

## 國軍採購人員組織福利因素、環境因素與周邊支持因素對外派適應性與外派績效影響之內部潛在因果關係研究

劉莉玲<sup>1</sup> 劉自強<sup>2</sup>

<sup>1</sup> 大葉大學國際企業管理研究所

<sup>2</sup> 國防大學管理學院財務管理學系

### 摘 要

因近年來政府公務預算逐年減少，加上武器市場與戰爭形態的轉型，已對國內國防工業產生大幅變革，國軍如何在有限資源內，充分運用預算，改善國軍採購人員專業素質，強化競爭能力，已是刻不容緩的問題。本研究利用 LISREL 因果關係模式，研究組織福利因素、環境因素與周邊支持性因素，對國軍採購人員外派績效的潛在影響。研究樣本為曾經因軍事採購而接受外派任務的專業人員，計獲得 160 份有效問卷。研究結果建議掌管國軍採購體系之主管當局，須注意與外派受訓人員績效有關幾項因素，如組織越大、福利制度越好、升遷機會越多的組織，會正面影響外派人員適應；家人適應越好以及對外派文化越好奇者，其外派適應性越好；但組織與主管越支持的外派人員，反而對其外派適應性有負向的影響。

**關鍵詞：**外派適應性、外派績效、組織福利因素、環境因素、周邊支持性因素。

### **LISREL relationship of Organization factor, Environment factor, Supporting factor, expatriate adjustment and expatriate performance for military purchasing officers**

Li-Ling Liu<sup>1</sup> Z-John Liu<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Graduate School of International Business Management, Da-Yeh University

<sup>2</sup>Department of Finance Management, National Defense University

### **ABSTRACT**

Due to the current governmental budget decreasing, the changes of weapon market and war style make reforms for defense industry and military institute. It is an essential problem to use the limited resource improving quality of military purchasing officers and competitive ability. This research uses LISREL to study the internal relationship of expatriate's organization welfare factors, context factors, supporting factors and expatriate performance for military purchasing officers. The samples of military purchasing officers should have the experience of expatriate. The total 160 effective questionnaires are collected. From the research result, we suggest that organization should pay attention to the influence factors of expatriate adjustment and performance. The larger organization, the better welfare, the more promotion opportunities are positive to expatriate adjustment. The better adjustment of family and better culture novelty are posi-

tive to expatriate adjustment. But the more organizational support and manager support are negative to expatriate adjustment.

**Keyword:** Organization factor, Environment factor, Supporting factor, Expatriate Adjustment, Expatriate Performance

## 壹、緒 論

### (一) 研究背景與動機

當全球軍事競爭進入軍事革命與高採購外派產物對決時代之際，國防發展程度具有影響一國軍事實力的關鍵地位（王慶仁，1999）。然而，台灣自然資源貧乏，地窄人稠，與其他世界國家相比，有利條件不多（石建璋，1992）。多年來，我國憑藉著充分人力資源，妥善政府規劃，配合新技術研發，使我國在採購外派領域佔有頭角。因此舉凡技術的提升、合作、移轉、開發與創造，人的因素是相當重要的（石建璋，1992）。

根據九十年度中央政府總預算數字顯示，國防支出之總決算數 2,442 億元，占中央政府總決算歲出的 14.9%，國防武器的採購與研發更占國防預算的 40.57%，人事費用平均占國防武器採購與研發專案的 30-40% 左右。依據我國目前希望節省國防預算之施政計畫目標與重點需求，國防採購外派實際上又是一套相當嚴謹且有系統的構思過程，目前國家經濟能力與前瞻未來可能面臨的敵情威脅與戰爭形態，以最低的需求、最快取得為經濟考量情況下，軍事採購對捍衛國家安全而言，須正視其重要性與迫切性（王衛國，2004）。

國防採購的主要目的在於以經濟有效的方式，整體考量品質、時效與價格等因素，如其獲得適質適量的財物、勞務，支援國軍戰備需要（廖述賢，2002）。國防採購的特質有：一、國防採購是為了持續透過技術增進追求國防精進績效與能力；二、採購過程中充滿著不確定性；三、國

防產業大部分的廠商都會先前設計且生產特定的武器格式系統；四、政府極有可能是大部分武器的唯一買方（劉莉玲，2002）。

依據國防部採購外派工業機構與法人團體從事研發產製維修辦法第 2 條：「國防武器裝備需求…，國內無法供應，須向國外採購時，應促成技術轉移及驗證，以發展國防工業。」以及國防部組織法第 12 條規定：「國防部為促進對外軍事關係…得設駐外軍事機構或置工作人員。」因此國防部在工業合作作業規定中，要求在不影響軍品獲得前提下，凡國軍重大外購案總價款超過新台幣五億元以上者，目前均要求承商執行總價款百分之四十上下的合作額度，應用在合作生產、共同投資、技術移轉、合作研發、評鑑認證、人員培訓與國內採購等項目。中科院基於負責國家軍事採購外派研發、技術移轉、與維修的任務，每年依任務或專案需求，派遣專業人員赴武器先進國學習專業技術。據資料顯示，民國 87 年以前每年平均有 100 名因採購而外派人員，87 年以後因為國防預算的緊縮，每年平均僅有 30-40 名的外派人員。外派人員的遴選，必須考量配合專案、專業需要以及軍官本身發展需要，依據基礎教育年（期）班、最高學歷、主次專長、整體編制盈缺狀況、經營發展體系、鎖定發展必具的學經歷、職缺的任職標準規定、經營限制因素、本階停年、服役全年資、未來可服役年限、近三年考績、組織發展意願、體能狀況、年齡、或組織特別限制因素等條件，作為推薦外派的標準。

根據國防部提供的資料顯示我國目前已有因採購外派國軍人員共有幾千人，近三年每年 30-40 名左右員額接受專業技術外派任務；同時除支付本薪之外，每人每次外派平均成本約在 50 萬元左右（預估值）。Forster（1997）曾強調外派人員面臨跨文化關係的不適應，除造成不良的績效與心理壓力外，有時也間接對外派人員家人造成一些負面效果，更可能造成再次外派上的反彈等問題。因此，如何在良好的立意與有限成本下，使外派人員能盡快適應外國文化與學習關係，以使外派任務績效達到最大效果，便顯得很重要（Aycan & Kanungo, 1997; Forster, 1997）。

在許多外派人員研究中，已認定外派人員適應性是決定外派成功與否的最重要變數（Aycan & Kanungo, 1997）。外派人員適應性大致可分為三類—工作適應性、一般生活適應性、及外派互動適應性（Black & Mendenhall, 1988; Black, 1990; Black & Gregerson, 1991; Parker & McEvoy, 1993; Caliguiri, 1997; Kraimer, et al., 2001）；外派人員適應當地一般生活後，融入當地生活應產生良好外派績效（Black & Stephens, 1989; Black, 1990; Gregersen, et al., 1996; Shaffer, et al., 1998），然 Parker & McEvoy（1993）、Caliguiri（1997）、Kraimer, et al.（2001）卻驗證出一般外派適應力與外派工作績效成負向關係或無相關性。本研究問題一為釐清外派適應性與外派績效間之關係。

本研究同時希望檢測在壓力管理觀點下，外派人員面臨外派的不確定性時，組織福利因素中的組織大小、升遷機會、福利制度，環境因素之家人適應與文化好奇心，以及周邊支持性因素的組織支持、主管支持和配偶支持，這些因素的支持似乎有助於外派人員在工作轉換上的心理壓力紓解，進而促使增強外派人員之外派適應性（Black, et al., 1991; Fisher, 1985; Har-

vey, et al., 1999）。然而，這些因素在先前文獻中皆提及部份因素不易被評估或只能間接控制（Tung, 1982; Parker & McEvoy, 1993），因此，本研究問題二在於深入了解國軍採購人員組織背景、環境、與周邊支持性因素，舉凡外派相關福利、升遷機會、組織大小、家人適應性、文化好奇心、組織支持、主管支持與配偶支持等因素，如何影響中介變數—外派適應性，進而影響外派任務績效的內部因果關係為何？作為我國主管國軍採購人員當局外派遴選時之參考。

## （二）研究目的

總體而言，本研究的三個目的為：

（1）檢測不同組織條件、環境因素與周邊支持性因素對外派國軍採購人員外派適應性與績效影響的過程；（2）釐清跨文化適應性與外派績效的關係與影響性；（3）試著建立一套影響國軍採購人員外派績效的因果關係模式，提供實務界與學術界，應用與研究上的參考。

本研究主要由人力資源理論應用到外派人員所隸屬之組織情況，亦即在相關理論與研究上，外派人員的組織、環境與周邊支持性因素背景條件，確實對其在地主國的績效有相當的影響，且也獲得實證上的支持。因此，希望藉此找出現存國軍採購人員外派執行上的條件、困境、以及影響外派結果程度，提供制度與績效評估上的改進，以因應實際需要。此為本研究重要性所在。本研究樣本為我國國防部歷年來曾被核派到武器先進國家（尤其以美國為主）學習專業技術，或曾有相關外派經驗之國軍採購人員為取樣對象。

