

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

黃英忠* 鍾昆原** 溫金豐***

*中山大學人力資源管理研究所

**中山大學企業管理學系

***中山大學企業管理學系

(收稿日期：85 年 7 月 2 日；第一次修正：86 年 1 月 15 日；
接受刊登日期：86 年 3 月 24 日)

摘要

隨著台商對大陸投資的快速發展，台商派駐大陸幹部的需求與實際人數與日俱增，因此，如何有效甄選與訓練派駐大陸人員，以確保台商在大陸之投資與經營效益實為一重要課題。相關文獻顯示，社會學習理論提供跨文化訓練一個紮實的理論基礎，而重要事例資料又符合社會學習理論之要素，因而本研究擬提出一套台商派駐大陸人員跨文化訓練模式，並進行探索性研究，藉以評估重要事例法與社會學習理論在規劃台商派駐大陸人員跨文化訓練方案的適用性。研究結果發現，在訓練需求衡鑑方面，派外人員在眷屬的生活安排、因地因人的有效領導技能、制訂合理制度並堅持制度的執行、做好關係管理、與母公司取得良好的溝通、文化察覺能力、傳承母公司企業文化的技巧、教育訓練的知識與技巧、蒐集相關資訊的知識與技巧以及相關的專業知識與技能等方面需要接受派前訓練；在訓練方案開發與訓練成效評估方面，以社會學習理論為核心，聯合相關資源開發系統化訓練課程，並結合重要事例編製評核工具的程序與方法受到支持。上述結果顯示，本研究所提訓練模式在台商派駐大陸人員跨文化訓練之理論與實務工作上深具參考性。在此基礎上，研究者呼籲，建立成功的跨文化訓練系統有賴觀念的突破與資源的整合。

關鍵詞彙：重要事例法，社會學習理論，派外人員，跨文化訓練

壹 緒論

一、研究背景

由於地緣相近、語言相通，兩岸人民早在一九七九年大陸改革開放時就已經開始有零星的接觸，尤其在一九八七年台灣放寬外匯管制並開放大陸探親以後，台灣地區赴大陸觀光、探親、考察以及投資的人潮更是絡繹不絕。根據經濟部投資審議委員會(1993)資料，累計至一九九三年十二月，台商赴大陸地區投資件數已有 12,333 件，投資金額達 43 億美元，保守估計駐大陸幹部至少在兩萬人以上。由此可知，大陸廣大的市場、廉價的勞工與低廉的土地成本對台商深具吸引力。

隨著台商對大陸投資的快速發展，台商派駐大陸幹部的需求與實際人數與日俱增，值得注意的是，國外研究發現約有 20% 至 50% 的駐外經理，由於績效不彰或無法適應當地的環境而提早返國(Lanuer, 1979; Misa & Fabricatore, 1979; Torbiorn, 1982; Mendenhall & Oddou, 1985; Zeira & Banai, 1985)；又據估計，平均一位失敗之駐外人員損失 50,000 至 150,000 美元(Harris & Moran, 1979; Misa & Fabricatore, 1979; Copeland & Griggs, 1985)。由此可見，駐外人員之失敗，不僅對當事人身心造成創傷，也將對公司的財務、聲譽以及運作造成重大損失。因此，如何有效甄選與訓練派駐大陸人員，以確保台商在大陸之投資與經營效益實為一重要課題。

值得注意的是，跨文化訓練(cross-cultural training)長久以來已被視為增進駐外經理人有效進行跨文化互動的利器(Mendenhall、Dunbar & Oddou, 1987)，事實上，許多文獻也都證實跨文化訓練對海外派遣的重要性(Early, 1987; Mendenhall, 1987; Tung, 1987; Dowlig & Schuler, 1990)。然而，在一篇探討跨文化訓練效能的整合論文中，Black & Mendenhall(1990)發現多數實證研究均無理論架構，而且在探討跨文化訓練相關課題上也缺乏系統整合，據此，Black & Mendenhall(1991)以社會學習理論為基礎，提出一套兼具實務與理論的跨文化訓練模式。

另外，在人事訓練上，Bownas & Bernardin(1988)指出：重要事例法在訓練需求之衡鑑與訓練設計上之應用有獨特之效果；而重要事例資料之特性又正符合社會學習理論(Bandura, 1977)與經驗學習模式之要素(Kolb et al., 1984)，適用於觀察學習與模擬演練等訓練之取材。因而，以重要事例資料為基礎，邀請相關資深工作人員及相關專業人員，分從案例之重要性、出現頻率及困難度等方向進行統整分析，據以找出重要且具體之訓練需求，並依社會學習或經驗學習模式規劃一套有效之訓練系統是值得努力的方向。

二、研究目的

有鑑於此，研究者相信，基於國內眾多公司之實務需要，實有必要系統性探討台商派駐大陸人員跨文化訓練之相關問題，冀能依研究成果提出有效之訓練模式，以提昇派駐大陸人員之效益；另外，基於學術理論應用之探討，研究者擬藉由系統性之研究，檢驗重要事例法與社會學習理論應用於台商派駐大陸人員訓練系統之適用性，並與其它相關研究比較，進而探知結合重要事例法與社會學習理論之適用及限制條件，以做為進一步研究之基礎。因而本研究主要目的是提出一套兼具理論與實務特色的台商派駐大陸人員跨文化

訓練模式，並進行探索性研究，藉以評估重要事例法與社會學習理論在規劃台商派駐大陸人員跨文化訓練方案的適用性。

貳 文獻探討

一、教育訓練之理論架構

許多資料顯示「訓練」已成為人力資源發展上不可或缺的一環，以美國為例，擁有系統性訓練課程之企業超過 90%(Goldstein, 1986)，而每年花在訓練相關業務之總經費超過 440 億美元(Carnevale & Gainer, 1989)，不僅如此，人員訓練與發展更被多數企業認為是未來十年最重要之工作(Goldstein, 1991; Milkovich & Boudreau, 1991)。

訓練之重要性如前所述，然而值得注意的是，雖然大家都重視訓練，卻並不真正了解訓練，人們過度強調硬體設施與技術，而忽略了訓練目標之具體定義以及訓練內容之關連性(Campbell, 1971; 1988)，甚至訓練方法也予人追逐流行反覆無常之感，而訓練成效之評估更不被重視(Goldstein, 1986; 1991)。據此，學者 Cascio(1991)指出，一個嚴格的訓練計畫必須包含三個階段，分別是(1)訓練需求之衡鑑(Needs assessment)；(2)訓練規劃與實施階段(Planning and Implementation stage)；(3)成效評估(Evaluation stage)。因而本研究在探討駐大陸人員教育訓練課題上將援用上述架構，以下分別介紹。

(一) 訓練需求衡鑑

訓練需求之衡鑑是訓練工作上的首要問題，其意義在於了解企業基於何種目的，為何要實施訓練？各單位的需求為何？經由分析的步驟，可以提供擬定整個發展方案所需的資訊，並由分析的結果來幫助訓練機構確定未來的訓練方針，進而決定訓練的項目與內容。因此，此階段徹底的執行與否，將會影響往後各階段與整個方案的成效(黃英忠，1993)。

Goldstein(1991)認為，完整的教育訓練需求衡鑑包括組織分析、工作分析以及人員分析等三個步驟。組織分析的目的是找出組織短期或長期之目標，並分析影響上述目標之趨勢；工作分析的目的是了解工作之主要內容，同時進一步找出工作所需之 KSA；人員分析主要在測量出工作者之表現與工作要求(KSA)間之差異，以作為診斷訓練需求規劃之依據。

在訓練需求衡鑑方法上，過去文獻顯示，依據重要事例法經由個別訪談、問卷調查或團體討論方式蒐集重要事例，然後邀請資深工作人員及相關專

家，分從案例之重要性、出現頻率及困難度等方向進行統整分析，據以找出重要且具體之訓練需求是較能獲得受訓者認同之方法(Bownas & Bernardin, 1988; Fivars, 1980)。

(二) 訓練規劃與實施

訓練方法種類繁多，依據 Campbell et al.(1970)之分類，訓練技術可分為三大類，分別是(1)訊息呈現技術(Information Presentation techniques)：包括演講、研討法及電腦輔助教學等；(2)情境模擬方法(Simulation Methods)：包括個案法、角色扮演法及商業遊戲法等；(3)在職訓練法(On-The-Job Training Methods)：包括見習、工作輪調及場邊演練等。對於種類繁多之訓練方法，Ralphs & Stephan(1986)調查發現，團體研討法最受企業之歡迎，另外角色扮演與影片教學等方法亦普被使用。儘管如此，Cascio(1991)認為只要使用得當，每種方法均能發揮最大效能，他並建議，一個適用之訓練方法需盡量符合某些要求，例如，能激發受訓者求進步之動機，能清楚顯示欲學習之技能，能促使學習者積極參予，能給予學習者回饋，能使學習者易於轉移所學至工作情境等。

