

我國企業為建立國際競爭優勢的 國際經理人才能發展之研究

Developing International Competence for Competitive
Advantage: The Case of Taiwan Companies

趙必孝 *Bih-Shiaw Jaw*

國立中山大學

National Sun Yat-Sen University

摘要

本研究由產業別與海外子公司分散程度的情況觀點，探討我國企業為建立國際競爭優勢，如何藉由各種國際經理人的發展實施，來培育其國際經理人的才能。經由對 7 家企業的深入訪談與 108 家從事海外投資之我國企業的實証研究結果發現：我國企業為發展國際經理人的「跨國整合才能」，「績效導向發展」是一個非常有效的方法，除此之外，製造業的「回任管理」與「跨文化訓練」對「跨國整合才能」也有正面的影響。

另外，我國企業為培養國際經理人的「本土創業才能」，「全球性發展」乃是非常有效的方法；尤其是當海外營運據點不多時，其正向影響更是顯著。此外，當海外投資國愈多時，重視國際經理人的「回任訓練與發展」對他們的「本土創業才能」也是有顯著正面影響。相信藉由上述之實証研究結果，對我國企業如何藉由國際經理的才能發展，建立其國際競爭力，必有相當的參考價值。

關鍵詞：跨國整合才能、本土創業才能、績效導向發展、全球性發展、跨文化訓練。

Abstract

Growing international competition is placing increased importance on the competency of global managers. The purpose of this research is to find the core

competencies of global managers and to build a framework to develop International competencies. This study tries to explore the relationship between global competencies and global managerial development under the situation of industry and geographic dispersion. 108 samples of Taiwan's native MNEs were selected and statistical methods used to test a set of hypotheses. The results indicate that: Outcome-based development has positive effects on international competence of transnational integration; additionally, repatriate development and cross-cultural training also have positive effects on it in the case of manufacturing industrial companies. Alternatively, global development has positive effects on international competence of local entrepreneurship, especially in the case of less foreign subsidiaries; by the way, in the case of more foreign-country location, repatriate development also has positive effects on it.

Keywords: competence of global Integration, Competence of Local entrepreneurship, Outcome-based Development, Cross-cultural Training, Global development

壹、前　言

我國對外直接投資在民國 76 年以後持續高度成長，近年來約維持每年 20 億美元的水準（經濟部統計處，1997），顯示企業國際化已成為國內重要的產業策略，且為不可避免的趨勢。但就我國企業而言，最迫切的國際化需求在於「國際經理人」。事實上，國際經理人乃是後天培養的，並非是天生的 (Kanter, Stein & Jick, 1992)。故宏碁集團施振榮曾對企業界提出忠告：「要累積國際化的實力，人才是第一要務，企業必須及早花時間學習培養人才。」(施振榮，1996)。因此國際經理人的培養乃為我國企業國際化的重要條件。本研究將探討我國企業應如何有效地發展其所需要的國際經理人，以因應國際競爭的需要。

其實國際經理人的有效發展，必須能培養國際經理人的才能 (Adler & Bartholomew, 1992)。因為國際經理人的才能是企業因應國際競爭的重要優勢來源 (Lado & Wilson, 1994; Werther, Wachtel & Veale, 1996)。因此，Barham & Wills (1992) 曾指出：國際企業必須發展經理人的國際才能 (international competence)，以維持組織的國際經營能力，且藉由組織進一步的培訓與才能發展，塑造組織所需的國際人才。Adler & Batholomen (1992) 曾指出：國際經理人面對不同文化與國家的工作情境，必須要能建立致勝的

組織策略，並扮演海外子公司溝通協調的角色，且能跨越組織、國界的限制，偵測各地的商機及威脅，進而整合區域資源，提昇企業整體效益。事實上這些才能乃在因應國際企業建立全球競爭優勢的「全球整合」與「地方回應」的兩種策略需求 (Bartlett & Ghoshal, 1987; Bartlett & Ghoshal, 1992)。本研究將以這兩類競爭優勢需求來分類國際經理人的才能，並探討有那些國際經理人的培育措施可用來發展這些才能，以作為企業發展國際經理人才能之參考。

另外，Werther, Wachtel & Veale (1996) 曾指出，在跨國環境中，對國際經理人的發展必須考慮不同產業所面臨的社會文化情境，以及地理分散的環境因素（如文化、經濟、政治與競爭需求等）。因此本研究將以產業別和「海外營運據點的分散程度」作為情境變項，探討在不同的產業別與國際營運據點分散程度下，國際經理人的發展實施與才能表現的關係如何？藉此可了解企業在國際化過程中，面對營運據點的分散與不同產業特性的情境下，如何採取有效的管理發展措施，來培育國際經理人才能。

貳、理論探討

為建立國際經理人才能發展之理論架構，本研究除了進行相關的文獻探討外，並實地訪談國內 7 家國際化較為成功的企業，如統一企業、倫飛電腦、宏碁集團、長谷建設、燦坤集團、中國信託、永豐餘造紙等，表一為此 7 家企業的訪談內容整理，茲將結果探討如下：

表一 個案公司國際經理人才能發展

| 個案公司 | 海外投資國家 | 跨文化培訓 | 全球性發展 | 績效導向發展 | 回任訓練發展 | 國際經理人才能 |
|------|--------------|-----------------------|--|----------------------------|------------------------------------|------------------------------|
| 統一企業 | 大陸、北美、東南亞等 | 地主國民情風俗、相關法令、語言課程、座談會 | 昇遷不受國籍影響 | 對駐外麵廠主管作全套循環式輪調培訓產、銷、研發等業務 | 設大陸區域總部促進回任人員昇遷、回任人員訓練新駐外人員或擔任專案經理 | 國際觀、專業能力、彈性應變能力、服從母公司文化、語言能力 |
| 中國信託 | 英、日、東南亞、巴拉圭等 | 地主國民情風俗、相關法令、語言課程 | 以目標達成率作為跨國績效評估比較基礎、對駐外幹部補強訓練存、放款、投資、授信、外匯等專業能力 | 目前無比例，規劃中 | 國際觀、語言能力、網際網路能力、專業能力、認同企業文化 | |

國際經理人才

| 個案公司 | 海外投資國家 | 跨文化培訓 | 全球性發展 | 績效導向發展 | 回任訓練發展 | 國際經理人才能 |
|------|-------------------|-----------------------|----------------------|---|------------------------------|----------------------------------|
| 倫飛電腦 | 美、英、德、法、日、香港、大陸 | 語言訓練 | 以子公司經營成果作為跨國績效評估比較基礎 | 派外前輪調各相關部門 | 回任人員擔任特別專員調適新職務、副總經理輔導回任高階經理 | 誠信的人格、管理能力、企圖心、經營者心態、專業能力 |
| 宏碁電腦 | 美、歐、亞、紐、澳、非等 25 國 | 地主國文化導覽、國際經營研討會、座談會 | 昇遷不受性別、國籍影響、強調結合地緣 | 舉辦戰略性國際經營課程、提昇策略規劃能力、由前程經理追蹤績效 | 設高二級以上主管為前程經理作回任輔導並提供回任資訊 | 專業能力、調適壓力的能力、國際觀、跨文化溝通能力、國際化管理能力 |
| 長谷建設 | 大陸為主、北美等 | 地主國民情風俗、語言課程 | 以子公司經營成果作為跨國績效評估比較基礎 | 以年度計劃各項指標評估駐外人員績效，3-6 個月駐外訓練、以海外工作經驗作昇遷依據 | 依職位空缺，先安排幕僚職 | 整合能力、跨文化溝通能力、人文素養的培養、溝通協調能力、語言能力 |
| 永豐餘 | 東南亞、大陸 | 地主國民情風俗、相關法令、語言課程、座談會 | 以子公司經營成果作為跨國績效評估比較基礎 | 派外前半年輪調相關部門、由母公司考評海外營運績效 | 回任前，先與之溝通。依職位空缺，先負責幕僚性的專業工作 | 企圖心、資訊人際能力、解決問題的能力、忍受挫折的能力、文化敏感性 |
| 燦坤集團 | 大陸、美、日、香港、東南亞 | 地主國民情風俗、相關法令、國際會議 | 產品經理人制度 | 加強專業技術能力、管理能力的訓練、考評海外營運績效 | 設立五年輪調制度 | 國際觀、強烈的企圖心、專業能力、跨文化溝通合作能力、認同公司文化 |

資料來源：本研究

一、國際經理人才能與競爭優勢

(一) 國際經理人

Wills & Barham (1994) 將國際經理人 (Global managers) 定義為：「必須同時面對數個不同國家或文化情境的管理者」；Briscoe (1995) 則認為國際經理人來源包括母國籍、地主國籍及第三國籍員工。因此，本研究認為國際經理人「必須同時面對數個不同國家或文化情境且對國際業務有經營決策權的經理人，包括母國籍、地主國籍及第三國籍經理人」。其範圍包括 (1) 母公司負責國際事務的經理人；(2) 負責經營海外子公司的經理人（含外籍人士）。