## 貳、文獻回顧

### （一）組織福利因素、環境性因素與周邊性因素影響外派適應性

組織福利因素對適應性的研究，主要著重於報酬、相關利益條件、晉升發展政

策與機會、回任條件等 (Hechanova, et al., 2003; Black et al., 1991; Gomez-Meija & Balkin, 1987; Tung, 1982)。此類因素可直接受組織控制，如組織發現這些因素會影響外派工作的適應性與績效時，組織就可事先加以改進。組織政策與執行過程也會直接對外派或回任產生影響 (Gomez Meija & Balkin, 1987; Habir & Conway, 1986; Tung, 1987)。組織政策包括外派福利、升遷機會、外派時間、工作分派、組織人數、回任後條件、家人生活費、當地生活費、當地支出費用、娛樂費用、海外家族津貼、子女教育津貼、其他海外獎金津貼等 (Black, et al., 1991; Parker & McEvoy, 1993)。回任後條件則需考量短期的較好外派薪資報酬，以彌補回任後可能缺少職位、願意接納單位不多與升遷機會的損失 (Parker & McEvoy, 1993)。較大的組織較能透過組織內部的運作與控制，對不同文化的適應性產生正面的影響力，因為，較大組織會有較多的外派經驗的前輩，能將經驗傳授給新的外派者。

環境性因素不同於個人背景因素與組織福利因素，組織只能間接控制，包括配偶或家人的適應問題 (Black & Gregerson, 1991; Torbiorn, 1982; Tung, 1982)、對文化的執著、以及對地主國文化的好奇度 (Mendenhall & Oddou, 1985)。但組織有時可間接影響這些變數，如事先安排外派人員配偶與家人，透過長期外派減少對文化的好奇程度，進一步使這些變數減少影響外派適應性與績效，但經常發現這些環境性的因素與不同文化交互關係越強時，組織幾乎都無法完全控制 (Parker, McEvoy, 1993)。Church (1982) 提出家人的適應性、家人與配偶的相關問題容易導致外派的失敗 (Tung, 1982)，但此類因素不容易被評估。所以，大部分外派問題會歸咎於外派問題而造成誤解 (Black & Gregerson, 1991)。Church (1982) 提

出許多外派國家的文化，確實不容易適應，又稱為“文化距離”或“文化困難” (Mendenhall & Oddou, 1985)，許多研究者通常支持地主國文化會有難以適應的過程，尤其在外派的前兩年 (Mendenhall, et al., 2002; Black, et al., 1991)。

周邊支持性因素主要根基於社會支持理論。表示個人因獲得組織、同事、人員、朋友或家人等不同來源的支持時，將對個人外在表現產生重要影響 (Caplan, et al., 1975)。Aycan Kanungo (1997) 提出外派工作面臨不同文化衝擊 (culture shock) 時，組織扮演相當重要的角色。所以，決定外派人員適應與績效是否成功的重要因素來自周邊人員的支持 (Payne, 1980)。目前不少研究提出周邊人員的支持可直接影響對工作壓力的處理 (Fisher, 1985; Ganster, et al., 1986)、人員的互動 (Liden, et al., 1993) 與周邊化 (Bauer & Green 1998; Major, et al., 1995)，且經常影響員工對工作的態度與績效 (Aryee & Stone, 1996; Shaffer, et al., 1999)。至於配偶的支持一直被視為外派工作直接重要的外溢 (spill-over) 影響來源 (Guzzo, 1996; Tung, 1981)，也就是來自家人的周邊支持會影響外派工作的結果 (Brett, 1980; Caplan, 1976)。來自家人與配偶的支持對個人工作壓力管理有相當的相關性 (Brett, 1980; Caplan, 1976; Lu & Cooper, 1995)，尤其是配偶會提供個人在壓力期間的諮詢協助、持續影響、與對個人成功能力的肯定 (Brett, 1980)。同時外派人員會與配偶分享外派經驗與資訊，配偶回應提供愛與尊，敬適時反應在外派一般生活的滿意度與適應性 (Payne, 1980)。

## (二) 外派適應性 (adjustment)

成功適應性代表一種自我均衡 (Torbiorn, 1982)，Torbiorn (1982) 提出成功適應性，主要構建在自我平衡 (homeostasis) 狀態時，維持一種心理與生理之

均衡。此種調適得以減少外派所產生的衝突與壓力，增加工作滿意度與工作績效（Aycan & Kanungo, 1997）。因此，在外派者心中產生壓力與解壓力的心理模式（Harrison, et al., 2004; Spector, Chen, et al., 2002）。跨文化適應性的理論架構來自於 Oberg（1960）；Gullahorn and Gullahorn（1962）、Torbiorn（1982）認為當人們進入新國家與文化時，他們並不能馬上適應新地主國。Weissman and Furnham（1993）提出應盡量降低外派期間之不確定性，就能試著決定對地主國文化的適應性。

適應性同時代表組織心理背景，在新關係下之不同心理調適性（Black & Mendenhall, 1988; Oberg, 1960; Nicholson, 1984）。早期學者將適應性視為結合全球性工作滿意與投入的單一構面（Oberg, 1960; Gullahorn & Gullahorn, 1962; Torbiorn, 1982）。最近研究則提出適應性應具有多元構面，如 Cui and Awa（1992）提出有關跨文化適應性的多元構面，包括：組織特色（耐性、彈性、包容性、感情移入）、人際間技能（建立關係、維持關係、主動交談、語言能力）、周邊互動能力（政策了解程度、經濟了解程度、希望的表達、適當的行為表現）、管理能力（動機、母國的成功、創造力）、文化認同（先前經驗、文化的注意、工作形態的包容、非公正性的因素）。

Black 與相關學者（Black, 1990; Black & Gregerson, 1991; Black, et al., 1992）提出工作適應性代表對工作責任、期望績效的調適；一般適應性為居住在新關係下面對挑戰的調適，包括居住、飲食、購物等方面的適應性；第三項則為與不同文化居民的互動調適程度，包括社交調適、與當地居民在工作上以及工作外的交談等。本研究就是引用 Black（1991）等學者所提出工作適應性、一般適應性、

以及互動適應性三項構面代表國軍採購外派外派人員在外派國家之適應性。

### （三）外派績效（Expatriate Performance）

回顧外派工作績效文獻，不少文獻提出外派工作、周邊支持性、以及相對處理地方事務與文化調適、工作能力等因素有關。Tung（1981）提出造成外派失敗的因素排序為管理者配偶的適應不良、管理者調適能力不良、其他家人因素、管理者組織與情緒不成熟、管理者缺乏技術競爭性、與管理者缺乏海外工作動機等。Adler（1983）提出影響外派績效的重要因素順序為配偶與家人因素、跨文化與國際知識、組織與周邊技能、專業與管理技能等。Rosen（1989）提出國際外派的 53 種工作特質人員，歸納出五個因子，工作因素、相對構面、動機、家人狀況與語言能力。Campbell（1990）提出有關人力資源管理與組織行為的績效理論，強調外派工作績效之重要性。Hough and Dunnette（1992）歸納有關外派工作績效與生活之有效與無效行為，共分為七個構面：溝通說服、動機效果、技術競爭性、工作氣氛、建立與維持商業合約、公司周邊支持、配偶與家人的周邊支持、接受海外工作、適應海外商業運作、海外工作的適應性、與外國語言的能力。Cui and Awa（1992）提出外派績效構面為人際間的技能（包括語言能力、建立關係能力、維持關係、主動交談、文化知識）、文化投入（工作投入、文化認同、混沌的包容、差異性的察覺、非公正性）、管理能力（管理技能、成功動機、創造力、經濟性的了解、解決問題的能力）、組織特色（耐力、彈性）。Campbell（1990）提出外派績效的理論構成因素有工作有效性、非工作有效性、寫與說的能力、指揮能力、維持人際關係、促進同儕與團體績效、管理者與領導者績效、管理與執行績效等八個因素。Arthur and Bennett（1995）提出五

個績效因素，如家人因素、彈性與適應性、工作知識與動機、相對技能、與文化的開放性等。

經過學者透過績效組織理論的發展，除 Cui and Awa (1992) 提出四個構面衡量外派工作績效外，Feldman and Thomas (1991)，and Gregersen, et al, (1996)，Caligiuri (1997) 提出六項尺度衡量外派工作績效，如工作績效可由符合工作目標、技術競爭性、與整體工作績效三項因素代表；環境績效則由適應外派工作的消費者標準能力、與地主國主要客戶建立良好商業關係、與同事能彼此互動良好因素衡量。Borman & Brush (1993)；Borman & Motowidlo (1993)；Motowidlo & Van Scotter (1994) 提出由工作績效與技術性績效區劃出環境績效的成份構面。

Caligiuri (2000) 依據先前各家學者對外派績效影響的因素歸納出工作績效（又稱技術績效）、環境績效、與外派特定績效等三項。工作（技術）績效包括轉換原料到成品或將服務直接支持組織的技術核心行為 (Borman & Motowidlo, 1993)。環境績效則為協助與合作觀點的思想，對組織與組織成功是相當必要的 (Katz & Kahn, 1978)。另一個外派特定績效 (Black, et al., 1992; Caligiuri, 1997; Cui & Berg, 1991) 包括因外派而產生跨文化的執行有效性，如語言和文化有效性、回任計畫、原組織與外派組織間的資訊交換、與原組織間的關係建立 (Black, et al., 1992; Kobrin, 1988)，外派績效不同於一般生產技術人員的績效，本研究應用最新的 Caligiuri (2000) 對外派績效之構面衡量，包括工作績效、環境性績效與外派特定績效等三個重要構面。以補足先前各家學者對外派績效在外派特定績效與環境績效上的不明確。

