

國軍外派深造教育人員的跨文化訓練研究

A Study on Cross-Culture Training of R.O.C. Expatriates for Foreign Advance Study

葛惠敏 (Hui-Min, Ko)

國防大學空軍指揮參謀學院中校教官

提 要

本研究選定曾經外派美國戰爭學院及指參學院教育之陸、海、空軍軍官學員進行訪談，探討外派學員所接受的訓練，以及如何減低其面臨的不適應性，增加學習成效。研究發現國軍外派學員之遴選係以英語能力為主要門檻，另輔以軍事專業及軍種戰術為考量。對於外派訓練以非正式師徒制為主，即由有外派經驗人員累積及協助，多數仍以自我學習為主要訓練途徑。本文建議外派前應有周延之甄選及訓練需求評估，應將其家人納入訓練課程，提供學員整個家庭支持；外派訓練可結合數位學習平臺，鼓勵外派學員參與外派國文化課程，提升跨文化能力；應重視回國後學員之任職經管與適應訓練，讓學員回國後能對國軍有正確的預期及實質的助益。

關鍵詞：外派人員、跨文化訓練、訓練需求評估、跨文化能力

Abstract

This research interviewed military officers who have completed their study in the U.S. War College or Army/Navy/Air Force Command and Staff Colleges, in order to investigate their study performances by understanding training and techniques used to engage with potential unsuitability during foreign study. In this paper, we found that criteria used to select trainees for such foreign study is based on English language skill, military profession, and service military tactics. Unorthodox mentoring system is used to assist expatriates, namely having some trainees who completed trainings in the prior programs share their experience, but self-study still seems to be the major approach. This research suggests expatriates, trainees selected for foreign studies, shall be given a satisfactory Training Needs Assessment (TNA), and training assessment. Family members shall be included into assistant programs to provide a better support for trainees. Long distance digital learning platform could be provided to encourage trainees participating in culture programs to enhance their cross culture competency. Also, it is necessary to emphasize on continuing tracking of their career development and adaptness after returning to country. This will insure their continuing contribution to meet planned expectations.

Keywords: Expatriate, Cross-Cultural Training, Training Needs Assessment(TNA), Cross-Cultural Competency

壹、前言

受全球化的影響，在社會上各個領域幾乎都在討論國際化人才的培養及「跨文化訓練」(Cross-Cultural Training, CCT)等議題。例如，在政府與企業單位，皆強調培養人員全球的視野、多元管理的能力、外派人員的訓練，以及國際人力資源規劃等；在教育領域中，學校機構強調提升教師多元文化的知能，了解不同族群的學習需求（例如：國際化校園）；而在醫療服務與社會工作的領域也不斷呼籲加強對不同族群文化的了解，增加跨文化的溝通學習（例如：與新移民之互動）。¹在軍事領域上，早期有些國家的軍事單位在跨文化訓練上也做了相當大規模的研究，這些研究在試圖改善軍中種族間的關係，改善軍職人員與社區成員的關係，及改善派駐海外服役人員的跨文化調適問題。²就國軍而言，審視未來戰爭型態演變、軍事科技發展及現代國防事務演進，軍售外派深造教育管道成為提升人力水準的途徑之一，跨文化訓練也成為國防部廣儲專業優質人力，提升國軍人員素質重要的一環。

惟接受跨文化訓練人員往往須面對著與本國不同的生活環境、教育方式、語言及文化等差異，可能造成適應不良、學習成效不

如預期、甚至投資浪費等現象。學者Tung就指出，原來在母國組織中表現優異的人員，派駐到海外後並不代表就能表現良好，完成任務。而失敗的最主要原因為「外派人員本身無法適應不同的文化與生活環境」，外派任務失敗組織即須承受可觀的人力成本。³尤其在跨文化交流時，單有IQ（智商）及EQ（情緒智商），已不足以應付跨國交流之挑戰，尚須有良好的文化智商CQ(Cultural Intelligence)，⁴始能於外派時與當地人員間有良好的互動，形成共識，順利達成任務。爰此，本文即以曾外派美國接受深造教育（戰爭學院及指參學院）學員為主要研究對象，並藉由個別深度訪談(In-depth Interview)的方式，分就外派學員甄選、訓練、適應等過程，探討外派學員適當之甄選方式及應接受的跨文化訓練，進而提出改進建議，期能使外派學員能於短時間內融入受訓國家的環境與文化，建立適當的人際網絡，有效減少可能遭遇的挫折，獲得良好的學習成效，進而將所學回饋國軍。

貳、跨文化能力的重要性

隨著國際化任務及多元文化環境的日益普遍，「跨文化能力」(Cross-Cultural Competency)成為影響組織服務品質與持續發展的

1 張煒雯、洪小惠，〈國際人才與跨文化訓練〉，《T&D飛訊》，第126期，2011年9月，頁2。

2 李漢雄，〈國際化人力資源發展與跨文化訓練〉，李隆盛、黃同圳編，《人力資源策略管理》（臺北：揚智，2000），頁366。

3 Rosalie L. Tung, "Selection and training procedures of US, European and Japanese multinationals". *California Management Review*, Vol. 25, No. 1, 1982, pp.57-71.

4 文化智商(Cultural Intelligence, CQ)，引自2003年Earley and Ang教授在《文化智商》一書中定義文化智商（又稱文化商數）為「一個人在多元化的文化特性下，能有效運作的能力」。他不像智商，用一堆數學上不同標準去測試、評量智力，也不像情緒智商，是辨識、評估、管理及控制一個人對自我、與他人和群體互動時的情緒之能力。Christopher P. Earley & Ang Soon, *Cultural Intelligence: Individual Interactions Across Cultures* Stanford (CA: Stanford University Press, 2003).

一項重要關鍵。自1997年開始，經濟合作發展組織(OECD)展開了一項今日人才「核心能力選擇與定義」的研究，結果將21世紀人才的核心能力歸納為三個範疇，包括：與不同工具互動的能力(Using Tool Interactively)、自主的行動能力(Acting Autonomously)及在異質群體中互動的能力(Interact in Heterogeneous Groups)。⁵其中，「在異質群體中互動的能力」即是指在日益與國際化及多元的社會中，能夠與來自不同文化背景的人相處、合作及學習的能力。為增加我國學生的「跨文化能力」，教育部於民國94年起即積極推動高等教育國際化(The Internationalization of Higher Education)，鼓勵學生主動尋求出國留學或當交換學生的機會，藉以開拓視野，培養適應多元文化的能力及在異國中自我成長。由於外派學生是直接進入他國長時間學習與生活，為名符其實的「國際學生」(International Student)，這些學生往往須面對該國的跨文化適應(Cross-Cultural Adjustment)與文化衝擊(Cultural Shocks)等問題，跨文化能力的需求也相形重要。尤其在國內外研究中發現國際學生在生活、學習、適應等常遭遇的問題，如學者李豐里研究中指出，國際

