家企業郵寄三份由人事主管分別交予不同的回任人員填答，由於問卷涉及部分敏感問題，為使填答者能放心填卷，問卷填畢則由當事人自行寄回。共回收 68 份有效問卷。

### 二、變數操作性定義與衡量

本研究之變項共計五大項，包括：員工回任協助方案、個人特質、回任調適（包含工作適應與生活適應），離職傾向等，每個變項之操作性定義敘述如下：

#### (一)回任協助方案

本研究認為回任協助方案乃指企業提供適當的協助以解決回任上的困擾。回任協助方案包括工作協助與生活協助的等方面。多國籍企業對回任員工所提供的工作協助包括：協助尋找適合的回任職位與回任前的訓練等；而生活協助主要在於幫助回任員工及其家庭成員適應回任後的生活，及提供居家資訊。在衡量上皆以七點尺度（變數衡量如表一）。



表一 本研究各變項之衡量彙總

| 構念     | 次構念  | 衡量構面        | 衡量項目                                                 | 相關文獻                                                                                                                                                |
|--------|------|-------------|------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 回任協助方案 | 工作協助 | 回任訓練        | 1.回任程序的瞭解<br>2.提供新職務所需要相關訓練與資訊<br>3.工作諮商             | Black and Mendenhall (1990)、Conway (1989)、Phatak (1989)                                                                                             |
|        |      | 協助尋找適合的回任職位 | 1.提供回任職位相關資訊<br>2.提供回任後薪資福利相關資訊<br>3.充分溝通回任後的工作職務    | Harvey (1989)、Feldman and Thomas (1992)、Lazarova and Caligiuri (2001)、Napier and Peterson (1991)、Robock and Simmonds (1989)、趙必孝 (1998)、李元墩等人 (2003) |
|        | 生活協助 | 家庭          | 1.說明回任後生活可能的轉變<br>2.提供居家資訊(例如租屋、教育)<br>3.提供生活轉變的相關資訊 | Clague and Krupp (1978)、Kendall (1981)、Harvey (1989)                                                                                                |
| 員工個人變項 | 年齡   | 年齡          | 年齡                                                   | Feldman (1991)、Brush et al. (1987)、Gregersen and Stroh (1997)                                                                                       |
|        | 外派時間 | 外派時間        | 派駐國外的時間 (衡量單位為月)                                     | Lazarova and Caligiuri (2001)、Gregersen and Stroh (1997)                                                                                            |
| 回任調適   | 工作適應 | 工作適應        | 1.對新工作職務接受度高<br>2.對新工作職務的瞭解<br>3.與新同仁的溝通良好           | Boyacigiller (1990)、Black (1988)、Black et al. (1992)                                                                                                |
|        | 生活適應 | 生活適應        | 1.回國後的社會地位<br>2.回國後的生活水準接受度<br>3.家人對回國後生活環境的接受度      | Hammer, Hart and Rogan (1998)、Clague and Krupp (1978)、Kendall (1981)                                                                                |
| 離職傾向   | 離職傾向 | 離職傾向        | 1.目前的公司無法讓我發揮經驗與技術<br>2.我曾經或現在正考慮離職                  | Black and Gregersen (1999)、Miller (1979)、                                                                                                           |
| 控制變數   |      |             | 1.是否全家隨行<br>2.外派的地區<br>3.是否為自願回任                     | 本研究                                                                                                                                                 |

資料來源：本研究

## (二)員工個人變項

Takeuchi et al. (2005) 認為員工個人的部分特質可能會影響外派人員的適應 (例如國外經驗的長短)，本研究認為在回任的過程中，回任人員因為去國一段時間，所以有重新適應工作與生活上的問題，因此，本研究認為回任人員之年齡及外派時間長短等兩項特質將會對於回任適應有所影響。所謂年齡指回任人員的實際歲數，外派的時間指受訪者最近一次外派到回任的期間。外派時間長短以月為衡量單位。

## (三)回任調適

回任調適為派外人員返國後對於環境改變所引起的適應問題。由個人憑主觀感覺作答，依其所感受到的適應程度來評定，所測量的變項依 Black, et al. (1992) 所提出之回任模型，分為工作適應、人際互動與生活適應，由於人際互動係指與他人之間的關係及溝通情形，所以無論是工作或生活在溝通不佳的狀況下，都可能影響與他人的關係，而產生不適應的情形，所以本研究將人際互動適應併在工作及生活適應中，分述如下：(1)工作適應：指回任人員對於工作方面的不確定感與失去控制的情形，以七點尺度量表來衡量，包括與上司及同事的溝通、職位、及新工作的接受程度等；(2)生活適應：指回任人員對於生活上的適應情形，即排除工作外的一般環境問題。以七點尺度量表來衡量，包括一般生活狀況、社會地位、生活水準等五題。

## (四)離職傾向

所謂離職 (turnover) 是指員工個人和公司脫離 (Naumann, 1992)，本研究所探討者為員工離職傾向，也就是指個人離開組織去其他地方尋找工作機會的總體表現或態度，它是離職行為的預測變項 (Miller, 1979)。本部分以七點尺度量表來衡量，分數愈高者，離職傾向愈強烈，包括是否考慮換工作等題。各研究問項彙總整理如附錄所示。