#### (四)外派適應性與外派績效

外派人員通常在跨文化交互影響下，

透過預先準備階段、期初到任階段、評估追隨階段、心理適應階段等四個階段來進行調適行為，此適應行為不僅影響外派人員競爭力與技能，同時也影響外派工作績效 (Aycan & Kanungo, 1997)。

Searle and Ward (1990) 發現心理適應性是旅居外國的實際最好有效指標。許多學者也指出管理者當無法調適不同物質與文化關係時，將會阻礙工作績效，進而導致失敗 (Kealey, 1989, 1990; Stening & Hammer, 1992; Tung, 1987)。Bhagat (1983) 堅持主張工作績效的降低，起因於生活壓力。Vicino and Bass (1978) 論證出「生活的穩定性」代表低壓力與高周邊適應性，明顯與成功的管理有關。Aycan & Kanungo (1997) 指出外派人員如有較好的績效與較多的投入 (commitment)，則需讓外派人員在新文化生活中感到滿足（如心理上的滿足），也就是對地主國與地主國周邊生活之互動（如周邊-文化的適應性）感到滿足時，將提高外派人員的績效與投入。

外派適應性與績效間相關理論建立於心理壓力管理理論上。相關研究發現外派人員心理狀況良好時與外派工作績效、環境績效與特定績效三者之間，皆具有正面的影響力 (Nicholson & Imaizumi, 1993; Selmer, 1998)。所以，外派人員產生的不適應性，深受來自於心理層面的壓力。在壓力研究中，曾建議員工學習新組織角色或面臨壓力時，心理壓力會降低其工作績效 (Bhagat, 1983; Latack, 1984; Motowidlo, Packard, et al., 1986)。Cohen (1980) 也提出壓力會導致認同疲乏與績效所需的組織動能缺乏。Motowidlo et al., (1986) 發現職業壓力同時對工作績效產生負效果。Vicino and Bass (1978) 也發現壓力對管理的成功性產生不良相關性。因此，基於壓力管理理論，外派工作如要順利完成，則須讓外派人員能良好地適應

新關係與新工作，才能產生高度的經營績效。外派績效的不良，導因於不良文化適應之相關研究驗證並不多（Aycan & Kanungo, 1997）。Parker and McEvoy（1993）首次提出適應性與工作績效間的關係，發現工作適應性與自我評估績效間具有正相關，但一般性適應性與自我評估的工作績效則呈現負相關。其他研究則發現當員工面臨學習新組織角色或生活壓力時，會降低其工作績效（Bhagat, 1983; Latack, 1984; Motowidlo, et al., 1986）。所以，Motowidlo, et al.,（1986）提出職業壓力與工作績效產生負相關。Vicino and Bass（1978）發現壓力與管理的成功性呈現負相關。

本研究參考先前文獻所提出影響外派人員適應性之前置變項—組織變項、環境變項與周邊支持性因素，針對國軍採購人員（歷年因國軍採購之相關專業人員）特性提出一個 LISREL 因果結構模式，探討組織福利因素、環境因素與周邊支持性因素變項對外派績效的直接與間接影響。本研究所指之組織福利因素由三個構面組

成，分別為組織大小、福利制度與升遷機會等；環境因素包括家人適應性與文化好奇心；而周邊支持性因素則包含組織支持、主管支持與配偶的支持。外派適應性為本研究之自變項，由一般適應性、互動適應性與工作適應性三個構面組成；外派績效則由環境績效、外派特定績效與工作績效等三個構面組成。希望藉由 LISREL 共變量分析法整合不同學理，建構一個關係模式來解釋組織福利因素影響國軍採購人員外派績效之直、間接影響力，以解釋整體過程。

### 參、研究架構

本研究想要探討組織福利因素、環境因素與周邊支持性因素如何影響國軍採購人員外派適應性，進而影響外派人員之績效的過程？首先我們提出一個因果關係模式，把各項影響外派績效因素間的可能因果關係以路徑參數（path parameters）標明，成為研究假設架構（如圖 1）。然後使用線性關係共變量分析（LISREL co-

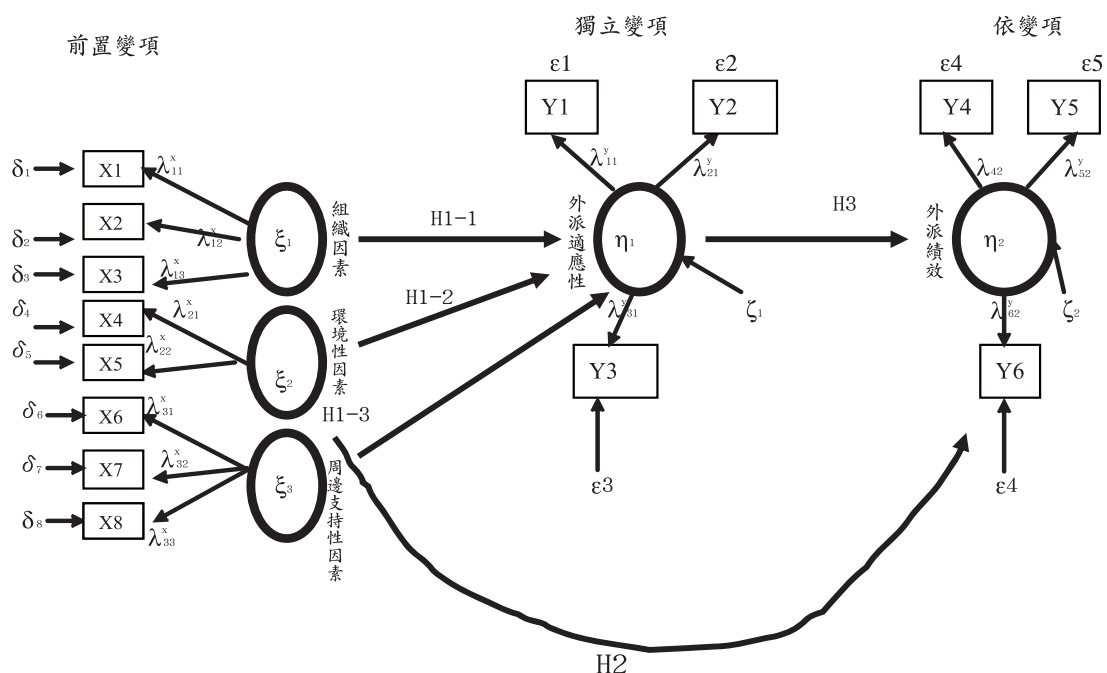


圖 1 組織福利因素、環境性因素與周邊支持性因素影響國軍採購人員外派績效研究之理論架構與模式

variance analysis) 檢測此因果模式與實證數據是否相符 (goodness of fit) 並且評估此模式的解釋力。整體架構說明如表一。本研究假設為：

較大組織較能透過組織內部的運作與控制，對不同文化的適應性產生正面的影響力。因為，較大組織會有較多的外派經驗的前輩能經驗傳授予新的外派者 (Parker & McEvoy, 1993)。本研究推論外派人員組織大小 (組織人數多寡) 將會與外派時在當地適應性呈現正向關係。組織在外派人員升遷與相關外派福利上具有優惠照顧時，將對外派人員產生激勵效果 (Parker & McEvoy, 1993)，進而影響外派人員在外派工作與生活上的適應性。所以，本研究推論組織升遷機會制度與福利多寡，會與外派工作與一般生活適應性產生正向關係。

H1-1：外派福利、升遷機會、組織大小與回任條件對外派適應性有正向影響。

組織有時可間接影響環境因素變數，如事先安排外派人員配偶與家人，透過長期外派減少對文化的好奇程度，進一步使這些變數減少影響外派適應性與績效 (Parker, McEvoy, 1993)。因此，當家人適應外派環境良好，以及對當地文化好奇心較好時，皆能使外派適應性提高。

H1-2：家人適應性與文化好奇心對

外派適應性有正向影響。

主要基於社會支持理論。表示個人因獲得組織、同事、人員、朋友或家人等不同來源的支持時，將對個人外在表現產生重要影響 (Caplan, et al., 1975)。因此，來自組織、主管與配偶的支持將正向影響外派人員之適應性。

H1-3：來自組織、主管與配偶的支持將正向影響外派人員之適應性。

外派人員組織福利與人力規劃制度健全時，雖然外派績效能以評估時，仍能給予肯定與支持，將有處於外派員工對外派任務的執行與發展 (Erbacher, et al., 2006)。當外派同行家人 (配偶與小孩) 適應良好時，將減少外派人員之心理衝突與壓力，將有助於外派人員之績效 (Takeuchi, et al., 2005)。個人對文化背景的價值、信念、期望等相關好奇認知、有助外派工作的成功 (Takeuchi, et al., 2005)。組織、主管、家庭等相關支持因素，皆有助於外派人員之工作遂行 (Davidson & Kinzel, 1995; De Cieri, et al., 1991)。

H2：組織福利因素、環境性因素與周邊支持性因素對外派績效有正向影響。

Parker and McEvoy (1993) 驗證適應性與工作績效間的關係，發現工作適應性與自我評估績效間具有正相關，但一般性適應性與自我評估的工作績效呈現負相

表一 本研究與主要變項

| AV<br>(前置變項)                       | I V (中介變項)<br>外派適應性 | D V (依變項)<br>外派績效 |
|------------------------------------|---------------------|-------------------|
| AV1組織福利因素<br>(外派福利、升遷機會、組織大小與回任條件) | (一般適應性、互動適應性、工作適應性) | (環境績效、特定績效、工作績效)  |
| AV2 環境性因素<br>(家人適應性、文化好奇)          |                     |                   |
| AV3 周邊支持性因素<br>(主管支持、組織支持、配偶支持)    |                     |                   |