學生不論在心理與生理上均有許多變化產生，如面對心理的孤寂或生理對環境的疾病產生，加上語言及文化無法調適下，對國際學生來說，每件事都可能是一種挑戰；⁶施秀玲更進一步提到，國際學生的學習意願，會受到生活適應、語言能力、社會文化及鄉愁等因素影響；⁷ Furnham & Bochner研究指出，在國外求學的學生最可能碰上語言表達能力與跨文化技能不足、遭受偏見與歧視、差別待遇、鄉愁與寂寞感；⁸ Kitsantas更以量化研究發現，跨文化能力可以顯著預測出國留學生的國際理解和跨文化技能，也就是再次提出留學前具備跨文化能力的重要性。如此有助於海外課程學習提高學生的世界觀、全球視野、旅遊、藝術、外語、歷史，並增加反射的思維，自力更生，自信和個人福祉。⁹

另外，在軍人的跨文化能力方面，Lewis則強調，軍人在未來的軍事行動中與不同文化背景的个人與群體互動將越來越頻繁，對彼此應有更多的理解和互動。因此，透過對軍人的培訓、教育及和自我發展，著重熟練外國語言可提供技能的轉移，且完整跨文化能力的是軍隊成功領導者及現代化軍人必備的條件。¹⁰

5 Littrell N. Lisa & Eduardo Salas, "A Review of Cross-Cultural Training: Best Practices, Guidelines, and Research Need," *Human Resource Development review*, Vol. 4, No. 3, 2005, pp. 305-334.

6 李豐里，《外國學生生活適應及其相關因素之調查研究》（臺北：國立臺灣師範大學衛生教育學系碩士論文，2000）。

7 施秀玲，《外國學生來臺社會支持與生活適應歷程之研究—以銘傳大學桃園校區外國學生為例》（臺北：私立銘傳大學公共事務學系碩士論文，2006）。

8 A. Furnham & S. Bochner, *Culture Shock: Psychological reactions to unfamiliar environments* (London: Methen, 1986), p. 298.

9 Anastasia, Kitsantas, "Studying abroad: The role of college students' goals on the development of cross-cultural skills and global understanding," *College Student Journal*, Vol. 38, 2004, pp. 441-452.

10 Brett G. Lewis, "Developing soldier cultural competency", *USAWC Strategy Research Project* (Pennsylvania: U.S. Army War College, 2006), pp. 1-12.

參、「跨文化訓練」相關文獻探討

一、定義與目的

跨文化訓練(CCT)，係在個人和組織文化發展上的一個重要的因素，可支撐社會凝聚力和國家社會資本。¹¹美國學者Bean對跨文化訓練的定義：任何旨在提高文化才能(Cultural Competence)的教育訓練計畫，其內容包括情意、知識和技能，而文化多樣性則是其能有效發揮作用的特點。¹²實施教育訓練目的是當發現擔任某項業務或職責者缺乏職務上所應有的能力與意願時，對此員工給予適當的訓練或動機，使其具備應有的知識及培養其主動積極的態度。¹³

二、跨文化訓練的重要性

Hutchings提出，跨文化相關的訓練，將有助於外派人員對該國的文化、習俗有較深入的了解，可降低文化衝擊，有效提高外派任務成功機會；¹⁴ Abbe等人研究指出，軍隊的領導人透過跨文化訓練的方法，及實際演

練可以廣泛增進其跨文化知識及技能，並強調語言能力，及了解派駐國文化的重要性，能使其在有限的時間及資源下，獲得最大的進步，成為具跨文化能力的境外作戰軍隊領導人。¹⁵

三、外派前、後的訓練

Hogan等人研究發現，外派前準備不足常是海外派遣失敗的主要原因之一。¹⁶學者李劍南等指出，外派人員的適應分為：赴任前及赴任後，如圖1，而赴任前的「行前培訓」項目的運用，就是解決此問題的良好方式；¹⁷李劍南等人更強調，外派人員接受跨文化訓練，可以更容易理解不同國家的文化差異，以避免文化衝擊，故行前培訓可以協助外派人員及其家庭成員提前進入此情境，並做好充分的準備。因為，行前培訓可確保外派人員在海外的工作績效和成功率，此對於將員工派到與原國家有明顯文化差異的國家中，更為明顯；¹⁸孫玉融亦表示，對外派任務來說，出發前的訓練很重要，此除了可減少外派任務失敗機會，也有助於達成較佳

11 Robert, Bean, *The Effectiveness of Cross-Cultural Training in the Australian Context*, Cultural Diversity Services Pty Ltd, Vol. 1, No. 2, 2006, p. 7.

12 Robert, Bean, "Australia Measures the Value of Cross-Cultural Training," *The War for Talent*, Vol. 15, No. 2, 2007, p. 39.

13 Tom E. Lawson & Vaughan Limbrick, "Critical Competencies and Developmental Experiences for Top HR Executives," *Human Resource Management*, Vol. 35, No. 1, 1996, pp. 67-85.

14 Katherine, Hutchings, "Cross-Cultural Preparation of Australian Expatriates in Organizations in China: The Need for Greater Attention to Training," *Asia Pacific Journal of Management*, Vol. 20, No. 3, 2003, pp. 375-396.

15 Allison, Abbe, Gulick Lisa M. & Herman Jeffrey L., "Cross-cultural competence in army leaders: A conceptual and empirical foundation: US Army Research Institute for the Behavioral and Social Sciences Arlington," *United States Army Research Institute for the Behavioral and Social Sciences* (Virginia: 2007), pp. 5-34.

16 Gary W. Hogan & Jane R. Goodson, "The Key to Expatriate Success," *Training & Development Journal*, Vol. 22, No. 1, 1990, pp. 50-52.

17 李劍南、韓曉紅，〈淺談跨國公司外派人員行前培訓項目的運用〉，《商場現代化》，第522期，2007年，頁320。

18 同註17，頁321。

的績效表現；¹⁹Martin指出，外派人員的訓練則可能包括：對於外派國相關知識的了解、文化敏感度與語言訓練等。由於外派異地需要跟不同族群做溝通，若能事前了解該國的一切情況，如文化習俗等，則該外派人員將能較有效與輕鬆地融入當地環境；²⁰ Forster強調，在語言訓練方面的重要，若外派人員能更深入了解該國當地語言，外派工作將較易完成，外派人員也可較快融入外派國文化(Cultural Acculturation)。²¹ Black等人提出，外派人員在赴任前及赴任後適應之架構圖，如圖1所示。

儘管跨文化訓練有其重要性，還是有

部分企業未提供外派人員行前訓練，主要是企業認為行前訓練缺乏評估機制或實質上可供衡量的回饋，以致無法確認訓練之有效性；²²或即使部分企業雖提供了行前訓練，然訓練本身還是有許多待改善之處。²³至於行前訓練舉辦之時機，提供行前訓練的最佳時間是在離開自己國家前的三到五個星期，尤其能事先訪談外派人員並於了解其需求後，再提供行前訓練，將會是最有效的。此外，Norhayati則指出，行前訓練在新工作開始之前的一到二週舉辦，會非常有效。²⁴