# 三、信度與效度分析

## (一)效度分析

一般效度包括內容效度 (content validity)、效標關連效度 (criterion-related validity) 及建構效度 (construct validity) 三類 (Cooper and Schindler, 2003: 231)。內容效度主要是指衡量工具所能涵蓋研究主題的程度，也就是說主題內

容的代表性或內容產生過程中母體抽樣的適切性。本研究問卷之各衡量項目均是根據相關理論作為基礎，其效度已經過嚴格之檢定，應能符合內容效度的標準。建構效度係指衡量工具所能測量建構之理論概念或特質的程度而言，可以應用因素分析加以衡量 (Kerlinger,1992: 427; Cooper and Schindler, 2003: 235)，因此，本研究採用因素分析 (Factor Analysis) 中的主成份分析法 (Principal Components Method)，試圖從本研究問卷中關於各構面的題項萃取出因素構面，以瞭解問項是否歸類到適當的構面中，以及各問項之因素負荷量是否能達到可接受之值。本研究針對員工協助方案、個人特質、工作適應、生活適應及離職傾向等構面之相關題項，進行因素分析，採取最大變異法 (Varimax) 進行直交轉軸 (orthogonal rotation)，以特徵值 (Eigenvalue) 大於 1 作為因素萃取的準則，結果分線索的衡量題目均歸屬於理論構念中 (分析結果如表二)，因此，我們認為本研究應具有良好的建構效度。

表二 衡量構面因素分析與 Cronbach's  $\alpha$  值

| 構念   | 問卷題項  | 因素負荷量 | 特徵值及解釋變異量          | Cronbach's $\alpha$ |
|------|-------|-------|--------------------|---------------------|
| 工作協助 | I-3   | 0.779 | 3.123<br>(78.081%) | 0.9059              |
|      | I-5   | 0.931 |                    |                     |
|      | I-8   | 0.918 |                    |                     |
|      | I-9   | 0.889 |                    |                     |
|      | I-1   | 0.904 | 2.351<br>(78.367%) | 0.8611              |
|      | I-2   | 0.866 |                    |                     |
| I-4  | 0.886 |       |                    |                     |
| 生活協助 | I-7   | 0.873 | 3.390<br>(84.748%) | 0.9416              |
|      | I-11  | 0.917 |                    |                     |
|      | I-14  | 0.923 |                    |                     |
|      | I-16  | 0.966 |                    |                     |
| 工作適應 | II-1  | 0.812 | 2.737<br>(64.734%) | 0.7810              |
|      | II-2  | 0.682 |                    |                     |
|      | II-3  | 0.669 |                    |                     |
|      | II-6  | 0.883 |                    |                     |
|      | II-8  | 0.620 |                    |                     |
| 生活適應 | II-4  | 0.910 | 2.657<br>(88.701%) | 0.7928              |
|      | II-5  | 0.911 |                    |                     |
|      | II-7  | 0.885 |                    |                     |
| 離職傾向 | III-1 | 0.886 | 1.569<br>(78.430%) | 0.7209              |
|      | III-2 | 0.886 |                    |                     |

註：表中括弧內為各因素解釋變異量的值。

效標關連效度又稱準則效度，指測驗分數與分數的標準之間相關的程度；效標標準係指衡量工具所測量的特質之獨立變數，可用以作為檢定準則，亦指個別題項與整體構念之相關係數的顯著性。張紹勳 (2000) 指出，由於效標關連效度的高低與信度有關，可用信度的平方根來作為衡量問卷之效標關連效度 (張紹勳，2000)。本研究各構面之準則效度介於 0.8496 至 0.9841 之間，顯示本研究具有良好的準則效度。

## (二)信度分析

信度乃指衡量工具的正確性 (Accuracy) 與精準性 (Precision)，其中包括了穩定性 (Stability) 及一致性 (Consistency) 二種意義。本研究以 Cronbach's 值來衡量問卷量表的一致性程度，根據 Guieford (1965) 認為  $\alpha$  值若低於 0.35 則屬於低信度，應該加以拒絕；若  $\alpha$  值介於 0.35 與 0.70 之間，即可接受；若  $\alpha$  值高於 0.70，則屬於高信度。本研究各構念的 Cronbach's  $\alpha$  值均高於 0.7，顯示本研究的衡量指標有良好的信度。

## 肆·資料分析與結果

本節將針對回任員工協助方案對離職傾向的影響因素進行實證分析。首先對各研究構念之間的相關性進行分析 (如表三)，從表三中發現生活協助與回任訓練之間有高度的相關，但因這兩個變數並不會在同一迴歸分析中出現，因此，造成複共線性的機會不高。

表三 員工回任協助方案各變項間的相關係數分析表

|        | 平均數   | 標準差   | a.      | b.      | c.      | d.       | e.    |
|--------|-------|-------|---------|---------|---------|----------|-------|
| a.回任職位 | 4.194 | 1.517 |         |         |         |          |       |
| b.回任訓練 | 3.444 | 1.397 | 0.616** |         |         |          |       |
| c.生活協助 | 3.219 | 1.496 | 0.565** | 0.927** |         |          |       |
| d.工作適應 | 4.574 | 0.895 | 0.444** | 0.552** | 0.549** |          |       |
| e.生活適應 | 4.020 | 0.910 | 0.231   | 0.585** | 0.633** | 0.353**  |       |
| f.離職傾向 | 4.239 | 1.324 | -0.064  | 0.084   | 0.175   | -0.331** | 0.157 |