(二) 國際經理人的才能

Boyatzis (1982) 曾針對十二家公司，41 種不同職務的 2000 位經理人深入調

查後，對才能提出定義：「才能係指可有效執行任務並提昇個人工作績效的基本特質 (underlying characteristic)」。爾後，Boyatzis (1995) 再修正其看法為『才能是指一個人所具備的某些特質，而這些基本特質就是導致及影響這個人達到更好、更有效率的工作績效及成果的基本關鍵特性。』 Spencer (1993) 則認為才能是個人所具有之潛在基本特質，這些基本特質是指個人個性中最深層不變的部份，經由這些基本特質可預測或影響特定情境或工作的行為及績效。並且才能包括動機 (motives)、特質 (traits)、自我概念 (self-concept)、知識 (knowledge) 及技巧 (skill) 等五種基本特質。Blancero, Boroski & Dyer (1996) 則認為『才能包含了知識 (knowledge)、技巧 (skills)、能力 (abilities) 及其他藉以達成未來行為目標的歸因 (attributes)。』

石田英夫 (1985) 針對日本海外經營者（海外營運事業的負責人）的職務內容、能力與個人特質進行研究，其研究結果顯示，海外經營者的特質與能力之重要性排列前十項次序如下：全面的管理能力、決斷力、身體強健、平衡感覺、精力充沛、使命感、表達能力、英語能力、分析能力、說服力。Zeira & Banai (1985) 發現甄選外派人員應考量的關鍵能力包括：精通地主國的語言、專業知識及其他外派的成功經驗。Ali & Masters (1988) 則認為國際派遣人員的適任資格為管理才能、經驗、科技能力、不確定情境下的決策能力、瞭解公司的長期策略、以多元的觀點審視世界情勢及跨文化的知覺。另外有些研究則指出國際企業經營者之必備特質：如管理能力及經驗、文化同理心、面對不確定情境的能力、溝通技巧等，而攸關國外事業成敗的關鍵因素則在於是否具備「以不同的世界性觀點考量各種可能情境」的能力 (Ali & Masters, 1988; Doz & Prahalad, 1986; Marquardt & Engel, 1993; Phatak, 1992)。

Bartlett and Ghoshal (1992) 將跨國企業的國際經理人視為專業人才網絡而非單一的個體，故而將組織內的國際經理人分為三種類型：事業經理人 (business manager)、國家經理人 (country manager) 與功能經理人 (functional manager)。此三者的資格能力雖不相同但為互補。企業經理人的任務在建立策略、共同遠景並扮演各營運單位溝通協調的角色；國家經理人則是偵測地主國商機及威脅，累積區域資源，貢獻組織績效；功能經理人扮演支援性的功能角色，能跨越組織、國界的限制，利用非正式網絡連結專業領域的資源，偵察世界各地最新資訊。

Wills & Barham (1994) 將國際經理人所需具備的行爲才能 (behavior competence) 歸為三類：1. 辨識複雜情境的能力 (cognitive complexity)：文化同理心、傾聽、幽默感。2. 情緒能力 (emotional energy)：自我情緒意識、情緒反應及風險接受度 (risk acceptance)。3. 心智成熟度 (psychological maturity)：吸收新知的好奇心、時間觀念、正直的人格。然而 Ali & Camp (1996) 却認為就國際經理人而言，Wills & Barham (1994) 忽視兩種極重要的能力：1. 尊重平等人權及人格尊嚴。2. 將人生視為和諧的整體，平衡工作、家庭及社會生活的需求。

(三) 建立競爭優勢的國際經理人才能

Lado & Wilson (1994) 曾指出：管理者才能乃是企業建立競爭優勢所必須的，其中包括的主要管理者才能有兩項：1. 明確指出、溝通並授權賦能部屬實現組織遠景 (Westley & Mintzberg, 1989)；2. 主動建立有益於組織的環境 (Hambrick & Mason, 1984; Tushman & Romanelli, 1985)。事實上，上述探討的各項國際經理人才能乃是企業國際化時建立競爭優勢所不可或缺的。

就國際企業而言，由於子公司分散於不同國家與文化的地理環境，其競爭優勢主要來自於 1. 全球整合：對於地理分散時進行的活動予以協調與整合；2. 國家回應：因應各地的特殊環境、競爭與顧客需要 (Bartlett & Ghoshal, 1987; Prahalad & Doz, 1987)。為要建立上述的競爭優勢，國際經理人就必須具備下列兩項的主要才能：

1. 跨國整合才能 (competence of transnational integration)

Bartlett & Ghoshal (1992) 指出：國際企業的事業經理人必須能建立致勝的組織策略並扮演海外子公司溝通協調的角色，且能跨越組織、國界的限制，偵測全球的商機及威脅，進而整合區域資源提昇企業整體效益。此外，由於國際經理人必須與不同國籍文化的人共事，同時他又不須有效地傳達、建立母公司文化 (Estrom & Galbraith, 1977)，因此他就必須具備有文化整合 (Cultural Synergy) 的能力 (Adler, 1991)。

因此，Adler & Batholomew (1992) 認為跨國經理人應具備的國際才能包括：1. 應從全球觀點來瞭解企業的國際環境，而不僅關切總部與駐在國的關係。2. 瞭解多元文化的觀點、價值、品味、趨勢、科技、經營企業的方法，而非僅成為單一文化的專家而已。3. 能同時與不同文化的人相處，而非僅個別與不同文化的人接觸。4. 每個經理人皆有出差或外派的機會，

與外國客戶、同事互動共事，所以必須能夠適應其他文化的生活環境，並在日常生活中運用跨文化的技巧。5. 平等對待工作伙伴，排除文化或職階上的優越感。

其實，國際經理人所應具備的上述各項能力，主要目的乃在於因應國際企業「全球整合」的策略需求，以建立企業的國際競爭優勢。如我國的統一企業對國際經理人非常重視其忠誠度與服從母公司文化，藉此凝聚海外幹部的向心力；並且公司每年提供 600 位幹部到國外觀光考察，使其具有跨文化的觀點。中國信託公司也強調駐外經理必須認同母公司文化---溫馨的大家庭且強調績效，藉此整合協調其各國子公司的管理。倫飛電腦則強調駐外經理必須落實公司的願景，凝聚子公司的員工向心力。宏碁電腦也重視國際經理人應以跨國界、跨功能的眼光制定決策，且需尊重不同文化的價值觀。長谷建設則強調國際經理人必須能將母公司政策整合，且充當母子公司溝通的橋樑。永豐餘造紙則重視駐外經理人需有強烈企圖心來完成公司的使命。燦坤集團為整合海外各子公司的特殊功能(中國大陸的零組件生產、日本的組裝、美國的設計與台灣的行銷企劃)，因此非常強調國際經理人的跨國團隊合作能力。

2. 本土創業才能 (competence of local entrepreneurship)

由於國際企業乃是一個地理分散且目標不同之母公司與異國子公司的「組織間網路」(Ghoshal & Bartlett, 1990)，各國子公司都與當地的顧客、供應商、政府與競爭者有互動關係。因此，子公司的經理必須能敏銳察覺地主國的商機及威脅，並能適當闡述及回應，以建立地方資源、強化組織能力、積極參與整體組織的全球化策略 (Bartlett & Ghoshal, 1992)。

其實企業的海外投資乃是一種跨國的創業行為 (Kuratko & Hodgetts, 1992)，其國外經理人乃像創業家一樣，必需能確認海外環境的商機，且回應不同文化環境與顧客需求 (Barlett & Ghoshal, 1988; Dana, 1994)，方能確保總公司的國際競爭力。並且國外經理在海外子公司的創業行為表現，也將影響海外子公司員工有同樣的行為表現，使子公司在海外更具有競爭力。Nonaka (1988) 指出，海外子公司的國外經理人能否像創業家一樣的表現，乃是日本企業未來自我更新的關鍵因素。因此藉由國外經理人在海外的創業表現，國際企業才能因應「地方回應」的策略需求，以建立其在全球各地的競爭優勢。

就我國企業而言，統一企業強調駐外經理必須能獨當一面，自主判斷且

具有處理危機的應變能力。長谷建設則強調駐外經理需了解當地法令、民情，在制定相關制度規章時，能因地制宜。永豐餘造紙公司則重視駐外經理具有在國外忍受挫折、把握商機並獨力解決問題的能力。宏碁電腦除了重視駐外經理在國外的壓力調適能力之外，也採「結合地緣」的策略，讓海外事業決策者成為股東，激發其創業行為。燦坤集團強調國際經理人要具有「一」定努力，常赴第「一」線，且使產品「一」定便宜的三「一」精神。