四、國軍外派甄選機制

(一)軍售訓練規劃²⁵

1. 律定國軍年度赴

國外軍事學校、軍事基地訓練之作業規定與程序，統一管制相關事項，落實「為用而訓」與「即訓即用」之目標。

2. 國軍對軍售裝備、

新武器操作與維護，在國內無法獲得訓練或國軍訓練能量無法達到要求水準，循軍售管道派員出國接受訓練。

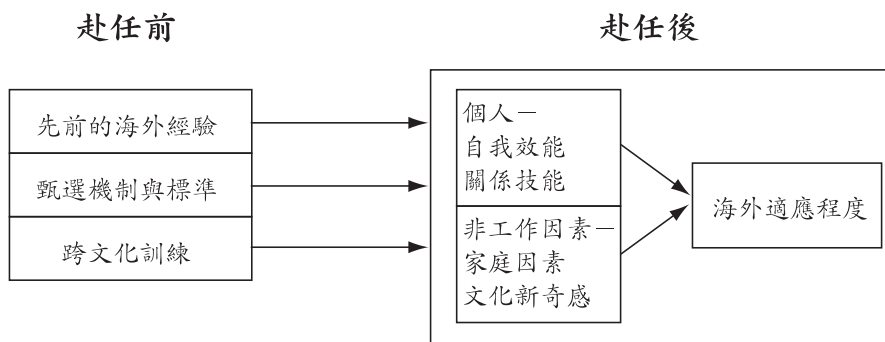


圖1 影響海外適應相關因素

資料來源：Black, J. S., Mendenhall, M., and Oddou, G., "Toward a comprehensive model of international adjustment: An integration of multiple theoretical perspectives," *Academy of Management Review*, Vol. 16, 1991, pp. 291-317.

19 孫玉融，〈淺談外派人員的甄選、訓練與安置〉，《品質月刊》，第11卷第41期，2005年，頁88。

20 C. Martin & S. Beagrie, "How to Prepare for an Overseas Assignment," *Personnel Today*, Vol. 11, No. 29, May 2004, p. 3/5.

21 Forster, Nick, "Expatriates and the Impact of Cross-Cultural training," *Human Resource Management Journal*, Vol. 10, No. 3, Jul 2000, pp. 63-78.

22 同註14。

23 Sharon Leiba O'Sullivan, Appelbaum Steven H. & Abikhzer Corinne A., "Expatriate Management Best Practices in Canadian MNCs A Multiple Case Study," *Career: Development Journal*, Vol. 7, No. 2, 2002, pp. 79-95.

24 Abd Mukti Norhayati, "Computer Technology in Malaysia: Teachers' Background Characteristics," *Attitudes and Concerns, Information Systems in Developing Countries*, Vol. 3, No. 8, 2000, pp. 1-13.

25 尹祚芊、黃煌雄、葛永光、趙榮耀，《國軍軍事教育體系之檢討與績效評估專案調查研究報告》（臺北，監察院，2011），頁1-10。

申請班次屬「建軍」或「指揮作戰」者，薦選軍官派訓；屬「維修技術」或「執行作業」者，檢討士官派訓。送訓範圍為：(1)國外指參、戰院深造教育班次；(2)指管通資情監偵班次；(3)新型武器裝備操作維修班次；(4)參加美軍操演班次（包含在職訓練）。

(二)甄選機制²⁶

1. 國軍於年度提出軍售訓練員額申請，各單位每年6月1日前將次二年度需求報部。

2. 各年度召訓班次依國防部核定辦理。

3. 申請班次依學歷、經歷、年資、智力測驗、體格、忠貞及品德等考選及查核。

4. 儲備、選訓甄試

(1)初試：依軍售訓練班次申請員額，每1員額擇優3至5名，列為初試（語文、專業）合格儲備人員。

(2)複試：美國在臺協會(AIT)參加英語理解程度測驗(ECL)測驗。

對於甄選機制的重要性，黃英忠等人指出，當人力資源的課題延伸到國際構面時，海外派遣人力甄選的影響力將會更深遠。²⁷而在甄選外派學員時，若採用較嚴格與多面向的標準，將有助於外派學員迅速且容易的適應外派國的生活與學習。²⁸組織甄選的目的是為了求得合適的人選，以符合職位所需，並使工作能由適當的人來執行。如果

甄選不當，不僅會降低生產力。也容易對組織氣氛、員工士氣造成不良的影響。因此，如何甄選出合適的海外派遣人員，對組織而言，可說是相當重要的課題。

揆諸上述學者提出的跨文化訓練的概念與內容雖不盡相同，但內涵多以闡述跨文化訓練主要在幫助外派人員更了解派駐國文化，經由對異文化的認知也有助於世界觀的養成，而與異國人民的互動上，亦可增進彼此的情感溝通，對於壓力的調適及海外任務執行績效亦有所助益。²⁹此外，訓練本身不僅要因應今日之需要，更要能適應未來的發展。因此，訓練內容應盡可能配合部屬個人目標的達成，施以適當的激勵，以激發其意願及潛在能力；至於學習方式則是主要來自於模仿別人的行為，亦即來自於觀察與經驗，並進而發展其技能，達到跨文化適應與提升工作績效的目的。

肆、研究方法

一、研究問題

本研究採用「深度訪談」研究方法，將訪談內容區分為：個人背景、外派人員訓練需求、外派生活適應及甄選具備能力等四個面向問題，進而探討外派人員應具備之能力內涵。

(一)個人背景問題

此部分希望能對受訪者的背景作一了

26 空軍司令部，〈2012年軍售訓練員額申請暨考選規定〉，〈http://www.hq.caf.mil.tw/airforce_department/HR/militaryEducation/edu006〉（檢索日期：2013年1月17日）

27 黃英忠、鍾昆原、溫金豐，〈臺商派駐大陸跨文化訓練模式初探—重要事例法與社會學習理論之應用〉，《輔仁管理評論》，第5卷第1期，1998年3月，頁19-47。

28 Stewart J. Black, Mark Mendenhall & Gary Oddou, "Toward a Comprehensive Model of International Adjustment: An Integration of Multiple Theoretical Perspectives," *Academy of Management Review*, Vol. 16, 1991, pp. 291-317.

29 廖晟堃，〈外派人員跨文化訓練〉，《T&D飛訊》，第25期，2004年9月，頁4-8。

解，研析其對外派生活有無影響等。

(二)跨文化訓練需求及滿意度問題

希望能了解受訪者曾接受／希望接受那些跨文化訓練？其重要性如何？及其訓練後的滿意度和使用頻率如何？目的在於探討跨文化訓練對其能力能否提升。

(三)跨文化適應問題

此部分希望了解外派人員在派駐國的適應情況，進而從中了解其需要那些能力。

(四)外派甄選需要具備的能力

此部分希望能了解外派人員認為需具備何種特質、能力內涵才能在派駐國適應良好，並有好的學習成效。

二、研究設計

(一)抽樣方法與研究對象

因國軍各軍種每年僅派訓乙員赴美受訓，樣本選取不易，故不以隨機抽取樣本(Equal Probability of Selection Method Sample, EPSEM)方式進行。而本研究為了取得最接近研究概念與目的的訪談資料，採用立意抽樣(Purposive Sampling)，且條件為「以近三年曾派駐美國接受戰爭學院及指參學院深造教育學員」，³⁰且回國後於國防大學各軍事學院（包括戰爭學院及陸、海、空軍指揮參謀學院）擔任教官人員」，再由接受訪談的人員，協助推薦其他符合條件人選。受訪人數為戰爭學院及陸、海、空軍指揮參謀學院各2-3員，共計10員，進行半結構性訪談(Semi-Structural Interviews)。外派學員甄選及跨文化訓練作業雖然其分屬陸、海、空軍司令部