註： \*\*：P<0.01。

## 一、員工回任工作協助方案對回任工作適應的影響

本研究預測回任的工作協助方案對於工作適應有正向關係。對於這個假設本研究以迴歸分析來進行假設檢定 (如表四)，在表四中共列出兩個模型，模型一僅呈現控制變數對於工作適應的影響，結果發現整體模型配適並未達到顯著水準 (F 值=0.932,  $p>0.05$ )，且各控制變數對工作適應的影響也未達到顯著水準。

模型二加入自變數，整體模型配適程度達到顯著水準 (F 值=5.542,  $p<0.001$ )，同時檢定結果發現「回任訓練」對工作適應有顯著的影響 ( $\beta=0.480$ ,  $p<0.001$ )，但協助尋找適當的回任職位，雖然檢定結果與本研究預期的方向一致，但並未達到顯著水準 ( $\beta=0.181$ ,  $p>0.05$ )。兩個迴歸模式的 VIF 值均小於 10，顯示所有迴歸模式無明顯的複共線性問題。

表四 員工回任工作協助方案與回任工作適應關係之分析

| 研究變數                | 模型一             | 模型二              |
|---------------------|-----------------|------------------|
| <b>控制變數</b>         |                 |                  |
| 外派地區                |                 |                  |
| 東南亞                 | 0.170 (0.611)   | 0.110 (0.495)    |
| 中國大陸                | 0.392 (1.237)   | 0.267 (1.048)    |
| 美國                  | 0.425 (0.673)   | 0.003 (0.020)    |
| 日本                  | 0.288 (1.495)   | 0.241 (1.561)    |
| 自願回任與否              | -0.165 (-1.095) | -0.328* (-2.628) |
| 家人隨行外派與否            | 0.188 (1.271)   | 0.285* (2.354)   |
| <b>自變數</b>          |                 |                  |
| 協助尋找適當的回任職位         |                 | 0.181 (1.393)    |
| 回任訓練                |                 | 0.480*** (3.670) |
| R <sup>2</sup>      | 0.085           | 0.433            |
| Adj. R <sup>2</sup> | -0.006          | 0.355            |
| F 值                 | 0.932           | 5.542***         |

註：樣本大小 n=68，表中括弧內為 t 值；\*：P<0.05，\*\*\*：P<0.001

## 二、員工回任協助方案、員工特質對生活適應的影響

本研究預期回任的生活協助方案與員工的特質等因素會對回任員工的生活適應產生影響，而以迴歸分析加以檢定 (如表五)。在表五中有三個模型，

模型一僅列控制變數對生活適應的影響，檢定結果發現模型配適未能達到顯著水準 ( $F$  值=0.461,  $p>0.05$ )，且各控制變數對生活適應的影響並未達到顯著水準。

在模型二中加入自變數「員工生活協助」，檢定員工回任的生活協助方案對生活適應的影響，結果發現整體模型配適達到顯著水準 ( $F$  值=6.196,  $p<0.001$ )，且回任生活協助方案對生活適應的影響也達到顯著水準 ( $\beta=0.648$ ,  $P<0.001$ )，顯示回任員工的生活協助方案對員工的生活適應有正向的影響，研究假設二獲得支持。在模型三中我們加入員工個人變項中「年齡」與「外派時間」這兩個自變數，結果發現整體模式配適達到顯著水準 ( $F$  值=6.671,  $p<0.001$ )，而個人特質對生活適應的影響僅「年齡」這個變項達到顯著水準 ( $\beta=0.346$ ,  $P<0.01$ )，研究假設三獲得支持。而外派時間的長短對於生活適應的影響雖然與預期的方向一致，但未能達到顯著水準 ( $\beta=-0.125$ ,  $P>0.05$ )，研究假設四未能獲得支持。各模型的 VIF 值均小 10，所以，無明顯的複共線性的問題。

表五 員工回任生活協助方案、個人特質與回任生活適應關係之分析

| 研究變數        | 模型一             | 模型二              | 模型三              |
|-------------|-----------------|------------------|------------------|
| <b>控制變數</b> |                 |                  |                  |
| 外派地區        |                 |                  |                  |
| 東南亞         | -0.043 (-0.151) | -0.150 (0.674)   | -0.185 (-0.851)  |
| 中國大陸        | 0.107 (0.329)   | -0.066 (-0.258)  | -0.083 (-0.337)  |
| 美國          | 0.033 (0.182)   | -0.019 (-0.133)  | 0.081 (0.594)    |
| 日本          | -0.066 (-0.335) | -0.097 (-0.630)  | -0.170 (-1.116)  |
| 自願回任與否      | 0.092 (0.601)   | -0.125 (-0.998)  | -0.076 (-0.638)  |
| 家人隨行外派與否    | 0.061 (0.404)   | 0.139 (1.163)    | 0.077 (0.656)    |
| <b>自變數</b>  |                 |                  |                  |
| 回任生活協助      |                 | 0.648*** (6.234) | 0.571*** (5.626) |
| 年齡          |                 |                  | 0.346** (3.224)  |
| 外派時間        |                 |                  | -0.125 (-1.150)  |
| $R^2$       | 0.044           | 0.424            | 0.513            |
| Adj. $R^2$  | -0.051          | 0.355            | 0.436            |
| F 值         | 0.461           | 6.196***         | 6.671***         |