二、國際經理人發展

Nadler & Nadler (1990) 將「人力資源發展」定義為「雇主所提供之組織的學習經驗，員工在特定時間內完成，以求得組織整體績效的可能提昇」。美國訓練發展協會 (ASTD) 認為人力資源發展活動是「整合訓練與發展、職業生涯發展與組織發展，以增進個人和組織效率的作為」(McLagan, 1989)。Smith (1991) 則認為「人力資源發展乃決定和改善組織中人力資源最佳方法的一種程序，經由訓練、教育、發展與領導等作為，有計畫的改進績效和員工生產力，以同時達成組織與個人目標」。以才能的觀點來看，人力資源發展係指「在組織的各階層中，長期培育成員與其工作相關的學習能力的實務作為」(Watkins, 1989)。

本研究著重在探討國際經理人發展，亦即配合企業國際化的需要，對國際人才進行培訓、職涯發展等管理活動，以期增進個人才能，配合組織長期發展並提昇企業整體績效。以下將就國際經理人發展的重要措施加以探討：

(一) 績效導向發展 (Outcome-based development)

國際企業在發展國際培訓制度時，必須注重培訓成果以誘發績效。因此，才能發展是一種「績效導向」(outcome-based) 的培訓過程。藉此，培訓制度能否有效發展國際經理人的才能。因此 Steven (1993) 特別提出「績效導向訓練」來衡量培訓制度對國際經理人才能的影響，俾使培訓的方向能確實符合組織的才能需求及針對個別需要。另一方面，「績效導向」亦能使培訓成效與報償制度、組織績效相連結，就個人而言可激勵自我學習能力，以擴大增強培訓的績效；就組織而言則可發現管理上的缺失、方法的適用性及效率低落等問題（李長貴，1995）。

近年來，才能發展理論主要觀念上的革新即為績效導向 (outcome-based) 培訓 (Brookes, 1995)，這種才能培訓以產出為基礎，依據特定任務及個人不

同的才能基礎加以深入培訓。例如在海外派遣或升遷之前，針對新職務所需才能及個人所欠缺的部份予以加強，而非所有的人接受同一套培訓課程。Fombrun、Devana 及 Tichy (1982) 亦提出員工培育發展以『績效』為核心的觀點。其中最首要的活動為藉由績效考評評估員工表現良窳，以作為獎酬依據、加以留用或繼續培育促其發展之參考。

例如國內統一企業對即將駐外方便麵廠的主管作整套循環式的輪調培訓，接受產品知識、研發、市調、製造流程、配銷等相關部門的培訓。中國信託對駐外幹部補強訓練其存款、放款、投資、授信、外匯的專業能力；並且於出發前先在人事、會計、稽核、審查等單位進行短期輪調，瞭解其運作情形，以便在海外能與總部配合。宏碁電腦則舉辦「戰略性國際經營」的課程，使國際經理人在製造、行銷、財務等策略規劃能力更為精進，拓展其國際觀與國際策略經營能力。長谷與倫飛電腦則採用年度計劃各項指標（如營業額、利潤）等來評估駐外經理的績效。

由於績效導向的發展乃為使經理人的才能符合組織任務與績效的需求 (Steven, 1993)。這種根據現有工作內容需要與預期新工作變動而有的培訓與發展，乃為使國際經理人才能與表現，能與國際企業策略目標整合 (Werther et al., 1996)。因此，績效導向的發展將可增強國際經理人跨國整合的才能，使其跨越國界的限制，整合區域資源，提昇企業整體效益。故我們建立下列假設。

假設一：「績效導向發展」對國際經理人的「跨國整合才能」有正向的影響。

(二) 跨文化培訓 (cross-cultural training)

國際經理人的培養國際才能，以及發展人力資源系統全球化能力 (global competence)，惟有建立跨國人力資源系統方能有效發展經理人的國際才能。就跨國人力資源發展而言 (Adler & Bartholomew, 1992)：國際人才的培訓制度應以全球化的觀點，將培訓對象擴及各國籍經理人，並由不同國籍的人來參與設計訓練課程與規劃發展專案，以考量不同文化的相關性、有效性及其需求，此可避免侷限於以母國文化的觀點來規劃培訓制度。

此外，在培訓內容也應考慮跨文化的需要，Earley (1987) 認為跨文化訓練的主要目的係在幫助人們如何在新文化的環境下克服所無法預期的事。許多研究指出跨文化訓練可有效協助個人適應新環境，降低文化衝擊，並更

有效執行海外工作 (McEnery & DesHarnais, 1990; Black & Mendenhall, 1990; DeCieri, Dowling & Taylor, 1991)。對國際經理人而言，跨文化訓練能瞭解尊重不同文化的價值、增加文化敏感性、提昇文化知覺，促進不同文化團隊的合作，增進不同文化間的溝通協調能力等 (Ali & Camp, 1996; Marquardt & Engel, 1993; Mendenhall & Oddou, 1986; Tung, 1981)。

例如統一企業對國際人才的培訓包括有當地法令、契約合同、當地民情氣候、跨文化適應等工作外課程，且多以集體討論方式進行。永豐餘造紙對駐外經理的跨文化訓練乃是藉由子公司開辦籌備的兩三年期間，派他們經常出國對當地環境、生活習慣進行瞭解。宏碁電腦則幫助海外經理人瞭解母公司的文化環境，以促進工作上的溝通。燦坤集團則刻意營造一個各國文化相容的環境，在推動專案時，若以日本經理人主導，所有工作團隊就移師日本；並且每年都舉辦國際大會，使各國經理人彼此接觸、了解各國文化。

其實跨文化訓練可有效協助經理人適應新環境，降低文化衝擊並增加文化敏感性，使其更有效執行海外工作 (McEnery & DesHarnais, 1990)。藉此，更可幫助國際經理人容易取得當地市場資訊、政經動態，快速掌握市場機會 (Mendenhall & Oddou, 1986)。因此，跨文化訓練對國際經理人的本土創業才能應有正向的影響，故我們建立下列假設：

假設二：「跨文化訓練」對國際經理人的「本土創業才能」有正向的影響。

(三) 全球性發展 (global development)

Adler & Bartholomew (1992) 認為全球化企業應以全球性的標準來設計激勵制度、績效評估指標與決定升遷機會，使企業體內各國籍經理人的績效可做跨國比較；而升遷管道則應排除性別障礙或偏好母國籍員工，以免失去最強能力的國際經理人。值得注意的是，全球性並非要求全球系統一致，而是強調應建立在文化平等之上。全球性發展制度的內涵包括：管理者以全球績效標準為標準，而不能侷限於一個國家或地區來討論或設計國際經理人的激勵制度。並且為求升遷發展制度的可比較性及公平性，應由各海外子公司參與設計升遷發展制度，以避免對特定文化或國籍的偏好，並使各國及經理人都有平等的升遷機會。此外，應由各海外子公司的高階主管參與設計激勵制度，以充分考量各國勞動法令、稅法、所得水準等差異情形，以達到文化平等的一致性效果。

例如統一企業與燦坤集團都漸漸重視培養各國的本土幹部，甚至計劃派遣他們到第三國工作。燦坤集團並且也重用各國的優秀人才作專案經理人。中國信託對海外子公司的重職位大多重用當地專業經理人。宏碁電腦則已邁向「全球人才，唯才是用」的階段。如電腦設計部門有義大利及愛爾蘭的設計人才，企業行銷處有四位外籍人士，其中有菲籍的女經理。長谷建設公司也積極藉由海外分支機構、海外顧問公司，尋覓其國際人才。

由於全球性的國際人才發展，使得各國優秀的人才都能有平等的發展與升遷機會，(Adler & Batholomew, 1992)。這樣全球性任用、多面培植人才的作法，將使國際經理人更能回應各國的社會環境特性需求 (Pucik & Katz, 1986)。因此，對國際經理人的「本土創業才能」必有正向的影響。故我們建立下列假設。

假設三：「全球性發展」對國際經理人的「本土創業才能」有正向的影響。

(四) 回任訓練與發展

駐外回任 (repatriation) 乃是「完成海外派遣任務，返回母國程序」。回任管理乃協助派外經理人回母公司就任新職，並重新安頓家庭、適應母國文化。企業在面對跨文化事務時應以系統化的觀念處理派外經理人進、出文化的調適問題，方能使派外經理人打破不必要的心理障礙，充分發揮其智能，有效達成任務 (Engen, 1995)。駐外回任管理應著重下列幾點：

1. 前程規劃與發展

外派經理人長時間待在國外，最擔憂與母公司日益疏遠而影響生涯發展 (Forster, 1994)，尤其是回任後職務安排的問題。有時甚至發生部屬已晉升成為上司，或是勉強安插職務的情況，使派外經理人回任後常掛冠求去。為避免公司人才流失的損失，協助國際經理人進行前程規劃與發展為重要的人力資源發展活動，結合個人前程規劃與組織發展，累積成功的國際管理經驗，也避免人才斷層的窘境。