負責，但經分別審視各軍種軍售人員赴外作業規定，其同質性及執行作法幾近相同。另訪談大綱(Interview Guide)亦經資深外派人員的修訂及訪談內容之逐字稿經受訪者進行確認，確保符合原意，以增加本研究的信度(Reliability)及效度(Validity)。

(二)研究工具與資料分析

結構性的訪談(Structured Interviews)對於訪問內容與程序在訪問前均已標準化，結果也較易控制、易於比較及轉換，但卻無法對問題獲得更深入的了解。因此，本研究選擇以半結構性訪談方式進行，目的在於獲得國軍軍售外派甄選及跨文化訓練（如進行方式、程序、內容及適應等）等相關資訊。研究大綱設計之重點係修改自廖士寬及謝俐勤等人對外派人員影響研究的問卷，其探索向度(Dimension)如下：³¹

1.請就外派前你的個人背景介紹

性別、年齡、教育程度、工作年資、部門、職位、之前有無外派至其他國家經驗、婚姻狀況（若已婚，有無攜眷一起至派駐國；有無子女，若有，是否一同出國？教育問題為何？）。

2.當你經過初、複試之甄選後，國軍曾對你有哪些跨文化訓練？

個人生活能力訓練、本國軍事文化訓練、派外訓練、其他訓練及訓練方式如何？

3.當你外派受訓期間，曾有哪些不適應的問題發生？

30 國軍每年甄選赴國外接受深造教育的學員有數個國家，但依規定僅有派赴美國的學員會在返國後至國防大學任教，且戰爭學院及陸、海、空軍指參學院每年僅乙員外派受訓。

31 廖士寬，《訓練深度、個人因素對派外人員滿意度影響之研究》（臺南：國立成功大學研究所碩士論文，1996），頁75-88；參閱謝俐勤，《跨文化因素對在臺外商經理人創業精神影響之研究》（高雄：國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文，1996），頁45-57。

與原本生活差異性、對派駐國當地生活、學習環境適應情況（如氣候、交通、食物、醫療等）、對派駐國當地的語言使用情況、對派駐國當地教師、同學的價值觀／學習態度／社交型態／風俗習慣、與派駐國當地輔導人員配合相處情況、與派駐國當地學習以外人士相處情況（如同學、鄰居等）、對於外派所擔任學習的要求、責任內容及學業成績評估標準適應情況、家人對於當地生活適應情況及子女教育等問題。

4. 在你經過外派受訓後，現在的你回顧那些能力是甄選時就應具備的能力？

專業能力、個人特質（易接受不同文化、親和力等）、語言能力、外派學習及自我管理能力和持續學習能力、認知感受敏感能力、適應及應變能力、人際關係能力、溝通能力、壓力承受及排解能力、生活轉換能力、自我激勵能力及其他等。

伍、訪談內容分析

本次訪談外派人員計10員，均為男性（尚無外派女性學員），年齡34-46歲，教育程度具受過國內基礎班次或國內外指參深造教育，階級為少校至上校，僅1人有外派他國受訓經驗、婚姻狀況（9位已婚、1位未婚及7位有攜眷一同至派駐國）。訪談內容以一般性訪談(General Interview)並輔以訪談大綱引導，將10位受訪者訪談內容整理出訪談逐字

稿，以「內容分析」(Content Analysis)為資料分析方法與「編碼」(coding)交換使用，³²並以訪談資料分析MAXQDA 10軟體，³³先採開放編碼(Open Coding)，再依同質性進行主軸編碼(Axial coding)，關於本次研究主軸者，最後則以選擇性編碼(Selective Coding)三步驟，彙整提出結論。本研究採客觀、系統地量化（內容出現次數）與描述明顯跨文化內容的研究方法，³⁴透過以量載質的分析進行文件內容分析。³⁵期對國軍外派人員跨文化訓練據以了解，並提出後續訓練建議。

本研究根據內容分析對訪談之逐字稿進行開放性編碼，結果共分析出81個概念，再透過主軸編碼，分為11個類群，最後將類群進行選擇性編碼，分出「跨文化訓練」、「跨文化適應」及「甄選具備能力」等三個範疇：

一、跨文化訓練需求

從開放編碼到主軸編碼中，可將訓練內容分為以下四方面來探討，分別為「本國軍事文化訓練」、「派駐國文化訓練」、「個人生活能力訓練」及「家屬適應訓練」。在個人生活能力訓練中以語言能力為18次最多；派駐國文化訓練中以異國文化次數為10次；其次為本國軍事文化訓練中的聯合作戰思維次數為8次；家屬適應訓練中以語言訓練為8次最多。經選擇性編碼成為跨文化訓練需求編碼概念圖，如圖2。

32 Cartwright P. David, 在1953年提出「內容分析」與「編碼」(coding)可以交換使用，以客觀的、系統的，以及量的描述任何符號的行為。王文科，《教育研究法》（臺北：五南，1990），頁412。

33 MAXQDA是一套先進(state-of-the-art)的專業文本分析工具，也是專業的質化資料分析和資料管理軟體，能協助研究者有效的執行質化資料分析和詮釋文本。MAXQDA軟體能廣泛應用在社會學、政治學、心理學、公共衛生、人類學、教育、行銷、經濟學，以及都市計畫等領域的研究，是分析質化資料時強有力的工具。

