



國立中山大學人力資源管理研究所

碩士論文

Institute of Human Resource Management

National Sun Yat-sen University

Master Thesis

台籍幹部在中國發展成功的關鍵因素之探討

Key Success Factors of Taiwanese Manager in China

研究生：余家銘

Chia-Ming Yu

指導教授：趙必孝 博士

Dr. Bih-Shiaw Jaw

中華民國 102 年 8 月

August, 2013

國立中山大學研究生學位論文審定書

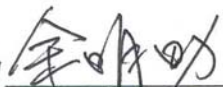
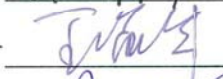
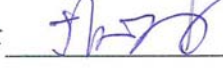
本校人力資源管理研究所企業家人力資源管理碩士在職專班


研究生余家銘 (學號：N004250021) 所提論文

台籍幹部在中國發展成功的關鍵因素之探討  
Key Success Factors of Taiwanese Manager in China

中華民國 102 年 8 月 13 日經本委員會審查並舉行  
口試，符合碩士學位論文標準。

學位考試委員簽章：

召集人余明助		委員	_____
委員王喻平		委員	_____
委員趙必孝		委員	_____
委員	_____	委員	_____
委員	_____	委員	_____

指導教授趙必孝   
(鍵入姓名) (簽名)

## 誌謝

終於到了可以寫致謝的時間，經過兩年一邊工作一邊唸書南北奔波的日子，這段時間的生活真是緊湊、充實，透過這段歷程的成長，相信自己又增加了不少戰力，可以來面對這個看似熟悉又陌生的中國職場，也為自己下一步前往中國工作做了更多前期的準備，希望也能夠提供有志前往的後進者一個可以參考的資訊，很高興在中山這段日子，受到所上師長、所辦同仁、學長姐弟妹以及同學們的一路上的協助、激勵，也因為有大家的陪伴、支持，才有今天完成學業的歡欣與感動，碩士生涯也隨著這本論文的產出告一段落，對於自己來說，是一個很大的肯定。

撰寫論文有別於過往的報告、專題，是一條漫長的單人旅程，加上工作被賦予新的任務與挑戰，雖有了構想、概念卻遲遲無法動筆，一度有想要暫緩的想法，還好有指導教授趙必孝所長不斷的鼓勵，砥礪我逐步完成論文；也感謝口試召集人余明助老師對論文給予精闢的建議，以及口試後修改的過程接受我多次的騷擾；還要感謝擔任口試委員的王喻平老師給我不同的觀點以精進論文的精實度；最後要感謝我的爸媽，接受我留職停薪將近一個月的時間，在家裡當個幸福的孩子，每天持續督促我完成論文，還有從小一路的栽培，是我最需要感恩的人。

謝謝胡修遠、邱桂蘭在論文的重要關頭給我的協助、砥礪才能趕在最後一刻將論文完成；完美落地、所上師長、同學們等沒辦法一一列出感謝的人，容我在心中深深的感謝你們的相挺；最後祝福身邊所有人都平安幸福。

余家銘 謹誌 於 西子灣中山大學

2013年8月

## 摘要

自 1979 年改革開放後，中國經濟歷經鉅幅成長，時至 34 多年後的今天，仍能保有 7.5% 的 GDP 成長率。在此同時，自 1996 年以後(除少數年度)，台灣經濟則呈現緩慢成長甚至倒退的現象。伴隨著兩岸經濟關係越發緊密 (2005 年同時加入 WTO，2008 年底開放直航，2010 年簽訂「海峽兩岸經濟合作架構協議」)，吸引了越來越多的人才，投身中國職場。然而，並非人人都發展成功。

先前研究多著重於研究跨國公司的外派員工，而本文則透過研究自行前往的工作者，檢視發展成功的關鍵因素。研究範圍從出發動機，赴職前的準備，到職後的跨文化適應、及家庭因素的影響，而造成持續在中國發展的關鍵為何。

將訪談資料分析與探討之後，本研究的六項命題摘要如下：

命題一：認知到台灣發展的停滯以及中國市場的發展迅速，此動機對於台幹在中國發展成功有顯著的影響。

命題二：了解中國的環境、生活以及工作狀態，有良好的心理建設，對於在中國發展有顯著的影響。

命題三：前往中國的首家企業選擇，對於在中國發展並無顯著的影響。

命題四：積極主動或有海外經驗加強適應文化落差帶來的衝擊，顯著影響在中國發展的成功。

命題五：企業屬性對於發展成功關鍵，並無顯著的影響。

命題六：家庭因素對於中國發展成功，有著極為顯著的關鍵影響。

關鍵詞：家庭因素、跨文化適應、關鍵因素、台籍幹部

## Abstract

Since the Chinese Economic reforms started in 1979, China has experienced tremendous growth and still maintains a 7.5% GDP growth rate after 34 years. Meanwhile, since 1996 (except for few years), Taiwan's economy growth has slowed down and sometimes even fell to negative territories. Accompanied by the two economies getting closer (Both joining WTO in 2005, direct flights/ships in 2008, signing ECFA in 2012), more and more people chose to work in China. Most related studies focus on the corporate expatriates, but this study is focus on self-initiated expatriates leaving their homeland and working in China. However, not everyone is successful.

Previous researches mostly focused on the expatriates sent by multinational corporations. This research intends to focus on Taiwanese self-initiated expatriates to examine the Key Success Factors (KSF). The research scope ranges from the motivation and pre-job preparations to cultural adaptation, and family factors. And, what makes them decide to stay.

To achieve the goals of the research, in-depth interviews were conducted to collect data. After qualitative analysis on such data, we have concluded the following:

1. "Recognizing the relative economic growth rates of Taiwan and China" has a significant influence on the success of the expatriates.
2. "Recognizing the Chinese living and work environments and getting mentally prepared" have significant influences on the on the success of the expatriates.
3. "The first company to work for to China" has no significant influence on the success of the expatriates.
4. "Proactively adapting to cultural differences and having prior overseas work experience" has significant influences on the success of the expatriates.

5. “The nature of the business he/she works for” has no significant influence on the success of the expatriates.
6. “Family factors” have significant influences on the success of the expatriates.

Keywords: family factor, cross-cultural adaptation, key success factor, Taiwanese self-initiated expatriates

# 目 錄

論文審定書 .....	i
誌 謝 .....	ii
摘 要 .....	iii
Abstract .....	iv
目 錄 .....	vi
圖 次 .....	viii
表 次 .....	vi
<b>第一章 緒論 .....</b>	<b>1</b>
第一節 研究背景 .....	1
第二節 研究動機 .....	3
第三節 研究目的 .....	4
第四節 研究流程 .....	6
<b>第二章 文獻探討 .....</b>	<b>8</b>
第一節 跨文化適應 .....	8
第二節 家庭因素 .....	16
<b>第三章 研究方法 .....</b>	<b>19</b>
第一節 個案研究法 .....	19
第二節 研究架構 .....	21
第三節 研究設計與資料收集及方式 .....	22

<b>第四章 個案綜合分析與命題</b> .....	<b>26</b>
第一節 前往中國動機.....	26
第二節 前往中國的準備.....	30
第三節 跨文化適應.....	34
第四節 企業屬性.....	39
第五節 家庭因素.....	42
<b>第五章 結論與建議</b> .....	<b>44</b>
第一節 研究結論.....	44
第二節 研究架構的修正.....	49
第三節 研究限制.....	50
第四節 研究建議.....	51
<b>參考文獻</b> .....	<b>53</b>





## 圖 次

圖 1-1 中國近 12 年 GDP 成長率.....	2
圖 1-2 研究流程圖.....	7
圖 2-1 U 型曲線理論圖.....	11
圖 2-2 跨文化適應模式圖.....	13
圖 3-1 研究架構圖.....	21
圖 3-2 資料分析流程圖.....	25
圖 5-1 工作動力循環圖.....	46
圖 5-2 概念性研究架構修正圖.....	49

## 表 次

表 1-1 2001 年及 2012 年世界前十大經濟體排名 .....	1
表 3-1 受訪者個人資料表 .....	23
表 3-2 受訪者公司資料表 .....	24
表 4-1 受訪者工作經歷企業屬性表 .....	39
表 5-1 研究命題彙整表 .....	44

# 第一章 緒論

## 第一節 研究背景

1979 年以來，中國最高領導人鄧小平推行改革開放的經濟政策，將中國大陸從緩慢、低效率的計劃經濟體制，轉變為市場經濟導向的模式，但政府依仍擁有主導的地位。在這樣施行改革之下，逐漸從初期允許工業型企業有更大的經營自主權、允許私人經營服務業以及輕工業，再轉向國有企業改制和企業民營化等政策，對涉及民生消費的行業以及重要國有企業實行國家控股，同時也允許外資的引入和進入中國多個經濟領域。

改革開放的政策十分成功，回顧二十一世紀開端以來，中國大陸的 GDP 已經增長超過 6 倍，當時是世界第六大經濟體，在 2010 年時 GDP 首度超越日本，成為世界第二大經濟體維持至今，並且不斷追趕位居首位的美國(表 1-1)，而另外一項亮眼的成績，則同時維持 GDP 成長率在 7.5% 以上(圖 1-1)，平均成長率高居世界之冠。

表 1-1 2001 年及 2012 年世界前十大經濟體排名

排名	2001		2012	
	國家	GDP(USD bn)	國家	GDP(USD bn)
1	美國	10,233	美國	15,684
2	日本	4,159	中國	8,227
3	德國	1,880	日本	5,959
4	英國	1,468	德國	3,399
5	法國	1,338	法國	2,612
6	中國	1,324	英國	2,435
7	義大利	1,123	巴西	2,252
8	加拿大	715	俄羅斯	2,014
9	墨西哥	622	義大利	2,013
10	西班牙	608	印度	1,841

資料來源：世界銀行 <http://www.worldbank.org/> 及本研究整理

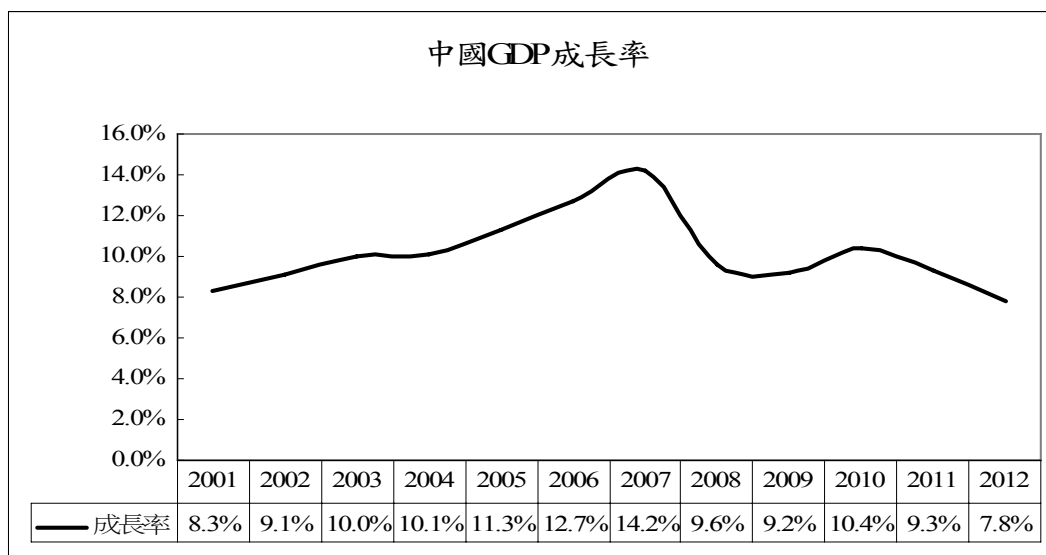


圖 1-1 中國近 12 年 GDP 成長率

資料來源：世界銀行 <http://www.worldbank.org/> 及本研究整理

兩岸在歷史、文化、地理位置以及實質經濟發展等背景上，都有著密不可分的關係，因此在改革開放之際，台灣的中小企業以及專業經理人開始投身至同文同種的中國大陸，隨著整體經濟發展以及國際環境的改變，2002 年時兩岸同時加入 WTO 成為正式會員國，2008 年完全正式完整開放「通商、通郵以及通航」所謂的三通，進而在 2010 年簽訂了「海峽兩岸經濟合作架構協議」(ECFA)，更將兩岸的經濟關係推上一個高峰，因而也吸引了更多上班族求職者前往中國求職，投入中國工作的行列。

## 第二節 研究動機

2008 年底是兩岸正式全面大三通，此時也是金融風暴的開始，在全球一片哀鴻遍野的時刻，中國大陸是少數持續成長的國家，2008~2011 也都維持在 10% 左右的高度成長(圖 1-1)；反觀此時的台灣，無薪假的出現並持續延燒至各產業，甚至裁員潮出現，整體經濟環境發展停滯還有經濟成長倒退的現象。

研究者當時任職於人力銀行，公司也受到這波金融海嘯的衝擊，業務大幅度的緊縮，因而在此契機之下轉進到了 Head Hunter 產業，開始接觸到許多仍在中國持續打拼的優秀人才，於此同時也遇到了許多從中國退回台灣尋求機會的人，後者是當時大家明顯可見的，到底什麼樣的人才在這波金融海嘯中可以存活下來，繼續在中國奮戰，而這些返回台灣的人又是遭遇到什麼樣的問題呢？本研究的動機就在那時埋在心中了。