資料來源：本研究

關。Motowidlo, et al. (1986) 提出職業壓力與工作績效產生負面相關性。Vicino and Bass (1978) 發現壓力與管理的成功性呈現負相關。Caliguiri (1997) 發現一般性適應性與自我評量工作績效呈現正相關，但一般性適應性與人員評量績效則無相關性存在。Kraimer, et al. (2001) 則驗證出工作適應性與工作績效呈現正相關，互動適應性與環境性績效亦呈現正相關。

H3：外派適應性對外派績效有正向影響。

## 肆、研究設計

### (一)研究方法

本研究採用立意抽樣 (purposive sampling) 中的配額抽樣。樣本為曾經因為國軍採購案之任務需要外派至國外之國軍幹部進行調查，其工作可能接受專業訓練、參與主計工作、議價工作、擔任技術移轉或其他採購相關工作者，以郵寄和面訪方式調查。本問卷共發出 400 份問卷，回收 180 份 (45%)，有效問卷 160 份，無效問卷 20 份。

### (二)樣本描述

本研究樣本個人基本資料，分別就年齡、年資、健康狀態、教育程度、健康狀態、外派時間、最喜歡之外派國家說明，如表二。

### (三) 國軍採購外派人員外派績效之線性結構關係 (LISREL) 共變量分析

線性結構關係 (LISREL) 共變量結構分析可彌補路徑分析、因素分析之不足 (Bollen, 1989)。路徑分析只能處理顯明變量 (可觀測變項)，卻無法處理無法直接觀測的潛在變項 (latent variables)。LISREL 除可處理潛在變項、容許測量誤差外，尚能分析變項間雙向的因果關係，並針對整體模式進行評估 (Bollen, 1989)。同時 LISREL 所應用的驗證性因素分析 (confirmatory factor anal-

表二 樣本描述

|            | 人數  | 百分比   |
|------------|-----|-------|
| 一、外派年齡     |     |       |
| 20-29      | 35  | 22%   |
| 30-39      | 100 | 62.6% |
| 40-49      | 25  | 25.4% |
| 二、年資       |     |       |
| 10 年以下     | 130 | 81.3% |
| 1-19 年     | 27  | 16.8% |
| 20 年以上     | 3   | 1.9%  |
| 三、外派健康狀態   |     |       |
| 很好         | 139 | 87.4% |
| 普通         | 13  | 8.4%  |
| 很差         | 8   | 4.2%  |
| 四、外派時間     |     |       |
| 1 年        | 68  | 42.5% |
| 2 年        | 34  | 21%   |
| 3 年        | 46  | 28.5% |
| 4 年        | 8   | 5.1%  |
| 5 年        | 4   | 2.8%  |
| 五、最喜歡之外派國家 |     |       |
| 美國         | 112 | 70.0% |
| 歐洲         | 20  | 12.5% |
| 英國         | 23  | 14.3% |
| 澳洲         | 5   | 3.1%  |
| 六、教育程度     |     |       |
| 博士         | 13  | 8.1%  |
| 碩士         | 93  | 58.1% |
| 學士         | 54  | 33.8% |

資料來源：本研究

ysis)，可用來驗證變項間的結構。研究者可依據理論先行決定可觀測變項與潛在變項，以及潛在變項間的相關情形，以統計測試變項間的結構是否可以得到驗證，藉此得到潛在變項間的因果關係。

### 1.變數衡量

本文引用 Parker & McEvoy (1993) 所提有關組織福利因素之 12 項問項、Church (1982) 所提有關家庭調適、文化新奇性等 13 項問項、Black & Stephens (1989) 衡量配偶支持度量表、Eisenberger, et al., (1986) 衡量組織的支持度量表、以及 Liden & Maslyn (1998) 來自監督人員的支持度之 28 項問項。經主成份分析刪除不合格問項後，歸納結果如表三。

表三 組織福利因素、環境因素、周邊支持因素題項之因素分析結果

| 題 項                           | 組織福利因素 |        | 環境因素   |        | 周邊支持性因素 |       |       |
|-------------------------------|--------|--------|--------|--------|---------|-------|-------|
|                               | 外派福利   | 升遷機會   | 家人適應   | 文化好奇   | 組織支持    | 主管支持  | 配偶支持  |
| 本組織福利政策相當優厚                   | 0.662  |        |        |        |         |       |       |
| 本組織薪資政策相當優厚                   | 0.684  |        |        |        |         |       |       |
| 本組織有一系列的外派前訓練課程               | 0.532  |        |        |        |         |       |       |
| 組織對外派回任的薪資條件不錯                | 0.503  |        |        |        |         |       |       |
| 本組織對外派回任的職位條件不錯               | 0.557  |        |        |        |         |       |       |
| 我認為外派工作份量相當重                  | 0.596  |        |        |        |         |       |       |
| 我認為外派的工作比在本國要多                | 0.583  |        |        |        |         |       |       |
| 外派期間皆有不錯職位                    |        | 0.815  |        |        |         |       |       |
| 外派人員升遷機會較多                    |        | 0.543  |        |        |         |       |       |
| 回任後能力獲晉升機會                    |        | 0.534  |        |        |         |       |       |
| 家人對當地的生活條件調適的很好               |        |        | .55    |        |         |       |       |
| 家人對當地的居住環境調適的很好               |        |        | .525   |        |         |       |       |
| 家人相當喜歡當地的食物                   |        |        | .614   |        |         |       |       |
| 家人認為在當地買東西很方便                 |        |        | .570   |        |         |       |       |
| 家人認為當地的生活成本很低                 |        |        | .587   |        |         |       |       |
| 家人經常在當地休閒娛樂                   |        |        | .508   |        |         |       |       |
| 家人認為當地的醫療設備很健全                |        |        | .635   |        |         |       |       |
| 家人與當地人的社交活動頻繁                 |        |        | .568   |        |         |       |       |
| 家人與當地人有互動情形                   |        |        | .442   |        |         |       |       |
| 我對當地文化不會感到陌生與距離               |        |        |        | 0.593  |         |       |       |
| 我對當地文化不會感到好奇                  |        |        |        | 0.730  |         |       |       |
| 我可避免無關的文化不確定性                 |        |        |        | 0.588  |         |       |       |
| 我對當地文化感覺很親切                   |        |        |        | 0.513  |         |       |       |
| 組織評量我的貢獻納入福利當中                |        |        |        |        | 0.525   |       |       |
| 組織想雇用低薪者來取代我的位置               |        |        |        |        | 0.505   |       |       |
| 組織不會感謝我所作的額外付出                |        |        |        |        | 0.584   |       |       |
| 組織會忽略我的一切抱怨                   |        |        |        |        | 0.586   |       |       |
| 組織作決策時不會想到我的立場                |        |        |        |        | 0.741   |       |       |
| 組織會深度考量我的目標與價值                |        |        |        |        | 0.799   |       |       |
| 我有問題時，組織會有適當的協助               |        |        |        |        | 0.672   |       |       |
| 組織相當重視我的福利                    |        |        |        |        | 0.794   |       |       |
| 不論我作任何努力，組織都不重視               |        |        |        |        | 0.705   |       |       |
| 當我須特別協助時組織會樂意幫忙               |        |        |        |        | 0.665   |       |       |
| 組織相當重視我對工作的滿意度                |        |        |        |        | 0.710   |       |       |
| 組織只會利用我                       |        |        |        |        | 0.620   |       |       |
| 組織很少照顧我                       |        |        |        |        | 0.672   |       |       |
| 組織相當注意我的觀點                    |        |        |        |        | 0.679   |       |       |
| 組織相當滿意我的工作表現                  |        |        |        |        | 0.569   |       |       |
| 組織盡量試著讓我的工作有趣                 |        |        |        |        | 0.773   |       |       |
| 我相當喜歡我的主管                     |        |        |        |        |         | 0.805 |       |
| 我的監督主管就像是我的朋友                 |        |        |        |        |         | 0.733 |       |
| 我的主管會監督指導我的工作                 |        |        |        |        |         | 0.690 |       |
| 我的主管會支持我的立場                   |        |        |        |        |         | 0.741 |       |
| 當我有錯誤時，我的主管會包容我               |        |        |        |        |         | 0.733 |       |
| 我會為我的主管作額外的工作                 |        |        |        |        |         | 0.784 |       |
| 我願意投入工作範圍以外的工作                |        |        |        |        |         | 0.589 |       |
| 我崇拜我監督主管的專業                   |        |        |        |        |         | 0.814 |       |
| 我欣賞主管的專業知識                    |        |        |        |        |         | 0.851 |       |
| 我崇拜主管的人際關係能力                  |        |        |        |        |         | 0.530 |       |
| 我的配偶很少談論想提早回國的事               |        |        |        |        |         |       | 0.508 |
| 我的配偶會協助我完成此外派工作               |        |        |        |        |         |       | 0.516 |
| Evigen values                 | 13.104 | 7.821  | 5.223  | 4.501  | 2.760   | 2.450 | 2.095 |
| Percent of variance explained | 27.924 | 17.525 | 12.855 | 10.208 | 7.208   | 4.622 | 3.953 |