34 Klaus K. Krippendorff, *Content analysis: An Introduction to its Methodology* (Thousand Oaks: Sage, 2004).

35 歐用生，《內容分析法》（臺北：師大書苑，1994）。

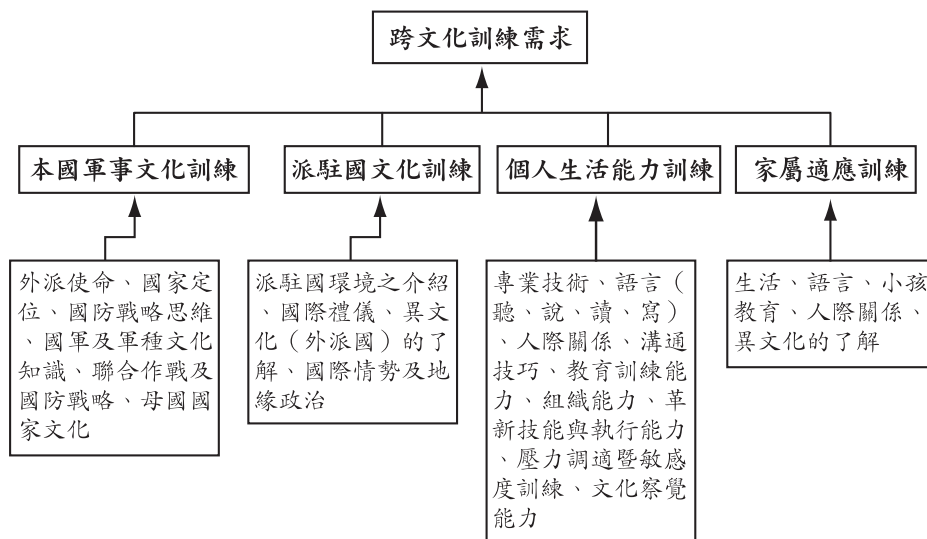


圖2 跨文化訓練需求編碼概念圖

資料來源：本研究整理

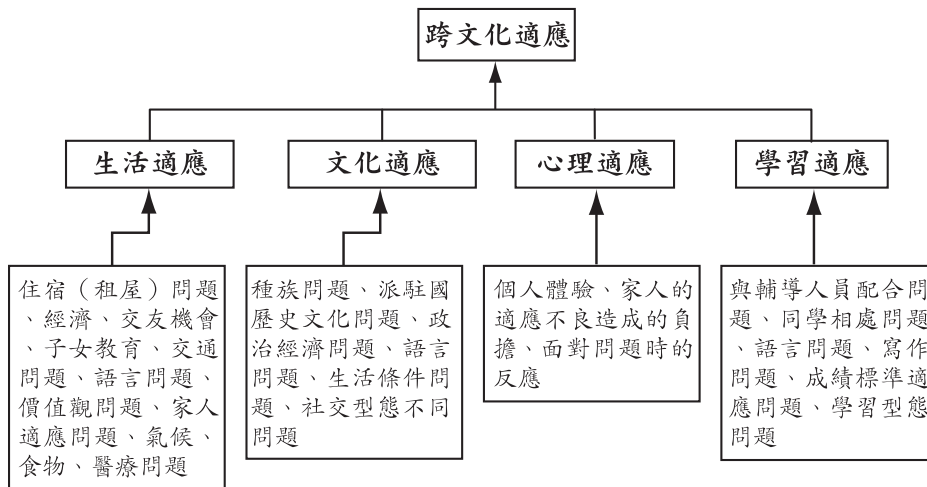


圖3 跨文化適應問題編碼概念圖

資料來源：本研究整理

二、跨文化適應問題

從開放編碼到主軸編碼中，可將「跨文化適應」情況內容分為以下四方面來探討，分別為「生活適應」、「文化適應」、「心理適應」及「學習適應」。在生活適應以家人

適應問題及語言問題均為8次最多；文化適應中以派駐國歷史文化次數為10次；其次為政治經濟問題次數為6次；心理適應則以家人的適應不良造成的負擔為8次最多；學習適應以語言問題為10次最多，其次為學習型態問題6次。再以選擇性編碼歸結為跨文化適應問題概念圖，如圖3。

三、甄選具備能力

此部分在由開放碼至主軸編碼中，可將外派甄選需要具備的能力內容分為「知識能力」、「技能能力」以及「態度能力」三方面來探討。在知識能力以專業能力為8次最多；技能能力以語文能力次數為10次最多，其次為人際關係能力5次；態度能力則以學習轉換能力為5次最多，次之為自我激勵能力4次。經選擇性

編碼為甄選具備能力概念圖，如圖4。

陸、國軍外派人員跨文化因應分析

跨國企業對其外派人員實施跨文化訓練，主要是要增加其知識及技能，使其能在不熟悉的派駐地文化環境裡有效的運作。³⁶

36 Mark E. Mendenhall, Torsten M. Kühlmann, Günther K. Stahl & Joyce S. Osland, "Employee Development and Expatriate Assignments." In M. Gannon and K. Newman (Eds.) *Handbook in Cross-Cultural Management*. (London: Blackwell, 2002)

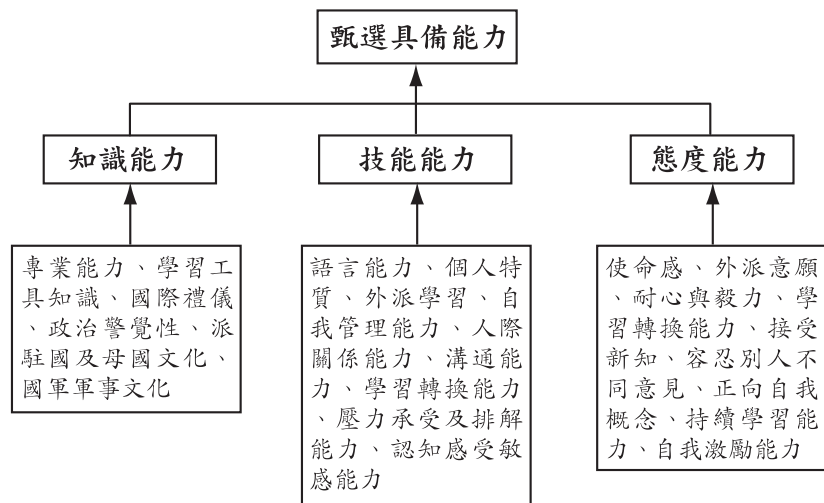


圖4 甄選具備能力編碼概念圖

資料來源：本研究整理

設計良好的跨文化訓練有其積極性，除了可提高外派人員的學習過程，從而促進有效的跨文化互動和跨文化適應。³⁷

一、國軍跨文化訓練實施現況

經訪談內容發現，國軍外派學員不多，彼此分據各地，因此各軍種並無針對區域之特別跨文化訓練，主要採前、後期學員以非正式師徒制(Unorthodox Mentoring System)經驗傳授。惟外派人員應具備的能力很難具體說明，因此外派人員必須認識自己、融入環境，以陶冶方式去影響，特別是跨文化訓練

還沒有具體實施的情況下，需要自我學習(Self-Study)，以自身實際經驗或有經驗人的傳承為主，並需多靠自己體會。³⁸

二、國軍跨文化訓練需求因應分析

訪談內容分析發現，外派人員曾至其他國受訓及攜眷一同前往，對外派人員確會影響人員對國軍訓練需求產生差異。Zakaria將訓練一般分為兩種途徑：「文化通則性」(Cultural General)及「文化特定性」(Cultural Specific)。³⁹因此，本研究就訓練方式在實務上建議如后。

(一)訓練方式

訪談發現國軍對「語言訓練」為重要的訓練項目需求，對「他人」及「自身」國家文化訓練概念的加強。訪談中發現，對訓練途徑及方法的有效性等內容少有著墨，本研究為避免因「訓練方式」不符部隊需求，致使忽略跨文化訓練機會，因此建議可參考Littrell, et al.在國際能力訓練的七種類型，可符合國軍訓練方式之參考，以嚴謹跨文化訓

37 P. Caligiuri, J. Phillips, M. Lazarova, I. Tarique & P. Burgi, "Expectations Produced in Cross-Cultural Training Programs as a Predictor of Expatriate Adjustment," *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 12, No.3, 2001, pp. 357-372.