隨著時間前進，在這 4 年多的時間兩岸交流日益頻繁，經濟也進展到密不可分的狀況，在 Head Hunter 產業也聽到了許多人才分享在中國的點點滴滴，有人平步青雲、飛黃騰達，也有人鎩羽而歸，但我們多半聽到的都是這些返回台灣的同胞，分享在異地所遭遇到的困境，是怎麼樣的無法適應、接受，而多半的研究也多著重在企業角度出發的外派人員身上，但 2008 年之後，有越來越多主動前往的求職者，亦是出現來來去去的景象，而研究者本身也有這樣的企圖想要投身到中國大陸這個職場，因而想藉由本研究探討出在中國發展成功的關鍵因素，可供後續有意前往中國大陸的求職者及研究者本身參考，做好更多的準備來面對前進中國大陸發展的挑戰。

### 第三節 研究目的

依據上述研究背景以及研究動機，本研究將以六位在中國發展成功的台籍幹部作為研究個案，希望透過質化個案訪談的方式，了解台籍幹部在中國發展成功的關鍵成功因素，並依照所得資料進行分析，最後提出相關建議，以提供欲前往中國工作的後進者一個參考。本研究目的包含以下幾點：

一、透過前往中國的動機、事前的準備，找出影響赴職前影響成功的關鍵因素。

有別於外派幹部在企業中屬於遴選、指派的比例相當高，自願並主動前往中國的台籍幹部，在動機上的想法或是事前的準備工作上，是否有共同的關鍵因素，於赴職前影響著在中國的發展，可提供後進者在赴職前期做好先前工作。

二、異地生活的跨文化適應，應該透過什麼樣的模式，能促進發展順利成功。

兩岸看似同文同種，雖然說著相同的語言，但仍屬於兩種不同的文化背景，這樣的異地生活需要面臨相當多的跨文化適應，成功的台籍幹部，又是在什麼樣的情境，利用什麼模式，儘速融入生活，或克服這文化間的差異，以促進成功適應達成到目標。

三、在不同企業屬性(台資、外資、陸資)的環境中，是否有獨特的屬性能造成發展成功。

在周遭朋友間或是一般概念中，外資公司的環境相對不同背景的工作者接納度較高，也是較為開放與國際化接軌的公司型態，對於台籍幹部是否較易融入，有所貢獻；台資公司在中國的特殊背景，似乎對於台籍幹部較為友善，並且在較多台灣人的支持下，會是較適合台籍幹部發展的舞台；陸資公司，台籍幹部大多是重金禮聘而來，是否因此會提供較多的資源，讓其發揮所長，才是對台籍幹部最有利的環境。希望探討在企業屬性上是否有其絕對

或相對的優勢，對於在中國成功有著顯著的影響。

#### 四、家庭因素支持著中國工作者順利發展，有多麼顯著的影響？

在中國的傳統家庭觀念下，家庭的支持變成一個很重要的因素，而前往中國離鄉背井的異鄉打拼，更是需要家庭給予相對的支撐，但同時也是一個羈絆，究竟家庭因素對於在中國的台籍幹部有著多麼顯著的影響。

## 第四節 研究流程

本研究之流程如圖 1-2 所示，並簡述之：

### 一、擬定研究方向

台籍幹部隨著台商西進中國已經有一段時間，但後進者前仆後繼的前往，文獻上較多為外派工作者為研究對象，希望改變研究對象萃取出更貼近實際工作者的需求做為參考。

### 二、初步問題蒐集與訪談

初步蒐集相關在中國工作的朋友及同仁，利用簡單訪談的方式了解關於前往中國工作的相關狀況，與外派工作者的差異以及著重點。

### 三、確認研究主題

確認研究主題對未來後進中國的台籍幹部有實際的參考價值。

### 四、國內外文獻探討

蒐集、整理以及研讀國內、國外相關文獻、書籍、媒體報導，藉以對於過往相關議題的探討，進而得知相關研究缺口。

### 五、選擇研究方法

採用質化個案研究法，透過深度訪談方式了解在中國的台籍幹部，赴職前的想法與準備，以及工作中利用相關資源應對所面臨的跨文化適應問題。

### 六、個案訪談

尋找標竿訪談對象，並研擬訪談大綱及題目，進行實質深度訪談，並於訪談完成逐字的整理。

### 七、資料分析



分析、探討訪談資料後，做出具體的發現。

## 八、結論與建議

做出具體的結論以及相關建議。

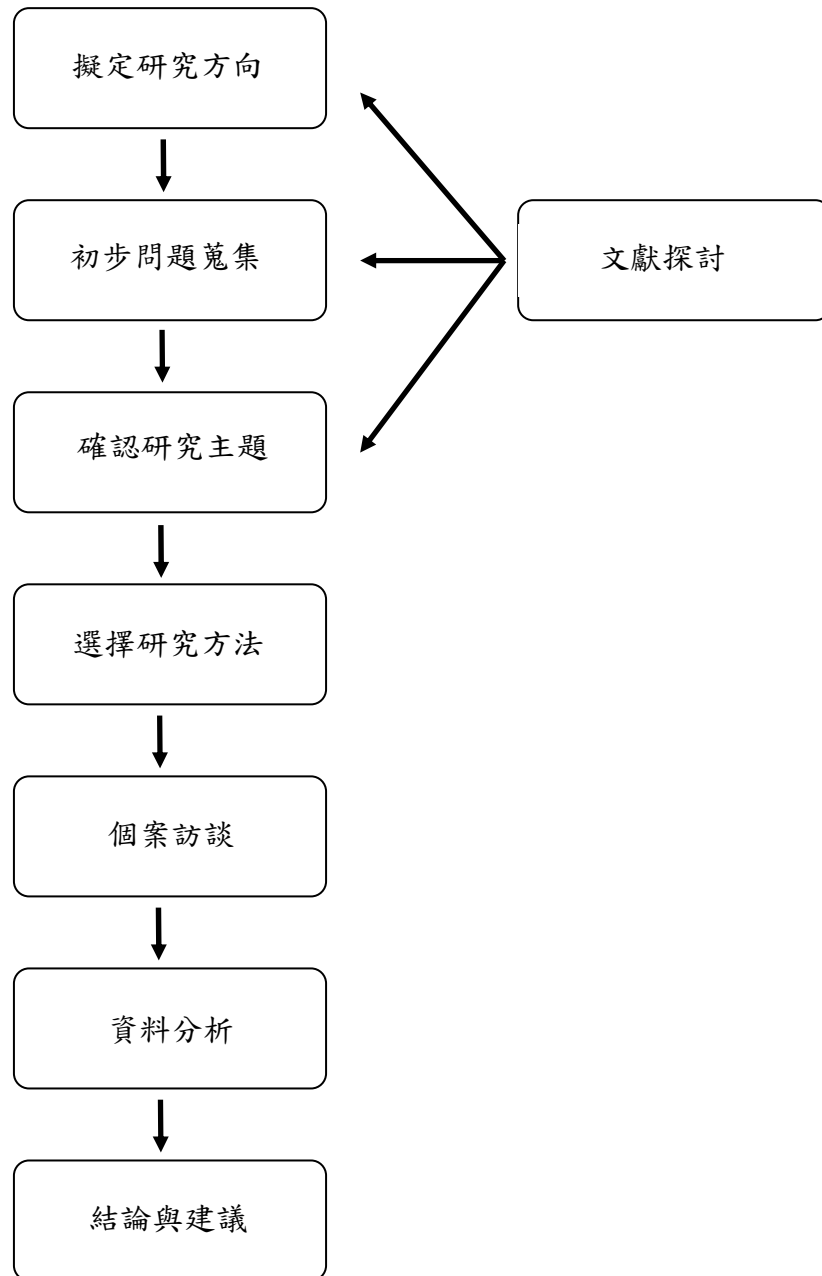


圖 1-2 研究流程圖

## 第二章 文獻探討

### 第一節 跨文化適應

#### 一、適應(Adaptation)

在收集的文獻中，對於跨文化的歷程，有學者使用「適應」一詞、有的學者則使用「調適」，將收集到的定義分類整理如下：

##### 1.適應(Adaptation)：

Gould, & Kolb(1964)提到適應是一種過程，經此過程，個人與其所處環境形成一種「和諧」及「平衡」關係，以及這種關係所需之條件。Arkoff(1968)提出適應是個人與環境間的互動關係。這裡的環境是泛指與個人有關的各種外在事務，例如在生活中、工作中所接觸到的人、事、物等，而互動則是指相互之間的關係及影響(吳武典、洪有義，1987)。

Pruitt(1978)認為適應具有兩個要素：調整與同化。調整意味個人能巧妙應付環境，並且快樂、自在、毫無問題；而同化(Assimilation)的定義為自由地與駐在國人民互動，並接受駐在國文化。Ruben(1979)定義適應是一種在系統內不斷進行面對環境中的挑戰、改變、刺激所適應及再適應的過程，而由於環境的要求及承受不平衡、壓力的能力所產生的歧異造成適應的循環。最後Grove, & Torbiörn(1985)定義適應為當舊的自我參考結構無法去提供一個認知慰藉時，自我參考將重新架構。

##### 2.調適(Adjustment)：

English(1958)將調適定義為個人與環境達成的一種和諧關係；意即個人在所處環境獲得滿足，並且能應付環境加諸個人的需求。Church(1982)說“調適”是海外人員的一個觀念及專業的績效和滿足的過程。Torbiörn (1982)定義調

適為個人對他駐在國個人地位的滿意度。

Grove, & Torbiörn(1985)則提出調適是一種適應社會的行為，並且是個人成功處理事務及與人互動的能力。最後在 Hannigan(1990)的研究當中，調適是一個心理的觀念，它是個人和環境間達成和諧的過程。這種心理調適是對新環境的一種心理調整，包含心靈安寧、自我滿意、滿足、調適和適應(Ruben, & Kealey, 1979)。

相互比較之後，本研究採用「適應」的定義，對不同的生活環境、方式、時間、人、事、物能調整個體自己而生活愉快的狀態，因在中國工作的台籍幹部，必須融入當地的各種情境，並且讓自己達到舒適，才能持續發展。

## 二、文化衝擊(Culture Shock)

Oberg(1960)定義跨文化衝擊(Culture Shock)為外派人員出到海外時，在主國的文化下，不了解其行為應如何才是適當且有效率的，因此，產生的焦慮、敏感與心理不適應。Taft(1977)提到由於不熟悉新文化認知的方向以及不能發揮必須扮演的角色技巧，而使外派人員不能適當地處理所面對的新環境，進而導致無力感，同時也發現文化衝擊有以下六個面向。

- 1.適應不熟悉環境的壓力。
- 2.失去朋友、地位、專業、所有物等的失落感。
- 3.抗拒感，包括抗拒新文化的成員，或是受到新文化成員的排斥。
- 4.在角色、角色期望、價值觀、感覺和自我認同上感到混淆。
- 5.意識到文化差異後感到驚訝、焦慮，甚至是厭惡和憤怒。
- 6.因為無法應付新環境而感到無力。

在 Black, & Mendenhall(1991)的研究中指出，剛開始到國外時，對當地文化總是會有一段適應期，在這段期間裡，人們容易對周遭的生活環境感到敏感而有可能產生不適應的狀況，甚至會因為離鄉背井而對他人產生不信任

感、焦慮不安，這就是所謂的文化衝擊。從原本熟悉的文化進入一個不熟悉的文化時所產生的影響，這是一種在外地工作、生活或是學習的人所體會到的經驗，文化衝擊可能發生在任何人身上，主要是在心理學的領域裡用來描述自己完全處於一個新的環境的混亂心情，文化衝擊的產生跟不同文化之間的差異有著密不可分的關係，其中包括很多面向，例如：新環境帶來的震撼、許多的新面孔以及對異國風俗民情的適應，也包括了與生命中重要的人分開，比如說家人、朋友、同事或老師，當那些熟悉的景象、聲音或氣息不再，就會感到非常的不習慣（賴玫君，2008）。

### 三、文化衝擊所造成之影響

文化衝擊會影響在中國工作者進行跨文化適應的歷程，而這樣的問題將嚴重妨礙個人目標的達成。Winkelman(1994)認為文化衝擊除了造成心理上的不適應，還會造成生理上的反應，而文化衝擊所導致的心理危機和交際障礙可能會阻礙績效；心理反應主要包括：生理上的、情感的、人際關係的、認知的和社會的各種要素，還包括起因於社會文化關係、認知失調、角色壓力轉變所造成的效果。Tung(1981)、Mendenhall & Oddou(1988)、許士軍與顧鳳姿(1995)等研究指出，造成優秀外派人員成功與否的關鍵，是跨文化適應的結果。

### 四、跨文化適應模式

在跨文化適應的研究中，最常見的是 U 型曲線理論(U-curve Theory；UCT)：由 Black, & Mendenhall(1990)所提出，可應用於海外適應上；一共可分為四個階段：蜜月期、文化衝擊期、調適期與熟悉期，如圖 2-1 所示，各階段說明如下：