資料來源：本研究

**組織福利因素** 個人背景變數因素包含年齡、年資、健康狀態、學歷、先前準備、人格特質、認知敏感度、赴海外動機等項目經文獻確實對外派適應性有影響力（Parker, & McEvoy, 1993; Hogan and Holland, 2003），在本研究視為控制變數。本研究問卷設計參考加入組織變數主要可歸納為外派福利、升遷機會、組織大小與回任條件等項目（Parker, & McEvoy, 1993）。本文組織福利因素所指的組織人數，採取詢問組織成員人數；詢問外派人員有關外派福利政策、訓練、升遷機會、回任條件、工作分配等問題，採用 Parker & McEvoy (1993) 所提出採取單目的形態的項目問題。

外派福利政策題項包括「本組織福利政策相當優厚」、「本組織薪資政策相當優厚」、「本組織對外派人員有一系列的外派前訓練課程」、「組織對外派回任的薪資條件不錯」、「本組織對外派回任的職位條件不錯」、「我認為外派工作份量相當重」、「我認為外派的工作比在本國要多」等問題（ $\alpha=0.7451$ ）。升遷問題包括「外派人員在外派期間皆有不錯的職位」等三題問項（ $\alpha=0.7655$ ）。

**環境因素** Church (1982) 發現許多外派人員較難適應新文化與環境。所以，建議成立非正式性（家人調適、文化新奇性）的問項 13 題（Hofstede, 1980）。家人與配偶調適性方面，包括「外派期間我的家人對當地生活條件調適的很好」等九個題項（ $\alpha=0.8886$ ）；對文化的新奇性方面，則包括「對當地的文化不會感到陌生與有距離」等四個題項（ $\alpha=0.8222$ ）。

**周邊支持性因素** 有關周邊支持因素，依據 Kraimer, et al. (2001) 所提出的三個項目：組織的支持、人員的支持與配偶的支持。本文引用 Black & Stephens (1989) 衡量配偶支持度量表，Eisen-

berger, et al. (1986) 衡量組織的支持度量表，Liden & Maslyn (1998) 的量表衡量來自監督人員的支持度。在組織的支持方面，包括「組織評量我的貢獻納入我的福利當中」等十六個問項（ $\alpha=0.8111$ ）；主管的支持方面，則包括「我相當喜歡我的主管」等十題問題（ $\alpha=0.7785$ ）；配偶的支持方面，則包括「我的配偶很少談論想提早回國的事」、「我的配偶會儘可能協助我完成此外派工作」等兩題問題。（ $\alpha=0.7779$ ）。

**外派適應性** 本研究所指之外派適應性包括三個構面——一般適應性、互動適應性與工作適應性。工作適應性指外派人員自我認知對外派工作的心理配置程度。一般適應性是指對外派國家生活與文化的自我認知適應程度。互動適應性是指與地主國的自我認知互動情形。本文引用 Black & Stephens (1989) 提出外派適應性（包括一般性、工作、互動性）融合量表。量表結構共 14 題，包括「外派期間當地一般的生活條件很不錯」、「外派期間當地居住的關係很不錯」等七題（ $\alpha=0.8442$ ）。互動適應性方面，則包括「外派期間與當地人的社交活動相當多且頻繁」等四個問題（ $\alpha=0.8864$ ）。工作適應性方面，則包括「外派期間我有特定的工作職責」等三個問題（ $\alpha=0.8571$ ）。

**外派績效** 本研究所指之外派績效包括工作績效、環境績效與外派特定績效。工作績效代表技術知識與專業的執行成果。環境性績效代表有關協助與合作的觀念，用以廣泛的支持周邊、組織、心理關係運作的所需技能程度。包括動機、承諾與維護良好工作關係等。外派特定績效代表外派面臨不同文化衝擊的績效構面，如語言與文化的有效性、原組織與外派組織間的資訊交流、以及與外派國同事、客戶、政府官員間的關係建立。

本文引用 Caligiuri & Day (2000) 的

工作績效、環境性績效量表等 17 題問項，利用主成份之因素分析並刪除不合格的 6 題題項，將 9 題問項區分為三個特定構面，環境績效方面，包括「在外派單位中，我有強烈達成績效的動機」等四題題目（ $\alpha=0.8521$ ）。外派特定績效方面，則包括「外派期間，我建立與地主國同儕或人民良好的人際關係」等三題問項（ $\alpha=0.8373$ ）。工作績效方面，則包括「外

表四 9 項外派績效題項之因素分析結果

| 題 項                           | 環境<br>績效 | 外派特<br>定績效 | 工作<br>績效 |
|-------------------------------|----------|------------|----------|
| 我有良好的回任計畫                     | 0.801    |            |          |
| 我有強烈達成績效的動機                   | 0.801    |            |          |
| 我有能力改進整體作業程序                  | 0.804    |            |          |
| 我願意花時間作額外的工作                  | 0.750    |            |          |
| 我建立與地主國同儕或人民良好的人際關係           |          | 0.651      |          |
| 我有能力控制外派帶來的壓力                 |          | 0.602      |          |
| 我有效溝通與適應文化                    |          | 0.535      |          |
| 我具有專業的技術知識                    |          |            | 0.901    |
| 我有能力執行組織有關專業工作                |          |            | 0.932    |
| Eigenvalues                   | 6.452    | 1.303      | 1.001    |
| Percent of variance explained | 50.907   | 15.874     | 12.231   |

資料來源：本研究

派期間，我具有專業的技術知識」等兩題問項（ $\alpha=0.7715$ ）。表四結果顯示支持 Caligiuri & Day（2000）所提出的三個構面，每個構面透過因素分析之 eigenvalue 結果皆大於 1。

表五呈現組織福利因素、環境因素與周邊支持因素、外派適應性與績效等變數間複合指標之信度檢驗結果。

## 2. 組織福利因素影響國軍採購人員外派績效的結構模式

本研究主要目的是在探討諸多影響國軍外派採購人員的因素中，何者最具有解釋力。表六中可看出，本研究理論模式各

表五 組織福利因素、適應性與外派績效變項複合指標之信度檢驗

| 變數複合指標 | 樣本數 | 平均數    | 標準差    | 信度係數   |
|--------|-----|--------|--------|--------|
| 外派福利   | 160 | 4.1007 | 0.3920 | 0.7451 |
| 升遷機會   | 160 | 3.3284 | 0.6119 | 0.7655 |
| 家人適應性  | 160 | 3.2225 | 0.4226 | 0.8886 |
| 文化好奇   | 160 | 4.0052 | 0.4002 | 0.8222 |
| 組織支持   | 160 | 3.0022 | 0.4225 | 0.8111 |
| 主管支持   | 160 | 3.5555 | 0.3226 | 0.7785 |
| 配偶支持   | 160 | 3.5556 | 0.3334 | 0.7779 |
| 一般適應性  | 160 | 3.4032 | 0.5096 | 0.8442 |
| 互動適應性  | 160 | 3.3224 | 0.6208 | 0.8864 |
| 工作適應性  | 160 | 3.5769 | 0.5773 | 0.8571 |
| 環境績效   | 160 | 3.4256 | 0.5151 | 0.8521 |
| 特定績效   | 160 | 3.6745 | 0.3974 | 0.8373 |
| 工作績效   | 160 | 4.0023 | 0.3215 | 0.7715 |

資料來源：本研究

表六 本研究理論模式各變項表列

資料來源：本研究

| 變 項           | 符號    | 變 項              | 符號       | 指 標 性 質 |
|---------------|-------|------------------|----------|---------|
| <u>X 測量變項</u> |       | <u>前置變項</u>      |          |         |
| 組織大小          | $X_1$ | 組織福利因素變項         | $\xi_1$  | 複合指標    |
| 外派福利          | $X_2$ |                  |          |         |
| 升遷機會          | $X_3$ |                  |          |         |
| 家人適應性         | $X_4$ | 環境性因素變項          | $\xi_2$  | 複合指標    |
| 文化好奇          | $X_5$ |                  |          |         |
| 組織支持          | $X_6$ | 周邊支持性因素變項        | $\xi_3$  | 複合指標    |
| 主管支持          | $X_7$ |                  |          |         |
| 配偶支持          | $X_8$ |                  |          |         |
| <u>Y 測量變項</u> |       | <u>中介變項</u>      |          |         |
| 一般適應性         | $Y_1$ | 外派適應性            | $\eta_1$ | 複合指標    |
| 互動適應性         | $Y_2$ |                  |          |         |
| 工作適應性         | $Y_3$ |                  |          |         |
|               |       | <u>依變項（結果變項）</u> |          |         |
| 環境績效          | $Y_4$ | 外派績效             | $\eta_2$ | 複合指標    |
| 特定績效          | $Y_5$ |                  |          |         |
| 工作績效          | $Y_6$ |                  |          |         |

變項與符號表列說明。參考前人研究成果後，建構一個結構方程模式（圖 1）作為多元分析的藍本。圖中包括一個潛在依變項—外派績效、一個潛在前置變項—組織福利因素，以及一個潛在中介變項—外派適應性變項等。

## 伍、結果呈現與討論

### (一)檢驗模式適合度與測量指標結構

本研究依據各種可能效果與假設來修正評估模式，統計分析軟體為 LISREL 8.3 以及 SPSS13.0。採用 SEM（structural equation modeling）資料分析探究各種模型之因果關係，經修正結果如下：Chi-square=203.18 ( $p=0.00$ ), d.f.=123, GFI=0.90, NFI=0.91, NNFI=0.92, CFI=0.93 符合 Bentler (1989) 建議之認定標準 0.9。