值得注意的是，演講法、團體討論、角色扮演與影片教學等普被使用的訓練方法之綜和運用，正符合經驗學習模式(Kolb, Rubin & Osland, 1976)與社會學習理論(Bandura, 1977)之要素。Kolb, Rubin & Osland(1976;1984)指出，經驗學習模式(Experiential Learning Model)的重點有三：首先是強調學習是一個永不停止的循環，人們會持續地測試其習得的概念，也會依觀察到的經驗去修改原有之概念，因而，所有的學習都是再學習；其次，因為學習歷程深受個人目標影響，因此，本模式強調在個人學習歷程與方向上，個人的風格相當個人化，亦即在學習需求與目標上會有個別差異；最後，本模式強調成功的學習者必須同時掌握四個階段之學習要素，包括(1)要能開放無偏見地接納新經驗；(2)要能從不同的觀點思考與觀察；(3)要能從觀察中整合出完整的理論或概念；(4)要能有效使用先前產生的理論或概念解決問題。

社會學習理論(Bandura, 1977)認為，人類的認知、技能、態度以及觀念的獲得，多數來自間接的經驗。其主要歷程是，學習者在社會情境中，經由觀察別人的行為以及其行為後果，而間接學到特定行為。此一間接學習歷程稱之為模倣(Modeling)，模倣的對象則稱之為楷模(Model)。一般而言，促使觀察學習形成的有利條件如下：

- (1)楷模所表現的行為具有明顯的賞或罰結果。
- (2)學習者對楷模持正向態度。

- (3)學習者與楷模在個人特質上相類似。
- (4)學習者對楷模的模倣可以獲得增強。
- (5)楷模所表現的行為能被明確指認。
- (6)所欲模倣之行為是學習者能力所及。

許多學者一致發現，無論受訓者是學生或在職人員，經驗學習模式強調思考與行動並重之特色能使訓練成效發揮最大(如 Latham, et al., 1979; Manz & Henry, 1981; Hogan, et al., 1986; Frayne & Latham, 1987)；另外，在瞭解跨文化學習、訓練與適應上，亦有學者指出社會學習理論提供了一個紮實的理論基礎(David, 1976; Church, 1982; Black & Mendenhall, 1990)。由於國內尚無相關研究，因而本研究將對經驗學習模式與社會學習理論在訓練規劃之適用性提出探討，並與國內外相關研究進行比較。

(三) 訓練成效之評估

訓練成效之評估是一繁複工作，從效標之型式(Nicholas & Kaze, 1985)、效標蒐集之時間(Sprangers & Hoogstraten, 1989)到效標之層級(Kirkpatrick, 1977; 1983)等均有甚多變異值得討論。一般而言，在評估整套訓練計畫之有效性上，基本上是依 Kirkpatrick 之觀點，分別就(1)受訓者之反應(reaction)：如滿意度；(2)受訓者之學習成就(learning)：如結訓測驗；(3)受訓者之行為改變(behavior)：如工作表現之考核以及(4)整體結果(result)：如離職率等四個方向蒐集資料，以檢驗訓練效度(training validity)與遷移效度(transfer validity)。另外，為檢驗訓練系統之可推廣性，研究者亦可做組織內與組織間之效度考驗(intra-organizational validity & inter-organizational validity)。

二、駐外人員的跨文化訓練

駐外人員在地主國所面臨的是不同的文化、不同的社會結構、不同的語言、不同的法令、不同的價值系統以及不同族群的工作伙伴，因而成功的駐外人員必須要能敏感察覺派駐地區的特性，還要能瞭解、共事並管理不同文化的人(Doz & Prahalad, 1986)。值得注意的是，跨文化訓練(cross-cultural training)長久以來已被視為增進駐外經理人有效進行跨文化互動的利器(Harris & Moran, 1979; Brislin, 1981; Tung, 1981; Bochner, 1982; Landis & Brislin, 1983; Mendenhall, Dunbar & Oddou, 1987)，而許多文獻也都證實跨文化訓練對海外派遣的重要性(Early, 1987; Mendenhall, 1987; Tung, 1987; Dowlig & Schuler, 1990)。事實上，近年來有關台商派外人員的相關研究中，同樣發現派駐前的

訓練與生活適應或海外工作績效有關(顧鳳姿, 民 82; 柯元達, 民 83; 王麗雲, 民 84; 黃國隆, 民 84)。

在一篇探討跨文化訓練效能的整合性論文中, Black & Mendenhall(1990)發現, 多數實證研究證實跨文化訓練分別能提昇駐外經理人之跨文化技能、增進駐外經理之文化適應以及提高駐外經理的工作績效。上述結果反駁了文化普遍主義(cultural generalizationism)的觀點, 該學派主張一個好的經理人不受文化因素的影響, 因此也認為跨文化訓練沒有必要。另外, 在上述整合性論文中, 研究者也發現多數的實證研究均未有理論架構, 而且前人研究在探討跨文化訓練相關課題上缺乏系統整合。因而, 未來在跨文化訓練的相關研究中, 理論取向的探討將是重要的課題。

(一) 跨文化訓練模式一

過去有關跨文化訓練的討論大都集中在訓練方法與訓練方法論的分類上, 其中 Landis & Brislin(1983)所提跨文化訓練方法的分類, 獲得廣泛的接受(參見表一)。雖然如此, 該分類架構較少討論選擇適切訓練方法的架構, 因此, 負責跨文化訓練者很難從該架構中尋找最適合的訓練方法。

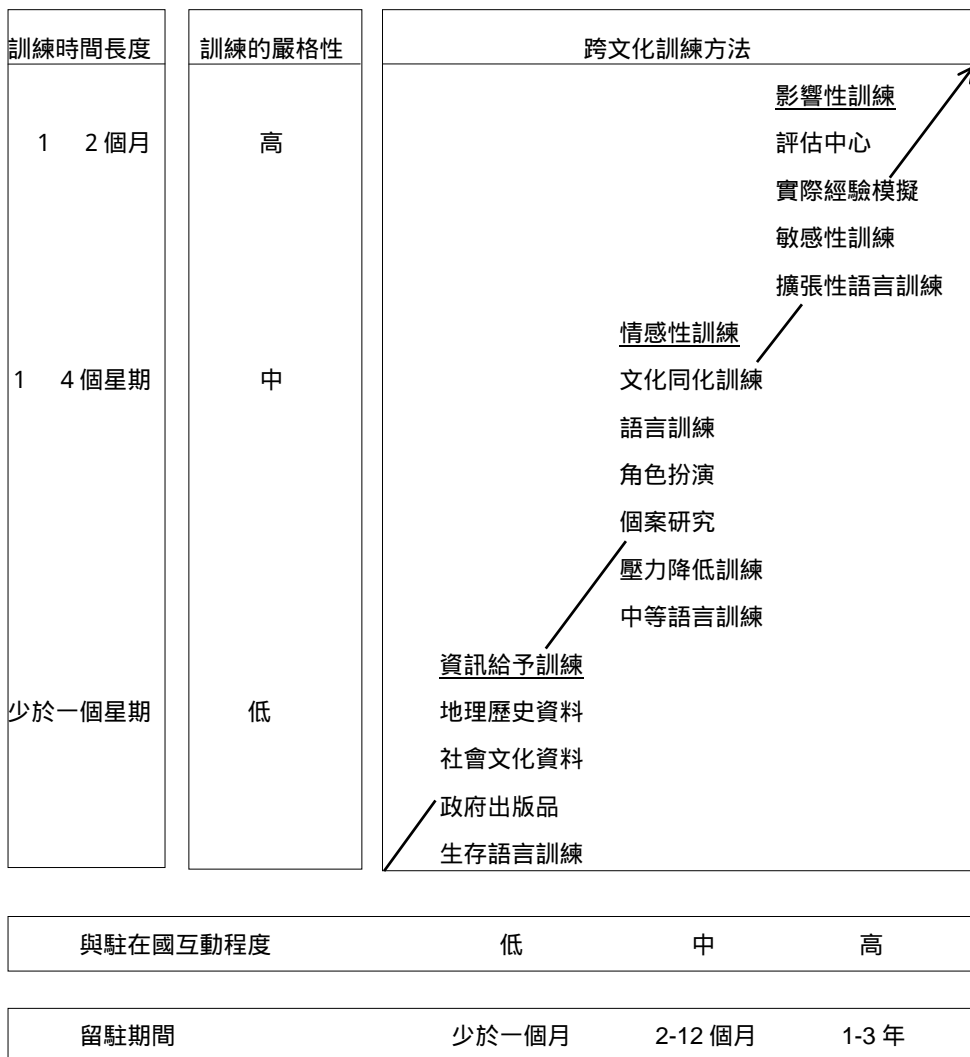
表一 跨文化訓練模式一

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)	透過演講、錄影帶、以及書面資料提供派駐國家相關資訊
歸因訓練 (Attribution Training)	1. 學習去瞭解地主國人民的行為原因 2. 試著調整自己以配合地主國文化
文化察覺訓練 (Culture Awareness Training)	1. 探討母國文化內常見的價值觀、態度以及行為, 藉此瞭解文化對受訓者個人之影響 2. 藉由上述之察覺, 受訓當更能理解文化對地主國人民行為之影響
認知與行為的修正 (Cognitive-Behavior Modification)	1. 協助受訓者瞭解自己家庭、公司、以及宗教系統內的賞罰結構 2. 試著比較個人熟悉的賞罰結構與地主國文化之異同 3. 藉由上述之察覺, 受訓當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 (Experiential Learning)	藉由實地旅遊、複雜的角色演練以及文化模擬, 讓受訓者具體經驗異文化的衝擊
互動訓練 (Interaction Training)	透過深度之角色演練或口頭的討論, 讓受訓者直接與回任之同事互動, 藉以協助受訓者在未來能更自然地與地主國人民互動