#### 1. 蜜月期：

此階段因為是個人剛接觸新文化的開始，對任何事務可能充滿了好奇心與興奮的情緒，但也有可能對不熟悉的環境感到焦慮與不安；正面與負面的情緒皆有可能產生，但個人大多也能包容這些不適宜的狀況。

## 2.文化衝擊期：

在地主國一段時間後，對當地原有的新鮮感降低，發現地主國與母國的文化差異性很大，因為不適應而感到挫折，伴隨而來焦慮沮喪的情緒；此階段也是企業派外成功與否的關鍵時期。

## 3.調適期：

再歷經一段時間的調適，個人逐漸能適應地主國的生活並學習調整自我的態度與行為，以順應當地的生活。

## 4.熟悉期：

個人已能適應地主國生活，而能在地主國有效發揮才能，達成企業賦予的任務。

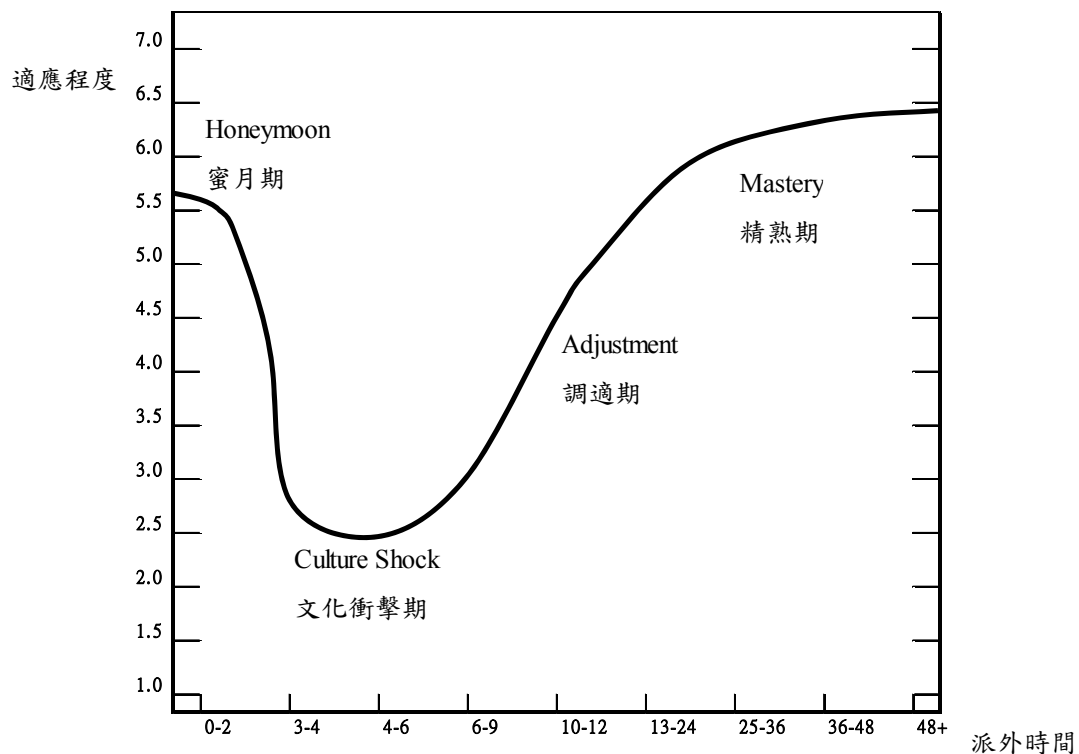


圖 2-1 U 型曲線理論圖

資料來源：Black, J. S., & Mendenhall, M. 1991. The U-Curve Adjustment Hypothesis Revisited: A review and theoretical framework. *Journal of International Business Studies*, 22(2): 225-247.

心理學家 Bandura(1977)的社會學習理論 (Social Learning Theory) 主張由觀察與模仿來學習，其中觀察學習係指個體以旁觀者的身分，觀察別人行為表現，即可得到學習；而模仿學習係指個體在觀察學習時，向情境中某個人或團體行為學習的歷程觀察，這樣學習歷程分成四個過程，注意(attention)、保留(retention)、再製(reproduction)和獎勵與動機(incentives and motivation)。後來被 Black & Mendenhall(1990)用來解釋海外人員在 U 型適應理論之中不同階段的適應情形，如下(趙必孝，2011)。

### 1.SLT 與蜜月期：

在適應初期，由於時間太短，使得個體不易察覺他們行為不當所造成的負面結果；或者地主國表現負增強的形式與母國方式不同，使得個體不知負回饋的原因；也有可能是因為時間太短，以至於累積的負回饋相對較少，個體疏於認知負回饋的原因。

### 2.SLT 與文化衝擊期：

隨著駐外期間的增長，個體逐漸察覺哪些行為在新文化下是不適當的，可是由於新文化與母國文化差異太大，社會規範和價值觀有相當大知差距，因此，個體並不知道在新文化下如何行為才是適當。當個體開始察覺哪些行為在新文化下是不適當的，可是又不知道怎麼做才是適當的時候，他開始陷入挫折、焦慮和生氣。

### 3.SLT 與適應期：

在適應期，個體開始獲得適當的行為能力，使得正向結果增加、負向結果減少(Oberg, 1960；Torbiörn, 1982)。當個體有更多機會觀察模範行為，他就越有機會表現適當行為(Bandura, 1977)。當客體表現出大量的適當行為，他接受到更多正面的回饋，因此受到更多的增強，自我價值感、自信心以及滿意度就增加。同時由於個體表現出更多適當行為，使得個體與地主國人士互動的人際關係更增進，而其適應情況就更良好。

#### 4.SLT 與精熟期：

當個體更熟悉新文化的模範行為，他出現適當行為便受到正增強，這將加深其注意和記憶，此種行為就越重複出現，因而更增加其正面的結果，而形成個體內在行為典範和習慣，以後便如此循環下去。

最後 Kim(2001)提出另一跨文化適應的結構模式(圖 2-2)，來解釋和預測個體正處於何種適應階段，在這個模式之中有三個構面：1.與地主國的交流，意指海外人員積極融入地主國文化，包含在當地建立起人際關係，並且接觸大眾傳播媒體；2.與原有文化的交流，即是海外人員在地主國接收既有文化，且與同種族往來的情況；3.新環境的情勢，代表地主國的文化 and 社會、政治情境脈絡，對於外來者的接受程度為何，此外也顯現同種族在地主國中的文化強度(Kim, 1988；Rosemary & Everett, 2004)。

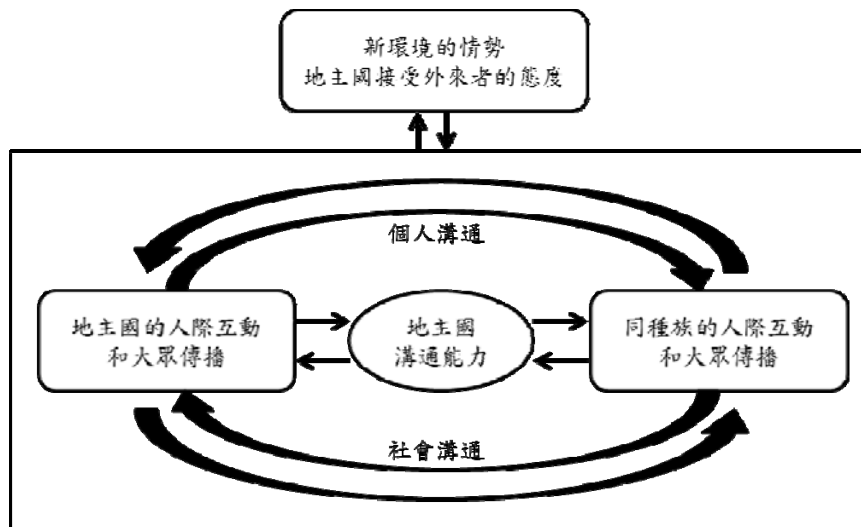


圖 2-2 跨文化適應模式圖

資料來源：Kim, Y. Y. 2001. *Becoming intercultural : an integrative theory of communication and cross-cultural adaptation*. Thousand Oaks, Calif. : Sage Publications

圖 2-2 模式中，箭頭所代表的是強度方向，如新環境的情勢越強，則導致海外人員與地主國互動越頻繁；而當同種族的溝通越密切時，越能增進與地主

國人民的互動。另外，地主國對於外來者的態度是很重要的影響因素，是消極、被動，還是正面、歡迎，而海外人員本身對於母國文化認知的強度也會影響進入地主國情境的順利程度，若為傳統、封閉的文化認知，對於要接受不熟悉的文化脈絡，即必須耗費更多的心力，反之若屬於彈性、開放的態度，則較易融入到新文化中。但在這個模式中，Kim 並沒有說明該交互模式是否有順序的關聯，又該如何判斷海外人員屬於那個跨文化適應階段。

## 五、影響跨文化適應的因素

趙必孝(2011)提出海外適應的影響因素為以下六項：人格特質、工作角色特性、先前的國際經驗、組織支援系統、跨文化訓練及家庭適應，分別說明如下：

### 1.人格特質：

Stening(1979)和 Mendenhall & Oddou(1985)等人的研究中指出，以下五項人格特質與海外人員的海外適應有關：文化彈性(culture flexibility)：是指海外人員可以在地主國有效的使用不同行為來取代原本在母國所執行行為的能力；社交導向(social orientation)：是指與地主國當地人士建立良好互動關係的能力；溝通的意願(willingness communication)：海外人員如果能主動與地主國當地人員建立溝通管道，保持良好溝通，則有助於降低他們的挫折與焦慮；民族優越感(ethnocentricity)：是一種認為自己文化、傳統、行為模式是正確，而他人的則是不正確的一種傾向；解決衝突的導向(conflict resolution orientation)：對海外人員而言，海外任務中有很大的壓力來自人際之間的衝突，如果他們能夠以互相了解的合作態度來處理這樣的衝突，則在海外適應上會有相當大的幫助。

### 2.工作角色特性：

海外經理人的派遣角色，由於涉及到母公司對他的期待，以及地主國對他行為的影響，故這樣的角色常伴隨著一些常見問題(Torbiörn, 1982; 顧鳳



姿，1993)，海外經理人的角色未被明確定位；海外經理與總公司之間的溝通或與地主國之間的溝通，常因地理或語言的障礙，有不明確或無效率的狀況；海外經理本身的能力或條件不足，以致無法勝任；對於角色期待的不相容而形成角色衝突。

### 3.先前的國際經驗：

一般來說，有先前的海外經驗，對於海外人員的適應程度上比較好(Black, 1988；吳李長，1995)。

### 4.組織支援系統：

總公司支援的程度對於海外經理人在工作的適應、文化的適應以及整體的適應上都有顯著的影響，而海外經理人感受到總公司較高度支援時，其工作適應以及整體適應表現都會呈獻較佳的狀態。

### 5.跨文化訓練：

完備的跨文化訓練可以降低因文化不同所帶來的震驚與衝擊，也能縮短適應時間，並且能更快且有效的執行海外任務。

### 6.家庭適應：

Furnham & Bochner(1986)引用 Torbiörn(1982)的研究，也贊成海外人員配偶的適應情形，會影響海外人員表現，海外人員的配偶在海外時的愉悅滿足度，是影響駐外人員滿足的最主要因素。

## 第二節 家庭因素

對於海外工作者來說，家庭因素扮演了很重要的角色，許多外派或海外工作的失敗，很有可能是家庭因素所造成。所謂的家庭因素，Olson, Russell, & Sprenkle(1984)定義出三種特質，家庭支持、適應力和溝通能力。家庭成員間的凝聚力、親密互動程度形成支持，一般常用家庭成員間感情的連結情形做為家庭支持的程度指標(Minuchin, 1974; Olson et al., 1984)；家庭的適應力則是家庭功能角色承受壓力的反應能力(Olson et al., 1984)；最後家庭溝通就是家庭成員彼此意見的交換、尊重不同的看法、建立決策的準則以及解決衝突的能力，有效的溝通會使家庭支持度與適應力的功能更加完整。家庭因素是常用來檢測海外人員是否成功完成工作以及工作效率表現的重要指標(Black, & Gregersen, 1999; Black, & Stephens, 1989; Tung, 1981)。

Kim, Price, Mueller, & Watson(1996)研究中指出，家庭支持屬於社會支持中的一種，目前社會支持形式分類理論中最具代表性的為 House(1981)所提出的論點，他認為社會支持屬於人際交流的一種範疇，給予實質的幫助、情緒上表示關心、提供有利的訊息與對支持行為表示評價等，並將其分為三大類如下：

### 1. 實質支持(tangible/instrumental support)：

所有可直接提供的有形幫助與服務，以行動表示支持等皆屬實質支持，例如在物資匱乏的時候提供援助(金錢或是東西)；忙到無法顧及眾多事情時，給予幫忙(代為處理文件、跑銀行辦理事件)。

### 2. 心理支持(emotional support)：關心、信任、鼓勵

鼓勵對方將情緒表現出來，以分享人生經驗、表示同情、關愛等方式讓雙方能在互相信任的基礎之下解決問題。例如說笑話讓你改變憂傷的情緒；在生病或心情不好時與您聯繫，之後持續關心；在困難時陪伴度過。