### (二)各變數相關性

本研究利用 Person 與 point-biserial 方法，檢測各變數間之 zero-order 相關係數，以利進行本研究假設測試探究前置因素與外派適應性、外派績效間的關係。如表七所示：

### (三)檢驗結構模式部份各潛在變項間的路徑與相關

圖 2 顯示前置變項各顯性因素、自變數三個顯性變數與依變數三個顯性變數間的關係說明。

#### 1.前置變數因素間的因果關係式

由表七結果顯示組織福利因素、環境因素與周邊支持性因素間，存在著一些關係式。如組織大小與配偶支持有正相關 ( $r = 0.334, p < .1$ )，外派福利與組織支持、主管支持有正向關係 ( $r = 0.350, r = 0.536, p < .05$ )，升遷與組織支持、主管支持有正相關 ( $r = 0.636, r = 0.373, p < .05$ )，家人適應性與主管支持有正相關 ( $r = 0.723, p < .05$ )，文化好奇與主管支持有正向關係 ( $r = 0.285, p < .05$ )。代表組織越大時，配偶支持外派的態度越強；外派福利大小與組織支持、主管支持的態度有正向態度有關；升遷機會大小與組織支持、主管支持的正面態度有關；外派家庭適應性強弱與主管態度是否正面有關；外派人員對外派國家文化好奇心高低與主管是否正面支持有關。結果亦顯示，

表七 組織福利因素、環境因素、周邊支持性因素、外派適應性與外派績效間之相關性

| 變 項   | 1     | 2     | 3     | 4     | 5     | 6      | 7      | 8     | 9     | 10    | 11    | 12    | 13    | 14 |
|-------|-------|-------|-------|-------|-------|--------|--------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|----|
| 組織大小  | 1     |       |       |       |       |        |        |       |       |       |       |       |       |    |
| 外派福利  | -.095 | 1     |       |       |       |        |        |       |       |       |       |       |       |    |
| 升遷機會  | .084  | .737* | 1     |       |       |        |        |       |       |       |       |       |       |    |
| 家人適應  | .064  | .184  | .044  | 1     |       |        |        |       |       |       |       |       |       |    |
| 文化好奇  | .035  | .069  | .020  | .725* | 1     |        |        |       |       |       |       |       |       |    |
| 組織支持  | -.129 | .350* | .636* | .082  | -.058 | 1      |        |       |       |       |       |       |       |    |
| 主管支持  | -.025 | .536* | .373* | .723* | .285* | .635*  | 1      |       |       |       |       |       |       |    |
| 配偶支持  | .334* | -.107 | -.057 | .136  | .159  | -.225* | -.172  | 1     |       |       |       |       |       |    |
| 一般適應性 | .410* | .224* | .267* | .485* | .155  | -.270* | -.025  | .256* | 1     |       |       |       |       |    |
| 互動適應性 | .108  | .264* | .270* | .729* | .278* | .045   | .050   | .131  | .392* | 1     |       |       |       |    |
| 工作適應性 | .350* | .054  | .243* | .056  | .101  | -.132  | -.280* | .105  | .245* | .119  | 1     |       |       |    |
| 環境績效  | .268* | .123  | .025  | .487* | .695* | .028   | .290*  | .380* | .490* | .525* | .358* | 1     |       |    |
| 特定績效  | .112  | .071  | .038  | .105  | .073  | -.150  | .077   | .159  | .225* | .048  | .305* | .360* | 1     |    |
| 工作績效  | .225* | .101  | .091  | .298* | .456* | .085   | .025   | .345* | .398* | .376* | .363* | .668* | .290* | 1  |

組織福利因素與組織大小、福利制度與升遷機會有關 ( $\lambda = 0.713$ ,  $\lambda = 0.323$ ,  $\lambda = 0.397$ ,  $p < 0.05$ )，環境因素與家人適應性、文化好奇性有關 ( $\lambda = 0.650$ ,  $\lambda = 0.456$ ,  $p < 0.05$ )，周邊支持性因素與組織支持、主管支持有關 ( $\lambda = 0.558$ ,  $\lambda = 0.401$ ,  $p < 0.05$ )。

## 2. 前置變項對中介變項的因果關係模式

組織福利因素對外派適應性有相當的正面影響 ( $\beta = 0.356$ ,  $p < 0.05$ )，也就是當組織越大、福利制度越好且升遷機會越多時，國軍採購外派人員的適應性越好。環境因素對外派適應性有正向影響 ( $\beta = 0.720$ ,  $p < 0.05$ )，也就是當家庭適應性越強且對文化好奇性越強時，外派適應性越好。周邊支持性因素對外派適應性有負向影響 ( $\beta = -0.145$ ,  $p < 0.1$ )，代表當組織越支持與主管越支持時，反而讓外派人員適應性越差。此結果完成符合 H1-1 與 H1-2，但未能支持 H1-3 的假設。

## 3. 前置變項對依變項的因果關係模式

由分析結果發現，僅環境性因素對外派績效有正向影響 ( $\beta = 0.479$ ,  $p < 0.05$ )，然組織福利因素與周邊支持性因素並未能對外派績效產生顯著性影響 ( $\beta = 0.025$ ,  $\beta = 0.018$ ,  $p > 0.1$ )。代表家庭適應性越好與文化好奇性越高時，外派人員之績效越好。此結果部份支持本研究假設二，環境因素（家庭適應性與文化好奇性）對外派績效有正向影響。

## 4. 依變項與中介變項間的因果結構關係

由分析結果中發現，外派人員的適應性將會正向影響外派績效 ( $\beta = 0.615$ ,  $p < 0.05$ )。有此可見，當一個外派人員當外派適應良好時，較能融入當地的生活關係，同時也能與當地國民或同儕建立良好的人際關係，自然因為接觸的頻繁，彼此之間的文化、語言隔閡自然減少，衝突也就越少。自然在工作的適應上，也能得心應手。在此情況下，執行專業的技術時，

與執行母國組織交辦的任務在不同的外派關係中，依然能夠如預期或超出預期的圓滿完成任務，達到良好的績效。此結果支持本研究假設三，外派適應性對外派績效有正向影響。

## 5. 外派適應性之中介效果

由分析結果發現，前置變項對依變項的影響效果，解釋力 (relevant) 不佳 ( $\Delta R^2 = 0.092$ ,  $p < 0.05$ )。而前置變項對中介變項之影響效果顯著 ( $\Delta R^2 = 0.264$ ,  $p < 0.05$ )，以及中介變項對依變項的影響亦顯著 ( $\Delta R^2 = 0.407$ ,  $p < 0.05$ )。此結果顯示組織福利因素、環境因素、周邊支持因素確實對外派適應性有正向影響力，而外派適應性對外派適應性具有正向的影響力。

## 陸、結 論

從以上的分析結果，我們發現組織越大，外派人員之配偶對外派的支持度普遍較高。組織與主管越支持外派人員時，外派人員未來升遷的機會越高。主管越支持外派人員時，外派人員的家屬對外派環境適應性越高。主管越支持外派人員時，外派人員對外來文化好奇性會越強烈。

組織福利因素（組織大小、福利制度與升遷機會）會正向影響外派人員的適應性，亦即當外派人員組織越大、福利制度越好與升遷機會越多時，外派人員便會有較好的外派適應性，以上結果與先前的研究是相當一致的 (Hechanova, et al., 2003; Black et al., 1991; Gomez-Meija & Balkin, 1987; Tung, 1982)。也就是說，組織大、組織福利制度健全（包括回任的安排）、以及回任後的升遷機會越多時，外派人員在外派時，越能投入外派環境，而適應當地環境。環境因素（家人適應性與文化好奇性）也正向影響外派人員適應性，即當外派人員家人在外派當地適應的越好，且外派人員對外來文化具有高度好