註：樣本大小  $n=68$ ，表中括弧內為  $t$  值； \*\*： $P<0.01$ ，\*\*\*： $P<0.001$

### 三、工作適應與生活適應對離職傾向的影響

本研究假設離職傾向會受到回任調適的影響，所以回任人員工作適應對離職傾向有負相關 (假設 5) 及回任人員生活適應對離職傾向有負相關 (假設 6)，迴歸分析結果如表六。在表六中包括兩個模型，模型一僅包含控制變數對離職傾向的影響，結果發現模型整體配適程度未能達到顯著水準 (F 值 =1.030, P>0.05)，個別控制變數對離職傾向的影響也未達顯著水準。

表六 工作適應與生活適應與離職傾向的關係之分析

| 研究變數                | 模型一                | 模型二                  |
|---------------------|--------------------|----------------------|
| <b>控制變數</b>         |                    |                      |
| 外派地區                |                    |                      |
| 東南亞                 | -0.250<br>(-0.907) | -0.169<br>(-0.657)   |
| 中國大陸                | -0.384<br>(-1.219) | -0.256<br>(-0.866)   |
| 美國                  | -0.307<br>(-1.745) | -0.286<br>(-1.752)   |
| 日本                  | -0.376<br>(-1.957) | -0.239<br>(-1.310)   |
| 自願回任與否              | 0.091<br>(0.608)   | -0.003<br>(-0.023)   |
| 家人隨行外派與否            | -0.029<br>(-0.195) | 0.030<br>(0.215)     |
| <b>自變數</b>          |                    |                      |
| 工作適應                |                    | -0.407**<br>(-3.188) |
| 生活適應                |                    | -0.296*<br>(-2.369)  |
| R <sup>2</sup>      | 0.093              | 0.248                |
| Adj. R <sup>2</sup> | 0.003              | 0.144                |
| F 值                 | 1.030              | 2.385*               |

註：樣本大小 n=68，表中括弧內為 t 值；\*：P<0.05，\*\*：P<0.01。

在模型二中我們加入工作適應與生活適應兩個自變數，檢定結果發現，整體迴歸模型的配適達到顯著水準 (F 值=2.385, P<0.05)。「工作適應」對離職傾向的影響達到顯著水準 ( $\beta$ =-0.407, P<0.01)，顯示回任人員的工作適應程度愈高，離職傾向愈低，研究假設五獲得支持。在模型二中我們也發現「生

活適應」對離職傾向的影響也達到顯著水準 ( $\beta=-0.296$ ,  $P<0.05$ )，顯示回任員工的生活適應愈好，離職傾向愈低。檢視兩個模型的 VIF 值均小於 10，顯示兩個迴歸模型均無明顯的複共線性問題。

## 伍·討論與結論

本研究的目的是在於提供多國籍企業如何留住具有海外經驗人才的作法，就如同 Yan, et al. (2002) 所認為的，要能留住回任員工，這樣的海外派遣任務才能算是真正的成功。然而，從許多的實證研究與實務現象的觀察發現，許多的回任人員在返國之後就離職了 (Tung, 1998)，台商對於外派人員的回任協助更是付之闕如 (李元墩等人，2003)。經前節之資料分析，本節擬就實證分析的結果對研究問題提出回應，並對研究的結果討論其管理意涵，最後提出研究限制與未來研究之建議。

### 一、研究發現與對研究問題的回應

回任人員返國後必須重新適應新的工作與生活的方式，多國籍企業可以透過工作協助與生活協助方案來幫助回任人員的適應，因此本研究提出回任前的職位安排與訓練可以協助回任人員更快的適應新工作 (假設 1)，對回任人員居家生活協助可以幫助回任人員與其家眷適應新的生活 (假設 2)；而回任人員的年齡和駐外期間長短也將會影響其生活適應問題 (假設 3 與假設 4)。如果回任人員在工作上與生活都能夠適應良好，則離職的傾向會較低 (假設 5 與假設 6)。

關於工作適應方面，實證結果發現工作協助方案中回任訓練確實對回任人員的工作適應產生正向影響，但多國企業協助回任人員安排回國後的職務方面則對工作應試無顯著的影響 (假設 1 獲得部分支持)。

關於生活適應方面，許多的回任人員都曾經歷返國後的居家問題，如果派遣時間較短者，通常居住問題不大，但派遣時間較長，或外派時無法確定何時能回任，往往會暫時放棄國內的居所，或者外派前的住屋如屬於租賃，返國後一定會和家人發生該住在哪裡的問題？以及居家的品質如何？都是回任人員所關心的，就像 Clague 和 Krupp (1978) 認為居家狀況不佳，會影響回任人員的各種適應問題。本研究實證分析結果亦顯示生活協助方案對生活適應有正向的影響 (假設 2 獲得支持)，也就是說，家庭的安置，是生活首要的目標，唯有家庭安頓好了，才能無後顧之憂的面對其它的問題。而在許多探討工作轉