### 3. 資訊支持(information support)：建議、指導、解決問題的訊息

給予建議、參考，提供對方未來可能用到、協助決策的訊息，來源可能是自身的經驗與建議，提供書籍與資訊提供參考。例如在面臨問題時，分享過往在面臨類似問題時，是如何因應；示範怎麼做一件事情；告知即將到來的問題中，應該做好怎麼樣的心理準備。

家庭支持的程度，受到了夫妻雙方對家庭的承諾程度以及婚姻的品質(例如：家庭的生命週期、家庭的人際關係以及家庭的財務狀況等)的影響。而支持程度的高低及支持品質的好壞，則受到下列四個因素的影響：

#### 1.家庭環境：

家庭的組織以及成員彼此之間的關係，例如：情感、家庭成員的價值觀以及家庭成員的期望，過往夫妻間的支持狀況。

#### 2.外部的網絡：

外部網絡的規模及密度(互動的層次)可以增加家庭支持的品質以及支持的規模大小。

#### 3.距離因素：

由於在海外工作兩地相隔，使得有些家庭雖然想提供海外人員一些情緒上或實質上的支持，卻因為距離的因素，使得海外人員在海外無法獲得來自家庭的支持。

#### 4.接受者的特性：

海外人員對於來自家庭成員的支持，其接受程度為何以及海外人員可以接受的支持方法為何，都因為接受者的不同而有所差異，另一方面，接受者希望來自家庭支持的程度、次數以及時間，也因個人而有著不小的差異(Harvey, 1996)。

最後提到的則是「溢出理論」(Spillover)(Belsky, Perry-Jenkins & Crouter, 1985)，該理論是指海外人員的工作與家庭生活之間，存在一種相互影響的情感反應。當海外人員將其工作中正向或是負向的情緒或態度帶回家庭，或是將家庭生

活中的情緒或態度帶進到工作之中，都可以將之稱為溢出理論。所以此理論說明家庭中成員(配偶、子女或父母)的適應，會對海外人員的工作效率有所影響(Pula, Caligiuri, Hyland, Joshi & Bross, 1998)。為了因應國際化的工作，海外人員原本正向或負向的情緒作用，因受到溢出理論的影響，從家庭延伸影響到其他工作績效的表現(Barnett, & Marshall, 1992)。也有研究指出，由工作帶入家庭的溢出影響，遠遠大於由家庭帶入工作的影響(Galinsky, Bond, & Friendman, 1993)。Black, Gregersen, Mendenhall, & Storh(1999)也指出海外人員其互動適應或是總體適應，也會因為溢出的效應，進而影響其工作適應。由於長期在海外工作，在時間及空間的限制之下，對於家庭的照顧勢必無法兼顧，而由於對家庭角色的無法履行所造成的壓力，就會外溢到工作的角色扮演之上，因此就造成來自家庭的壓力，影響到工作方面的情緒及表現。

海外工作方面針對工作家庭衝突對海外人員的影響，這一方面的研究包括：家庭對海外人員在海外期間適應的影響，直接影響的就是配偶所得的損失，及未來潛在所得的損失，或是家庭、工作方面人際關係的損失；間接方面，配偶及小孩會影響海外人員在海外期間的緊張、壓力以及滿意度，因為無法妥善照顧家庭所產生的壓力，可能會外溢到工作之中。另外配偶可能在異地適應不良影響海外人員的情緒，也有可能因為配偶本身有自己的工作、事業，配偶並不想追隨其一起前往海外工作及生活，並肩面對全然不同的環境，因為異地文化的適應和沒有能力在異地工作，將造成配偶在心理壓力上造成過多的承受。再者，在小孩受教育的問題上，也要考慮小孩的教育及生長環境，研究發現海外人員若有學齡期的小孩，將會造成海外任務無法完成並提早歸國(Hodgetts, & Luthans, 1994)。我們可以說家庭因素是影響海外工作是否能夠成功的重要因素之一(Guy, 1996)。

### 第三章 研究方法

本研究探討的主題為台籍幹部在中國發展成功的關鍵因素，主要為了解台籍幹部在中國欲發展成功的關鍵因素為何，動機、事前準備、家庭因素、跨文化適應以及企業屬性是否是影響成功的因素。由於相關議題大多討論的是外派人員並以企業的角度進行討論，因此可參考的文獻以及理論研究的數量並不多，也還有許多的議題待研究與探討，現階段採用量化研究方式，可能無法充分掌握關鍵因素，所以本研究採取質化的個案研究法，以深度訪談方式獲取相關資訊，經過分析探討後，萃取個案豐富的資料。

#### 第一節 個案研究法

學術的研究方法可分為「量化研究(Quantitative Research)」與「質化研究(Qualitative Research)」兩大種類。Patton (吳芝儀、李奉儒譯, 1995) 指出，研究方法的設計，質化與量化各字包含其優、缺點，量化研究者應用較多的重建邏輯，其資料來源係經由精準的測量所得的數字資料，利用統計及圖表來分析結果，量化研究提供了簡潔、經濟的主要類型摘要；而質化的個案研究法，是以文字、觀察，並組織資料呈現提調一致的圖像 (Neuman, 2002)，提供了深度、詳細及個別意義。量化研究較適用於實證性研究典範，相對而言，質化研究則常運用在解釋性研究典範。Yin (尚容安譯, 2001) 指出，在質化研究領域中，與社會科學相關的研究策略有五種，包含了實驗法、調查研究、檔案記錄分析、歷史研究法及個案研究。本研究將試著從前往中國的工作者，在赴職前的動機、事前準備、家庭因素，工作中的跨文化適應、企業屬性，以及最後的成功發展之間，找出關鍵成功因素。個案研究法適用於研究問題形式在問「如何」、「為什麼」，且不需要在行為事件上操控，著重的是當下所發生的事件。當研究是針對處理現象的「方式」與「原因」，並且無法用外力操控行之事件，或是當下發生之事件而非歷史事件時，適用此一研究法 (Yin, 1989)。

基於上述的因素考量，本研究較合適於個案研究法的特性，結合個人深度訪談來蒐集中國工作者在中國經歷的經驗，對於多重個案反覆進行比較與歸納分，發現個案中共同因素，進而推導建立研究命題。

## 第二節 研究架構

根據研究目的、文獻探討以及初步訪談，形成本研究初步的概念性研究架構，整理如圖 3-1，由探討在赴職前的動機、事前準備、家庭因素，工作中的跨文化適應、企業屬性、家庭因素，以及最後的成功發展，是透過兩階段關鍵因素影響下，達到最後的成功。

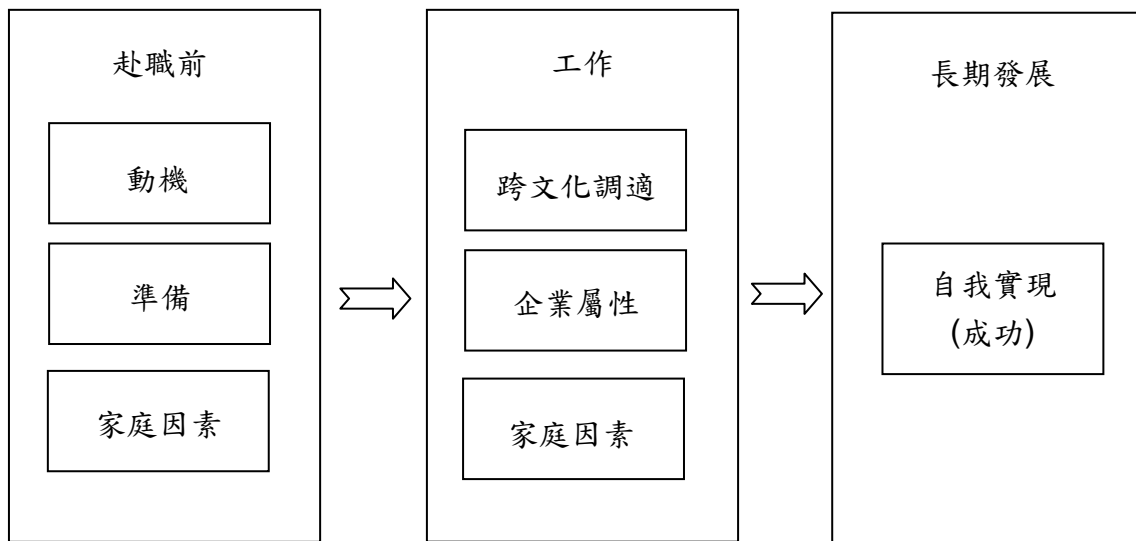


圖 3-1 研究架構圖

### 第三節 研究設計與資料收集及方式

#### 一、研究工具

本研究根據研究題目、研究架構以及初步問題收集(訪談)，擬定出訪談大綱，再與受訪者進行深度訪談(in-depth interview)，深度訪談可區分為非正式性的會話訪談、引導性的取向訪談以及標準的開放式訪談等三種，由於受訪者時間有限，大多僅進行一次，因此，本研究選擇標準的開放式訪談進行，標準的開放式訪談的目的在於藉由訪問每位反應者相同的問題，使的訪問者效應減至最小，除此之外採用半結構式訪談，訪談過程中不完全逐條按照大綱順序進行問答，會根據當下的情況適度調整，訪談大綱如下所列：

- (1)請簡述個人資料？包含中國工作年資以及現在所擔任職位。
- (2)當初選擇前往中國工作的背景、動機、期望或想法？
- (3)到中國前有做了什麼準備或規劃？如何挑選至中國第一家公司？
- (4)中國工作與想像中的落差？如何克服？
- (5)中國工作歷程中遇到困難時是否有想要放棄的念頭？是如何應對？
- (6)在中國工作時最容易遇到的問題您覺得是？請簡述。
- (7)您身邊的台籍同事或朋友，是否有人沒有繼續在中國發展？就您的觀點，您覺得或是您的了解，他們遇到什麼問題或狀況？
- (8)在中國您挑選轉換企業時的考量是？與當初至中國的首份工作考量有了什麼不同？
- (9)轉換後是否比前份工作的狀況好？請簡述一下。
- (10)您接下來是否對在中國工作有長遠的規劃？您會怎麼樣準備或是實踐？

#### 二、研究對象

本研究探討的主題是台幹在中國發展成功的探討，因此在研究對象的選擇上，特別選擇客觀認知上較為人熟知的成功，例如：職位的晉升、執掌的擴大亦



或是薪資的調升等等，因上述條件中涉及隱密個資，因此於表 3-1 列中僅呈現職稱的變化。

為了避免個案的條件過於相近，特別挑選研究對象的條件，六位訪談者，在年齡、中國工作年資、工作領域、公司產業以及公司屬性都做了區隔，年齡部分 30~40 歲有 3 位、40~50 歲有 2 位，50 歲以上 1 位；中國工作年資部分，1~5 年有 3 位，10 年有 2 位，15 年以上 1 位，其中受訪者 F，中國工作總年資為 10 年，但曾有過兩段的經歷，第一次前往中國為外派約 5 年，第二次前往中國為自行前往目前也約 5 年的時間，藉由研究對象的相像性較低，避免因條件過於集中的狀況，而導致結果的偏頗，讓本研究的結果更具有其公信力。個案的相關資料整理，如下列表 3-1、表 3-2 所列。

表 3-1 受訪者個人資料表

代號	性別	年齡	中國年資	家庭狀況	初期職稱	目前職稱	訪談日期
A	男	3X	10	已婚有子	課長	資深行政經理	2013.08.04
B	女	3X	4	單身	招募專員	顧問 (資深經理)	2013.08.04
C	男	4X	1	已婚有子	資深總監	人資長 (副總經理)	2013.08.04
D	女	3X	3.5	單身	招募專員	招募經理	2013.08.05
E	男	5X	17	已婚有子	董事長特助	總經理	2013.08.06
F	男	4X	5+5	已婚有子	營運總監	總經理	2013.08.08

表 3-2 受訪者公司資料表

代號	產業別	公司屬性	曾任職公司屬性
A	商業地產	陸資	台資、外資、陸資
B	顧問業	外資	外資
C	女性品牌 零售、製造	台資陸企	台資
D	電子製造	台資	台資、外資
E	家電品牌 零售、製造	台資	台資、陸資
F	化妝品零售	外資	台資、外資、陸資

### 三、資料收集方式

典型個案研究的資料收集方法，如資料庫、面談與觀察等方法，本研究的資料收集可以分成兩部分，主要為訪談初級資料及次級資料之蒐集，說明如下：

#### (一)初級資料

本研究中最重要資料來源為初級資料的蒐集，訪談均透過skype通訊軟體方式或是面對面的訪談方式進行。訪談對象為在中國穩定工作的台籍幹部，事前皆以電子郵件將訪談題目傳送給受訪者，讓其先瞭解訪談的大綱及目的，訪談全程以錄音器材錄下完整訪談內容，並同時以筆記作為輔助記錄，事後若發現有未釐清的關鍵內容，會以skype通訊軟體或電子郵件與訪談者再次釐清、確認。