38 余鑑、廖珮玟、黃文谷、黃進烽，〈政府經貿部門外派人員應養塑的人格特質、能力與適應跨文化之研究〉，〈T&D飛訊〉，第126期，2011年11月，頁1-15。

39 Norhayati Zakaria, "The Effects of Cross-Cultural Training on the Acculturation Process of the Global Workforce," *International Journal of Manpower*, Vol. 21, No. 6, 2001, pp. 492-510. 所謂的「文化通則」訓練強調增進參與者對文化的意識與覺察，以及文化敏感度的整體提升。而「文化特定」途徑則是鎖定一個特定的文化，協助國際人員了解所欲前往的國家（或互動的文化）的知識、語言及行為。兩者在實務界的應用上各有長處。在多元文化的工作環境裡，通則文化是最常被利用去培養國際人員整體的文化認識及認知。另一方面，當針對某一特定文化的國際性任務時，則會使用文化特定途徑。

練之內涵。⁴⁰

1. 語言訓練(Language Training)

發展平日互動所需之語言技巧，除了文字用語的學習，也學習異文化的表達方式。語言能力通常被有經驗的國際工作者列為基礎的能力之一。對於海外派遣人員而言，此訓練希望協助他們以適當的言辭表達當地語言。

2. 教導式訓練(Didactic Training)

提供有關不同文化的資訊，例如，風俗習慣、法令規章等。以書籍、演講、地區簡報、影片觀賞等。由於此種訓練是以資訊提供的方式為主，通常依據訓練目的，會搭配其他類型的訓練，讓學員有參與及互動的機會。

3. 文化覺察訓練(Culture Awareness Training)

有別於教導式訓練中強調學習「他人」的文化，文化覺察訓練主要是強調個人對「自身」文化的了解。在訓練中，個人體會母文化對自身的影響，包括價值觀、信念、行為等。

4. 歸因訓練(Attribution Training)

所謂的「歸因」(Attribution)是指依據事務現象或行為而進行詮釋的過程。例如，有些人首次拜訪某機構主管，看到坐在辦公室入口處的同仁，可能就推論是主管的祕書。這樣的推論邏輯，是來自於個人過去在某一文化環境中，透過經驗累積而建立的判斷機制。然而，當面對異文化時，過去的詮釋邏輯，往往不盡適用，有時反而成為誤

會的根源。因此，歸因訓練即是協助國際人員能夠學習其他文化的思維，合宜地調整詮釋的過程。

5. 行為調適訓練(Behavior Modification Training)

主要在協助受訓者了解特定文化中合宜及不合宜的行為，學習並演練合宜的行為，以促成有效的溝通，避免在互動過程中產生誤會。

6. 互動訓練(Interaction Training)

海外派遣人員或國際事務工作者與曾經有類似工作經驗的同仁互動，藉由實務經驗的分享，達到知識傳承的目的。

7. 體驗式訓練(Experiential Training)

由於文化是從生活中實際經驗的點滴所學習而來，因此體驗式訓練即是強調「做中學」。常用的方式包括情境模擬與角色扮演、個案探討，以及實地訪察、互動實習等，藉由創造經驗而產生學習。

(二)訓練設計

針對訓練設計方式，經訪談內容分述如下：

1. 依據工作性調整訓練時間長短。

2. 依據組織及人員的需求，來決定跨文化訓練應採用「文化通則」或「文化特定」途徑。

3. 對於海外派遣任務，不僅為外派人員提供訓練，也為其家人提供訓練。

4. 人力資源部門應該規劃及實施跨文化訓練時扮演主要角色。

(三)訓練實施

40 Lisa N. Litterell, Eduardo Salas, Kathleen P. Hess, Michael Paley & Sharon Riedel, "Expatriate Preparation: A Critical Analysis of 25 Years of Cross-Cultural Training Research," *Human Resource Development Review*, Vol. 5, No. 3, 2006, pp. 355-358.

對於訓練實施，經訪談內容綜整如下：

1. 在一訓練計畫中採用多樣性的教學策略。
2. 依據訓練計畫目標調整教學策略。
3. 以影片欣賞、課程講習提供人員線上即時輔助教材（如：教導式訓練）。
4. 採用師徒制(Mentoring System)的方式輔助學習。

5. 針對外派人員，可先辦理行前訓練，並在到達當地國家後，再接受當地的實務訓練（如：體驗式訓練）。

三、外派人員跨文化適應問題分析

國軍在甄選外派學員時，通常著重於語文能力，其次為專業能力，往往忽略文化衝擊問題及外派人員對環境的適應力究竟如何，通常這也可能是外派人員學習成效不佳及學習成效不易掌握的原因之一。而在訪談發現存在的問題如下：

(一)跨文化適應問題

在訪談中發現「文化適應」中的「派駐國文化」適應問題最為重要。其包括派駐國之歷史、傳統、政治、經濟、社會、生活條件、價值觀等，目的在使外派人員對於派駐國文化能有基本的認識，學會尊重當地文化。有時更甚者，因為學習過程中，有許多同學是來自不同國籍，文化複雜度將更高。至少藉由了解當地文化，有助於外派人員對當地人之行為了解，並適切加以回應。

(二)語言問題

研究發現在各面向探討「語言問題」一致被認為是關鍵性的影響因素。因此，

提出最重要的是語文程度必需足夠，現行所採用之ECL測驗已不足以應付學習上的需求，英文全能力均衡展現是極為重要的。實務上，必須應付上課能「聽」、能與同學互動的「說」、課後功課的大量「閱讀」及繳交功課作業的「寫」。除了直接影響課堂上教授課程的理解及閱讀，進而獲取地主國政治、經濟、軍事資訊，更能有助於學習成效提升。

(三)實務訓練問題

研究發現在「文化適應」中「家人適應」問題一直被關注。也表示當派駐國家文化與我國差異越大時，越需要實務訓練，許多人都是第一次出國，除了自己需要適應，還有家屬適應問題，即家屬外派人員及其家屬儘早融入當地生活環境，則外派人員能成功地適應環境的機會越大。

四、甄選具備能力分析

研究分析若要使外派人員獲得良好的生活適應、學習適應及文化適應，在甄選時具備一定水準的知識、技能及態度能力，將有助於在學習工作上、良好生活適應及文化互動上三面向有所提升，此亦呼應學者顧鳳姿論點，「可經由此三面向能力提升，以增強後續外派人員適應能力」。⁴¹

經訪談亦發現工作生涯連結（經管）連結問題：在《CHEES雜誌》22期(2002)專輯中指出：「當企業回答外派員工的助益時，竟有35%回答『不確定會對員工生涯帶什麼影響』。美國貿易委員會直率地質疑：『真不知當初這企業是用什麼方式來說服第一次要派出去的員工！』事實上，在《CHEES雜

41 顧鳳姿，《資訊業駐外經理海外適應之研究》（臺北：國立政治大學企業管理研究所博士論文，1993），頁59-61。

誌》針對1,000大企業的調查當中，也問及『外派是否有助未來升遷』這個問題，臺灣企業回答『不一定、看情形』比例更高達了70%。⁴²國軍亦有類似情況，對於外派與未來經管並無結合影響，對於外派制度之建立待加強。

另外，學習層級落差問題：在「知識能力」中的「專業能力」顯示出受訪者認為有「學習落差」情況，即甄選初試時所考的戰術科目與現行我國戰爭或指參學院教授之戰略層級相符，但與派駐國（美國）指參修習內容層級明顯不同，將影響學習中之理解及回國課程教授，出現「學用落差」校準(Alignment)問題。

綜上的研究中發現，外派學員的適應問題會影響外派學習成效，而跨文化訓練可幫助其適應。另外，在一般跨國企業在評估外派人員對這些因素及能力的適任度，則可透過心理測驗、壓力測驗、人格測驗量表及專業的評鑑中心來做較正確的評估，以提供組織做較正確的選擇。