資料來源: Landis & Brislin(1983)

(二) 跨文化訓練模式二

相對於前項模式，Mendenhal & Oddou(1986)則提出較完整的跨文化訓練模式（參見圖一）。他們主張跨文化訓練需求的層次決定於派外人員的留駐期間以及與駐在國互動程度，當留駐期間長而且與駐在國互動頻繁時，駐外人員需接受較深層次的跨文化訓練，反之，當留駐期間短而且與駐在國互動不多時，駐外人員只需接受較淺層次的跨文化訓練。雖然本模式提出選擇跨文化訓練層次的變項（留駐期間及與駐在國互動程度），也指出適合各層次訓練所需的訓練方法，但是，本模式在決定訓練層次上沒有具體的評估工具，也沒有指出整合各層次訓練方法的理論架構。



資料來源：Mendenhal & Oddou(1986)

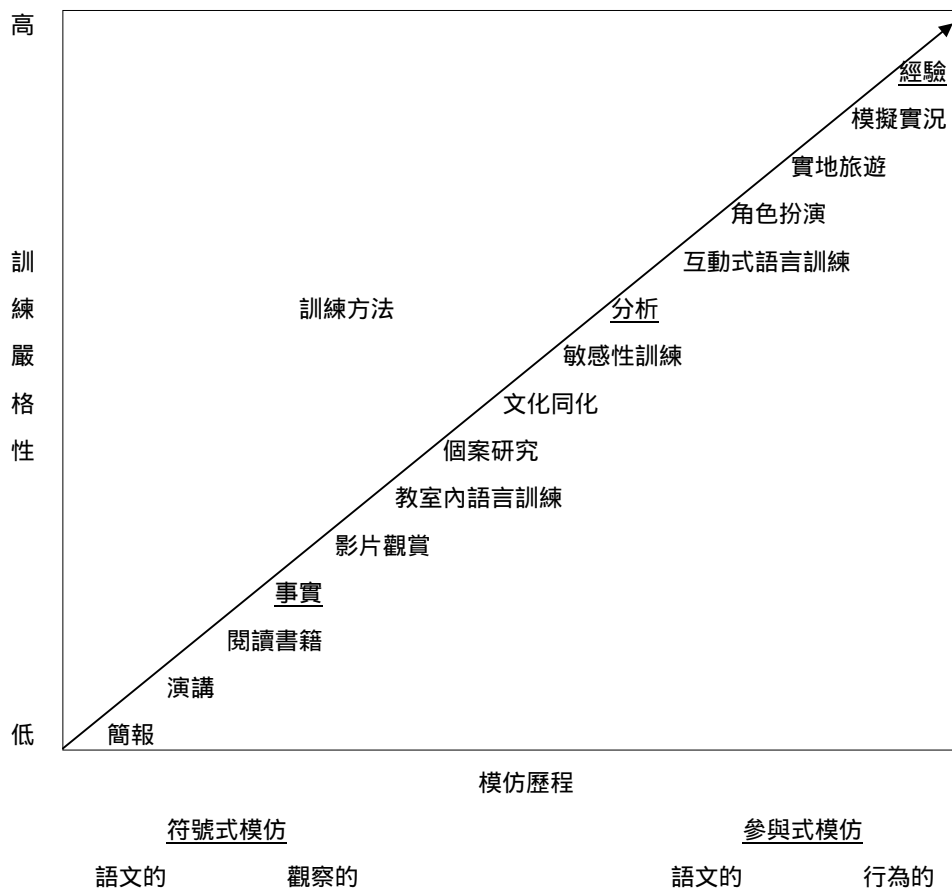
圖一 跨文化訓練模式二

(三) 跨文化訓練模式三

前述模式共同的缺點是沒有具體的評估工具協助訓練執行單位確認駐外人員所需之訓練層次，也沒有一套可以整合不同層次訓練方法的理論架構，在此限制下，訓練承辦單位很難去判斷誰可以從跨文化訓練中獲益，也很難確認何種訓練方法較有效，當然也更難去規畫較好的訓練方案，而這些因素可能間接阻礙了跨文化訓練在跨國性企業的普及性。鑑於上述模式的不足，Black & Mendenhall(1991)綜合前人研究後指出，在瞭解跨文化學習、訓練與適應上，社會學習理論提供了一個紮實的理论基礎(David, 1976; Church, 1982; Black & Mendenhall, 1990)。

相對於前兩項模式，社會學習理論取向的跨文化訓練模式有三大特色：

- (1)本模式主張訓練嚴格性與學習之模仿歷程成正比關係，亦即，所需訓練的嚴格性越高，則所使用的模仿層次也越高（參見圖二）。



資料來源：Black & Mendenhall(1991)

圖二 跨文化訓練模式三：社會學習理論取向的跨文化訓練模式

- (2)除了主張訓練嚴格性與學習之模仿歷程成正比關係外，本模式在社會學

習理論基礎上，提供了整合不同層次訓練方法的理論架構，因此能清楚歸納分析有效的學習方式，例如，依據社會學習理論，參與式模仿比符號式模仿需投入更多時間與精神，前者學習效果也較佳。據此，本模式特別針對不同的訓練嚴格性與不同的模仿層次，建議採用不同的訓練方法，在此架構下，訓練承辦單位較容易循此模式去判斷誰可以從跨文化訓練中獲益，也較易確認何種訓練方法較有效，當然也更有能力去規劃較好的訓練方案。

(3)駐外人員所需的跨文化訓練嚴格程度由文化新奇性、工作新奇性以及互動程度等共同決定，當三項指標均高時，駐外人員需接受最嚴格的跨文化訓練，反之，當三項指標均低時，駐外人員則只需接受較淺層次的跨文化訓練。值得強調的是，在此模式中，上述指標均有具體的衡量方案，茲說明如下：

a.文化新奇性(Culture Novelty)：

文化新奇性程度 = 客觀的文化新奇性 - 受訓者接觸異文化的經驗

b.互動程度(Degree of Interaction)：

互動程度 = 與地主國人民互動頻率 \times 互動之重要性 \times 互動之性質

c.工作新奇性(Job Novelty)：

工作新奇性 = 工作要求差異程度 \times 工作限制差異程度 \times 工作權限差異程度

三、重要事例法於教育訓練之應用

重要事例法(critical incident technique)為學者 Flanagan(1954)發展出來之一種工作分析方法，主要是透過相關資深工作者蒐集與工作成敗有關之事例，並經由眾多事例之情境、行為與結果之整合分析，據以指出重要之工作要素與特徵。工業組織心理家 McCormick & Ilgen(1985)對此方法之評價指出：重要事例法適於人事甄選、訓練以及工作考核之應用；事實上，過去在 700 多個專案研究中，重要事例法被證實在訓練需求之衡鑑與訓練設計上有獨特之效果(Fivars, 1980)。

(一)重要事例法之相關文獻

在護理研究上，Norman et al(1992)發現重要事例法能方便有效地找出與高護理工作品質有關之標準；Cox et al.(1993)亦指出重要事例法能有效確認重要之護理工作要素。在服務品質研究上，有學者應用重要事例法分從顧客與員工觀點，找出服務接觸中受歡迎與不受欢迎之事例(Bitner et al., 1990; Gremier & Bitner, 1992; Bitner et al., 1994)，也有學者應用重要事例法追蹤服務失敗與失敗之補償案例(Kelley et al., 1993; Hoffman et al., 1995)，另外還有學者應用重要事例法發展服務生的訓練課程(Goodman, 1979)。國內則有學者陳彰儀(民 78；民 79)以重要事例法為基礎，分析壽險業業務員工作要素，據以編製壽險業務人員之甄選工具，結果發現依據重要事例法編製的情境式晤談問卷具有可接受之信效度；另外，阮慧沁、余麗樺與鍾昆原(民 84)以重要事例法為基礎編製護理人員之甄選工具，結果發現該情境式晤談量表在護理人員甄選模式中解釋變異量最大；黃英忠與鍾昆原(民 84)則發現，依據重要事例資料編製的護理人員工作考核表，信效度均達可接受標準，該工具並且適用於訓練需求衡鑑與訓練課程之規劃等實務工作上。