國軍採購人員組織福利因素、環境因素與周邊支持因素對外派適應性與外派績效影響之  
內部潛在因果關係研究

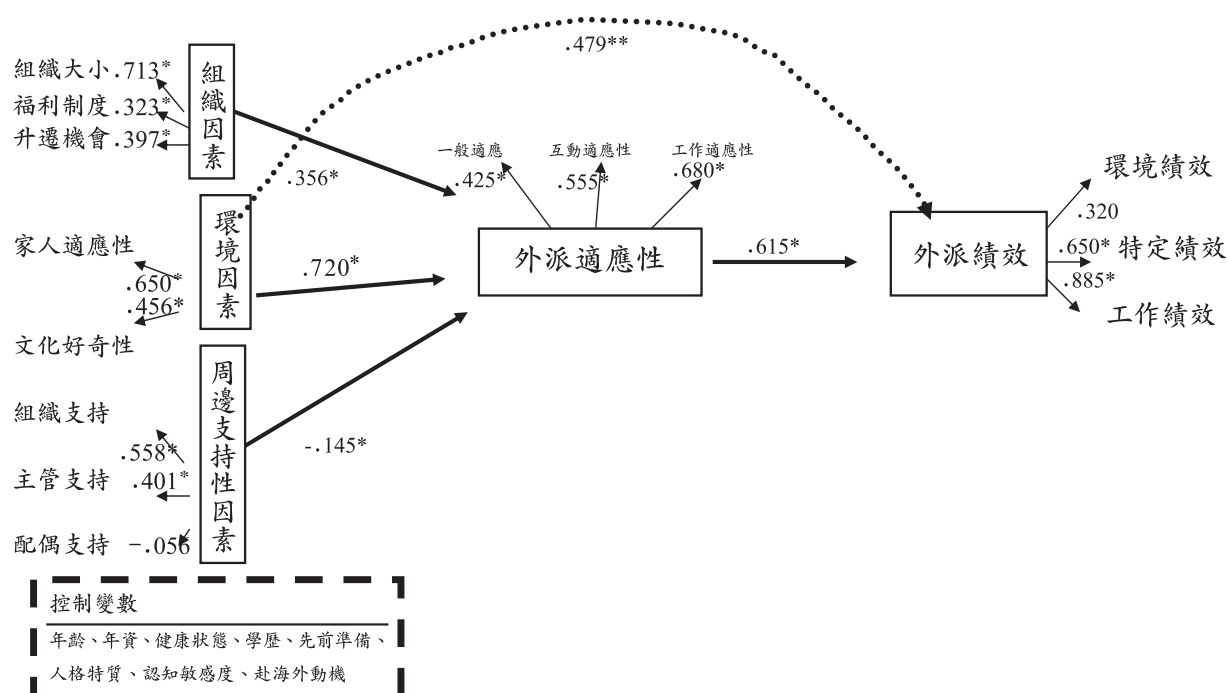


圖 2 組織福利因素、環境因素與周邊支持性因素對國軍採購人員外派績效影響研究之  
分析結果

奇的動機時，對外派時的適應性會越高，同時對其外派績效亦有正向的影響。此結果與先前的研究是相當一致的（Black & Gregerson, 1991; Mendenhall & Oddou, 1985; Torbiorn, 1982; Tung, 1982）。

至於周邊支持性因素（組織支持與主管支持）對外派人員適應性的影響上，本研究驗證結果是負向的，而配偶支持對外派適應性並無顯著的影響，此結果與先前研究的結果是不同的（Caplan, et al., 1975）。也就是說，國軍採購人員的周邊支持性因素確實受到組織支持與主管支持的因素正向影響，卻不受到配偶的影響；但整體周邊支持性因素卻負向影響著國軍外派採購人員適應性，表示國軍組織與主管的支持卻未能正向協助外派人員之適應能力，組織與主管的越支持反而適得其反，使國軍採購人員外派適應性不良。此結果可能與軍中文化、以及外派遴選制度較為嚴謹，外派人員在各項項目中必須表現優異才有機會到國外而獲得外派的機會。因此，除

非發生嚴重的適應上的問題，否則較不易求助於周邊性的支持因素，同時一旦發現外派適應的問題，尚須原服務組織或主管的支持與協助，可能對未來回任的前景與機會造成不良影響。

本研究亦發現外派採購人員適應性正向影響外派績效。此結果與先前文獻結果是一致的（Parker & McEvoy, 1993; Aycan & Kanungo, 1997; Caligiuri, 2000; Kraimer, et al, 2001），同時亦與李鴻文、許哲昌（2003）調查營利事業外派人員外派適應性對外派工作績效關係，發現兩者間有顯著影響之結果一致。外派人員越能適應新文化且生活中感到滿足（如心理上的滿足），也就是對地主國與地主國周邊生活之互動（如周邊—文化的適應性）越能感到滿足時，可提高外派人員的績效與投入。

### 柒、管理意涵

國軍採購人員在我國家安全與國軍國

防工業上擔任重要的執行角色。自有國防以來，政府當局無不苦心經營，希望國軍採購人員能在本職學能上充分發揮，以協助創造國家國防武力的未來。

然而，由於近年來政府預算上的縮減、武器市場的競爭、以及戰爭形態的改變，以致國軍採購人員人數的大幅減少。在此情況下，如何在有限資源下，使受訓人員充分發揮績效，是一項重要的問題，也就是本研究之重點所在。

研究結果建議掌管國軍採購外派體系之主管當局，須注意與外派受訓人員績效有關幾項因素，如組織大小、福利制度與升遷機會等組織福利因素，家人適應性與文化好奇性的環境因素，以及組織支持與主管支持的周邊支持性因素。代表主管當局，在遴選外派受訓人員時，是否在選擇條件上，除組織可在事前規劃篩選，控制外派年齡、年資、健康狀態與教育程度等人文變數外，尤應該注意組織越大、福利制度越健全、升遷機會越多的組織福利因素越能正面提升外派人員的適應能力。同時，家人適應性越好與外派人員對文化好奇心越好時，其越能正向影響外派人員的適應性。唯獨更要注意的是，外派組織與外派人員主管越支持外派人員時，卻可能負向影響外派人員績效，是否代表外派人員的心尚掛念原先國內的組織與主管；亦或是因國軍文化與制度較為嚴謹，外派人員經歷多重考驗而獲得外派機會的情況下，外派適應上的問題不會輕易讓原組織或主管了解或尋求協助，如獲原組織或主管支持反而影響其外派適應性，是值得深思的一個問題。

### 捌、研究限制

(一)由於透過方便取樣的過程，可能產生誤差現象，尤其在理論闡述時，可能無法擴大進行推論 (generalization) (Sekaran, 1992)。同時，本研究採單一方法、單一

來源來收集資料，可能受到同方法偏誤的影響，可能產生一般化 (generalization) 上的誤差。建議以後研究採普查方式，以了解國軍人員外派的態度。

(二)外派任務活動屬於短期，但學習成效影響則屬長期，本研究受限於時間與資料的關係，無法做長期縱斷面的追蹤分析，而採用橫斷面的資料 (cross-sectional data)，透過受測者得到各種變數間關係並進一步分析。因此，可能有共同方法上的變異發生 (common method variance)。

(三)本研究主要研究外派採購人員之組織福利因素、環境因素與周邊支持因素對外派適應性與績效之影響，並未考量其他可能影響外派適應性與績效之先期指標因素，如有關武器市場之轉型、技術多變性、任務一致性、自主性、任務重要性、角色模糊、角色衝突、外派工作相似性等特質因素；有關家人滿意度、小孩數量與年齡、家庭外派期限、配偶就業等家庭特質因素；有關產業、組織外派人力規劃、培育、訓練、或預先準備條件、外派重疊時間長短等組織特質；有關年資、外派經驗、年齡、期望、語言能力、動機與國籍等工作者個人特質；以及個人對職業規劃性等因素 (Naumann, 1992)。外在因素包括外派地主國國家語言、文化、政治、經濟情況、地主國政府干預程度、當地勞動關係、當地財政狀況、地主國市場研究、廣告通路、資金運作母國與地主國之契約關係、母國對地主國控制能力、母國與地主國貿易障礙等 (Howard, 1987)。

(四)就外派適應性與外派績效而言，不同的構面間，是否造成彼此關係上的變化。例如，當升遷機會越多時，外派人員可能外派時努力衝刺，取得外派一般性與互動性適應力，以獲得好外派績效而返國升遷，但也可能一直覬覦國內升遷機會，僅擔心國內的升遷生態而忽略已身在國外的事實而汲汲營營於工作績效，而忽略其

他與地主國互動等適應性與績效。在邏輯推理上似乎亦可成立，然此並非本研究之範圍，故未加以驗證，故建議作進一步研究。

(五)本研究變數有關外派適應性與外派績效之衡量，採取自我評量方式，依自己外派狀況自我認知評量，在研究設計上較為主觀。建議有興趣者可依據主管評核外派人員績效，在實務上才能較為客觀。

(六)本次研究並未提供派往不同國家受訓，是否會有不同的適應性與外派績效，建議以後研究可針對此點加以探討。以使主管機構，除考量到先進國學習技術知識外，更有避免外派人員面臨適應上的不良，導致外派績效不理想。

(七)本研究在此探究外派受訓人員適應性與績效的探討。其他如外派受訓人員可能學得高明技術或與外界接觸後，可能造成外派後對工作滿意度、工作投入、甚至離職跳槽的問題。似乎這些問題是須長期追蹤的故亦值得進一步研究的課題。

(八)國軍採購外派人才外派國家，大都限定於美國。所以，在取樣上佔有的比率甚高，但本次研究並未深入針對各不同文化的特質做探究。其中有關不同文化影響部份，建議往後有興趣研究者，進一步針對各外派文化的特質，作一番分析與研究。本研究的發現，是否也可適用於其他軍方外派到其他國家服務的人員，藉以探討外派人員的問題，似乎也是值得進一步研究的問題。

(九)本研究依據先前文獻探討組織福利因素、環境因素與周邊支持性因素與外派國軍採購人員適應性與績效間的內部潛在因素關係模式。然不同類型之壓力需要不同類型的支持才有效的觀點，以及軍方文化與其他非營利組織文化、營利組織文化間的差異，是否造成差異化的結果？以上問題為本研究限制之一，本研究建議值得未來進一步作研究。

## 參考文獻

- 王慶仁，1999。對當今我國國防採購外派發展之檢討，陸軍學術月刊，35卷，404期，頁82-88。
- 王衛國，2004。對海軍採購潛艦與長程定翼反潛機之我見，國防雜誌，19卷，9期，頁5-12。
- 石建璋，1992。國防採購外派人力資源與技術移轉之探討，國立清華大學工業工程研究所碩士論文。
- 李鴻文、許哲昌，2003。海外派遣人員之人格特質、海外適應情形對其工作績效之影響—以中國石油股份有限公司為例，嘉義大學管理研究所碩士論文。
- 廖述賢，2002。論述以電子商務交易市集導入國防採購之可行性，國防雜誌，17卷，124期，頁45-52。
- 劉莉玲，2002。從經濟激勵模型探討國防採購程序的研究，育達研究論叢，17卷，124期，頁45-52。
- Adler, N. J., 1983. Cross-cultural management: Issues to be faced. *International Studies of Management and Organizations*, 13, 7-45.
- Arthur, Jr., & Bennet, W., Jr., 1995. The international assignee: The relative importance of factors perceived to contribute to success. *Personnel Psychology*, 48, 99-114.
- Aryee S., & Stone, R. J., 1996. Work experiences, work adjustment, and psychological wellbeing of expatriate employees in Hong Kong. *International Journal of Human Resource Management*, 7, 150-164.
- Aycan Z., & Kanungo, R. N., 1997. Current issues and future challenges in expatriate management. In Saunders DM, Aycan Z