柒、研究發現與建議

組織對外派人員實施跨文化訓練，主要是增加其知識、技能及態度的認知，使其能在不熟悉的派駐地文化環境裡有效的運作。⁴³設計良好的跨文化訓練是有其積極性，除了可提高外派人員的學習過程，從而促進有效的跨文化互動和跨文化適應。⁴⁴藉

此提醒外派學員重視當地文化之差異性，透過跨文化訓練實施來提升外派學員在派駐國學習上適應，期以達成學習成效。

一、人員培訓單位應正視跨文化訓練的有效性及必要性

目前國軍跨文化訓練多採用非正式師徒制（有經驗者帶領新人，加快新人熟練與適應），在無任何訓期重疊下，採行方式由外派學員私下進行經驗交流，這樣的模式機動性強，將最實際的經驗作直接的分享。但也因為非正式訓練，可能產生無經驗分享的可能，或個人對經驗的詮釋也有差異，肇致組織對於訓練目標的達成不易掌握。因此，若能以師徒制再搭配各單位依特性所設計的跨文化課程，以較有系統的方式進行知識傳承、訓練，可以減少因人而異所產生的不確定性。

二、派任前的甄選決策應周全考量

僅以語文能力及專業素養為主要甄選依據，較為不足。就外派國家及工作差異分析，以找出適合的外派人員所需之人格特質及能力，著重人員有無外派興趣及意願，較需注意的為人選的語文及專業程度、個人經驗、海外經驗、人際關係、溝通協調、解決問題之能力、異文化適應力、過去績效、健康及婚姻狀況等因素影響程度通盤考量，通常這也可能是外派人員學習成效的第一層把關。

三、外派訓練可結合國軍數位學習平臺

42 洪英正、江麗軍，〈全球化時代的人力培育新思維—以外派人員「文化智商」與「跨文化訓練」論述之〉，〈T&D飛訊〉，第135期，2012年1月，頁25。

43 同註36。

44 P. M. Caligiuri & M. Lazarova, "Strategic Repatriation Policies to Enhance Global Leadership Development," Invited book chapter for M. Mendenhall, T.Kuehlmann, and G. Stahl, ed., *Developing Global Business Leaders: Policies, Processes and Innovations* (New York: Quorum Books, 2001), pp. 243-256.

在國軍數位資訊運用十分普遍之際，人力培訓單位可建構外派人員數位學習平臺，將赴任須知統整化並進行即時更新，鼓勵外派人員參與外派國文化課程，並放入派駐國文化等課程，強化外派人員融入外派國的情境。另外，學員除了赴國外接受軍事教育修習，亦可適時加入母國或國軍的特色介紹，將母國文化加以推廣，亦為外交軟實力的展現方式。

四、重視返國回任人員的適應訓練

研究發現返國回任引起的適應問題，其最重要的是在減少不確定性。國軍現就外派學員回國後，即赴國防大學各學院擔任教官一職，但往往授課內容與外派所學落差，甚至無從得知其未來經管安排，產生返國後的動力減弱、無法融入組織、難以適應現行深造教育教學模式等問題。因此，讓學員對回國後有明確的職務經管預期及返國後接受適應訓練確有其必要性。

五、加強縱向及橫向人員訓練移轉的成效

依據「訓練移轉」(Training Transfer)的理論，訓練之所以無法產生實質改變的關鍵因素之一是「缺乏支持性的工作環境」。沒有組織系統性的支持（包括回國任職單位、上級單位、直屬主管），外派學習者回到自身工作崗位中，多數會回到舊有的工作模式。因此，如果希望外派人員的學習訓練能發揮實質效用，組織理應系統性地考量外派人員的發展與運用所學。例如：外派美國學員返國後，必須到國防大學擔任教官1-2年，但往往擔任的職務無異於其他教官，於任職滿後再回到外派前的工作崗位。在縱向上，對掌理相關國際業務單位及面對國防大學的學員教學；在橫向上，對於學校主管及同儕教官間，能夠增加其教學方法、內容及觀念

的傳達，強化外派人員的訓練成效移轉，發揮所學。

六、強化跨文化訓練設計的嚴謹度

訓練的嚴謹度是以「文化的相似性」、「文化互動程度」、「工作新穎性」等因素來決定。當文化差異越大、互動程度越高、工作內容越新，則訓練的嚴謹度就越高，越要運用經驗性的訓練方式，不能只依靠資訊的吸收。因此，訓練嚴謹度的需求愈高就愈需要採取「分析」及「經驗」的方法，不能只靠資訊的吸收（如資訊的給予、書籍簡報），讓學員有機會實際參與及體驗。

七、所需養塑的能力培養

(一)融入當地語言文化

派外人員所面臨的是「學習」，如何有效學習，其語言能力一定是最重要的，來自同一語言組別，才能了解其學習內容，有助於個人融入教學環境及理解其內涵，才能參與討論及發問。即便我們以英語能力為甄選門檻，但是對於教學文化及軍事背景的理解不夠，學習仍受限制。

(二)練就禮儀及肢體語言

各種不同的文化的形成，就會有不同的習慣，除了語言溝通，還有非語言的溝通，可能涉及到禮儀，應建立正確的訊息及適度的肢體語言。尤其在學習的環境中來自各國的國際學生，如何建立適當的禮儀及肢體語言的傳達，將有助於學習及各國經驗的交流。

(三)母國文化的傳遞

外派的學員除代表自己，也代表自己國家，因此自我反省及舉止行為須更加注意。個人的一舉一動都可能讓別人覺得就是自己國家文化的呈現方式。因此，了解自己的文化風格，如何將自己介紹給他人，傳達

正確的訊息及了解文化間的差異，是順利交流重要因素。

(四)建立人際關係能力

外派人員人際關係的建立更為重要。在異國交朋友，進行適當的社交，建立自己的人際網絡，有助於解決問題。

八、重視跨文化適應

(一)眷屬適應問題

多數受訪者在跨文化問題多能因人而異在不同時間得到適應，但攜眷者需要顧慮到的因素更多，包括家庭安頓、租屋、生活及小孩教育等可能產生較大的適應問題。

(二)回國後面臨新環境的適應

經過一年的外派，面對單純的學習環境及扁平的組織結構，回國必須適應較複雜的結構，需有新適應環境及工作的問題。

收件：102年02月07日

修正：102年04月17日

接受：102年04月29日

參考文獻

中文部分

專書

- 尹祚芊、黃煌雄、葛永光、趙榮耀，2011。
《國軍軍事教育體系之檢討與績效評估
專案調查研究報告》。臺北：監察院。
- 王文科，1990。《教育研究法》。臺北：五
南。
- 歐用生，1994。《內容分析法》。臺北：師
大書苑。