(二)重要事例法之蒐集資料方法與資料分析方法

重要事例法之資料蒐集方法有三種(Bownas & Bernardin, 1988)，分別是個別訪談法、團體討論法以及問卷調查法。當事例提供者很難參加團體討論，或者是研究者有充份的研究人力時，研究者可採用個別訪談法蒐集資料。由於是個別訪談，研究者除蒐集重要事例外，還可進一步蒐集相關資料作為事後分析的基礎。

團體討論法主要是由六至十二位資深工作者組成討論團體，研究者可在短時間內蒐集多種案例，同時藉由團體的互動可搜集較具深度之案例，過去文獻大多建議採取本方法蒐集資料。另外，當研究者希望用短時間蒐集大量資料時，可採用問卷調查法蒐集案例，此方法除了省時外，另一個優點是資料來源較為廣泛，惟問卷調查法所得資料通常會有不適用與深度不夠等問題。問卷調查法在重要事例蒐集中是較少採用的方法，其適用時機是填答者參與感高，同時瞭解其貢獻的重要性，並具備流暢的語文表達能力。

無論是採用個別訪談法、團體討論法或是問卷調查法，以重要事例法蒐集到的事例通常會多達數百項，這些資料必需經過統整才能解讀，因而資料分析是重要事例法的重要步驟。在過去文獻中，研究者常用的資料分析方法有兩種，一種是直接依據前人理論架構將事例分類(例如 Hoffman, Kelly &

Rotalsky, 1995), 另一種是由研究者自行創建分類架構(例如阮慧沁、余麗樺與鍾昆原, 民 84), 前者較省時方便, 資料分析結果也可與前人研究相比較; 後者較費時, 但自行創建之架構較能符合研究者解析問題之需要。

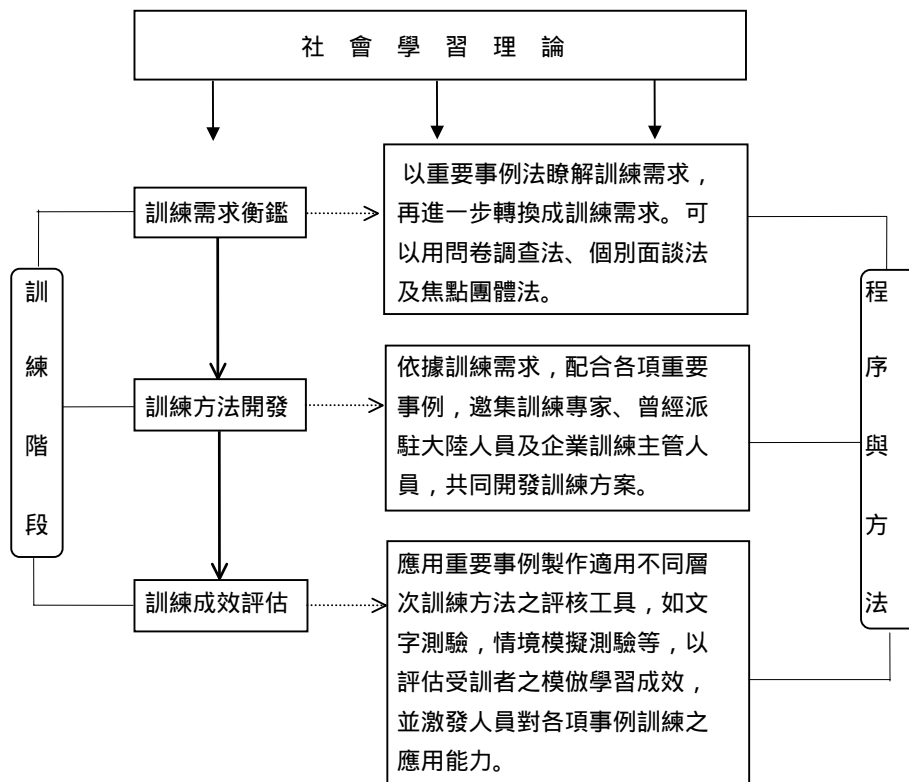
如前所述, 重要事例法在訓練需求之衡鑑與訓練設計上之應用有獨特之效果; 而重要事例資料之特性又正符合社會學習理論(Bandura, 1977)與經驗學習模式之要素(Kolb et al., 1984), 適用於觀察學習與模擬演練等訓練之取材。因而, 以重要事例資料為基礎, 據以找出重要且具體之訓練需求, 並依社會學習或經驗學習模式規劃一套有效之訓練系統是本研究所欲努力的方向。

參 研究方法

一、研究架構

本研究除探討結構化情境式晤談法在台商派駐大陸人員甄選上之可行性外, 主要目的是提出一套兼具理論與實務特色的跨文化訓練模式, 並進行探索性研究, 藉以評估重要事例法與社會學習理論在規劃台商派駐大陸人員跨文化訓練方案的適用性。依據前述文獻回顧, 社會學習理論提供跨文化訓練一個紮實的理論基礎, 而重要事例資料又符合社會學習理論之要素, 因而本研究擬提出一套台商派駐大陸人員訓練模式(參見圖三), 並進行探索性研究。在本模式中, 研究者整合社會學習理論與重要事例法, 並依不同訓練階段提出具體之程序與方法, 期能藉由紮實的理論基礎與具體可行的方法, 提昇跨文化訓練成效。

本研究針對上述模式進行初步性探討, 在訓練需求衡鑑方面, 本研究試圖檢驗問卷調查法與個別訪談法在重要事例蒐集之效益; 在訓練方案規劃與訓練評估方面, 本研究擬邀集相關專家進行個別訪談與焦點團體討論, 藉以評估社會學習理論在規劃台商派駐大陸人員跨文化訓練方案的適用性, 並衡量重要事例資料作為跨文化訓練素材的適切性, 同時討論社會學習理論與重要事例法在執行訓練評估之應用性。



圖三 台商派駐大陸人員跨文化訓練模式

二、研究對象

本研究擬藉由回任與現任派外經理之問卷調查或個別訪談，評估重要事例法在確立甄選準則與衡鑑訓練需求上是否可行？同時也比較不同的重要事例蒐集方法是否對事例蒐集之量與質有不同的影響。另外，本研究訪談人力資源部門主管與專業訓練機構之高階主管，主要目的是蒐集目前台商派駐大陸人員跨文化訓練之執行概況，同時對本研究所提「台商派駐大陸人員跨文化訓練模式」的可行性進行探討，並討論共同開發訓練方案的可能性。受邀參與本次探索性研究的對象區分如表二：

表二 參與本次探索性研究的對象

對象 方法	回任 總經理	回任 經理	現任 總經理	現任 經理	人力資源 部門主管	專業 顧問
問卷調查				25		
個別訪談	2	5	9	6	3	2

焦點團體	1	1	1		2	2
------	---	---	---	--	---	---

三、研究工具

本次探索性研究分別採用開放式問卷調查法、半結構式個別訪談法以及焦點團體討論法，所使用之工具包括開放式問卷以及專家會議議程。

四、研究步驟

- (1) 聯絡各公司相關人員，協調訪談與調查對象並安排時間。
- (2) 進行調查、訪談及專家會議。首先是在台灣進行回任經理與總經理、人力資源部門主管以及專業訓練機構高階主管之個別訪談，同時委請某集團公司高階主管對該集團派駐在大陸地區之人員進行開放式問卷調查；然後是本研究群親赴大陸與北京、上海及廣州之台商舉辦座談會，並進行個別訪談；最後是在前述基礎上，邀集對派外人員訓練有專業經驗者，以專家會議形式進行焦點團體討論。
- (3) 進行資料分析與整合。

肆 結果分析

本次探索性研究所得原始資料分別整理成訪談分析摘要與重要事例摘要（附錄一），底下摘錄與訓練需求衡鑑、訓練方案開發以及訓練成效評估階段有關的資料，藉以探討本研究所提「台商派駐大陸人員跨文化訓練模式」之適用性。

一、訓練需求衡鑑方面

在訓練需求衡鑑方面，本研究分別採用問卷調查法與個別訪談法蒐集重要事例。本次探索性研究發現，透過問卷回收的資料，多數流於空泛，不符合「重要事例」之要求，因此在本研究中暫不作分析。在個別訪談方面，本研究群分別與二十二位派外經理人個別訪談，經整理後共獲得二十五個重要事例（附錄一），其中與異文化領導有關的事例最多。

在前述重要事例基礎上，本研究邀集對派外人員訓練有專業經驗者七人，以專家會議形式進行焦點團體討論，主要目的是確認派外人員的訓練需求。經結構式討論後，從重要事例中歸納出六大類訓練需求，分別是：