#### (二) 次級資料

除訪談內容外，研究者以閱讀相關文獻書籍與研究個案的次級資料，如受訪者資歷、受訪者企業網站資訊、雜誌期刊、商業書籍、行政院主計處資料的有關報告等多重來源資料管道，來輔助補足初級資料不足之處。

#### 四、資料分析

訪談結束後，需要對訪談資料進行分析與整理，並同時參考蕭妃伶（2006）對訪談資料的分析方法，本研究對資料分析的方式將分成以下六個步驟。如圖 3-2 所示。

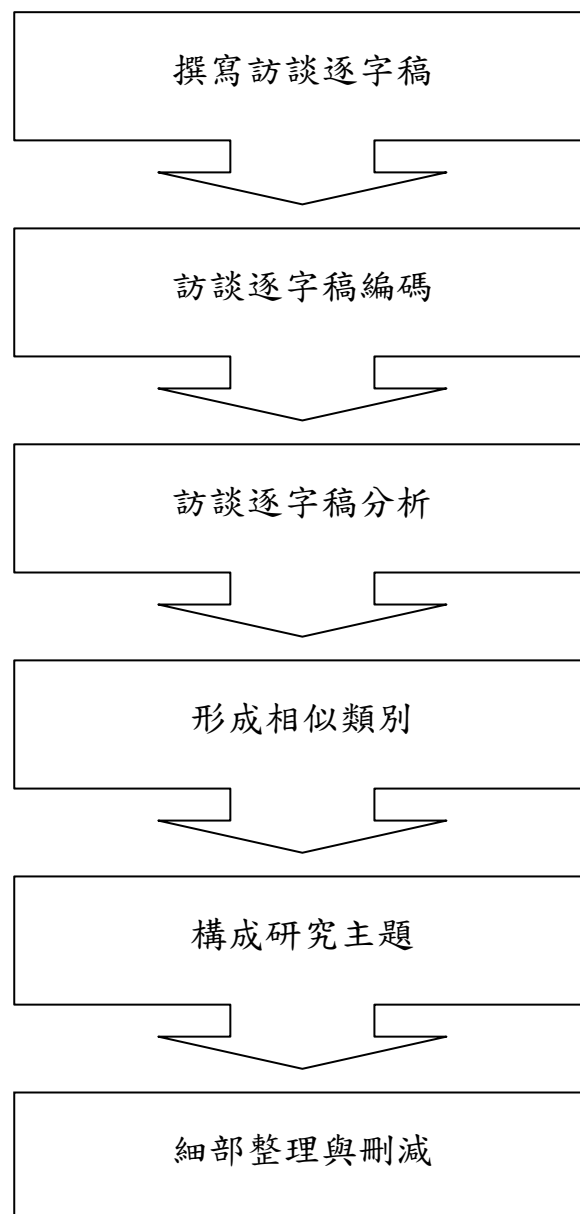


圖3-2 資料分析流程圖

## 第四章 個案綜合分析與命題

本章將根據本研究訪談所得資料進行分析以及整理，針對個案關於前往中國動機、前往中國的準備、跨文化適應、企業屬性(台資、外資、陸資)、家庭的各項議題，分別於下列各節中提出研究發現及命題。基於部分訪談對象要求不透露詳細姓名等相關資訊，因此本章節中僅以英文字母代號，作為各訪談者的代稱。

### 第一節 前往中國動機

有別於被企業外派者是由企業挑選或指派前往，多數前往中國工作者，大多有感於台灣市場的停滯、萎縮，而中國自從改革開放之後，經濟成長突發猛進，甚至成為世界的領頭羊，這麼大的一個市場及機會，著實另不少有企圖心的工作者嚮往，經過實際訪談後，可綜合出以下二個動機：著眼於台灣職場的發展停滯，尋求更好的升遷發展；發現中國有強大的發展商機、發展迅速以及廣大的市場。

上述兩個動機可以很清楚的在訪談中得知，不論是年齡的大小或是在中國工作年資長短，都會有上述的兩項，前者為推動訪談者尋求其他機會，對於成就有相當企圖心者，會不滿於現狀的停滯，因而激起尋求機會的想法；後者則是吸引訪談者前往中國的誘因，環伺全球各地的發展，中國為發展速度較快速的國家之一，加上距離、相同語言以及相仿的文化，因而中國常常成為一時之選。

由上述發現，可推論出命題一：

命題一：認知到台灣發展的停滯以及中國市場的發展迅速，此動機對於台幹在中國發展成功有顯著的影響。

受訪者	訪談內容
A	<p>那時候剛研究所畢業，覺得台灣基本上已經飽和，也比較成熟，想要發揮的話也沒有多大的空間，那時候中國是大家都比較看好的一個市場，就想說先進去卡位，就一直到了。(A11-13)</p> <p>就是想闖出一片天吧，那時候也沒什麼工作經驗，比較幸運的那時候有公司願意收留我，讓我從新學習。(A15-16)</p>
B	<p>我最後在台灣的工作是四大會計事務所的支援團隊，想要到中國是很久之前就有的想法，從事顧問業，本來就要跟著大的市場脈動而走，經濟活動要比較活絡。(B8-10)</p> <p>這邊市場是比較大的，客戶對於顧問業的需求也比較不一樣。所以是市場比較大，發展也比較迅速，當時候來也只是想說可以經歷一個在發展中的市場。這樣的環境對於企業的要求，對於顧問行的從業人員要求是怎麼樣一個內容，經歷上的獲得會比較多，那時候的想法是這樣子。(B14-17)</p>
C	<p>2006年擔任亞太區的主管是出差的性質，北京、上海、深圳為主。(C2)</p> <p>前一家金融企業時，主管位置已經排滿了，要繼續升遷就得等上面主管升遷或是退休，因而有了異動的想法。(C8-9)</p> <p>在前一家金融企業，他的政策已經改變了，我們那時候香港也在進行裁撤，裁掉了一些人，因為政策的改變，所以我大概在2011年年底正式不排斥中國機會。(C11-13)</p> <p>我是希望來了解中國市場的，也是用這樣的理由來說服我老婆，作為以後創業的一個基礎，所以先來觀察市場。其實那時候會想找亞太區的原因也是這個，亞太區的主管通常也有機會到中國來出差，有機會看到其他的國家跟城市。所以那時候是用這樣的原因跟我家人說服。(C17-21)</p> <p>當市場越做越小，台灣其實以前亞太區的位置不少，現在基本上都被中</p>

	國拿走了。(C29-30)
D	<p>我在台灣從事HR 已經約5年，金融風暴後我感覺台灣HR 能做的已經很有限，位置基本上已經卡死了，在HR 業界的前輩，在部門主管的位置，差不多都有10年以上的資歷，那反觀中國大陸，可以從報章媒體例如商周等，他們很年輕可以卡到一定的位置，他們有很多的機會，那時對我來說有兩個誘因，第一個是我很想要離開台灣這個小島，看看別人是怎麼做，操作面、人力市場是如何運作，畢竟台灣已經玩得差不多了，第二個是個人職涯發展，我希望能夠繼續往上爬，可以往上看到不同的東西。(D2-8)</p>
E	<p>那時後老闆有個想法，想到中國投資，本來企業也是因為中國製造而起家，所以更想將通路事業跨進中國市場，因此那時後我也就赴中國各地考察，也是因為公司有這樣的規劃，那時後也是改革開放後沒多久，所以認為這是個機會，加上被公司指定來中國做市場調查，後來發現中國並沒有這種3C 連鎖自營的業態，所以我極力反對老闆到中國投資，因為那時後風險太高，那時後我反倒是對中國有了更多的了解，當然風險中也存在著機會，後來我離開這家公司後，另外一家電腦製造的企業，覺得我這樣的背景沒有發揮很可惜，他也想前進中國投資，所以跟我聊了以後，我認為自營系統不可行，但是招商系統是有很大的機會，所以就跟著企業老闆一起到中國拓展商機，也就這麼進入了中國大陸的市場。(E14-23)</p>
F	<p>90年代的時候，那時後台商到中國大陸大多都是個人行為投資，主要都是開工廠或是餐廳等等小型企業為主，我第一次來中國是以公司的模式，是因為台灣的公司跟法國公司合資成立了大陸的分公司，需要人來，那時後台灣的企業做得好的都不願意來中國，因為93、94年的時候大陸還沒那麼發達，所以當時會被派來都是新一代的業務主管，就是</p>

剛被升上來還沒有表現的，半推半就會來。(F8-12)

2009 年當時就是想轉變環境，那時是在免稅行業，那種生活太正常，朝九晚五，有點像監獄一樣，進去之後就出不來，雖然我可以，但是你在免稅商場裡面你能去哪裡，跟一般業務不一樣，世界與你無關，你每天都在那樣的環境，感覺就很沒有活力，在那裡有錢也沒地方花，員工進出還要搜身，規定很嚴格，重點那時候與主管也不太合拍，感覺機場就像個集中營一樣，很不喜歡那樣環境，剛好有這樣一個機會，所以就談了，那時後我跟別人不一樣，並不會害怕，因為我在北京上海住過很多年，當他們跟我談時我知道自己會生活在哪裡，這個不是我的障礙，因為我知道了解那個地方，只是可惜了回台灣的那段時間。(F86-93)

## 第二節 前往中國的準備

一般企業外派時，都會給予外派前的訓練或是準備，在這段時間可能讓外派者以出差、支援等方式進行熟悉，亦或是提供相關的書面資料等，讓外派者可以提早因應外派的狀況。就自行前往的訪談者而言，少部分是工作上曾有與中國地區相關，但大多數的受訪者在前進中國工作前，可能沒有踏進中國大陸或者是工作上曾與中國地區有關，不過這些受訪者會經由身邊的朋友、同事甚或是報章媒體聽聞了解，中國當地的生活、環境，以及工作上與中國大陸同事間相處的狀況，藉以做好心理建設，避免因為到達當地時文化衝擊而造成過大的挫折。

另外我們在一般的認知中，我們到不熟悉的地區，先前準備時應該會很審慎的評估、挑選所前往的企業及城市，但在多數的訪談者中，並非如我們認知的情況，實際上都是緊抓住機會就先前往中國，一方面是因為不像在台灣找工作時有很多選擇機會讓訪談者進行審慎評估，二方面因為動機很強烈，先到中國搶佔先機、卡位的意識很自然的產生，可能遇到的問題因已經有了心理建設，待抵達中國工作之後再因應解決。

由上述發現，可推論出命題二、三：

命題二：了解中國的環境、生活以及工作狀態，有良好的心理建設，對於在中國發展有顯著的影響。

命題三：前往中國的首家企業選擇，對於在中國發展並無顯著的影響。

受訪者	訪談內容
A	(準備) 那時候 20 多歲也沒想太多。就想說往外跑，就是比較冒險性質一點，毅然決然就到離鄉背井到深圳，其實基本上也沒做太多的一個準備，想到要出去就出去，既然有公司要我，就去。(A22-24)



	<p>(挑選企業)</p> <p>其實那時候沒有耶，因為那時候有公司要我，我就已經很開心了，也就走上這一條不歸路。(A33-34)</p>
B	<p>(準備)</p> <p>準備跟規劃其實也沒有，也不是太多，周圍的朋友會聊起想到大陸發展，找工作的時候會看有在中國全職發展的機會。(B23-24)</p>
	<p>(挑選企業)</p> <p>當時一個客戶介紹了我到中國一家跨國性的紙業集團，也很榮幸的獲聘了，拿時候想到中國試試看，剛好有這個機會，工作地點又是在上海，就想要藉這個機會走進中國。(B24-25)</p> <p>那時候的想法是說，其實台灣人到中國工作講的是機會，不像是在台灣，你能更夠有很多的選擇，所以有機會先來再說，那時候很多人會說，越早到中國卡位越好，因此很多人第一份工作也許不會對他是最好的選擇，可能大多的想法都是先來再說。(B31-34)</p>
C	<p>(準備)</p> <p>先前已經管理過亞太地區，沒有太多的準備。(C4)</p>
	<p>(挑選企業)</p> <p>訪談者：那時候只談了這家公司嗎？</p> <p>受訪者：有幾個 Hunter 在接觸，不過都僅止於了解跟送資料，這個算是進展比較快，因為也是有人脈的關係，所以進度較快，其他都沒什麼進展，那時候我也比較保守，因為那時候要負責香港裁員的事，不是那麼主動。(C32-35)</p>
D	<p>(準備)</p> <p>因為我在台灣主要是做招募的，所以到中國去也就從這個地方著手，這算是 HR 的第一線，在尚未得到中國機會前，我會去找一些中國當地法</p>