2. 回任準備與訓練

回任準備包括提供新職務資訊與回國準備細項 (Harvey, 1989)，此為回任前的重要訓練項目，並需及早告知被調回的訊息，使派外經理人有充分的時間為個人及家庭進行調整及規畫，並可在公司內設置專人輔導回任人員，

幫助其重新適應環境，培養新工作所需才能與技術 (Phatak, 1989)。

例如統一企業為促進國際人才的生涯發展，於 1997 年 3 月在上海成立位階高於大陸各子公司的辦事處（類似總管理處），藉此促進駐外經理的陞遷管道，並有助於累積駐外回任人員海外管理經驗。宏碁電腦也非常重視駐外回任人員的回任訓練與發展管理，並為每位駐外主管設有「前程經理」，作駐外與回任輔導。永豐餘公司則對回任人員在回任前半年進行前程面談，回任後一般先擔任幕僚職，有主管職缺時再調回，並舉辦座談會，讓他們分享海外經驗。

其實「回任的訓練與發展」有助於企業更具國際觀與國際經營管理能力 (Kobrin, 1988)。並且藉由回任人員的幫助，公司也可培養後續國際人才，增進公司的國際學習能力 (Mendenhall & Oddou, 1986)。因此，企業若能做好回任的訓練與發展，必能有助於國際經理人的「跨國整合才能」，故我們建立下列假設：

假設四：「回任訓練與發展」對國際經理人的「跨國整合才能」有正向的影響。

三、產業別的情境影響

(一) 與跨文化訓練的交互作用

當國際企業屬於不同的產業別時，其組織所需要的策略需求（整合或差異化）必有所不同 (Bartlett & Ghoshal, 1987)，因而其所採取的國際人力資源管理也將有所不同 (Doz & Prahalad, 1986)。由於不同的產業在國際化的環境中，受到社會文化經濟與政治的影響程度有所差異，因而對國際經理人的才能需求也將有所不同 (Werther, et. al., 1996)。一般而言，屬於製造業的國際企業，其生產、行銷、研發等活動大多位於不同的國家與文化的地方，然而這些活動卻又需要以協調整合 (Dunning, 1994; 吳青松, 1996)，因此其國際經理人較需要接受跨文化訓練，俾能藉由文化敏感而整合不同的文化，而達到跨文化的整合的目的 (Adler, 1991)。

然而屬於服務業的國際企業，其各國子公司大多面臨自己國家的顧客，其經營策略較傾向於顧客化 (customizing)(Lovelock & Yip, 1996)。因此較強調國際經理人的本土創業才能，而不是跨國整合才能。因此，跨文化訓練對製造業的國際經理人有助於其「跨國整合才能」的增加，但對服務業則否。

故我們建立下列假設：

假設五：「跨文化訓練」對製造業的國際經理人的「跨國整合才能」有正向影響，但對服務業則否。

(二) 與「回任訓練與發展」的交互作用

如上述所言，回任訓練與發展有助於國際經理人的「跨國整合才能」，然而這項影響卻可能受到產業別的情境影響。如前段所述，製造業的國際經理人較需具有「跨國整合才能」，服務業則否。因此製造業的「回任訓練與發展」可使駐外經理將不同國家、文化的工作經驗在公司內累積傳承，這有助於國際經理人的「跨國整合才能」。但對服務業而言，因較重視各國顧客的本土化需求，故較不需要強調「回任訓練與發展」對國際經理人的「跨國整合才能」的幫助。因此，我們建立下列假設：

假設六：「回任訓練與發展」對製造業國際經理人的「跨國整合才能」有正向影響，但對服務業則否。

四、「海外子公司分散程度」的情境影響

(一) 與全球性發展的交互作用

當國際企業的海外營運據點愈多或愈分散時，其所面臨社會、經濟、文化情境將愈複雜 (Doz & Prahalad, 1986)。如前述，雖然「全球性發展」有助於國際經理人的「本土創業才能」。然而，由於「全球性發展」的基礎在於跨國的績效比較，才能建立公平性。可是跨國的績效比較，將在面臨的社會文化因素過於複雜的情境下，失去其意義 (Pucik & Katz, 1986)。尤其是當海外子公司愈增加時，各子公司所處的組織生命週期不同，其創業行為的影響因素的差異就更為複雜 (Kao, 1986)，使得公平性比較更為困難。因此，當海外子公司分散程度愈高時，「全球性發展」對「本土創業才能」的正向影響將受到抑制。因此，「海外子公司的分散程度」與「全球性發展」的交互作用，對「本土創業才能」有負向的影響。故我們建立下列假設：

假設七：「海外子公司的分散程度」與「全球性發展」的交互作用，對「本土創業才能」有負向的影響。

(二) 與「回任訓練與發展」的交互作用

另外，當海外子公司分散程度愈高，而使得國際企業面對的文化情境愈複雜時，其對國際經理人的彈性因應各地商機的才能需求將愈強 (Werther, et. al., 1996)。這時企業若能重視駐外的回任人員，給予較多的訓練與發展機會，將更多激發駐外人員在海外的積極表現 (Adler, 1991))。也可使海外特殊環境的工作經驗留存且傳承給其他國際經理人，增進其國際學習能力 (Mendenhall & Oddou, 1986)，這對公司的國際經理人「本土創業才能」將有正向的影響。

因此，當公司的海外營運據點愈分散時，其「回任訓練與發展」對國際經理人的「本土創業才能」有正向的影響。反之，當公司海外營運據點較少時，通常其駐外經理人較少，故公司對駐外經理的「回任訓練與發展」較不重視，或是沒有效率 (Harris, 1989; Tung, 1988)。因此，其「回任訓練與發展」對國際經理人的「本土創業才能」的影響則較不顯著。綜合上述，我們可建立如下假設：

假設八：「海外子公司分散程度」與「回任訓練與發展」的交互作用，對「本土創業才能」有正向的影響。

參、實證研究方法

一、研究架構與假設

經由文獻探討與個案訪談結果，本研究建立研究架構如圖一所示。並依據研究架構，驗證下列之研究假設：

假設一：「績效導向發展」對國際經理人的「跨國整合才能」有正向的影響。

假設二：「跨文化訓練」對國際經理人的「本土創業才能」有正向的影響。

假設三：「全球性發展」對國際經理人的「本土創業才能」有正向的影響。

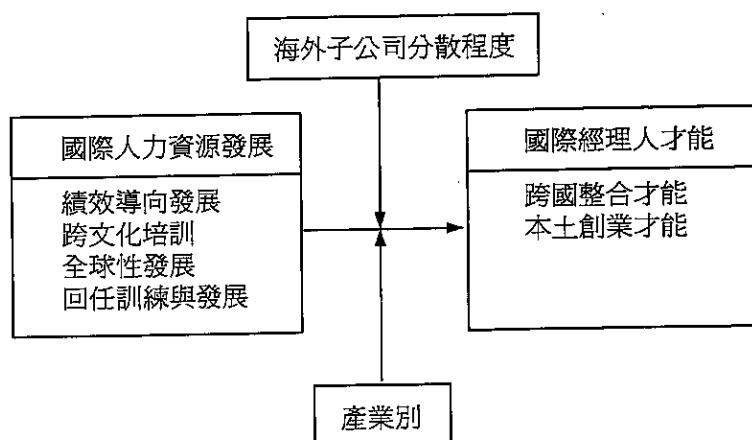
假設四：「回任訓練與發展」對國際經理人的「跨國整合才能」有正向的影響。

假設五：「跨文化訓練」對製造業的國際經理人的「跨國整合才能」有正向影響，但對服務業則否。

假設六：「回任訓練與發展」對製造業國際經理人的「跨國整合才能」有正向影響，但對服務業則否。

假設七：「海外子公司的分散程度」與「全球性發展」的交互作用，對「本土創業才能」有負向的影響。

假設八：「海外子公司分散程度」與「回任訓練與發展」的交互作用，對「本土創業才能」有正向的影響。



圖一 本研究架構

二、操作性定義與測量

茲將上述各變項之操作性定義與測量方法說明如下：

(一) 國際經理人才能

依據 Boyatzis (1982) 及 Blancero, Boroski & Dyer (1996) 對國際才能的觀點而將之定義為「能有效執行國際經理人特定職務，並提昇其工作績效的一組知識技巧及能力」。其衡量主要採用 Ali & Camp (1996) 針對國際經理人才能的實證研究中所使用的量表，其 Cronbach's α 值為 0.91¹¹。另外參考 Adler & Batholomew (1992) 所提出的跨國經理人所需才能，及 Howard (1992) 針對外派經理人所提出應具備的核心技能及擴增性能力，並輔以實際訪談結果，彙整國際經理人所應具備的「跨國整合」與「本土創業」才能，共包含