(一) 眷屬的生活安排

隨行眷屬的生活安排是否順利是影響派外人員工作士氣的重要因素。相關事例如下：

- (1)四川冬天氣候乾冷遠超過預期情況，某公司派駐當地人員之眷屬因皮膚產生過敏症狀而提早返台，該人員之工作情緒因而受到影響。
- (2)在公司鼓勵攜眷同赴大陸政策下，某經理安排妻小住上海，讓小孩上重點學校、聘請專業教師個別教授鋼琴、繪畫與游泳等，小孩的學習環境甚至比台灣還好。另外，因太太有幫傭，得以有空安排學習英日語以及網球等活動，生活品質也遠高於台灣（上述費用約每月五萬台幣）。由於家眷的生活安排令人滿意，該經理得以無後顧之憂，全心投入工作，並打算長期留駐大陸。

(二) 因地因人的有效領導技能

因地因人的有效領導技能對派外人員之工作績效有重要之影響。相關事例如下：

- (1)中方胡姓操作員偷吃公司產品並威脅同事不得告密，台方某經理得知後主動且秘密偵察，在罪證確鑿後，該經理請胡姓員工自請辭職，結果胡姓員工因有取回保證金，因此沒有懷恨鬧場。
- (2)公司車子掛牌出了問題，某台籍主管的處理方式是：首先詢問承辦人出了什麼問題？然後告訴他如何處理，一段時間後並主動追蹤，結果問題迎刃而解。

(三) 制訂合理制度並堅持制度的執行

在異文化管理中，派外人員能否制訂合理制度並堅持制度的執行是影響績效的另一關鍵。相關事例如下：

- (1)在招募新進人員上，台籍主管訂定標準化程序，包括心理測驗、學科能力測驗等，從此公司不再有關說招募的困擾。
- (2)大陸地區假文憑充斥，某公司在延聘專家制訂一套標準化甄選程序後，減少了選錯人員的機率。

(四) 做好關係管理

做好關係管理，技巧包括給對方合理利潤、不讓對方有把柄、保持若即若離關係、適度顯現與上級關係等，是派外人員相當重要的工作。相關事例如下：

- (1)某合資公司在召募新進人員時接到許多關說名單，在核對資料後，對於不適用者，總經理站在雙方立場向關說者說明理由，成功的婉拒了關說的名單。
- (2)某公司總經理平日與地方官員保持若即若離的關係，除重要節日宴請地方官員外，不會給予過當的利益，對於個人與中央高層的關係也不透露出來，結果地方官員與其始終相安無事。

(五) 與母公司取得良好的溝通

由於母公司與子公司所處環境不同，因而如何在相異的認知差距上與母公司取得良好的溝通，是派外人員工作能否順利推展的另一關鍵。相關事例如下：

- (1)某公司派駐大陸某地經理以電話向台灣母公司回報施工圖有部份不適用，母公司承辦人語帶諷刺地回答說：其他分公司都沒有反應此問題，你運氣怎會這麼差？該經理聽後甚為不悅，兩人在電話中不歡而散。
- (2)大陸地區由於諸多因素使得許多工期不能如期完工，雖經解釋，但母公司主管人員卻不能諒解，結果該名派外人員的回任安排久久不能解決。

(六) 文化察覺能力

能夠察覺異文化的差異所在，並能在調整中更自然地與地主國人民互動，是派外人員能否勝任駐外工作的關鍵。相關事例如下：

- (1)某次幹部會議上，台籍主管說：我們來「檢討」各部門上個月的營運狀況，結果中方幹部聽了都臉色大變，顯示出極度焦慮。（附註：檢討一詞在大陸有特殊的含意。）
- (2)在一次餐會上，一位台籍經理興高采烈談論某本書中有關毛澤東私生活的情節，結果導致餐會上與中方幹部不歡而散。

另外，在與會專家補充意見並進行討論後，一致認為派外人員的訓練需求還需包括：

(七) 傳承母公司企業文化的技巧

傳承母公司企業文化到海外子公司被某些企業視為派外人員重要功能之一，因而能熟悉母公司企業文化，並學習傳播企業文化之技巧是派外人員重要的訓練需求。相關訪談資料如下：

派外人員對公司得向心力也是非常重要的，不然在面對許多不同類型的員工時，如何能讓他們服從你的指示或要求他們遵守公司的規定，因此若一派外人員本身若不能以身作則的話，那他將如何來管理？

(八) 教育訓練的知識與技巧

派外人員另一個重要職責是把當地員工訓練成未來的管理人，因而熟悉教育訓練的知識與技巧有助派外人員順利完成上述使命，相關訪談資料如下：

對於表達能力的訓練，因為大陸缺乏這方面的訓練，而外派人員便要針對此一缺點，而來加強或是提供訓練的機會，使員工有學習以及改善的途徑，因此外派人員先前便必須接受此種訓練，但是有些外派人員也會抱怨在大陸將花許多精神與時間來教導大陸員工，或許他們沒有技巧。

(九) 蒐集相關資訊的知識與技巧

利用派外期間蒐集相關資訊供國內母公司作為企業國際化之參考，是派外人員另一個日漸受到重視的功能，因而在派外前學習蒐集資料之方法，將有助派外人員有效蒐集寶貴資料。相關訪談資料如下：

若能讓他們在回任時擔任較偏重於企劃方面的工作時，想必在他們有閒餘時間去思想自己在派外期間的心得，並針對公司對大陸的投資案，建議公司更好的政策，並學習在以前忙碌的工作中所欠缺認識的新事務。

(十) 相關的專業知識與技能

為因應派外人員派外後職權擴大的問題，相關專業知識與技能的儲備訓練是重要的。相關訪談資料如下：

職務擴大之後通常是技術人員比較有問題，往往台灣幹部到大陸的職權均擴大，比如現在是擔任一基層主管，可是外派之後，可能擔任一經理階級的職位，如此一來也即將面臨許多部門管理上的挑戰，工作層面也比當初大得許多又不單純，但同時也是個人發展的大好機會，由於負責的工作範圍突然擴大，而造成個人適應上的問題，可是公司只覺得這之間應該不會改變得

太多，但事實上已經不是如此，所以先前的訓練更是顯的特別重要，甄選上也是要有進一步的要求與選擇。

上述資料顯示，本模式建議以重要事例法進行工作分析，並結合焦點團體討論法以確認派外人員訓練需求之程序與方法，顯然獲得正面的支持。

二、訓練方案開發方面

由訪談資料得知，多數公司內現有相關編制人員有限，不可能自行開發跨文化之訓練課程，同時由於駐外人員之派任分批進行，因而難以安排集中訓練，結果造成訓練成本增加，連帶也降低公司規劃駐外人員訓練之可行性。前述現況顯示，在訓練方案開發方面，本模式建議邀集訓練專家、資深派外人員以及訓練業務主管，會同學術界共同開發訓練課程的程序與方法亦獲得正向支持，事實上，在本研究的專家會議中，與會專家一致肯定整合各界資源共同開發訓練課程的構想。

此外，在探討重要事例資料作為跨文化訓練素材的適切性方面，參與專家會議的專家相當同意，重要事例資料確實能輕易轉化為個案討論、角色扮演、實地旅遊以及模擬實況演練等不同的訓練方案，而前述訓練方法正符合社會學習理論的要素。

三、訓練成效評估方面

由訪談資料得知，企業對於派外人員訓練之評估多數沒有實施，原因是學習成就難以有效的衡量。值得注意的是，依據理論推導，重要事例法與社會學習理論似乎可以彌補這方面的缺憾，因為本模式之受訓內容乃經由具體事例轉化而來，而且受訓方法是採用學習效果較為持久的模仿歷程，因此，在以重要事例法與社會學習理論為基礎的跨文化訓練方案中，採用第二層級的學習成就(learning)效標，應用重要事例資料，製作適用於不同層次訓練方法之評估工具(例如 BARS)，應能有效評估訓練成效。事實上，在本研究的訪談與專家會議中，專業訓練機構專家均認同本模式有關訓練成效評估的構想。

伍 結論與建議

一、結論

本研究提出一套台商派駐大陸人員跨文化訓練模式，並進行探索性研究，藉以評估重要事例法與社會學習理論在規劃台商派駐大陸人員跨文化訓練方案的適用性，並衡量重要事例資料作為跨文化訓練素材的適切性，同時討論社會學習理論與重要事例法在執行訓練評估之應用性，初步結果發現，此一訓練模式在台商派駐大陸人員跨文化訓練之理論與實務工作上深具參考性。說明如下：

(一) 台商派駐大陸人員跨文化訓練現況分析

- (1) 駐外人員行前訓練缺乏系統，主要原因是公司內現有編制人員有限，不可能自行開發跨文化之訓練課程，另外，由於駐外人員之派任分批進行，因而難以安排集中訓練，結果造成訓練成本增加，連帶也降低公司規劃駐外人員訓練之可行性。
- (2) 國內現有之跨文化訓練課程尚停留在傳統的經驗分享層次，因而訓練成效受到極大限制。