	<p>令的書籍，例如：勞動合同法、勞動法、五險一金等。(D17-20)</p> <p>(挑選企業)</p> <p>我沒有，對我來講那時後只有一個概念，我要去中國，所以我沒有任何產業上的限制，地域上的限制，包含我現在來說，給予自己沒有這麼多的條條框框的限制。那時後的我在台灣的經驗也才5年多，那時後基本上他們會比較想找中階主管，我也沒有資格去挑，只要哪一家給我 Offer，我就去。(D22-25)</p> <p>大概談了有4家，真的給我 offer 是2家，這幾家都是電子製造業為主，最後怎麼會選擇第一家公司，主要是因為他比較早發 offer 給我。(D28-29)</p>
E	<p>(準備)</p> <p>因此那時後我也就赴中國各地考察，也是因為公司有這樣的規劃，那時後也是改革開放後沒多久，所以認為這是個機會，加上被公司指定來中國做市場調查。(E16-18)</p> <p>(挑選企業)</p> <p>一家電腦製造的企業，覺得我這樣的背景沒有發揮很可惜，他也想前進中國投資，所以跟我聊了以後，我認為自營系統不可行，但是招商系統是有很大的機會，所以就跟著企業老闆一起到中國拓展商機，也就這麼進入了中國大陸的市場。(E20-23)</p>
F	<p>(準備)</p> <p>訪談者：所以這算是在沒計畫下發生的，也沒特別做了什麼準備這樣。</p> <p>受訪者：雖然中間有朋友來來去去會聊到，但這些都跟我沒關，基本上我也比較習慣在大一點的企業上班，個人型企業的話，我覺得那樣的公司也不會適合我，我也不會選擇這樣的公司，我發揮不了我擅長的，像朋友介紹的機會，我一般都覺得不適合，尤其是中國大陸。(F98-102)</p>

(挑選企業)

訪談者：那的時間點你應該是指想離開那個環境，只是剛好那個契機下，你談了中國的工作，是這樣嗎？

受訪者：我那時候，是剛好這樣一個情形，我曾經也有一度覺得我一輩子都不會再來中國了，因為中間隔了很久，期間也沒有去思考這樣的事情。(F94-97)

### 第三節 跨文化適應

雖然在前往中國前，就已經做了良好的心理建設，意識到兩岸雖然同文同種，但是因為生活環境、成長背景、教育程度的關係，仍是有著許多的不同之處，雖然已經有了這樣的準備，但想像與實際接觸一定會產生不少落差，這些可能是來自於工作上、生活上，該要怎麼去面對因應，訪談者中多半的選擇是理解、融入然後適應，那又是利用什麼樣的途徑、方式進行適應的過程？

從訪談中發現，工作內容上的適應一般不太會構成困擾，因為前往中國時會選擇自己熟悉的工作領域或產業，企業在聘用時也是著眼於專業能力、管理能力，期望這些台籍幹部能為公司帶來不同於內地員工或是現職員工的成效。統歸而言，最容易遇到的問題是溝通，因為不同背景，雖講的相同的語言，用字遣詞的不同表達著不同的意義，有時連相同的文字，在不同的地點，也代表著不同的意涵，因此需要時間以及一些方式進行了解、融入等；從訪談中得到的調適狀況，可以歸納以下三種模式：公司或生活環境提供支持系統；結交當地的朋友儘速融入生活；過去曾有海外生活經驗，適應能力強。而在過程中大多數的受訪者都有過想要放棄的念頭，但相對於外派者不同的是，他們並沒有退回台灣母企業或原職務這個選擇，再加上自願前往的企圖或是無法面對社會輿論的壓力，因而有更強的動力去克服跨文化的衝擊，不論是來自工作上或生活上，而漸入佳境的情形，促使職場上有更多良好的績效，隨之而來的成就感加強了發展的動力，造就了持續的表現。

由上述發現，可推論出命題四：

命題四：積極主動或有海外經驗加強因應文化落差帶來的衝擊，顯著影響在中國發展的成功。

受訪者	訪談內容
A	<p>其實那個時候我的目標我的心也比較堅定，我好不容易來到這裡，怎麼樣也要堅持下去，不能半途而廢。生活上的話，只要能夠有地方住有飯吃就好了，一開始過去也是工作到9點10點，那只是個睡覺的地方，假日基本上也是在公司加班。所以不太care居住的地方。(A48-51)</p> <p>基本上要降低姿態，融入這邊的環境，多結交這邊的朋友，你才能夠知道他們在想什麼，沒來中國前，會覺得台灣就是比中國來的好，教育告訴我們，中國是個水深火熱的地方，需要我們去救援，那時我的心態就是想說來看一下中國，把我們在台灣學習到的東西帶過來，沒想到來了之後，深圳還好，來到上海之後，發現這邊不比台灣差，我甚至覺得某些比台灣還要進步。(A102-106)</p>
B	<p>雖然大家好像是同文同種，講的都是中文，但文化背景、想法、價值觀那絕對是差很多的，所以去之前大概就有這樣的想法，一定會有不一樣，碰到不一樣的東西，想辦法去瞭解、接受別人的不一樣，至於要不要融入，甚至選擇那樣的方式，那是另外一回事，心態上的準備很重要。(B52-55)</p> <p>套一句我現在同事的說法，其實每隔幾個月就會有這樣的想法，就是文化畢竟不同，這邊的工作比較也挑戰，工作層面是有趣的，但是這邊的生活環境、人，一直對我個人來說是比較難融入的部分。(B78-80)</p> <p>在這個市場裡面你所接觸到的人，那種價值觀、想法其實是不一樣的，這個不一樣會讓我很沒辦法接受。好比說，過馬路是很危險的，用簡單比較能理解的方式說，在上海人是變的很功利的，人跟人之間信任關係是很薄弱的，這個與我個人的信念是相違背的，你永遠都不知道別人跟你說的是真的還是假的，這是一層次的，另一個層次的是說，有人現在跟你說的話，是因為利益的關係，所以現在跟你說這樣的話，我覺得這</p>

	<p>些對我來說，是我不喜歡的。(B91-96)</p>
C	<p>其實我對這個環境沒有適應上的困難，我覺得有可能是出國唸過書，我覺得那種都能克服了，現在同文同種沒有理由不能克服，唯一這邊不習慣的就是水質跟空氣。(C59-61)</p> <p>我的生活不會在城裡，所以來這邊生活適應不會是問題，不過出國的經驗的確是幫忙了不少，文化或生活的適應上會相對較快。(C64-66)</p>
D	<p>以前也去過中國，可能是以旅遊或是過客的角度去看，沒有長期的居住，對於基本的素質或是該會遇到的問題當然會有，也有了心理準備，就是食衣住行，也算是我幸運，我的那家公司有提供宿舍，住的部分不用操心，剩下的就是生活上的瑣事，但是不管今天你到了哪個地方，都還是會遇到這些問題，就連在台灣離了家也是。(D31-35)</p> <p>因為文化的差異，所以要常常溝通，我覺得到這邊來的話，你不要害怕，應該要多去跟別人互動，我在那邊除了跟台灣的朋友互動，也常常跟內地的同事一起出去吃飯。(D41-43)</p> <p>自己隻身一人在那裡打拼，有時候真的滿孤單的，當你回到宿舍或是住的地方，妳有很多不管是工作上、情緒上面、生活上面的瑣事，很想要找人分享的時候，有時候縱使可以跟家人 skype 或是跟朋友聊，畢竟不是在同一個土地上，他們也不見得能夠完全去理解你，或是了解發生什麼情況，有時候心情的轉換或是情緒的掌控上，覺得會是更重要的，你一個人在異鄉生病的時候會更加孤單的感覺，尤其是我剛去的前幾天，正好因為溫差的關係感冒發燒，一個人躺在床上就會想，為什麼我要千里迢迢跑到這邊來，放著台灣好好的工作不做，有些負面想法會出現，也就是這個部分要怎麼去調適，其實當下是一個很不理性的想法出現，最後還是回歸理性，我來這裡是為了什麼，不能就這麼被病毒打敗。(D52-61)</p>

	<p>我第一家公司所處的環境、單位有關，台灣人比較多，所以你會遇到的問題、挫折，大家都會遇到，那時後就是大膽的跟他們分享、討教，尤其在情緒上的宣洩，雖然第一家公司屬於中資企業，因為他原先的一個背景，基本上台灣人還是多，尤其在HR單位，那樣的支持是夠的，而我有一些朋友很快陣亡的原因也是因為，他直接跳進的環境裡沒有支持的對象，甚至連說話的對象都沒有，其實很快就會陣亡。(D64-69)</p>
E	<p>其實剛來的時候很想回家，那時後從上海落地，在徐匯區發展之後再到成都，前面三個月到半年，尤其那個時候台灣人非常少，那算是抱著棉被哭的日子，每天都想家，但是自己那時後也在想，既然已經來了，沒有做點什麼，對不起自己也對不起家人，就硬著頭皮就這樣做下來了。(E38-41)</p> <p>我們用人才的時候也是一樣，這樣造成了很多工作上的挫折，事情無法達成，人員還一直更動，後來也找到方法，畢竟從一堆人中總會找到比較優秀的，擁有大陸的人幹勁又有台灣人的想法，有了這一個兩個就好，我們採取的模式就是以夷制夷，只要你找到種子部隊了以後，後面一連串的事情就會較好落實，解決你工作上的問題。(E62-66)</p> <p>我自己是比較喜歡去上課、讀書，這不見得是很正統的課程，但是他介紹了很多當地的文化，剛好我那時後在成都住在川大旁邊，那是一個很大的校區，我們可以很容易的跟教授、學生做交流互動，剛好大家都是IT產業的背景，我接觸到的對象也大多都是年輕人，所以他們生活在一起，在他們餐廳吃飯，在校園裡面活動，所以很快就進入那邊的生活圈子，反而是之後回到上海變成比較不能適應。(E89-94)</p> <p>還有一個狀況，其實工作都是會遇到困難的，然後我想放棄卻沒做到，是因為臉放不下去，沒有臉回台灣，既然已經決定要來，我怎麼能夠再回去。(E113-114)</p>

	<p>中國的市場畢竟比台灣大，所以就變成沒有回去的理由，就沒有回頭路。(E116-117)</p>
F	<p>兩個適應，首先是在企業中的適應，你與工作上接觸到的人際關係上適應，另外就是生活上的適應。我覺得後者比較簡單，就是吃喝拉撒，如果你不是那麼在意的話，就不是那麼重要。(F164-166)</p> <p>工作上企圖心的達成，以我的角色，屬於一個經營者個角色，他跟台灣不一樣的就是戰場比較大，成就感也就比較大，可是相對的責任也比較大，對我來說就只有這個東西要不斷的調整，因為你想要這個位置，你就必須接受這樣的壓力，付出的比較多。(F168-171)</p>



#### 第四節 企業屬性

在研究前，原本預期訪談者選擇台資企業、外資企業或者是陸資企業，會造成不同的適應結果，台資企業擁有較多的資源，也相對禮遇台灣人甚至有較好的福利，可以讓受訪者可以相對較無後顧之憂；外資企業國際化程度高，可以提供相對較好的支持系統，以及較平等的工作環境會另受訪者嚮往而發展順利；陸資企業因為禮聘台籍幹部，希望其發揮所長，因而較為重視台籍幹部，會投入較多資源使台籍幹部有更多的機會。

但從訪談資料分析後發現，選擇什麼樣屬性的企業或是歷程，並不影響訪談者在中國的發展，在轉換公司的同時也不會將其視為一個重要的考量，反而是升遷發展機會或在企業曾遇到的問題，反而是最容易受到訪談者重視的考量因素，因此企業屬性對於發展沒有顯著的影響。

由上述發現，可推論出命題五：

命題五：企業屬性對於發展成功關鍵，並無顯著的影響。

表 4-1 受訪者工作經歷企業屬性表

受訪者	在中國經歷的企業屬性
A	台資公司 → 外資公司 → 陸資公司 → 陸資公司
B	外資公司 → 外資公司 → 外資公司
C	台資公司
D	陸資公司 → 台資公司
E	台資公司 → 台資公司 → 台資公司 → 陸資公司 → 台資公司
F	台資公司 → 陸資公司 → 外資公司

受訪者	訪談內容
A	<p>主要也是發展，因為公司拓展速度太慢，為了自己的發展，快速累積自己的經驗，所以轉換了公司。(A162-163)</p> <p>想找一個台灣人較少的機會，嘗試看看自己是否能夠生存的下來，畢竟我們犯錯，台灣人能接受、原諒的程度比較高。(A165-166)</p> <p>當時老婆生小孩，沒辦法請長假陪老婆，就先行離開，被之前的主管介紹到現在的工作。薪資也有所提升，工作內容也不同，從第三方公司轉為甲方公司，規模、發展都相對比較好。(A176-178)</p> <p>這家公司，職位有上升，薪資也更好，未來會在台灣成立辦事處，這樣有機會可以返回台灣。(A180-181)</p>
B	<p>第一次轉換時，那時候的想法是我還想了解這個市場，想再試試看，以前曾在四大會計事務所服務過，要在中國找工作的話是比較有利，學習時間會比較短，所以又轉回到四大會計事務所。(B109-111)</p> <p>在前一份工作約三年時間，整個工作內容、專案程度、規模以及高度都讓我學習很多，那時候的想法，在這個環境經歷的東西已經差不多了，自己設定的里程碑也達到了，那時候有想要離開中國或是轉型，不想只做HR Function 的，想要做一些與零售業業務發展相關的，主要也是跟前一份最後的專案有關，讓我覺得做跟業務相關的事情，讓我會更有熱情一點，現在這家公司主要是做創新的，也就會跟業務面向比較貼近，想要轉型。(B117-122)</p> <p>台灣人的比例其實都不多，因為我有刻意不選擇台商。(B133)</p>
C	(目前無轉換經歷)
D	<p>其實是因為前一家公司高層有些矛盾，就是權力爭奪，CEO 跟 COO 兩個都是海歸派，兩的都是華裔美國人，造成政策性的搖擺，變的不穩定。(D101-102)</p>