了 16 項描述句，以 Likert 五點量表來測量其實際具備程度。

(二) 國際經理人發展

主要以 Adler & Batholomew (1992) 所提出的跨國人力資源系統的訓練與發展為藍本，加上實務專訪及各項發展制度的文獻彙整而來，此量表採 Likert 五點尺度，以填答問卷者的「同意程度」來評估國際經理人發展的執行程度。包括「績效導向發展」、「跨文化培訓」、「全球性發展」、「回任訓練與發展」四個構面。

1. 績效導向發展：依組織未來發展及個人工作執行狀況、績效表現給予訓練；針對新職務施予訓練；培訓成果與組織績效相連的程度；所受訓練能有效完成組織所賦予的任務等。
2. 跨文化訓練：評量指標為國際培訓制度由多國籍人士參與設計；受訓對象包括各國籍經理人；考量不同文化的需要；敏感性訓練等 (McEnergy & DesHarnais, 1990; Black & Mendenhall, 1990; DeCieri, Dowling & Taylor, 1991)。
3. 全球性發展：包括以全球性的標準來設計績效評估指標與決定升遷機會、使企業體內各國籍經理人的績效可做跨國比較、升遷管道無性別障礙或偏好母國籍員工。
4. 回任訓練與發展：包括預先安排回任職務、回任適應訓練、依整體需求決定回任升遷與調派等。

(三) 產業別：分為「製造業」與「服務業」兩類。

(四) 海外子公司分散程度：

依 Werther, et. al. (1996) 所提出之意義，本研究分別以「海外子公司據點數」和「海外投資國家數」來測量。

三、研究對象與抽樣方法

本研究以母公司在台的本土企業為研究對象，因此以「經濟部海外投資審議委員會」民國 85 年出版之「對外投資事業名錄」及「大陸投資之台商聯誼名錄」約 2000 家企業為母體，採系統抽樣方法。為求填答者對企業國際人力資源管理活動及國際經理人才能有實際整體而深入的瞭解，故發放問

卷的對象為本土國際企業的負責人或總經理。在民國八十六年五月首次對 500 家公司總經理寄出問卷，回收 81 份，再於六月補寄出第二批問卷 300 份，同時進行電話催收，至六月底前共回收 111 份問卷，扣除無效問卷 3 份，合計有效問卷 108 份。其樣本特性如表二所示。

表二 本研究樣本之基本資料

| 公司 基本特徵 | 分類標準 | 公司數 (N=108) | 百分比 (%) | 累積百分比 (%) |
|-------------|----------------------|------------------|--------------|----------------|
| 產業別 | 製造業 | 88 | 81.5 | 81.5 |
| | 服務業 | 20 | 18.5 | 100.0 |
| 主要 投資國 | 大陸 | 62 | 57.4 | 57.4 |
| | 亞洲地區 | 26 | 24.1 | 81.5 |
| | 歐美各國 | 15 | 13.9 | 95.4 |
| | 其他 | 5 | 4.6 | 100.0 |
| 公司 員工數 | 100 人 | 37 | 34.3 | 34.3 |
| | 101-500 人 | 30 | 27.8 | 62.1 |
| | 501-1000 人 | 18 | 16.7 | 78.8 |
| | 1001-2000 人 | 13 | 12.0 | 90.8 |
| | 2000 人以上 | 10 | 9.2 | 100.0 |
| 公司 資本總額 | 1 億元 (含) 以下 | 39 | 36.1 | 36.1 |
| | 1 億元 < 資本額 ≤ 5 億元 | 22 | 20.4 | 56.5 |
| | 5 億元 < 資本額 ≤ 10 億元 | 13 | 12.0 | 68.5 |
| | 10 億元 < 資本額 ≤ 50 億元 | 25 | 23.1 | 91.6 |
| | 50 億元 < 資本額 ≤ 100 億元 | 7 | 6.5 | 98.1 |
| | 100 億元以上 | 2 | 1.9 | 100.0 |
| 海外投資 國家數 | 1 個 | 42 | 38.9 | 38.9 |
| | 2 個 | 24 | 22.2 | 61.1 |
| | 3 個 | 20 | 18.5 | 79.6 |
| | 4 個 | 8 | 7.4 | 87.0 |
| | 5 個 | 7 | 6.5 | 93.5 |
| | 6 個以上 | 7 | 6.5 | 100.0 |
| 海外營運 據點數 | 1 個 | 27 | 25.0 | 25.0 |
| | 2 個 | 24 | 22.2 | 47.2 |
| | 3 個 | 19 | 17.6 | 64.8 |
| | 4 個 | 7 | 6.5 | 71.3 |
| | 5 個 | 9 | 8.3 | 79.6 |
| | 6 個以上 | 22 | 20.4 | 100.0 |

資料來源：本研究整理

四、資料分析方法

(一) 因素分析

本研究運用因素分析來分類國際經理人才能、國際經理人發展構面。本研究採用主成份分析法來抽取共同的因素，由於各因素之間可能有某種程度之相關存在，故以 Promax Method 加以斜交轉軸，再選取特徵值 (Eigenvalue) 大於一的因素，進而探討各因素結構項目、因素負荷量、解釋變異量與信度係數等。

(二) 層級迴歸分析 (Hierarchical Regression Analysis)

本研究利用層級迴歸分析來檢驗國際經理人發展及其與產業別、子公司分散程度的交互作用對國際經理人才能的影響。其中產業別在迴歸分析中以虛擬變項計值。

五、信度與效度分析

本研究的變項與各構面係由整理文獻而定義之，再引用學者的量表，或研究者依訪談修改量表來測量。因此本研究以因素分析來確認各量表內容與操作性定義是否相符，並輔以內部一致性係數來進行建構效度分析 (Schwab, 1980)。此外，並以各相關變數的標準化 Cronbach's α 值來檢測量表之信度。

(一) 各量表的因素分析

1. 國際經理人才能量表

本研究之國際經理人才能量表經因素分析後，可得二個因素，其內容如表三所示，正好合乎本研究之「跨國整合才能」、「本土創業才能」兩個構面，各包括 10 個、6 個項目。各因素之特徵值分別為 8.33、1.41，其解釋變異量分別為 49%、8%，可解釋變異量共為 57%。各構面內容包括如下：

- (1) 跨國整合才能：包括具備適當語言能力，能與不同文化的人有效地進行協調、溝通並共事；並以長期觀點評估海外績效；進而整合跨國界、跨功能的觀點，創造整體組織最大的效益；有效傳達母公司文化。
- (2) 本土創業才能：以強烈的企圖心及使命感、創新的方法，來帶動執行

因應環境變動的組織變革；並具備適應環境、組織變動的彈性；可迅速辨認地主國商機；有效授權應變等。

表三 國際經理人才能因素分析表

| 國際經理人才能因素內容 | 因素負荷量 | |
|-----------------------------------|-------|-------|
| | 因素一 | 因素二 |
| 一、跨國整合才能 | | |
| 1. 能與外國籍的伙伴親切共事，排除職位或文化上的優越感。 | 0.93 | -0.17 |
| 2. 能與各種不同文化背景的人同時共事並從中學習 | 0.86 | -0.05 |
| 3. 能帶領具多元文化的工作團隊，達成工作任務。 | 0.75 | 0.12 |
| 4. 強烈的企圖心及使命感。 | 0.74 | 0.07 |
| 5. 能整合不同的文化，創造一個協同互利的組織文化。 | 0.73 | 0.09 |
| 6. 有效傳達、建立母公司文化。 | 0.71 | 0.00 |
| 7. 能做好自我情緒管理，可長期承受內、外在競爭及巨大的工作壓力。 | 0.61 | 0.24 |
| 8. 以跨國界、跨功能眼光來確認商機，提昇公司在各地的整體利潤。 | 0.58 | 0.24 |
| 9. 不以短期利益，而以長期的觀點來評估海外績效。 | 0.51 | 0.23 |
| 10. 能很自然地與不同文化的人相處。 | 0.49 | 0.17 |
| 二、本土創業才能 | | |
| 1. 可快速辨認、回應地主國商機、政治經濟趨勢。 | -0.13 | 0.93 |
| 2. 能配合策略，帶動並執行子公司的組織變革。 | 0.09 | 0.78 |
| 3. 瞭解海外子公司地主國的相關法規。 | 0.00 | 0.67 |
| 4. 創造新的方法來解決工作上的問題。 | 0.03 | 0.64 |
| 5. 能有效的授權部屬，並建立參與式管理的制度。 | 0.16 | 0.61 |
| 6. 具備接受環境變動與組織變革的適應力 | 0.23 | 0.56 |
| 特徵值 | 8.33 | 1.41 |
| 解釋變異量 | 0.49 | 0.08 |
| Cronbach's α 值 | 0.90 | 0.83 |