(二) 派駐大陸人員訓練需求衡鑑方面

- (1) 本研究所得重要事例（參見附錄一）顯示，派外人員在眷屬的生活安排、因地因人的有效領導技能、制訂合理制度並堅持制度的執行、做好關係管理、與母公司取得良好的溝通、文化察覺能力、傳承母公司企業文化的技巧、教育訓練的知識與技巧、蒐集相關資訊的知識與技巧以及相關的專業知識與技能等方面需要接受相關之行前訓練。
- (2) 儘管資料蒐集不易，本次探索性研究仍然獲得一部份珍貴的重要事例，本模式建議以重要事例法進行工作分析，並結合焦點團體討論法以確認派外人員訓練需求之程序與方法，顯然獲得正面的支持。研究者相信，以上述資料為基礎，在未來後續研究中補充更多事例後，不僅能作為確認派外人員訓練需求之工具，也能結合社會學習理論模式，作為跨文化訓練的本土化素材。

(三) 訓練方案開發與訓練評估方面

- (1) 社會學習理論與經驗學習模式在深化教育訓練成效上頗獲肯定，而重要

事例資料之特性又正符合社會學習理論與經驗學習模式之要素，適用於觀察學習與模擬演練等訓練之取材。

- (2)國內跨國性企業在駐外人員訓練上仍在摸索階段，若要儘速提昇各公司駐外人員之跨文化訓練品質，必須思考策略聯盟在訓練課程開發與執行的可行性。
- (3)限於人力不足以及開發訓練課程之高度專業性，企業界多無力獨自開發系統化的訓練課程，因此現階段採用合作開發方式來進行訓練應屬可行，不過，在合作的模式上，由於成本及利潤的分攤不易取得共識，相關問題有待進一步研究。
- (4)企業對於訓練之評估多數沒有實施，原因是學習成就難以有效的衡量。值得注意的是，重要事例法與社會學習理論似乎可以彌補這方面的缺憾，因為受訓內容乃經由具體事例轉化而來，而且受訓方法是採用學習效果較為持久的模仿歷程，因此，在以重要事例法與社會學習理論為基礎的跨文化訓練方案中，採用第二層級的學習成就(learning)效標應能有效評估訓練成效。

(四) 本跨文化訓練模式之適用性

初步研究結果發現，在訓練需求衡鑑方面，以個別訪談法蒐集重要事例可藉以確認訓練需求，例如，某些事例顯示派外人員在維繫管理團隊默契、處理中方員工違規問題以及與母公司有效溝通方面有需要接受派前訓練；在訓練方案開發與訓練成效評估方面，本模式主張以社會學習理論為核心，邀集資深派外人員、主管派外訓練人員以及訓練方案開發專業人員聯合開發系統化訓練課程，並結合重要事例編製評核工具的程序與方法受到普遍支持，因此，本訓練模式依不同階段所設計之程序與方法，符合跨文化訓練規劃之實務需求。

二、建議

(一) 對於企業界的建議

- (1) 隨著派外人員的增加，企業派大陸人員的適應能力越來越重要，未來企業有必要對派駐大陸人員的經驗進行深入而有系統的整合分析，以作為甄選與訓練派外人員之基礎，增加派外人員的工作效率，並減少派外的失敗成本。
- (2) 企業對於派駐大陸人員的訓練規劃，可參考本研究所提出之跨文化訓練模式，應用社會學習理論及重要事例法，在不同的階段採用不同的程序與方法，開發訓練方案，進行訓練。
- (3) 企業界若期望建立成功的跨文化訓練系統，實有賴觀念的突破與資源的整合，只有在結合學術界與專業訓練機構資源下，方有可能在整合的經驗與資源下共同開發合適的訓練計畫與方案，以有效執行深入的跨文化訓練。
- (4) 企業為提高派外人員之派外績效，長期而言，必須制訂相關制度，增加員工駐外意願，另外，企業應有「養兵千日用兵一時」的認識，平日加強儲備訓練將有助派外人員適應職務擴大後之問題。

(二) 對學術界的建議

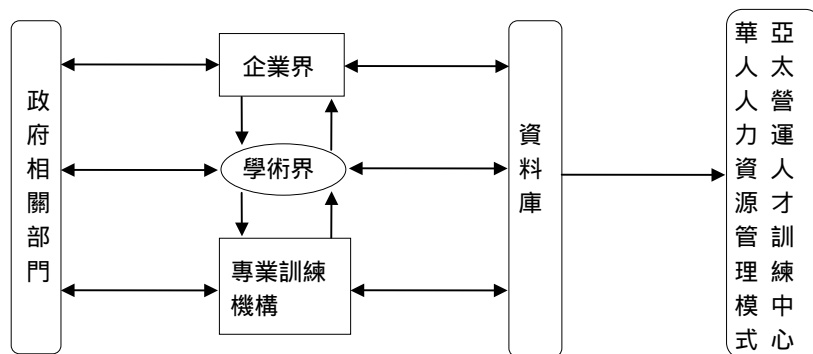
- (1) 以個別訪談法蒐集資料相當費時，不僅消耗大量研究人力，也容易造成受訪者與該公司協調單位之困擾，因此，研究者在蒐集事例的策略或方法上必須重新思考，必要時可以用雙方合作的模式，以有效蒐集資料。
- (2) 學術界在資源的整合上，可以扮演中介協調的角色，讓企業與專業的訓練機構能在互惠的基礎上，進行訓練方案之開發。
- (3) 社會學習理論及重要事例法對跨文化訓練之應用，才剛剛起步，因此建議兩岸三地更多學者投入相關的研究，冀能以團隊方式推動系統化的整合研究，除繼續探討台商派駐大陸人員跨文化訓練模式，也進一步探討外商派駐大陸人員跨文化訓練模式，最終目標則在發展具有華人特色的人力資源管理模式。

(三) 對政府的建議

為儘速落實台商派駐大陸人員之跨文化訓練，政府在初期應擬定具體方案，邀集兩岸產官學界長期且系統性投入兩岸人力資源訓練與開發管理之研

究，冀能藉由資源整合，落實兩岸人力資源管理實務，再創兩岸經濟奇蹟。可行方案如下：

- (1)政府應該鼓勵關於兩岸社會文化、民情思想等資料之蒐集比較工作，因為這些比較可以增進對大陸的瞭解，對於跨文化的訓練可以提供直接而有用的素材。
- (2)在開發派駐大陸訓練課程初期，政府可以用獎勵研究方式，讓研究者長期對台商派駐大陸人員的重要事例進行蒐集，提供一般企業或訓練業者一個參考性的資料庫，藉以開發有效的訓練方案。
- (3)在缺乏系統性跨文化訓練課程初期，政府可以獎勵專業機構(學術單位、專業訓練公司等)，開發系統性且較為通用的跨文化訓練課程，冀能讓企業界以較低成本分享高效能訓練的利益，提昇台商在大陸之經營效率。
- (4)長期而言，政府相關部門可邀集兩岸三地產官學界長期且系統性投入『兩岸三地人力資源管理比較與整合』之研究與實務工作(參見圖四)，冀能在深厚的理論與實務基礎上，發展具有華人特色的人力資源管理模式，及早落實台灣成為亞太營運人才訓練中心。



圖四 兩岸三地人力資源訓練與開發整合模式

(四) 對後續研究的建議

- (1)依據現有資料以及研究者的親身訪談經驗，本文所整理出來的訓練需求主要還是因為文化差異以及職位擴大所造成，而比較這些訓練需求與其他相關文獻(如 Fontaine, 1996; Kealey, 1996)之異同，研究者發現，本文

所整理之派外人員訓練需求是具一般性的，並不限於大陸地區適用。然而，此一課題有賴後續研究進一步討論。

- (2)大陸與台灣的文化異同比較是一個重要議題，限於本次研究時間與資料之不夠充足，同時也有感於研究者的大陸接觸經驗有限（雖然近年來已走訪多趟），在本次論文中，對上述議題我們暫不討論，但是，希望此一課題能在後續研究中專題探討。

參考文獻

- 王麗雲，「我國企業海外派遣人員人力資源控制與績效關係之研究」，國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文，1995年。
- 阮慧沁、余麗樺、鍾昆原，「護理人員甄選模式之研究」，81-83年度心理學門研究成果分析研討會論文，1995年。
- 柯元達，「台商派駐大陸經理人適應問題研究」，國立中山大學企業管理研究所碩士論文，1994年。
- 黃英忠、鍾昆原，「重要事例法在服務業人力資源管理之應用---以護理人員之甄選、訓練與考核為例」，*第二屆服務業管理研討會論文集*，1996年。
- 黃英忠，「產業訓練論」，三民書局經銷，1993年。
- 黃國隆，「台灣派駐大陸之企業管理人員的生活適應」，台灣與大陸的企業文化及人力資源管理研討會論文，1995年。
- 陳彰儀，「人力甄選系統研究計劃：第一年研究報告」，行政院勞工委員會職業訓練局委託國立政治大學心理研究所，1989年。
- 陳彰儀，「人力甄選系統研究計劃：第二年研究報告」，行政院勞工委員會職業訓練局委託國立政治大學心理研究所，1990年。
- 顧鳳姿，「資訊業派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，1993年。
- Bandura, A., "Social learning theory", Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall, 1997.
- Bitner, M.J., Booms, B.H. and Mohr, L.A., "Critical service encounters: the employee's viewpoint", *Journal of Marketing*, Vol 58, October, 1994, pp.95-106.
- Bitner, M.J., Booms, B.H. and Tetreault, M.S., "The service encounters: diagnosing favorable and unfavorable incidents", *Journal of Marketing*, Vol. 54, January, 1990, pp.71-84.
- Black, J.S. & Mendenhall, M., "Cross-culture training effectiveness: a review and theoretical framework for future research", *Academy of Management Review*, 15, 1990, pp.113-136.
- Black, J.S. & Mendenhall, M., "A Practical but theory based framework for selecting cross-cultural training methods", In Mendenhall & Oddou.(ed). *International Human Resource Management*, 1991.