專書論文

- 李漢雄，2000。〈國際化人力資源發展與跨
文化訓練〉，李隆盛、黃同圳編，《人
力資源策略管理》。臺北：揚智文化，
頁366。

期刊論文

- 余鑑、廖珮玟、黃文谷、黃進烽，2011/11。
〈政府經貿部門外派人員應養塑的人格特質、能力與適應跨文化之研究〉，
《T&D飛訊》，第126期，頁1-15。
- 李劍南、韓曉紅，2007。〈淺談跨國公司外
派人員行前培訓項目的運用〉，《商場
現代化》，第522期，頁320-321。
- 洪英正、江麗軍，2012/01。〈全球化時代
的人力培育新思維—以外派人員「文化
智商」與「跨文化訓練」論述之〉，
《T&D飛訊》，第135期，頁25。
- 孫玉融，2005。〈淺談外派人員的甄選、訓
練與安置〉，《品質月刊》，第11卷第41
期，頁88-90。
- 張煒雯、洪小惠，2011/9。〈國際人才與跨

文化訓練〉，《T&D飛訊》，第126期，
頁2。

- 黃英忠、鍾昆原、溫金豐，1998/3。〈臺商
派駐大陸跨文化訓練模式初探—重要事
例法與社會學習理論之應用〉，《輔仁管
理評論》，第5卷第1期，頁19-47。
- 廖晟堃，2004/9。〈外派人員跨文化訓練〉，
《T&D飛訊》，第25期，頁4-8。

學位論文

- 李豐里，2000。《外國學生生活適應及其相
關因素之調查研究》。臺北：國立臺灣
師範大學衛生教育學系碩士論文。
- 施秀玲，2006。《外國學生來臺社會支持與
生活適應歷程之研究—以銘傳大學桃園
校區外國學生為例》。臺北：私立銘傳
大學公共事務學系碩士論文。
- 廖士寬，1996。《訓練深度、個人因素對派
外人員滿意度影響之研究》。臺南：國
立成功大學研究所碩士論文。
- 謝俐勤，1996。《跨文化因素對在臺外商經
理人創業精神影響之研究》。高雄：國
立中山大學人力資源管理研究所碩士論
文。
- 顧鳳姿，1993。《資訊業駐外經理海外適應
之研究》。臺北：國立政治大學企業管
理研究所博士論文。

網際網路

- 空軍司令部，2012。《2012年軍售訓練員額申請
暨考選規定》。臺北：空軍司令部，<[Http://www.hq.caf.mil.tw/airforce_department/HR/militaryEducation/edu006](http://www.hq.caf.mil.tw/airforce_department/HR/militaryEducation/edu006)>。

外文部分

專書

- Bean, Robert, 2006. *The Effectiveness of Cross-Cultural Training in the Australian Context*. Cultural Diversity Dervices Pty Ltd, Vol. 1, No. 2, p.7.
- Earley, Christopher P. & Ang Soon, 2003. *Cultural Intelligence: Individual Interactions Across Cultures*. Stanford, CA: Stanford University Press.
- Furnham, A. & Bochner S., 1986. *Culture Shock: Psychological reactions to unfamiliar environments*. London: Methen.
- Krippendorff, Klaus K., 2004. *Content analysis: An introduction to its methodology* Thousand Oaks: Sage.

專書論文

- Abbe, Allison, Gulick Lisa M. & Herman Jerffrey L., 2007/10. "Cross-cultural competence in army leaders: A conceptual and empirical foundation: US Army Research Institute for the Behavioral and Social Sciences Arlington", *United States Army Research Institute for the Behavioral and Social Sciences*, Virginia, pp. 5-34.
- Caligiuri, P. M. & Lazarova M., 2001. "Strategic repatriation policies to enhance global leadership development." in M. Mendenhall, T. Kuehlmann, and G. Stahl (Eds.). *Developing Global Business Leaders: Policies, Processes and Innovations*. New York: Quorum Books. pp. 243-256.
- Lewis, Brett G., 2006/3/15. "Developing soldier cultural competency." *USAWC Strategy*

Research Project, U.S. Army War College, Carlisle Barracks, Pennsylvania. pp. 1-12.

期刊論文

- Bean, Robert, 2007. "Australia Measures the Value of Cross-Cultural Training." *The War for Talent*, Vol. 15, No. 2, pp. 39-45.
- Black, Stewart J., Mendenhall Mark & Oddou Gary, 1991. "Toward a comprehensive model of international adjustment: An integration of multiple theoretical perspectives." *Academy of Management Review*, Vol. 16, pp. 291-317.
- Caligiuri, P., Phillips J., Lazarova M., Tarique I. & Burgi P., 2001. "Expecations produced in cross-cultural training programs as a predictor of expatriate adjustment." *International Journal of Human Resource Management*. Vol. 12, No. 3, pp. 357-372.
- Forster, Nick, 2000/7. "Expatriates and the Impact of Cross-Cultural training." *Human Resource Management Journal*, Vol. 10, No. 3, pp. 63-78.
- Hogan, Gary W. & Goodson Jame R., 1990. "The Key to Expatriate Success." *Training & Development Journal*, Vol. 22, No. 1, pp. 50-52.
- Hutchings, Katherine, 2003. "Cross-Cultural Preparation of Australian Expatriates in Organizations in China: The Need for Greater Attention to Training." *Asia Pacific Journal of Management*, Vol. 20, No. 3, pp. 375-396.
- Kitsantas, Anastasia, 2004. "Studying abroad: The role of college students' goals on the

development of cross-cultural skills and global understanding”, *College Student Journal*, Vol. 38, pp. 441-452.

Lawson, Tom E. & Vaughan Limbrick, 1996. “Critical Competencies and Developmental Experiences for Top HR Executives.” *Human Resource Management*, Vol. 35, No. 1, pp. 67-85.

Litterell, Lisa N., Salas Eduardo, Hess Kathleen P., Paley Michael & Riedel Sharon, 2006. “Expatriate preparation: A critical analysis of 25 years of cross-cultural training research.” *Human Resource Development Review*, Vol. 5, No. 3, pp. 355-358.

Martin, C. & Beagrie S., 2004/May. “How to Prepare for an Overseas Assignment.” *Personnel Today*, Vol. 11, No. 29, p. 3/5.

Norhayati, Abd Mukti, 2000. “Computer Technology in Malaysia: Teachers' Background Characteristics, Attitudes and Concerns.” *Information Systems in Developing Countries*, Vol. 3, No. 8, pp. 1-13.

O'Sullivan, Sharon Leiba, Appelbaum Steven H. & Abikhzer Corinne A., 2002. “Expatriate Management Best Practices in Canadian MNCs A Multiple Case Study.” *Career: Development Journal*, Vol. 7, No. 2, pp. 79-95.

Lisa, Littrell N. & Eduardo Salas, 2005. “A review of cross-cultural training: Best practices, guidelines, and research need.” *Human Resource Development review*, Vol. 4, No. 3, pp. 305-334.

Tung, Rosalie L., 1982. “Selection and training procedures of US, European and Japanese multinationals”. *California Management Review*, Vol. 25, No. 1, pp. 57-71.

Zakaria, Northayati, 2001. “The effects of cross-cultural training on the acculturation process of the global workforce.” *International Journal of Manpower*, Vol. 21, No.6, pp. 492-510.

官方文件

Mendenhall, Mark, Kühlmann Torsten, Stahl Günther K. & Osland Joyce S., 2002. “Employee development and expatriate assignments.” In M. Gannon and K. Newman (Eds.) *Handbook in Cross-Cultural Management*. London: Blackwell.