	<p>我考量的是因為這樣的爭奪，造成了太大的不確定性，並沒有人在做事，反而都是虛耗，尤其是支援性單位。(D105-108)</p>
E	<p>離開台灣之後，想法會轉變，這是慢慢被培養出來的，所以在轉換跑到的時候我會有幾種考量，下一個工作穩定性是不是比現在高，下一個工作的前瞻性是不是比現在高，讓我可投入，第三個才是薪水。現在的話當然不會把薪水放在第一位，應該是成就感，隨著年齡增加，安定感的比重就會越來越大。(E171-174)</p>
F	<p>第一個是當時談，老闆的說法給我很大的自主權開發權領導權，然後這是個美資公司，一般來說會給我們的印象是比較靠譜的。你也清楚我第一家是個中資公司，我們台灣人在那邊有點像是被包圍住，然後我想外商比較好。(F121-123)</p>

## 第五節 家庭因素

家庭因素中的家庭支持，一般被視為支撐在外地發展一個很大的力量，而就文獻當中，可以清楚的得知家庭因素也是工作當中一個很大的影響，因此在研究前假設，家庭因素應處於赴職前及工作中都有的因素，在訪談過程中才發現，家庭因素在赴職前並無太大的影響，在工作中則如文獻中所討論的結論一樣，對於在中國發展成功的因素中，佔有非常龐大的影響。

在工作初期，家庭支持是一個正向的支撐動力，在踏出前往中國工作前，一定都充分與家庭溝通，讓其了解前往中國的動機、狀況，尋求認同與支持，所以此時家庭支持變成一個很重要的動能，隨著時間的拉長，從訪談中得到的時間點約在 2~3 年之後，可能陸陸續續會出現家庭往工作方向的負向外溢，最後可能演變成終止的結果。若無這種情形，或是有正向的外溢，多半可以順利長久的發展，繼續家庭支撐的動能。

探討了一下原因，可能是中國人長久下來的家庭觀念與羈絆所造成，家庭的因素可能是來自於父母、夫妻亦或是兒女，隨著發展時間長久父母的年齡增加，孝順照顧長輩的心思將會取代工作所佔有的地位，因而返回台灣，這部分比例是最大，夫妻與兒女的部分，則是婚姻的開啟與危機、新成員的加入以及兒女教育問題，都會讓訪談者重新思索工作所處的優先順序位置，當然配偶一同的前往仍無法適應當地生活，都會造成再思索的歷程。反而言之，如果家庭成員能夠同步適應中國生活，或是夫妻一起在中國打拼，那家庭因素則會成為穩定的最大動力，促始自我實現的達成。

由上述發現，可推論出命題六：

命題六：家庭因素對於中國發展成功，有著極為顯著的關鍵影響。

受訪者	訪談內容
A	<p>最主要的我覺得是家庭的問題。(A121)</p> <p>度過了工作不適應的這個時期，一年或兩年，那時候反而受到的問題是家庭的問題，可能是老婆小孩或是父母的狀況。(A125-126)</p> <p>大多數都是單身，伴侶都在中國的很少，也都是令人羨慕的一群。(A201)</p> <p>如果伴侶在中國，基本上家庭因素可以不用考慮，適應的話透過結交朋友，就可以克服很多，也就生根了。(A203-204)</p>
B	<p>有些人離開中國，大多是出自於自己生活的考量，好比說有了小孩。(B110)</p> <p>家庭會是未來影響的因素，可能這個時候我還是把工作看的比較重要，因為這個市場很有趣，而因此放棄我其他的部分，如果哪一天工作不是我非常重要的一個部分，我是絕對不會留下來的。(B113-115)</p> <p>大部分離開的人會是家庭因素或是個人因素，但若是家人都在這邊的話，繼續發展的機會相當大。(B140-141)</p>
C	<p>家庭因素是會讓我考量的比較多。(C147)</p> <p>小朋友比較不用擔心，我老婆是滿支持我的，所以讓我比較擔心的是我媽媽。(C149)</p> <p>家庭因素還是比較常見的問題(C150)</p>
D	<p>有些是家庭因素，另外可能是因為不想繼續在中國發展，可以分階段來說，可能在2~3年以下的人，比較可能是適應問題，如果能超過3年以上不太會是因為適應問題，這時候可能就是家庭因素佔了大多數，再者就是想回到台灣落葉歸根了。(D121-124)</p>
E	<p>像我到這個年紀我每天晚上一個人還是會想老婆、小孩。(E211)</p>
F	<p>現在的話，一個是因為家庭因素，例如結婚、或是爸媽的關係。(F106-107)</p>

## 第五章 結論與建議

### 第一節 研究結論

本研究將訪談結果經過分析之後，彙整出本研究的研究命題共有六項整理如表 5-1 所示：

表 5-1 研究命題彙整表

命題	內容
命題一	認知到台灣發展的停滯以及中國市場的發展迅速，此動機對於台幹在中國發展成功有顯著的影響。
命題二	了解中國的環境、生活以及工作狀態，有良好的心理建設，對於在中國發展有顯著的影響。
命題三	前往中國的首家企業選擇，對於在中國發展並無顯著的影響。
命題四	積極主動或有海外經驗加強因應文化落差帶來的衝擊，顯著影響在中國發展的成功。
命題五	企業屬性對於發展成功關鍵，並無顯著的影響。
命題六	家庭因素對於中國發展成功，有著極為顯著的關鍵影響。

依據表 5-1 的整理，可以分成赴職前以及就任後兩部分。

#### 一、赴職前

有別於外派工作者，發展的企圖及意願都較為強大，雖然沒有外派前的出差熟悉、實際業務接觸甚至於前往中國大陸等，但清楚認知在中國的職涯發展、升遷機會、中國市場快速成長及廣大潛在的商機，相對於台灣的發展停滯，猶如一灘死水，這樣的動機催促著訪談者尋求機會。透過朋友間實際的經歷或是報章媒體的訊息傳遞，對於中國目前的環境、生活以及工作上可

能遇到的狀況，做了良好的心理建設，及早準備了一些想法或作法，以因應在中國實際遇到的問題，而選擇什麼樣的企業屬性作為第一份踏入中國的職場，並不影響訪談者的發展成功，每個人都有自己適合或是喜好的企業環境，即使一開始的選擇不如預期，會尋找適當的時機進行轉換，並將遇到的問題作為下一份工作的考量。

## 二、就任後

首先遇到的會是跨文化落差所帶來的衝擊，這包括了工作以及生活上兩部分，能順利的克服或適應這樣的衝擊，隨著時間的拉長才會逐步面臨到家庭因素所帶來的影響。

工作上的文化差異問題大多是溝通上的狀況，與主管、同事之間的溝通，團隊的管理、帶領，亦或是業務上的關係文化，這個部分大多是透過互相了解各自的背景、文化的不同，進而縮短這樣的差異距離，讓溝通順暢。如果能夠快速的適應這種工作上的文化差異，降低溝通落差，就能夠在最短的時間取得工作上的績效，進而從良好績效上獲得到成就感，促使訪談者更加投入於工作中，產生更多的績效，就會如圖 5-1 所示，形成一個正向的循環，因而在中國持續發展而達到成功。

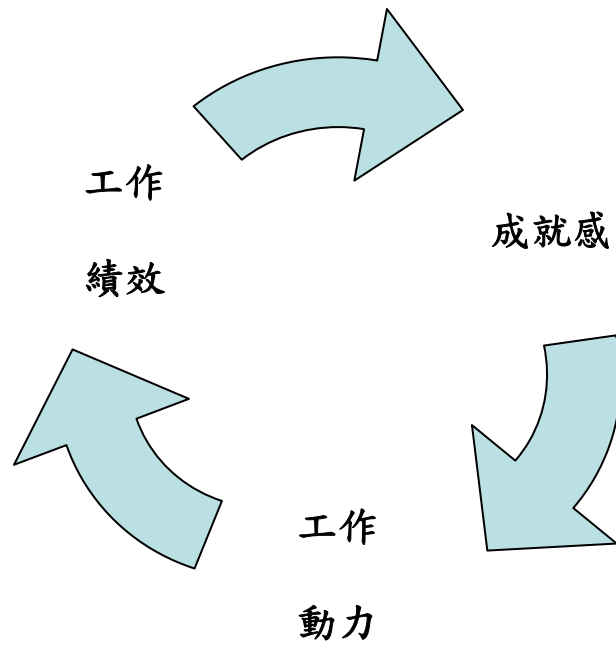


圖 5-1 工作動力循環圖

生活上的文化差異問題則比較簡單，脫離不了吃喝拉撒睡這幾個民生必須行為，自從改革開放後，可分為三波的西進潮，第一波多為私人投資行為，大多為中小企業主攜帶資金前往中國設立貿易公司或生產製造工廠；第二波為專業經理人，隨著大型企業至中國設立辦事處或生產基地，從事管理工作；最後才是最近 5 年大批自願前往的求職者，選擇各式各樣蓬勃發展的產業就職。

前兩波西進的人，在當時到中國擁有充裕的資金或是相較當時於台灣兩、三倍以上的薪資待遇，比當地的中國人民是優渥許多的，基本上較無生活上的疑慮，甚至有比生活在台灣更享受的狀況，而最後一批的前往者，雖無經濟上的優勢，但受惠於中國硬體及整體經濟的突飛猛進，在生活環境落差上較小，相對比較不易造成困擾；至於飲食口味、氣候等，則需要一段時間的調適與習慣。

不管工作或生活上的跨文化適應，都有賴於良好的調適能力，如果能有海外異地生活經歷是最好的狀況，因為已經有過這樣的環境轉變歷程，將可



以很快的調整自己生活的狀況。如果沒有這樣的經驗，就可以利用公司給予的支持系統，不管是經驗傳承、問題的解惑，甚至至生活的陪伴，都能夠加快適應跨文化的落差，若上述兩項都沒有的話，則應該要積極主動的結交工作上的同事、當地的朋友，透過社交活動的交流，儘速的融入當地生活以及工作模式。

在過往的文獻中，有提及文化適應的週期與時間，本研究在訪談中針對適應的部分進行了不少的探討，發現在目前中國經濟發展快速，全球各地都對於中國市場趨之若鶩的情形之下，各國人才相繼進入中國造成競爭，而企業對於聘用人才也加速績效的產出時間，造成整個適應歷程被壓縮，原本約在 24 個月後進入精熟期的時間，現在因環境的關係可能需要在 6~12 個月就要達到最後的精熟期，加速適應的時間。另外先前研究認為跨文化適應是海外工作一個很重要的議題，而在本研究中發現，多半的訪談對象因為在工作上力求表現，希望能有更多的績效產出或是達到自己設定的目標，而對於跨文化適應這樣的議題，去進行壓抑甚或是忽略，需要關注的是工作上的表現，生活中吃喝拉撒則是次要的議題。

最後也是最關鍵的家庭因素，多半在就職前期(約 2~3 年)不會構成阻礙，因為要前往中國就職前必定會取得家庭的認同、支持，才能夠順利且放心的赴任，但隨著時間的變化，可能朝兩種極端不同的方向發展，一種是家庭持續支持，支撐受訪者在中國的工作，甚至如果可以一同陪伴在中國打拼，這樣就變成了最強大的正向動力；另一種則是與前者相反，可能因為親密關係的改變(結婚、夫妻關係變差)、新成員的加入(生小孩)、照料父母親或是兒女的教育問題等等，而成為持續在中國發展的阻礙，最嚴重的狀況就是終止在中國的發展。因此在度過就職前期適應問題，穩定發展之際，對於家庭關係的維持、經營或是調整，對於有企圖心在中國成功發展的工作者，要多花費心思在家庭因素上，給予家庭妥善的安排、照顧，因為家庭因素就如俗語所

說的”水能載舟亦能覆舟”，是在中國發展成功者最重要的關鍵因素。

過往研究文獻中，大多針家庭中配偶或子女的部分，或是只用家庭成員這樣的描述方式，而在大多數的訪談者中，則表示多數台籍中高階海外工作者，受到家庭因素而導致返回台灣的，是因為父母的原因，這相對於西方社會是比較不同的一個狀況，原因應該是中國人孝順這個傳統文化，以及對家庭的觀念邏輯不同。再者，越來越多前往中國工作的人員，都處於單身的狀態，在中國當地找到合適的另一半，聯姻的情形也增多，融入當地生活程度也逐漸加深，在這一個轉換的過程中，原本家庭因素所探討的內容，也隨之改變，但不變的是，家庭因素仍是最重要的影響因素。

## 第二節 研究架構的修正

經過個案分析以及探討後，從訪談過程中多數訪談者認為，在中國發展成功的關鍵因素中，家庭因素是在工作後期具有最大的影響力，能影響在中國發展成功或失敗，訪談者目前都因為妥善的控制家庭因素為正向助力，但仍不可否認他們依然會擔心未來家庭因素會左右其發展，與原先研究架構中，將家庭因素設定在赴職前與工作中的影響因素並不完全符合，應將在赴職前的家庭因素移除，工作中則視其狀況，如為正向助力則協助達到自我實現(成功)的結果，若反之成為負向阻力，輕則成為困擾，重責導致最終離開中國(失敗)的狀況。