換或適應的研究中都曾論及年齡的問題，但結果卻不盡相同，本研究實證的結果支持回任人員的年齡則對生活適應有正向的影響，換句話說，回任人員可能因為年紀愈長，生活經驗愈豐富，人生閱歷愈多元，因此對於生活上的事務較容易接受，因此容易適應回任後的生活轉變（常書婉，2002）。雖然相關研究認為，由於駐外時間愈久，對於派外國的生活、習慣及風俗等也就愈適應，一旦回國後，面臨母國與派外國文化差異的衝擊也就愈大，回任的生活適應就愈困難（Gregersen and Stroh, 1997; Lazarova and Caligiuri, 2001），但本研究發現，外派時間長短則對回任適應無顯著影響（假設 4 未獲得支持）。

在適應與離職傾向的關係方面，Dawis and Lofquist (1984) 認為，工作適應概念的基礎在於個人與環境的契合一致，不僅個人適合於環境的要求，環境亦符合個人的要求。因此，當回任人員重新回到國內之後，可能因為已經離開母國一段時間，必須重新面對新的工作要求和新的挑戰，甚至於面對新的主管和同事，但是在面臨這許多的不確定性之後，回任人員究竟是否能一一克服，自我調整與新環境的契合一致，就像回任人員希望他們在海外任務期間的自治權，在回到母國之後仍能擁有之（Black, 1988），但若組織清楚的規定，和個人的期望有所落差，因此對於新工作產生失望，而萌生離職念頭，本研究實證的結果也顯示回任人員工作適應對離職傾向有負相關（假設 5 獲得支持）。在生活適應方面，回任人員返國後，個人可能被置於一個新的和不同的社會階層，就有一個和這個新的社會階層相關的，新的且不同的期望，而這個社會階層的變動可能來自於工作或職位的改變，為了適應這個新的社會階層，個人必須努力調整自己，讓自己符合這個環境的要求，因此大部分已經歷社會地位向下移動的外派人員和配偶，會因為社會賦予他們的期望不同，也使得他們的焦慮和不安也會增加，所以，為了結束這樣的不安，回任人員只好離開公司另謀他職。而本研究的實證結果也顯示出，生活適應愈好，離職傾向愈低（假設 6 獲得支持）。

## 二、管理意涵

隨著全球商業活動的發達，國際企業的發展愈來愈受到重視，尤以台灣這彈丸之地，市場內需不大，海外投資也就成為重要的經濟活動。台灣自開放海外投資以來，已將近十五年，早先外派至海外地區的人員，已逐漸返國服務，至今已累積相當數量的回任人員，但從實務中回任人員的管理問題也逐漸浮現，照理來說，這些人所擁有的海外經驗，對多國籍企業而言是彌足珍貴，企業應提供理想的誘因而留住員工，但卻發現回任人員離職的情形日益增加，對

企業來說應更重視回任管理的重要性。就如同 Downes and Thomas (1999) 所指出的一个國際專家員工的損失也間接變成競爭者的直接優勢，想想培養一位具有海外經驗的員工所付出的代價是相當大的，然而卻輕而易舉的成為競爭對手的人力資源，因此，企業應該更加重視回任人員的適應問題，給予適當的職務，提供最佳的協助，以提高其對組織的忠誠度，並且給予未來的海外派遣人員提供一個正面的資訊，這也是目前國內企業所欠缺的（李元墩等人，2003）。因此，本研究發現的管理意涵可以分別說明如下：

首先從學習的觀點，人藉由學習從未知到已知的情況，而回任人員所面臨的環境改變衝擊，需要組織提供適當的訓練以因應未來的工作調整，因此，如果像 Black and Mendenhall (1990) 所強調的，企業若能著重在針對一般環境的適應實施回任前訓練，則它將對於一般環境的回任調適有更強大的作用，也就是說，組織對個人施予什麼情境的訓練，個人對於該種情境的適應也會較佳，所以 Conway (1989) 建議，公司應為回任人員舉辦職前訓練工作，以減少因工作轉換所造成的不適應。

其次，因為本研究所收集到的資料，在回任前後的職位變動是消極的，也就是說，許多人在海外的職位遠較回任後職位為高，因此回任人員感覺上好像是被降職了，如果組織未能在派外前提供充分的資訊以說明回任後的職位變動，則回任人員覺得缺少自我價值和成就，生涯的抱負也因為生產力的降低而遭到破壞（Greenberg, 1982; Harvey, 1983），對組織而言將會是一種傷害，因此，最好的做法就是公司能建立一套完整的制度，讓回任人員有所依循，並將回任的職位清楚地載明。同時，為避免派外人員對於派外國及母國文化差異等衝擊，應縮短駐外時間或增加派外期間返回母國的頻率及時間。

### 三、研究限制與未來研究建議

本研究提出員工回任協助方案對離職傾向的影響架構，針對派外時間長達六個月以上的回任人員進行施測，大部分的研究假設獲得支持，顯示此研究模型具有相當的解釋能力，惟基於研究限制的關係，部分議題無法深入探究，且可能也是部份假設未能獲得支持的原因，因此提出一理論與實務上的建議，提供後續研究參考。

首先，我們認為外部轉業機會可能會對員工離職傾向產生干擾，影響員工離職的因素有很多，根據 Earl (1992) 對於離職的定義分為自願與非自願，自願則屬於辭職另謀他職，非自願多屬於被公司解雇。但是，如果回任人員的轉業機會很少的情況下，或其海外經驗無法在其他的企業中運用，則個人可能