2. 國際經理人發展量表

本研究之國際經理人發展量表經因素分析後，可得四個因素，如表四所示。各因素特徵值分別為 8.58、2.28、1.57、1.25，其解釋變異量共為 63%。各因素內容正好合乎本研究之「績效導向發展」、「跨文化培訓」、「全球性發展」、「回任訓練與發展」。「績效導向發展」共有 8 個項目；「跨文化培訓」共有 5 個項目；「全球性發展」共有 4 個項目；「回任訓練與發展」則有 3 個項目。

表四 國際人力資源發展的因素分析表

| 國際人力資源發展因素內容 | 因素負荷量 | | | |
|--|-------|-------|-------|-------|
| | 1. | 2. | 3. | 4. |
| 一、績效導向發展 | | | | |
| 1.將顧客滿意、作業程序、成本與品質的改善納入國際經理人績效評核項目中。 | 0.81 | -0.02 | -0.11 | 0.00 |
| 2.以海外營運績效、海外目標的達成率來考量派外經理人的績效表現。 | 0.81 | 0.15 | -0.59 | 0.08 |
| 3.評估管理訓練成果，使之與組織績效做適當的連結。 | 0.80 | -0.10 | 0.11 | 0.12 |
| 4.將國際經理人的培訓成果與升遷制度、獎勵辦法做適當連結。 | 0.77 | -0.03 | 0.12 | 0.11 |
| 5.在國際經理人升遷、海外輪調前，針對新職務予以適當的訓練。 | 0.75 | -0.04 | 0.25 | -0.11 |
| 6.依國際經理人工作執行狀況、績效表現作為訓練發展的依據。 | 0.74 | -0.07 | 0.24 | 0.05 |
| 7.對國際經理人除了短期的財務性報酬外，也配合非財務性的報償，如個人的發展與挑戰機會。 | 0.72 | 0.05 | -0.02 | 0.03 |
| 8.國際經理人的經驗與所受訓練，能有效完成組織所賦予的任務。 | 0.49 | 0.13 | 0.17 | -0.21 |
| 二、全球性發展 | | | | |
| 1.貴公司國際經理人的升遷機會，不會受國籍影響。 | -0.43 | 0.88 | 0.14 | -0.08 |
| 2.貴公司國際經理人的升遷機會，不會受性別影響。 | -0.10 | 0.80 | 0.05 | 0.12 |
| 3.貴公司各地經理人（含海外子公司）的績效可做跨國比較。 | 0.02 | 0.74 | -0.18 | 0.01 |
| 4.貴公司的激勵制度，對不同國籍的經理人一視同仁。 | 0.01 | 0.70 | 0.07 | 0.13 |
| 三、跨文化培訓 | | | | |
| 1.貴公司會舉辦「敏感性訓練」，讓國際經理人瞭解自己的觀察力或自覺對他人情感性的感受性。 | -0.08 | -0.11 | 0.81 | 0.23 |
| 2.貴公司由外籍人士參與設計國際人才訓練發展方案 | 0.00 | 0.14 | 0.78 | -0.02 |
| 3.設計經理人的訓練課程時，會考量不同文化背景的需要。 | 0.45 | -0.03 | 0.56 | -0.09 |
| 4.訓練發展專案的受訓對象包括外國籍經理人。 | 0.18 | 0.39 | 0.55 | -0.07 |
| 5.貴公司配合國際化的需要建立管理訓練發展制度。 | 0.26 | 0.01 | 0.48 | 0.27 |
| 四、回任訓練與發展 | | | | |
| 1.貴公司為派遣經理人員預先安排回任職務。 | -0.02 | 0.07 | 0.00 | 0.87 |
| 2.貴公司為國際經理人進行回任適應訓練。 | -0.03 | 0.01 | 0.16 | 0.83 |
| 3.貴公司依世界各地整體的需要來決定回任的昇遷與調派。 | 0.22 | 0.24 | 0.03 | 0.32 |
| 特徵值 | 8.58 | 2.28 | 1.57 | 1.25 |
| 解釋變異量 | 0.40 | 0.10 | 0.07 | 0.06 |
| Cronbach's α 值 | 0.90 | 0.83 | 0.86 | 0.74 |

(二) 信度分析

本研究以 Cronbach's α 值來檢驗各相關研究變項內部一致性的形，本研究相關研究變項各構面的基本統計值及標準化 Cronbach's α 值如表五所示。各構面信度介於 0.74~0.90 之間，其解釋變異誤的比例能力相當良好 (Cortina, 1993)。

表五 各變項之基本統計值

| 變數 | 平均數 | 平均數/題數 | 標準差 | Cronbach's α 值 |
|---------|-------|--------|------|-----------------------|
| 跨國整合才能 | 35.11 | 3.51 | 6.11 | 0.90 |
| 本土創業才能 | 20.85 | 3.48 | 3.39 | 0.83 |
| 績效導向發展 | 29.95 | 3.62 | 4.93 | 0.90 |
| 全球性發展 | 15.67 | 3.92 | 3.43 | 0.83 |
| 跨文化培訓 | 13.96 | 2.79 | 2.68 | 0.86 |
| 回任訓練與發展 | 9.49 | 3.16 | 1.92 | 0.74 |
| 投資國家數 | 2.52 | -- | 1.62 | -- |
| 營運據點數 | 6.00 | -- | 9.19 | -- |

肆、分析與討論

一、國際經理人發展對「跨國整合才能」的影響。

本研究以層級迴歸分析來檢驗「國際經理人發展」對「跨國整合才能」之影響的各項假設，結果如表六所示：

首先由方程式一可知，產業別對「跨國整合才能」並無顯著影響 ($b = -0.25, p > 0.5$)。由方程式二可知「績效導向發展」對「跨國整合才能」有顯著的正向影響 ($b = 0.41, p < .05$)。但「回任訓練與發展」對「跨國整合才能」的影響並不顯著 ($b = 0.31, p > .05$)。由此可知，本研究之假設一得到驗証，但假設四卻未得到驗証。另外，由方程式三可知跨文化訓練與產業別的交互作用對跨國整合才能有顯著正向影響 ($b = 0.87, p < .05$)；回任訓練與發展與產業別的交互作用對跨國整合才能也有顯著正向影響 ($b = 1.68, p < .05$)。由此可知，假設五和假設六都得到驗証。

由於績效導向發展的基本精神在以『績效表現』為核心，針對新職務或其績效表現給予適當的訓練，著重培訓成果與組織績效的連結。因而國際經

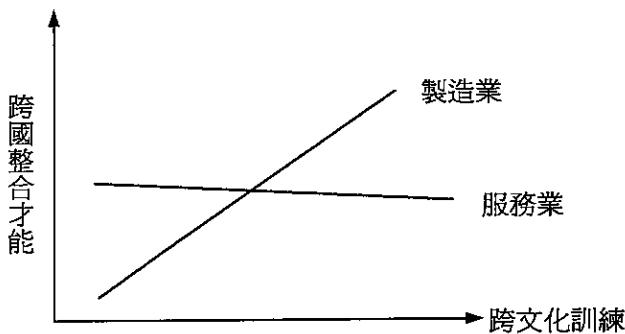
理人所受培訓乃針對其特定需要及工作執行狀況而進行。並且當國際經理人達成其應有的工作績效時，則給予合適的升遷與獎勵。故績效導向發展係針對特定需要進行資源的最有效配置，此作法與才能發展「產出導向」的理念相符合，使得國際經理人能為公司的整體目標努力，因而增進其跨國整合的才能。

表六 跨國整合才能層級迴歸分析表

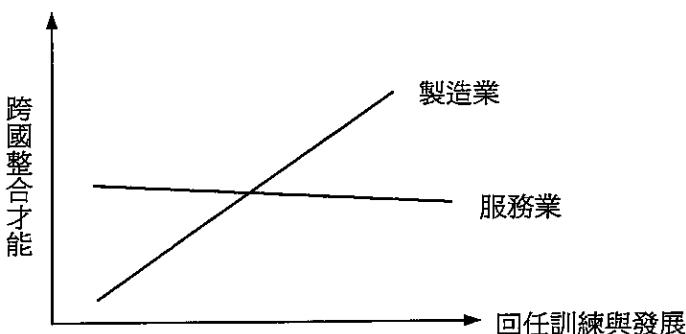
| 自變數 | 方程式一 | 方程式二 | 方程式三 |
|-------------------|----------|----------|--------|
| | 迴歸係數 | 迴歸係數 | 迴歸係數 |
| 常數項 | 35.45*** | 21.71*** | 18.60 |
| 產業別 (I) | -0.25 | -0.11 | 0.66 |
| 績效導向發展 (P) | | 0.41* | 0.58 |
| 跨文化培訓 (C) | | -0.31 | 0.51 |
| 全球性發展 (W) | | 0.20 | 0.16 |
| 回任訓練與發展 (R) | | 0.31 | -1.08 |
| P × I | | | -0.21 |
| C × I | | | 0.87* |
| W × I | | | 0.14 |
| R × I | | | 1.68* |
| F | 0.092 | 2.777* | 2.339* |
| R ² | 0.0010 | 0.1311 | 0.1930 |
| R ² 增量 | 0.0010 | 0.1301 | 0.0619 |