另外，在訪談過程中也針對訪談者過往服務的企業屬性進行了解，並無一定的取向或是型態，不管是一直維持相同的企業屬性，或是在台資、外資及陸資間轉換，都能達到客觀的成功，如職位的提升或薪資的增加，與研究架構中設定為工作階段的影響因素不同，對在中國發展成功與否沒有顯著的影響。

根據上述兩項發現，將原本概念性架構加以修正如下圖 5-2 所示：

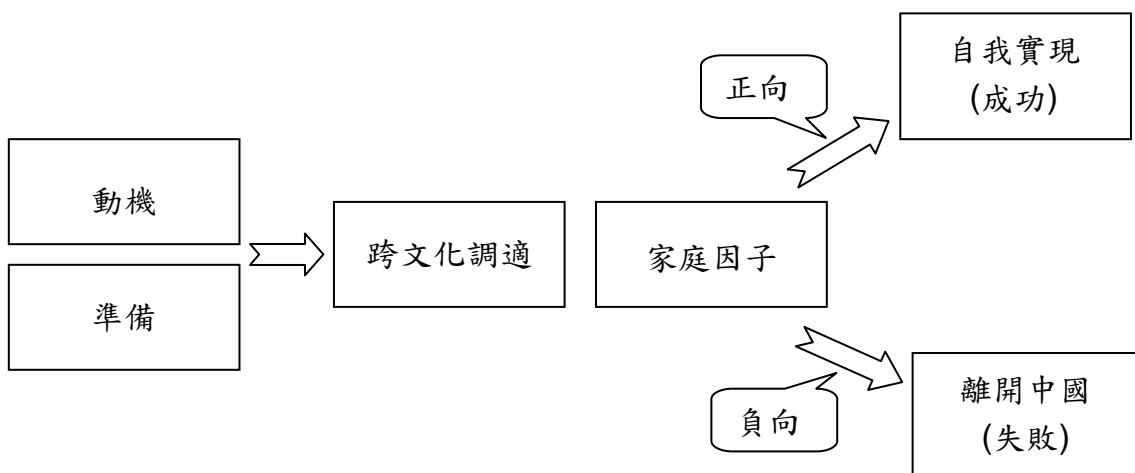


圖 5-2 概念性研究架構修正圖

### 第三節 研究限制

因為本研究採用質化研究的個案研究法，在過程中會有許多研究上的限制，將本研究可能的限制及缺失整理如下：

#### 一、樣本的數量及代表性

本研究在研究對象上的挑選，雖已經挑選工作年資、產業相異、企業屬性不同及跨職業類別，盡量避免重疊性太高的訪談者，但樣本數量仍是有限的，且有可能有代表性不足的可能，因此在類推的外在效度上仍有加強的空間。

#### 二、主觀認知、判斷上的差異

由於採用個案研究法進行訪談，因此在與研究對象的訪談、訪談內容的分析發展與命題上，會摻雜著研究者個人主觀的判斷，而影響研究結果。另外訪談中希望透過研究對象得知身邊的台籍幹部是否有相同的狀況，會因不同的訪談者在主觀認知上的不同，而有所差異，也會因此影響到研究結果。

#### 三、訪談對象的背景條件

在跨文化調適中，人格特質是一個非常重要的因素，但在本研究中並未針對人格特質的部分進行更深入的了解及分析，只就年齡、性別、工作年資以及家庭狀況等客觀條件進行彙整，因而在背景條件的分析上是有限的。

四、因為研究對象在中國工作年資的跨度性落差較大，而西進中國潮可大略分為三群，由於研究資源與時間有限，沒有辦法詳細針對不同時間族群進行細部的探討，僅能就群體的相同性進行歸納，沒辦法納入時間的影響性。

## 第四節 研究建議

### 一、對延攬工作者企業之建議

- 1.HR 或部門可以組成支持性團體，提供經驗傳承、問題解惑以及初期陪伴等。
- 2.提供當地社交活動的訊息給工作者，以加速融入當地生活。

### 二、對有意前往中國工作者之建議

- 1.在有前往中國工作意念的時候，可以蒐集相關訊息，從朋友間訊息傳遞，報章媒體資訊的傳播等，做好前期的心理建設的準備，已較佳的心理素質狀態去因應可能的狀況。
- 2.赴職就任前期，應該儘速適應跨文化的差異，主動利用相關資源融入工作環境、當地生活，在擁有良好績效下獲得成就感，進而能產生更多正向動力促使績效的達成或突破，形成良性循環。
- 3.工作進入穩定期，應該挪移部分心力關注在家庭因素上，及早預防或因應負向家庭問題所帶來的阻礙、困擾。

### 三、對後續研究者之建議

- 1.本研究在研究對象的選擇上，刻意挑選一般認知的成功者，例如職稱的上升、執掌的擴大或是薪酬待遇的增加，沒有挑選定義上的失敗者，如果能夠挑選反向的研究對象，進行對應的比較，可能可以更加明確的釐清關鍵因素為何。
- 2.在本研究中發現了一個很不一樣的現象，幾乎多數的研究對象，對於中國的定義是工作職場，而非生活或長久居住的地方，就算最後不是回到台灣而前往第三地，也不會選擇留在中國，這一發現可提供後續研究者進行更深的探討。

3. 中國西進潮可分為三大族群，若對於這三大族群成功的關鍵因素可能因為中國不同階段的 5 年計畫而有所不同，或是因為當初的時空背景不同，成功的關鍵因素也隨之不同，會有不同於本研究之發現。
4. 建議後續研究者可採用量化研究方法，針對動機、準備、跨文化適應、企業屬性、家庭因素設計問卷進行量化研究，因施測對象的人格特質、產業進行相關性驗證，以補充質化研究之不足。

## 參考文獻

### 一、中文部分

吳芝儀、李奉儒譯，Michael Q. Patton，1995，質的評鑑與研究，台北縣：桂冠。

吳武典、洪有義，1987，心理衛生，台北：國立空中大學。

尚容安譯，Yin, R.K.，2001，個案研究法，台北：弘智文化事業。

許士軍、顧鳳姿，1995，「台灣企業駐外經理人員之海外調適」，台灣與大陸的企業文化及人力資源管理研討會論文集：6-1~6-14

趙必孝，2011，國際化管理：人力資源觀點，台北：華泰文化事業股份有限公司。

賴玫君，2008，文化衝擊、文化調適與學習策略之探討—以留學美國之國際交換學生為例，私立南台科大技職教育與人力發展研究所碩士論文。

蕭妃伶，2006，雇主品牌之研究—內部與外部行銷觀點，國立中山大學人力資源管理研究所。

顧鳳姿，1993，資訊業駐外經理海外適應之研究，國立政治大學企業管理研究所博士論文。

### 二、英文部分

Arkoff, A. (1968). *Adjustment and mental health*. New York: McGraw-Hill.

Bandura, A. (1977). Social learning theory. *Journal of the International Differential Treatment Association: Journal de l'Association internationale de traitement differential*.

Barnett, R. C., & Marshall, N. L. (1992). Worker and mother roles, spillover effects, and psychological distress. *Women & health, 18*(2), 9-40.

- Belsky, J., Perry-Jenkins, M., & Crouter, A. C. (1985). The work-family interface and marital change across the transition to parenthood. *Journal of Family Issues*, 6(2), 205-220.
- Black, J. S. (1988). Work role transitions: A study of American expatriate managers in Japan. *Journal of International Business Studies*, 19(2), 277-294.
- Black, J. S., & Gregersen, H. B. (1991). Antecedents to cross-cultural adjustment for expatriates in Pacific Rim assignments. *Human Relations*, 44(5), 497-515.
- Black, J.S., Gregersen, H. B., Mendenhall, M. E., & Stroh, L. K. (1999). *Globalizing people through international assignments*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Black, J. S., & Mendenhall, M. (1990). Cross-cultural training effectiveness: A review and a theoretical framework for future research. *Academy of Management Review*, 15(1), 113-136.
- Black, J. S., & Mendenhall, M. (1991). The U-curve adjustment hypothesis revisited: a review and theoretical framework. *Journal of International Business Studies*, 225-247.
- Black, J. S., & Stephens, G. K. (1989). The influence of the spouse on American expatriate adjustment and intent to stay in Pacific Rim overseas assignments. *Journal of Management*, 15(4), 529-544.
- Church, A. T. (1982). Sojourner adjustment. *Psychological Bulletin*, 91(3), 540.
- English, H. B., & English, A. C. (1958). *A Comprehensive Dictionary of Psychological and Psychoanalytical Terms: A Guide to Usage*. New York: David McKay Company.
- Furnham, A., & Stephen, B. (1986). *Culture shock: Psychological reactions to unfamiliar environments*. London: Methuen.
- Galinsky, E., Bon J. T., & Friendman, D. E. (1993). *National study of the changing workforce*. New York : Families and work institute.



- Gould, J., & Kolb, W. L. (1964). *A dictionary of the social sciences*. New York : The Free Press.
- Grove, & Torbiörn. (1985). *Living Abroad: Personal Adjustment and Personnel Policy in the Overseas Setting*. New York: John Wiley&Sons.
- Guy, B. S. (1996). Managing the effects of culture shock and sojourner adjustment on the expatriate industrial sales force. *Industrial Marketing Management*, 25(5), 385-393.
- Hannigan, T. P. (1990). Traits, attitudes, and skills that are related to intercultural effectiveness and their implications for cross-cultural training: A review of the literature. *International Journal of Intercultural Relations*, 14(1), 89-111.
- Harvey, M.G. (1996). Addressing the dual-career expatriate dilemma. *Human Resource Planning*. 19(4), 18-39.
- Hodgetts, R. M., & Luthans, F. (1994). Personnel selection and repatriation. *International Management*, 76, 92-256.
- House, J. S. (1981). *Work stress and social support*. Reading, MA: Addison-Wesley Publishing Company.
- Kim, Y. Y. (1988). *Communication and cross-cultural adaptation: An integrative theory*. Multilingual Matters.
- Kim, Y. Y. (2001). *Becoming intercultural: An integrative theory of communication and cross-cultural adaptation*. Thousand Oaks, Calif. : Sage Publications.
- Kim, S. W., Price, J. L., Mueller, C. W., & Watson, T. W. (1996). The determinants of career intent among physicians at a US Air Force hospital. *Human Relations*, 49(7), 947-976.
- Mendenhall, M., & Oddou, G. (1985). The dimensions of expatriate acculturation: A review. *Academy of Management Review*, 10(1), 39-47.

- Mendenhall, M. E., & Oddou, G. (1988). The overseas assignment: A practical look. *Business Horizons*, 31(5), 78-84.
- Minuchin, S. (1974). *Family and Family Therapy*. Cambridge, MA : Harvard University Press.
- Neuman, B. M., & Fawcett, J. (2002). *The Neuman systems model*. Pearson Education, Incorporated.
- Oberg, K. (1960). Cultural shock: Adjustment to new cultural environments. *Practical anthropology*, 7(4), 177-182.
- Olson, D. H., Russell, C. S., & Sprenkle, D. H. (1984). Circumflex model of marital and family system. In D. H. Olson and B. C. Miller(Eds.). *Family Studies Review Yearbook*, 2(1), 59-74, Beverly Hills. CA : Sage
- Pruitt, F.J. 1978. The adaptation of foreign students on American campuses. *Journal of the National Association for Women Deans, Administrators, and Counselors*, 41(4): 144-147.
- Pula, M., Caligiuri, P. M., Hyland, M. M., Joshi, A., & Bross, A. S. (1998). Testing a theoretical model for examining the relationship between family adjustment and expatriates' work adjustment. *Journal of Applied Psychology*, 83(4), 598-614.
- Rosemary, C., & Everett, M. R. (2004). Cross-cultural adaptation of US expatriates in Singapore. *Media Asia*, 31(2), 108-120.
- Ruben, B. D., & Kealey, D. J. (1979). Behavioral assessment of communication competency and the prediction of cross-cultural adaptation. *International Journal of Intercultural Relations*, 3(1), 15-47.
- Ruben, B. D., & Kealey, D. J. (1979). Behavioral assessment of communication competency and the prediction of cross-cultural adaptation. *International Journal of Intercultural Relations*, 3(1), 15-47.

- Stening, B. W. (1979). Problems in cross-cultural contact: A literature review. *International Journal of Intercultural Relations*, 3(3), 269-313.
- Taft, R. (1977). Coping with unfamiliar cultures. *Studies in cross-cultural psychology*, 1, 121-153.
- Torbiörn, I. (1982). *Living abroad: Personal adjustment and personnel policy in the overseas setting*. New York: Wiley.
- Tung, R. L. (1981). Selection and training of personnel for overseas assignments. *Columbia journal of world business*, 16(1), 68-78.
- Winkelman, M. (1994). Cultural shock and adaptation. *Journal of Counseling & Development*, 73(2), 121-126.
- Yin, R. K. (1989). *Case Study Research: Design and Methods*. CA: Sage Publications.