- Borman, W.C., "Implications of personality theory and research for the rating of work performance in organizations", In F.J. Landy's Zedeck, & J. Cleveland(Eds). *Performance measurement and theory*, 1983, pp.127-165 Hillsdale, NJ:Edlbaum.
- Bouchner, S., "Culture in contact: Studies in cross-cultural interaction", New York: Pergamon Press., 1982.
- Bownas, D.A. & Bernardin, H.J., "Critical Incident Technique", In Geal,s(ed). *The Job Analysis Handbook for Business, Industry, and Government*, John Wiley & Sons, 1988.
- Brislin, R. W., "Cross-cultural encounters", New York: Pergamon Press., 1981.
- Campbell, J.P., Dunnette, M.D., Lawler, E.E., III, & Weick, K.E., Jr., "Managerial behavior, Performance and effectiveness", NY: McGraw-Hill., 1970.
- Carlson, R.C., Schwab, D., & Heneman, H., "Agreement among selection interview styles", *Journal of Industrial Psychology*, 1, 1970, pp.8-17
- Carnevale, A.P., & Gainer, L.J., "The learning enterprise", Alexandria, VA: *American Society for Training and Development.*, 1989.
- Cascio W.F., "Applied Psychology in Management"(4th ed.), Prentice-Hall International Editions., 1991.
- Church, A. T., "Sojourn adjustment", *Psychological Bulletin*, 91, 1982, pp.540-571.
- Copeland, L. & Griggs, L., "Going International", New York: Random House., 1985.
- Cox, K., Bergen, A. & Norman, I.J., "Exploring consumer views of care provided by the Macmillan nurse using the critical incident technique", *Journal of Advanced Nursing*, 18(3), 1993.
- Craig M., "Selection testing", *Training and Development Journal*, January., 1985.
- Davighizar, R.E., "Enjoying management. The positive benefits of liking the job", *Journal of American Operating Room*,49(2), 1989, pp.576-578.
- Doz, Y. & Prahalad, C.K., "Controlled variety: a challenge for human resource management in the MNC", *Human resource management*, 25(1), 1986, pp.55-71.
- Druckman, D., & Swets, J.A., "Enhancing human performance", Washington, DC: National Academy Press., 1988.
- Early, P.C., "Intercultural training for managers: a comparison of document and interpersonal methods", *Academy of Management Journal*, 30, 1987, pp.685-698.
- Fivars,G., "Bibliography of 700 Critical Incident Technique Studies", Polo Alto: American Institute for Research., 1980.
- Flanagan, J.C., "The critical incident technique", *Psychological Bulletin*, 51, 1954, pp.327-358.
- Frayne, C.A., & Latham, G.P., "The application of social learning theory to employee self-management of attendance", *Journal of Applied Psychology*, 72, 1987, pp.387-392.
- Geal, S., "The Job Analysis Handbook for Business, Industry, and Government", John Wiley & Sons., 1988.
- Goldstein, I.L., "Training in organizations"(2nd ed.), Pacific Grove, CA: Brooks/Cole., 1986.

- Goldstein, I.L., "Training in work organizations", In M.D. Dunnette & L.M. Hough(Eds), *Handbook of industrial and organizational psychology*, Vol. 2, pp.507-620. Palo Alto, CA: Consulting psychologists Press., 1991.
- Goodman, R.J.Jr., "The use of critical incident methodology applied to the development of waiter-waitress training programs", PhD dissertation, Cornell University. Ithaca, NY., 1979.
- Harris, P. & Morgan, R.T., "Managing cultural difference", Houston, Tex: Gulf., 1979.
- Hoffman, K.D., Kelley, S.W. & Rotalsky, H.M., "Tracking service failures and employee recovery efforts", *Journal of Service Marketing*, Vol. 9, No 2., 1995, pp.49-61.
- Hogan, P.M., Hakel, M.D. & Decker, P.D., "Effects of trainee generated versus trainer-provided rule codes on generalization in behavior modeling training", *Journal of Applied Psychology*, 71, 1986, pp.469-473.
- Hummel & Batty, "A Comparison of Computer Simulation and Video-Taped Roleplays as Instructional Methods in the Teaching of Specific Interviewing Skills", Paper presented at the Annual Meeting of the American Educational Research Association. San Francisco, CA, USA, 1989.
- Ilgen, D.R., & Barnes-Farrell, J.L., "Performance Planning and Evaluation", Chicago: Science Research Associates, 1984.
- Kane, J.S., "Performance distribution assessment" In R.A.B(Ed.), *Performance assessment*, 1986, pp.237-273, Baltimore: Johns KINS University Press.
- Kelley, S.W., Hoffman, K.D. and Davis, M.A., "A typology of retail failures and recoveries", *Journal of Retailing*, Vol. 69, Winter, 1993, pp.429-52.
- Kentucky Council On Higher Education, "Nursing Delineation Study", Volume 1-3, Frankfort, KY, Kentucky Nursing Education Project, August 1982.
- Kirchner, W.K.,& Dunnette, M.D., "Applying the weighted application blank technique to a variety of office jobs", *Journal. of Applied Psychology*, 15, 1957, pp.295-302.
- Kirkpatrick, D.L., "Evaluating training programs: Evidences", *Proof Training and Development Journal*, 31, 1977, pp.9-12.
- Kirkpatrick, D.L., "Four steps to measuring training effectiveness", *Personnel Administrator*, 28(11), 1983, pp.19-25.
- Kolb, D.A., "The Learning Style Inventory: Technical Manual", Mass: McBer and Co., 1976.
- Kolb, D.A., Rubin, I.M., & Osland, J.M., "Organizational Behavior: An Experiential Approach", N.J.: Prentice Hall., 1991.
- Landis, D. & Brislin, R., *Handbook on intercultural training*, Vol. 1. New York: Pergamon Press., 1983.
- Landy, F.J., "Psychology of work behavior"(4th ed.), Belmont, CA: Brooks/Cole., 1989.
- Latham, G.P., Wexlex, K.N., & Pursell, E.D., "Training managers tot minimize raving errors in theobservation of behavior", *Journal of Applied Psychology*, 60, 1975, pp.550-555.
- Latham, G.P., Saari, L.M., Pursell, E.D., & Campion, M.A., "The situational interview", *Journal of Applied Psychology*, 65, 1980, pp.422-427.