會選擇留下來；相對來說，當轉業的機會若很多的情況下，甚至有其他公司主動來挖角等情況，即使個人並非想辭職卻可能會受到外來誘惑的影響，而選擇離開公司，因此，轉業機會似乎也就成爲員工影響離職意願的因素之一，此一議題值得後續深入進行。

其次，在實務的現象中我們可以發現到，除了員工協助方案與個人特質會影響回任的適應外，有部分的回任人員離職的原因在於海外工作表現不佳被要求返台，甚而影響到工作的職位，而造成回國後對公司失去信心，產生工作適應上的困難，因此，而有離職的傾向。就本研究結果觀察，相對於志願回任者，非自願回任者其工作適應較差 ( $\beta=-0.328$ ,  $p<0.05$ )，非志願回任的員工可能因爲外派的績效不彰、母公司另有替代人選希望提早接棒、甚至因海外工作環境比母國更好以致於無意回任等原因，所以，在非自願回任的情形下，其對工作適應有負向的影響。針對此一結果值得後續研究加以深入探討。

再則，衡諸過去有關外派或回任相關研究，大部分將生活適應、工作適應等構面視爲相互獨立 (Huang, Chi and Lawler, 2005; Selemer, 2005; Storh, Gregersen and Black, 2000; Suutari and Brewster, 2003; Takeuchi et al., 2005)，然而回任人員可能因爲家庭生活適應不良，而影響其回任後的工作；或者因爲工作上的適應有問題連帶影響生活上的適應。因此，未來的研究可以進一步探討生活適應與工作適應之間的相互影響。

最後，由於本研究之研究對象爲回任人員，但國內並未建立有可資參考的資料庫，而且此資料庫之建立亦屬不易，因此造成研究母體無法確認，抽樣的母體樣本僅能針對投審會登記在案的海外投資企業，然並非每一家企業都有適合填答本研究問卷的回任人員，同時，本研究問卷因爲無法確切掌握回任人員的母體，因此，藉由將問卷郵寄給各企業之人力資源部門主管，請其代爲轉交相關人員填答，因而在施測的過程中難以掌控，這個限制有待於後續研究予以突破。

## 參考文獻

- 田文彬、林月雲，「台灣歷年海外派遣管理研究分析」，*人力資源管理學報*，第三卷第三期，2003年，頁1-25。
- 李元墩、簡鳳儀、蔡坤霖、李韻儀，「統一企業海外派遣人員回任管理之研究」，*第一屆新世紀優質企業理念與價值創造研討會論文集*，輔仁大學管理學研究所，2003年，頁236-249。
- 周莉萍，「派外人員返國調適與留職意願之研究」，國立政治大學國際貿易研究所碩士論文，1996年。

- 林明宏，「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，2002 年。
- 林彩梅，「多國籍企業論」，台北：五南圖書出版公司，1991 年。
- 常書婉，「我國企業派外人員回任適應之影響因素與工作表現之探討」，國立海洋大學航運管理學系碩士論文，2002 年。
- 張紹勳，「研究方法」，台中：滄海書局，2000 年。
- 廖述嘉，「大陸台商員工協助方案與派外適應性之探討」，靜宜大學管理科學研究所碩士論文，2000 年。
- 趙必孝，「我國企業駐外回任人員的人力資源管理與組織投入因果關係之研究」，*管理學報*，第十五卷第三期，1998 年，頁 473-505。
- Abueva, J. E., "Many Repatriations Fail, at Huge Cost to Companies", *New York Times*, 17 May., 2000, p.E1.
- Adler, J. Nancy, "Re-Entry: Managing Cross-Cultural Transitions", *Group and Organizational Studies*, (6), 1981, pp. 341-356.
- Black, J. Stewart, "Work role Transitions: A study of American Expatriate Managers in Japan", *Journal of International Business Studies*, Vol.19 (2), 1988, pp. 277-94.
- \_\_\_\_\_ and H. B. Gregersen, "The Right Way to Manage Expats", *Harvard Business Review*, Vol.77 (2), 1999, pp.52-62.
- \_\_\_\_\_, H.B. Gregersen and M.E. Mendenhall, "Toward a Theoretical Framework of Repatriation Adjustment", *Journal of International Business*, Vol.23 (4), 1992, pp.737-760.
- \_\_\_\_\_, and M. Mendenhall, "Cross-Cultural Training Effectiveness: A Review and Theoretical Framework for Future Research", *Academy of Management Review*, Vol.15 (1), 1990, pp. 113-136.
- \_\_\_\_\_, D. College and H.B. Gregersen, "The Other Half of the Picture: Antecedents of Spouse Cross-Cultural of Spouse", *Journal of International Business Studies*, Vol.22 (3), 1991, pp. 461-477.
- \_\_\_\_\_, and M. Mendenhall, "The U-Curve Adjustment Hypothesis Revisited: A Review and Theoretical Framework", *Journal of International Business Studies*, Vol.22 (2), 1991, pp. 225-247.
- \_\_\_\_\_, "Repatriation: A Comparison of Japanese and American Practices and Results", *Proceedings of the Eastern Academy of Management Bi-annual International Conference*, Hong Kong, 1989, pp.45-49.
- \_\_\_\_\_, and H. B. Gregersen, "Expectations, Satisfaction, and Intention to Leave of American Managers in Japan", *International Journal of Intercultural Relations*, (14), 1990, pp.485-506.
- \_\_\_\_\_, "Factors Related to Japanese Repatriation Adjustment", *Human Relations*, Vol.47 (12), 1994, pp.1489-1508.