*P<0.05 ***P<0.001

此外，為顯示在交互作用的效果，本研究將製造業與服務業的資料分開，分別求出「跨文化訓練」與「回任訓練與發展」對跨國整合才能的影響，結果如圖二和圖三所示，只有製造業的「跨文化訓練」($b = 0.49$, $p < .001$)、「回任訓練與發展」($b = 0.42$, $p < .05$) 對跨國整合才能有正向影響。由圖二可得知就服務業而言，加強跨文化培訓則無法提昇跨文化整合才能，分析其原因可能為服務業所面臨的產業環境因各國而異，且服務業員工較重視不同國家、文化顧客的服務。尤其在國際化的環境下，必須使來自不同文化的顧客皆能達到高度的顧客滿意水準。因而就服務業而言，跨國與跨文化培訓主要為加強回應各國員工與顧客的需要，而不是跨國整合才能。但就製造業而言，以跨國與跨文化訓練來加強跨國整合才能的成效較佳。



圖二 產業別與「跨文化訓練」對「跨國整合才能」的交互作用影響



圖三 產業別與「回任訓練與發展」對「跨國整合才能」的交互作用影響

另外，由圖三也顯示出服務業的「回任訓練與發展」對「跨國整合才能」的影響也不顯著。此乃因為服務業的駐外經理主要是將母公司的國際化服務品質帶到海外，再因應海外文化與顧客特性稍加調適(Lovelock & Yip, 1996)，並不是藉重其海外經驗來促進全球整合。因此，「回任訓練與發展」對「跨國整合才能」的正向影響只適合於製造業。

二、「國際經理人發展」對「本土創業才能」的影響

本研究以層級迴歸分析來檢驗「國際經理人發展」對「本土創業才能」之影響的相關假設，其結果如表七所示：

在方程式一中，我們將「產業別」和「國際經理人發展」的四個構面一起當作自變項，探討其對「本土創業才能」的影響。結果發現只有「全球化發展」對「本土創業才能」有顯著正向影響 ($b = 0.39, p < .01$)。但「跨文化培訓」對「本土創業才能」的正向影響並不顯著 ($b = 0.07, p > .05$)。因此，本研究之假設三得到驗証，但假設二卻沒有得到驗証。

由表四的第三欄的平均數統計值可知，我國企業對「跨文化培訓」的實施尚不夠深入或普及（在五分尺度中，平均數只有 2.79）。例如在本研究的訪談中，中國信託、倫飛電腦等公司尚未重視跨文化訓練；再加上兩岸之間的政治因素，使得台商在大陸的當地經理人，無法到台灣接受母公司文化的培育。有些公司雖有實施跨文化訓練，但卻因國際化時間尚未長久，而無法深入 (Adler, 1991)。因而對國際經理人的「本土創業才能」仍無法產生有效的影響。故本研究之假設二，可能因此無法得到驗証。

另外，在方程式二中，我們將海外子公司分散程度的兩個構面：「海外營運據點數」和「海外投資國數」加入自變項中，結果發現其主要作用影響並不顯著。在方程式三中，我們再將它們與「全球性發展」、「回任訓練與發展」的交互作用加入自變項，結果發現「全球性命發展」與「海外營運據點數」的交互作用 ($b = -0.07; p < .001$) 對「本土創業才能」有顯著的負向影響；但與「海外投資國數」的交互作用影響則不顯著。另外，「回任訓練與發展」與「海外投資國數」的交互作用 ($b = 0.35, p < .05$) 對「本土創業才能」有顯著的正向影響；但與「海外營運據點數」的交互作用影響則不顯著。因此，本研究之假設七與八都得到部份驗証。

表七 本土創業才能層級迴歸分析表

| 自變數 | 方程式一 | 方程式二 | 方程式三 |
|-------------------|----------|----------|----------|
| | 迴歸係數 | 迴歸係數 | 迴歸係數 |
| 常數項 | 11.71*** | 10.74*** | 15.33*** |
| 產業別 (I) | 0.44 | 0.36 | 0.50 |
| 績效導向發展 (P) | 0.08 | 0.10 | 0.22* |
| 跨文化培訓 (C) | 0.07 | 0.04 | 0.01 |
| 全球性發展 (W) | 0.39** | 0.37** | 0.67* |
| 回任訓練與發展 (R) | -0.02 | 0.04 | -1.04* |
| 投資國家數 (N1) | | -0.06 | -3.90* |
| 營運據點數 (N2) | | 0.05 | 1.20** |
| N2 × W | | | -0.07*** |
| N2 × R | | | 0.01 |
| N1 × W | | | -0.02 |
| N1 × R | | | 0.35* |
| F | 4.453 | 3.531 | 4.613*** |
| R ² | 0.1949 | 0.2154 | 0.3711 |
| R ² 增量 | 0.1949 | 0.0205 | 0.1557 |

*P<0.05 **P<0.01 ***P<0.001

由上述結果可知，我國企業藉由「全球性發展」對國際經理人的「本土創業才能」有正面的加強效果；尤其是在營運據點較少之時，加強全球化發展制度更可顯著提昇國際經理人的本土創業才能；然而當海外營運據點逐漸增加時，剛投資的子公司通常是虧損狀態，這時設計一套全球性的績效評估制度，對國際經理人作跨國的績效比較，對他們並不公平。反而應該讓各國經理人有彈性的空間，充分回應各地不同的商機，才能激發國際經理人的績效表現。例如倫飛公司因以往的失敗經驗，對各海外子公司改採相對績效比較標準（與往年比較），就是值得參考的作法。

另外，在投資國較多的情況下，加強回任訓練與發展也可顯著提昇國際經理人的本土創業才能。因為此時各國投資環境差異性甚大，如政府對外商的態度、勞動法令、租稅法規、文化距離等，此皆影響各海外子公司的績效表現。此時應著重回任管理，一方面加強國際經理人對母公司的認同感及向心力，一方面累積國際經理人成功的海外經驗，可促進國際經理人在海外的創業才能。

伍、結論與建議

本研究由產業別與海外子公司分散程度的情境觀點，探討我國企業為建立國際競爭優勢，如何藉由各種國際經理人的發展實施，來培育其國際經理人的才能。經由對 7 家企業的深入訪談與 108 家從事海外投資之我國企業的實証研究結果發現：我國企業為發展國際經理人的「跨國整合才能」，「績效導向發展」是一個非常有效的方法，除此之外，製造業的「回任管理」與「跨文化訓練」對「跨國整合才能」也有正面的影響。

另外，我國企業為培養國際經理人的「本土創業才能」，「全球性發展」乃是非常有效的方法；尤其是當海外營運據點不多時，其正向影響更是顯著。此外，當海外投資國愈多時，重視國際經理人的「回任訓練與發展」對他們的「本土創業才能」也是有顯著正面影響。相信藉由上述之實証研究結果，對我國企業如何藉由國際經理的才能發展，建立其國際競爭力，必有相當的參考價值。

值得注意的是，我國企業目前對「跨文化訓練」的實施仍不夠重視或深入。但許多學者對國際人才跨文化訓練不斷提出其重要性，因為這對企業和

國際經理人面對不同文化的環境下，如何快速的適應並掌握商機實乃非常重要。國內燦坤集團近年來在國際市場上的優秀表現，實有賴於公司重視跨文化的訓練，並營造一個跨國與跨文化的工作情境，方能結合不同文化的優秀人才，而建立具有國際競爭優勢的跨國團隊。其成功之處實在值得各企業多加參考。

另外由於本研究樣本中，服務業只有 20 家廠商，這對於假設五和假設六有關服務業的假設驗證，就統計推論而言，其驗証結果則需要有所保留，建議未來相關的後續研究能擴充服務業的樣本，俾能更進一步驗證相關假設。此外，由於本研究所提出的四個才能發展的變數對「跨國整合才能」的解釋變異程度只達到 0.19，因此必然尚有其他的重要因素未包括在本研究的才能發展實施中。故建議後續研究能將其他變數，例如競爭策略與經理人才能發展的配適效果，對競爭優勢之建立的影響也能一併探討，則在學術研究與企業實務上將有更大的貢獻。因此，建議後續研究能在此方向進一步進行深入探討。