- Lin, T.R., Manligas, C., & Weider, L., "The situational interview", Presented to Research Committee Meeting. Personnel Testing Council of Southern California., 1987.
- McCormick, E.J. & Ilgen, D., "Industrial and Organizational Psychology, Englewood Cliffs", N.J.: PrenticeHall, 1985.
- McDaniel, M.A., Whetzel, D.L., Schmidt, F.L., & Maurer, S.D., "The Validity of Employment Interviews: A Comprehensive Review and Meta-Analysis", *Journal of Applied Psychology*, 79(4), 1994, pp.599-616.
- Mendenhall, M. Dunbar, E. & Oddou, G., "Expatriate selection, training, and career-pathing: a review and critique", *Human Resource Management*, 26, 1987, pp.331-345.
- Mendenhall, M. & Oddou, G., "The dimensions of expatriate acculturation", *Academy of Management Review*, 1985, 10: pp.39-47.
- Mendenhall, M. & Oddou, G., "Acculturation profiles of expatriate managers: implications for cross-cultural training programs", *Columbia Journal of World Business*, 21, 1986, pp.73-79.
- Misa, K. F. & Farbricatore, J. M., "Return on investment of overseas personnel", *Financial Executive*, April, 1979, pp.42-46.
- Nicholas & Kaze, "Research methods and reporting practices in organization development: A review and some guidelines", *Academy of Management Review*, 7, 1985, pp.531-542.
- Norman, I.J., Redfern, S.J., Tomalin, D.A. & Oliver, S., "Developing Flanagan's critical incident technique to elicit indicators of high and low quality nursing care from patients and their nurses", *Journal of Advanced Nursing*, 17(5), 1992.
- Page, R.C., & Van De Voort, D.M., "Job analysis and HR Planning", In W.F. Cascio (ED.), *Human resource planning, employment, and placement*, 1989, pp.234-272. Washington, DC: Bureau of National Affairs.
- Ralphs & Stephan, "HRD in the Fortune 500", *Training and Development Journal*, 40, 1986, pp.69-76.
- Robert D. Bretz, Jr., "Comparing traditional and integrative learning methods in organizational training programs", *Journal of Applied Psychology*, 77(6), 1992, pp.941-951.
- Schmitt, N., "Social and situational determinants of interview decisions: Implications for the employment interview", *Personnel Psychology*, 29, 1976, pp.79-101.
- Schwirian P.M., "Evaluating the Performance of nurses", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 78, No. 3, 1993, pp.438-442.
- Steadharm, S.V., "Learning to Select a Need Assessment Strategy", *Training and Development Journal*, 30, 1980, pp.56-61.
- Steiner, D.D., Rain, J.S. & Smalley, M.M., "Distributional Ratings of Performance: Further Examination of a New Rating Format", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 78, No 3, 1993, pp.438-442.
- Thayer, P.W., *Industrial/Organizational Psychology: Science and application*, In C.J. Scheirer & A.M.Rogers(Eds.), The G. Stanley Hall Lecture series, Vol. 3, 1983 Washington, D.C.
- Torbion, I., "Living abroad", New York: Wiley., 1982.

Tung, R., "Selecting and training of personnel for Overseas assignments", *Columbia Journal of World Business*, 16: 1981, pp.68-78.

Tung, R., "Expatriate Assignments. Columbia: Enhancing success and minimizing failure", *Academy of Management Executive*, vol. 1, No. 2, 1987, pp.117-126.

Zeira, Y., "Overlooked personnel problems in multinational corporations", *Columbia Journal of World Business*, 10(2), 1975, pp.96-103.

Zeira, y. & Banai, M., "Selection of expatriate managers in MNCs: The host-environment of view", *Study of Management and Organization*, vol. xv, No.1 , 1985, pp.33-51.

附錄一 重要事例摘要

眷屬安排

四川冬天氣候乾冷遠超過預期情況，某公司派駐當地人員之眷屬因皮膚產生過敏症狀而提早返台，該人員之工作情緒因而受到影響。

在公司鼓勵攜眷同赴大陸政策下，某經理安排妻小住上海，讓小孩上重點學校、聘請專業教師個別教授鋼琴、繪畫與游泳等，小孩的學習環境甚至比台灣還好。另外，因太太有幫傭，得以有空安排學習英日語以及網球等活動，生活品質也遠高於台灣。上述費用約每月五萬台幣。

由於家眷的生活安排令人滿意，該經理得以無後顧之憂，全心投入工作，並打算長期留駐大陸。

語文差異

某經理交辦中方人員甲代查貨櫃運送情形，甲一口答應，直說沒問題，但是後來卻一直沒有回報處理情況。

某公司要運送一批貨至海外，中方承辦人員保證貨櫃內貨品絕不會被搬動，但是事後跡象顯示貨櫃內的貨品還是被移動了。

某次幹部會議上，台籍主管說：我們來「檢討」各部門上個月的營運狀況，結果中方幹部聽了都臉色大變，顯示出極度焦慮。

附註：檢討一詞在大陸有特殊的含意。

敏感話題

在一次餐會上，一位台籍經理興高采烈談論某本書中有關毛澤東私生活的情節，結果導致餐會上與中方幹部不歡而散。

與母公司溝通困難

某公司派駐大陸某地經理以電話向台灣母公司回報施工圖有部份不適用，母公司承辦人語帶諷刺地回答說：其他分公司都沒有反應此問題，你運氣怎會這麼差？該經理聽後甚為不悅，兩人在電話中不歡而散。

大陸地區由於諸多因素使得許多工期不能如期完工，雖經解釋，但母公司主管人員卻不能諒解，結果該名派外人員的回任安排久久不能解決。

關說處理

某合資公司在召募新進人員時接到許多關說名單，在核對資料後，對於不適用者，總經理站在雙方立場向關說者說明理由，成功的婉拒了關說的名單。

某公司總經理平日與地方官員保持若即若離的關係，除重要節日宴請地方官員外，不會給予過當的利益，對於個人與中央高層的關係也不透露出來，結果地方官員與其始終相安無事。

領導

某位合資公司總經理有鑑於中方員工的飲食環境太差，於是主動將購置總經理專車經費用來蓋員工食堂，中方員工因而深受感動。

某新成立之分公司總經理經常利用晚上空閒時間邀請駐外幹部玩牌七，在遊戲過程中大家閒話家常，有時也討論公司事務，結果該公司幹部團隊默契極佳，公司業務得以順利推展。

中方胡姓操作員偷吃公司產品並威脅同事不得告密，台方某經理得知後主動且秘密偵察，在罪證確鑿後，該經理請胡姓員工自請辭職，結果胡姓員工因有取回保證金，因此沒有懷恨鬧場。

某分公司與地區官方機構之公關向來由總經理親自負責，某次總經理休假返台期間適逢地區停電，代理之經理因不知如何與當地官方承辦電力供應人員聯絡，公司生產線因而停頓下來，造成不少損失。

春節前夕，生產部王經理與財務部李經理同時爭取春節期間返台休假，經總經理協調不成，最後以抽籤定案，結果導致春節過後兩人之間的心結影響團隊默契。

某台籍經理出差時均與中方人員一起搭火車或公車，晚上則住同等級旅館，因而受到中方員工的認同。

當中方員工工作表現良好時，某台籍主管用具體行動（如加薪、多見面、多授權等）回饋，結果員工更加賣力工作。

當中方員工工作表現不好時，某台籍主管用具體行動表示疏遠（如調離重要職位、少見面等），結果員工自動請辭，省去解聘可能帶來的困擾。

公司車子掛牌出了問題，某台籍主管的處理方式是：首先詢問承辦人出了什麼問題？然後告訴他如何處理，一段時間後並主動追蹤，結果問題迎刃而解。

(秘訣：下決斷然後追蹤)

公司車子掛牌出了問題，某台籍主管的處理方式是：告訴承辦人三天內要完成，然後不再過問，結果三天後承辦人依然沒有解決問題。

(西式領導不適用)

在中方幹部培訓完成後，台籍主管安排「出師」儀式，包括上香、齊聲朗讀主管親書的「出師表」，結果在爾後的團隊工作中，全員向心力極強。

在杭州分公司籌備妥當後，台籍主管安排全員到西湖渡船，待船到湖中央，台籍主管當場發佈分公司主管名單，並發表精神講話，結果員工士氣高昂。

(秘訣：毛式領導非常適合大陸，因為多數百姓習慣了毛式作風)

態度

某台籍經理出差時均與中方人員一起搭火車或公車，晚上則住同等級旅館，久而久之也習慣了大陸的生活環境，因而更能蒐集當地資訊，也奠下了長駐大陸的基礎。

制度的堅持

中方人事單位人員趁台籍主管出國期間招募數十名員工，台籍主管返國後否決該項招募案，因此引發強烈衝突。

在招募新進人員上，台籍主管訂定標準化程序，包括心理測驗、學科能力測驗等，從此公司不再有關說招募的困擾。

大陸地區假文憑充斥，某公司在延聘專家制訂一套標準化甄選程序後，減少了選錯人員的機率。

Preliminary Research on Cross-cultural Training of Taiwanese Expatriate Managers Assigned to Mainland China

ING-CHUNG HUANG*, KUEN-YUNG JONE**,
AND JIN-FENG UEN***

**Institute of Human Resource Management, National Sun-Yat Sen University.*

***Department of Business Administration, National Sun-Yat Sen University.*

****Department of Business Administration, National Sun-Yat Sen University.*

ABSTRACT

Recent years have witnessed an increased globalization of Taiwanese companies. This fact reveals the importance of research on expatriate's management and performance. The purpose of this research is to develop a model of cross-cultural training for expatriates. The results reveal that there are 10 kinds of criteria for an effective expatriate , such as arrangement of expatriate's family, skills of leadership, establishing and performing the institution, management of relationship, good communication with the center of corporation, awareness of cultural difference, skills of transferring organizational culture, knowledge and skills of personnel training, methods of searching critical information, and other professional knowledge and skills. In addition , the application of critical incident technique and social learning theory on cross-cultural training is well agreed by all of the interviewees who were or are expatriates. The results also show that the methods and procedures which are proposed by the model of cross-cultural training for expatriates are very applicable.

Keywords: expatriate critical incident technique, social learning theory, cross-cultural training