- Boyacigiller, N., "The Role of Expatriates in the Management of Interdependence, Complexity, and Risk in Multinational Corporations", *Journal of International Business Studies*, Vol.21 (3), 1990, pp.357-381.
- Carroll, S., F. Paine and G. Ivancevich, "The Relative Effectiveness of Methods-Expert Opinion and Research", *Personnel Psychology*, (25), 1972, pp.495-509.
- Clague, Llewellyn and Neil Krupp, "International Personnel: The Repatriation Problem", *Personnel Administrator*, (23),1978, pp. 29-33.
- Conway, M., "Reducing Expatriate Failure Rates", *Personnel Administration*, Vol.29 (7), 1989, pp.31-38.
- Cooper, R. Donald and Pamela S. Schindler, "Business Research Methods", NY: McGraw-Hill, 2003.
- Dawis, R. V., and L.H. Loquist, "A Psychological Theory of Work Adjustment: An Individual-Differences Model and Its Applications", Minneapolis : University of Minnesota Press, 1984.
- Dowling, P.J and Schuler, R. S., " International Dimensions of Human Resource Management", Boston MA: PWS-Kent, 1990.
- Downes, M. and A. S. Thomas, "Managing Overseas Assignments to Build, Organization Knowledge", *Human Resource Planning*, Vol.22 (4), 1999, pp.33-48.
- \_\_\_\_\_, "Repatriate Moves as Career Transitions", *Human Resource Management Review*, (1), 1991, pp.163-178.
- Feldman, D. C., and D. C. Thomas, "Career Issues Facing Expatriate Managements", *Journal of International Business Studies*, Vol.22 (3), 1992, pp.271-294.
- \_\_\_\_\_, "Repatriate Moves as Career Transitions", *Human Resource Management Review*, Vol.1, 1991, pp.163-78.
- Gomez-Mejia, Louis and David Balkin, "Determinants of Managerial Satisfaction with the Expatriation and Repatriation Process", *Journal of Management Development*, Vol.6 (1), 1987, pp.7-17.
- Greenberg, R., "Repatriated Managers Are Not Always Happy to Come Home", *Wall Street Journal*, Vol.5 (1), 1982, pp.7-12.
- Gregersen, H. B. and L.K. Stroh, "Coming Home to the Arctic Cold: Antecedents to Finish Expatriate and Spouse Repatriation Adjustment", *Personnel Psychology*, Vol.50(3), 1997, pp.461-485.
- Guieford, JP., "Fundamental Statistics in Psychology and Education", 4<sup>nd</sup> ed.,NY: McGraw-Hill, 1965.
- Hammer, M. R., W. Hart and R. Rogan, "Can You Go Home Again? An Analysis of the Repatriation of Corporate Managers and Spouses", *Management International Review*, Vol.38(1), 1998, pp.67-86.
- Han, P.C., "An Investigation of Intercultural Effectiveness of International University Students with Implications for Human Resource Development", Unpublished doctoral dissertation, 1997.

- Harvey, G. M. and R. Lusch, "Executive Stress Associated with Expatriation and Repatriation", *Academy of International Business Proceedings*, December, 1982.
- \_\_\_\_\_, M. , "The other side of foreign assignments: Dealing with the Repatriation Dilemma", *Journal of World Business*, 1983, pp.53-59.
- Huang, Tsai-Jung, Shu-Cheng Chi and John J. Lawler, "The Relationship between Expatriates' Personality Trait and Their Adjustment to International Assignments", *International Journal Human Resource Management*, Vol.16(9), 2005, pp.1656-1670.
- Kendall, D., "Repatriation: An Ending and a Beginning", *Business Horizons*, November-December, 1981, pp.21-25.
- Kerlinger, N. Fred, "Foundations of Behavioral Research", Florida, Orlando: Harcourt Brace & Company, 1992.
- Kiechel, W., "Our Person in Pomparippa", *Fortune*, 17 October. , 1983, pp.13-18.
- Lazarova, M. and Caliauri, "Retaining Repatriates: The Role of Organizational Support Practices", *Journal of World Business*, Vol.36(4), 2001, pp. 389-401.
- Louis, R. Meryl, "Career Transition: Varieties and Commonalities", *Academy of Management Review*, Vol.5(3), 1980, pp.329-340.
- Marx. E., "International Resource Practices in Britain and Germany". London: Anglo-German Foundation for the study of Industrial Society, 1996.
- Mendenhall, M.E. and Stahl, G. K., "Expatriate Training and Development: Where Do We Go From Here? ", *Human Resource Management*, Vol.39(2-3) ,2000, pp.251-265.
- Miller, H.E., "Evaluation of the Mobley, Horner, and Hollings Worth Model of Employee Turnover", *Journal of Applied Psychology*, (64) , 1979, pp.509-517.
- Mowday, R.T., L. W. Porter and R. M. Steers, "Employee-Organization Linkages: The psychology of Commitment Absenteeism and Turnover", New York: Academic Press, 1982.
- Napier, N., and R. B Peterson, "Expatriate Re-entry: What Do Repatriates Have to Say? ", *Human Resource Planning*, Vol.14(1), 1991, pp.39-42.
- Naumann, E., "A Conceptual Model of Expatriate Turnover", *Journal of International Business Studies*, Vol.23(3), 1992, pp.499-529.
- Noe, A.R., J.R. Hollenbeck, B. Gerhart and P.M. Wright, "Fundamental of Human Resource Management", New York: McGraw-Hill, 2004.
- Phatak, A. V., "International Dimensions of Management", Boston: PWS-KENT, 1989.
- Robock, S.H. and K. Simonds, "International Business and Multinational Enterprises", Boston: Irwin, 1989.
- Selmer, Jan, "Is Bigger Better? Size of Location and Expatriate Adjustment in China", *International Journal of Human Resource Management*, Vol.16(7), 2005, pp.1228-1242.
- Shen, Jie and Vincent Edwards, "Recruitment and Selection in Chinese MNEs", *International Journal of Human Resource Management*, Vol.15(4), 2004, pp.814-835.