參考文獻

- 石田英夫（1985），日本企業的國際人事管理，日本勞動研究機構，
Hideo Ishida Printed in Japan。
- 吳青松（1996），國際企業管理--理論與實務，台北：智勝文化事業有限公司。
- 李長貴（1995），改善企業經營體質--訓練與發展，台北：財團法人金融人員研究訓練中心。
- 施振榮（1996），再造宏碁，台北：天下文化出版社。
- 經濟部統計處（1997），製造業對外投資實況調查報告，經濟部統計處編印。
- Adler, N. & Batholomew, S. (1992), "Managing globally competent people", *Academy of Management Executive*, 6(3), 52-65.
- Adler, N. (1991), *International Dimensions of Organizational Behavior 2nd ed.*, PWS-KENT Publishing Company.
- Ali , A. J. & Camp, R. C. (1996), "Global managers: qualities for effective competition", *International of Manpower*, 17(6/7), 5-18.
- Ali, A. & Masters B. (1988), "Management perceptions of the qualities needed for

- international success", *International Journal of Management*, 5(2) 287-95.
- Barham, K. & Wills, S. (1992), *Management across frontiers*, Ashridge Management Research Group, Berhamsted, Herts.
- Bartlett, C. A. & Ghoshal S., (1988), "Organizing for Worldwide Effectiveness: The Transnational Solution", *California Management Review* (Fall), pp.54-74.
- Bartlett, C. A. & Ghoshal, S. (1987), *Managing across borders*, Boston: Harvard Business School Press.
- Bartlett, C. A. & Ghoshal, S. (1992), "What is a global manager ? ", *Harvard Business Review*, September-October, 124-32.
- 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), 113-36.
- Black, S., Gregersen, H., & Mendenhall, M. (1992), *Global assignments*, Jossey-Bass, San Francisco, CA.
- Blancero, D., Boroski, J. W., & Dyer, L. (1996), "Key competencies for a transformed human resource organization: results of a field study", *Human Resource Management*, 35(3), 383-403.
- Boyatzis, R. E., Cowen, S. C., Kolb, D. A. & Associates (1995). *Innovation in professional education: Steps on a journey from teaching to learning*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Boyatzis, R. E.,(1982). *The competent manager: A model for effectiveness performance*. New York: Wiley.
- Briscoe, D. R. (1995), *International human resource management* USA Prentice-Hall, Inc.
- Brookes, J. (1995), *Training and development competence*, London, Printed and bound in Great Britain by Biddles Ltd, Guildford and King's Lynn.
- Cortina, J. M. (1993), *What is Coefficient Alpha? An examination of theory and applications*. New York: Random House.
- Dana, L. P., (1994), "On the Internationalization of a Discipline: Research and Methodology in Cross-cultural Entrepreneurship and Small-Business Studies", *Journal of Small Business Enterprise*, Vol.11, No.2, (January-March), pp.61-87.
- De Cieri, H., Dowling, P.J. & Tayler, K.F. (1991), The psychological impact of expatriate relocation on partners, *The International Journal of Human Resource Management*, 2(3), 377-414.
- Doz, Y. & Prahalad, C. (1986), "Controlled variety: a challenge for human resource management in the MNC", *Human Resource Management*, 25(1), 55-71.

- Dunning, J. H.,(1994), *Multinational Enterprises and the Global Economy*, Addison-Wesley Publishing Company.
- Earley, P.C. (1987), "Intercultural training for managers: a comparison of documentary and interpersonal methods", *Academy of Management Journal*, 30(4), 685-98.
- Engen, J. R., (1995), "Coming Home", *Training*, Vol.32, pp.37-40
- Estrom, A., & Galbraith, J., (1977), "Transfer of managers as a coordination and control strategy in multinational organizations." *Administrative Science Quarterly*, 22:pp.248-263.
- Fombrun, C. J., Denanna, M. A. & Tichy, N. M., (1984) "The Human Resource Management Audit", *Strategic Human Resource Management*, John Wiley & Sons, pp.3-18(1984),
- Forster, N., (1994), "The forgotten Employees? The Experiences of expatriate Staff Returning to the UK", *Journal of International Human Resource Management*, 5:2, May, pp.405-425.
- Ghoshal, S., & Bartlett, C. A., (1990),"The Multinational Corporation as an Inter-organizational network", *Academy of Management Review*, Vol.15,pp.603-625.
- Hambrick, D. C., & Mason, P. A. (1984), "Upper Echelons: The Organization as a Reflection of its Top Managers." *Academy of Management Review*, 9:1193-206.
- Harris, P. R., (1989), "Moving Managers Internationally: The Care and Feeling of Expatriates", *Human Resource Planning*, 12(1),pp. 49-53
- Harvey, M. G., (1989), "Repatriation of Corporate Executives: An Empirical Study." *Journal of International Business Studies*, Spring, pp.131-141.
- Howard, C. G. (1992), "profile of the 21st- century Expatriate Managers", *Human Resource Magazine*, June No.96.
- Kanter, R. M., Stein, B. A., & Jick, T. A.,(1992), *The Challenge of Organizational Change*. New York: Free Press.
- Kao, J. J.,(1989), *Entrepreneurship, Creativity & Organization*, Prentice Hall.
- Kobrin, S. J. (1988),"Expatriate Reduction and Strategic Control in American Multinational Corporations", *Human Resources Management*, 25(1),pp.91-102
- Kuratko, D. F., & Hodgetts, R. M., (1992), *Entrepreneurship – A Contemporary Approach*, 3rd. The Dryden Press.
- Lado, A. A., & Wilson, M. C.,(1994), "Human Resource Systems and Sustained Competitive Advantage: A Competency-based Perspective", *Academy of Management Review*, Vol.19,No.4pp.699-727.
- Lovelock, C. H., & Yip, G. S.,(1996), "Developing Global Strategies for Service

- Business”, *California Management Review*, Vol.38, No.2, Winter pp.64-86.
- Marquardt, M. & Engel, D. (1993), *Global human resource development*, Englewood Cliffs, Prentice-Hall, NJ.
- McEnery, J. & DesHarnais, G. (1990), “Culture shock”, *Training and Development Journal*, 14(4), 43-47.
- McLagan, P. (1983), *Models for excellence*, Alexandria, VA:ASTD Press.
- McLagan, P. (1989b), “Models for HRD practice”, *Training and Development Journal*, 43(9), 49-59.
- Nadler, L., & Nadler, Z. (1990), *Developing human resource development (ed.)*. New York: John Wiley.
- Nonaka, I., (1988), “Self-Renewal of The Japanese Firm and The Human Resource Strategy”, *Human Resource Management*, Vol.27, No.1, pp.45-62.
- Phatak, A. V., (1989), *International Dimensions of Management*, Boston, Kent, MA.
- Prahalad, C. & Doz, Y. (1987), *The Multinational Mission*, pp.13-37.
- Pucik, V., & Katz, J. H., (1986), “Information, Control, and Human Resource Management in Multinational Firms.” *Human Resource Management*, 25(1) .pp.121-132.
- Schwab, D. P., (1980), “Construct Validity in Organizational Behavior”, *Research in Organization Behavior*, Vol.2, pp.3-43.
- Smith, D. (1991), *The dictionary for human resource development*. Alexandria, VA:ASTD Press.
- Spencer, L. M. (1993), *Competence at work: models for superior performance*, John Wiley & Sons, Inc., NY.
- Steven, Mike (1993), “On course for training”, *Marketing*, Jan., 25-28.
- Tung, R. L. (1981), “Selection and Training of Personnel for Overseas Assignments”, *Columbia Journal of World Business*, 16(1), 68-78.
- Tung, R. L. (1982), “Selection and training procedure of U.S., European, and Japanese Multinational”, *California Management Review*, 25(1), Fall, 57-71.
- Tung, R. L. (1987), “Expatriate Assignment: Enhancing Success and Minimizing Failure”, *Academy of Management Executive*, 1(2), 117-26.
-
- Tung, R. L., (1988), “Career Issues in International Assignments”, *Academy of Management Executive*, 2, 241-244.
- Tushman, M. L., & Romanelli, E. (1985), *Organizational Evolution: A Metamorphosis model of Convergence and reorientation*. In L. L. Cummings & B. M. Staw (Eds.), *Research in Organizational Behavior*, Vol.7:171-222. Greenwich, CT:JAI Press.

- Watkins, K. (1989), *Business and Industry*. In S. Merriam and P. Cunningham (Eds.), *Handbook of Adult and Continuing Education*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Werther, W. B., Wachtel, J. M., & Veale, D. V., (1996), "Global Deployment of Executive Talent", *Human Resource Planning*, pp21-29.
- Westley, F. R., & Mintzberg, H., (1989), "Visionary Leadership and Strategic Management", *Strategic Management Journal*, 11:337-351.
- Wills, S. & Barham, K. (1994), "Being an international manager", *European Management Journal*, 12(1), 49-58.
- Zeira, Y. & Banai, M. (1985), "Selection of Expatriate managers in MNCs", *International Studies of Management and Organization*, 15(1), 33-51.