- |                                         |                          |                          |                          |                          |                          |                          |                          |
|-----------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 7、公司在我回任之前曾充分的說明回任後生活上的轉變               | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 8、公司在我回任之前，提供了充分的生涯規劃資訊                 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 9、公司在我回任之前，提供了新職務所需的相關訓練與資訊             | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 10、回任後的新職務能讓我充分地發揮在海外所學的經驗與技術           | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 11、公司在我回任之後，提供了充分的生活資訊 (例如：租屋、教育、財務貸款等) | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 12、公司有專人為我注意適合回任的工作                     | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 13、公司有專人提供回國後的工作相關資訊                    | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 14、公司有專人提供回國後的生活相關資訊                    | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 15、公司提供個人在工作適應方面的諮商服務                   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 16、公司提供個人在生活適應方面的諮商服務                   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

## 第二部分：回任之後的工作與生活

本部分的問題請以個人主觀感覺填答您對回國後的工作及生活情形。

- |                              | 同意的程度                    |                          |                          |                          |                          |                          |                          |
|------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
|                              | 非常不同意                    | 不同意                      | 有點不同意                    | 普通                       | 有點同意                     | 同意                       | 非常同意                     |
|                              | 1                        | 2                        | 3                        | 4                        | 5                        | 6                        | 7                        |
| 1、我很喜歡我的新工作職務                | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2、我認為公司在我回任後所提供的回任後薪資福利待遇很合理 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3、我覺得我的社會地位比以前高              | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4、我無法習慣和駐外期間不同的生活水準          | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5、我和我的家人都很喜歡現在的生活            | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 6、我覺得目前的工作是一份好工作             | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 7、我花了很久的時間才習慣回國後的生活          | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 8、我與現在的工作主管溝通情形良好            | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

## 第三部分：離職傾向

本部分的問題主要想了解您目前有無離職的傾向。所謂離職傾向係指有離職之意願或事實。因本問卷為匿名，且回卷時不經 貴公司人力資源部門，本研究基於學術倫理，決不單獨揭露填答者資料，請放心回答。



|                                                    | 同意的程度                    |                          |                          |                          |                          |                          |                          |
|----------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
|                                                    | 非常不同意                    | 不同意                      | 有點不同意                    | 普通                       | 有點同意                     | 同意                       | 非常同意                     |
|                                                    | 1                        | 2                        | 3                        | 4                        | 5                        | 6                        | 7                        |
| 1、目前的公司無法讓我發揮經驗與技術                                 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2、我曾經或現在正考慮離職(註：此題影響本研究至鉅，惟基於學術倫理，絕不單獨對外揭露，敬請放心填答) | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

## 第四部分：個人基本資料

- 1、年齡：\_\_\_\_\_歲
- 2、派駐國外時間：\_\_\_\_\_年\_\_\_\_\_個月
- 3、回任多久：\_\_\_\_\_年\_\_\_\_\_個月
- 4、外派期間家人是否隨行：是 否
- 5、派駐地區：大陸 東南亞 日本 美國 歐洲
- 6、請問您的回任係屬於：自願申請 非自願

# The Impact of the Repatriation Assistance Program on Repatriates Turnover Propensity

MING-CHANG HUANG, MEI-HUANG WU \*

## ABSTRACT

Since the government has opened the foreign investment policy, many multinational enterprises (MNEs) may not only face the problem of managing the expatriates, but the repatriate issue has also gradually become an important issue for international human resources management. The MNEs have to spend quite a lot of cost to cultivate an expatriate with oversea experience; however, there were many repatriates leaves the MNEs when they returned home. Most of recently studies suggested that MNEs should offer repatriation assistant program to help the repatriations to adjust and reduce the turnover rate. We surveyed 400 MNEs which were sampled form the Directory of Foreign Investment edited by The Ministry of Economic Affairs. After the follow-up procedure, we collected 68 questionnaires. The regression analysis shows that the repatriation training can help the work relative adjust of repatriates. The living assistant programs also have positive relation with the live adjust. We also find that the older the repatriates are, the better the live adjust. However, the length of expatriation does not have significant effect on live adjust. The results also show that the better the work and live relative adjust, the lower the turn over propensity can be.

Keywords: repatriation assistance program, repatriate, work adjustment, living adjustment, turnover propensity

---

\* Ming-Chang HUANG, Associate Professor, Department of Business Administration, Providence University. Mei-Huang WU, Master, Department of Business Administration, Providence University.