- (Eds.), *New approaches to employee management*, 4: 245-260. Greenwich, CT: JAI Press.
- Bauer, T. N., & Green, S. G., 1998. Testing the combined effects of newcomer information seeking and managerial behavior on socialization. *Journal of Applied Psychology*, 83, 72-83.
- Bhagat, R. S., 1983. Effects of stressful life events on individual performance effectiveness and work adjustment processes within organizational settings: A research model. *Academy of Management Review*, 8, 660-671.
- Black, J. S., 1990. The relationship of personal characteristics with adjustment of Japanese expatriate managers. *Management International Review*, 30, 119-134.
- Black, J. S., & Stephens, G. K., 1989. The influence of the spouse on American expatriate adjustment & intent to stay in Pacific Rim overseas assignments. *Journal of Management*, 15, 529-544.
- Black, J. S., & Mendenhall, M., 1988. A practical but theory — based framework for selecting cross-cultural training methods. *Human Resource Management*, 28 (4), 511-539.
- Black, J. S., & Gregerson, H. B., 1991. The other half of the picture: Antecedents of Spouse cross-cultural adjustment. *Journal of international Business Studies*, 22, 461-477.
- Black, J. S., Gregersen, H. B., & Mendenhall, M. E., 1992. *Global assignments: successfully expatriating and repatriating international managers*. San Francisco: Jossey — Bass.
- Black, J. S., Mendenhall, M., & Oddou, G. R., 1991. Toward a comprehensive model of international adjustment: An integration of multiple theoretical perspectives. *Academy of Management Review*, 16, 291-317.
- Bollen, K.A., 1989. *Structural Equations with Latent Variables*, New York: John Wiley & Sons.
- Borman, W. C., & Brush, D. H., 1993. More progress toward a taxonomy of managerial performance requirements. *Human performance*, 6, 1-22.
- Borman, W. C., & Motowidlo, S. I., 1993. Expanding the criteria domain to include elements of contextual performance. In N. Schmitt, W. C. Borman, & Associates (Eds.), *Personnel selection in organizations*, 71-98. San Francisco: Jossey — Bass.
- Brett, J. M., 1980. The effects of job transfer on employees and their families. In Cooper Cl, Payne R (Eds.), *Current concerns in occupational stress*. Chichester, U. K.: Wiley.
- Caligiuri, P. M., 1997. Assessing expatriate success: Beyond just “being there”. In Saunders DM, Aycan Z (Eds.), *New approaches to employee management*, 4, 117-140. Greenwich, CT: JAI Press.
- Caligiuri, Paula M. & Day, V. D., 2000. Effects of Self-Monitoring on Technical, Contextual, and Assignment-Specific performance. *Group & Organization management*, 25(2), 154-174.
- Caligiuri, P. M., 2000. The big five personality characteristics as predictors of expatriate's desire to terminate the assignment and supervisor-rated performance, *Personnel Psychology*, 53(1), 67-88.
- Campbell, J. P., 1990. Modeling the performance prediction problem in industrial

- and organizational psychology. In M.D. Dunnette, & L.M. Hough, (Eds.). *Handbook of industrial & organizational psychology* (2<sup>nd</sup> Ed.), 1, 687-732. Palo alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Caplan, G., 1976. The family as a support system. In Caplan G, Killilea M (Eds.), *Support systems and mutual help*. New York: Grune & Stratton.
- Caplan, R. D., Cobb, S., French, J.R.P., Harrison, R.V., & Pinneau, S. R. Jr., 1975. *Job demands and worker health*. Washington D. C.: H. E. W. Publication No. NIOSH, 75-160.
- Church, A. T., 1982. Sojourner adjustment. *Psychological Bulletin*, 76, 215- 230.
- Cohen, S., 1980. Aftereffects of stress on human performance and social behavior: A review of research and theory. *Psychological Bulletin*, 88, 82-108.
- Cui, G., & Berg, S., 1991. Testing the construct validity of intercultural effectiveness. *International Journal of Intercultural Relations*, 15, 227-241.
- Cui, G. & Awa, N. E., 1992. Measuring Intercultural Effectiveness: an Integrative Approach. *International Journal of Intercultural Relations*, 16, 311-328.
- Davidson, P. & Kinzel, E., 1995. Supporting the Expatriate: A Survey of Australian Management Practice. *Asia Pacific Journal of Human resources*, 33 (3), 105-116.
- De C. H., Dowling, P. & Taylor, K. F., 1991. The Psychological impact of Expatriate Relocation on Partners. *International Journal of Human Resource Management*, 2(3), 377-414.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchinson, S., & Sowa, D., 1986. Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71, 500-507.
- Erbacher, D., D' Netto, B., & Espana, J., 2006. Expatriate Success in China: Impact of Personal and Situational Factors. *American Academy of Bauiness*, 9 (2), 183-188.
- Feldman, D. C. & Thomas, D. C., 1991. Career management issues facing expatriates. *Journal of International Business Studies*, 23, 271-293.
- Fisher, C. D., 1985. Social support and adjustment of work: A longitudinal study. *Journal of Management*, 11, 39-53.
- Forster, N., 1997. The persistent myth of high expatriate failure rates: A reappraisal. *International Journal of Human Resource Management*, 8, 414-433.
- Ganster, D.C., Fusiller, M. R., & Mayes, B.T., 1986. Role of social support in the experience of stress at work. *Journal of Applied Psychology*, 71, 102-110.
- Gomez-Meija, L., & Balkin, D., 1987. The determinants of managerial satisfaction with the expatriation and repatriation process. *Journal of Management Development*, 6, 7-17.
- Gregersen, H. B., Hite, J. M., & Black, J. S., 1996. Expatriate performance appraisal in U. S. multinational firms. *Journal of International Business Studies*, 27, 711-738.
- Gullahorn, J. R., & Gullahorn, J. E., 1962. An extension of the u-curve hypothesis. *Journal of Social Issues*, 3, 33-47.
- Guzzo, R. A., 1996. The expatriate employee. In Cooper CL, Rousseau DM (Eds.). *Trends in organizational behavior*, 3, 123-127. Chichester, U. K: Wiley.
- Habir, A. D., & Conway, B., 1986. The suc-

- cessful expatriate: How to cope in Indonesia. *Euro-Asia business Review*, 5, 47-51.
- Harrison, D. A., Shaffer, M. A., & Bhaskar-Shrinivas, P., 2004. Going places: Roads more and less traveled in research on expatriate experiences. In J. J. Matocchio (Ed.), *Research in personnel and human resources management*, 22, 203-252. Greenwich, CT: JAI Press.
- Harvey, M., Buckley, M. R., Novicevic M. N., & Wiese, D., 1999. Mentoring dual-career expatriates: a sense-making and sense-giving social support process. *The International Journal of Human Resource Management*, 10, 808-827.
- Hechanova, R., Beehr, T. A., & Christiansen, N. D., 2003. Antecedents and consequences of employees' adjustment to overseas assignment: A meta analytic review. *Applied Psychology: An International Review*, 52, 213-236.
- Hogan, J., & Holland, B., 2003. Using theory to evaluate personality and job- performance relations: A socioanalytic perspective. *Journal of Applied Psychology*, 88 (1), 100.
- Hough, L., & Dunnette, M. D., 1992. U. S. managers abroad: What it takes to succeed. In (35)R. Guzzo (Chair), Expatriate assignments: Identifying candidates, managing retention, and strategic role. Symposium conducted at the 52<sup>nd</sup> annual meeting of the academy of Management, Las Vegas.
- Howard, C. B., 1987. Out of sight- evaluating a manager based overseas calls for systems unique to each foreign environment. *Personnel Administrator*, 6, 82-90.
- Katz, D., & Kahn, R. L., 1978. The social psychology of organizations (2<sup>nd</sup> ed.). New York: Wiley.
- Kealey, D. J., 1989. A study of cross- cultural effectiveness. *International Journal of Intercultural Relations*, 13, 387-428.
- Kealey, D. J., 1990. Cross-cultural effectiveness: A study of Canadian technical advisors overseas. Hull: CIDA.
- Kobrin, S. J., 1988. Expatriate reduction and strategic control in American multinational corporations. *Human Resource Management*, 27, 63-75.
- Kraimer, M. L., S. & J. W., Renata., 2001. Sources of support & expatriate performance: The mediating role of expatriate adjustment. *Personnel Psychology, Durham*, 54(1), 71-99.
- Latack, J.C., 1984. Career transitions within organizations: An exploratory study of work, nonwork, and coping strategies." *Organizational Behavior and Human Performance*, 34, 296-322.
- Liden, R. C., Wayne, S. J., & Stilwell, D., 1993. A longitudinal study on the early development of leader-member exchanges. *Journal of Applied Psychology*, 78, 662-674.
- Liden, R. C., & Maslyn, J. M., 1998. Multidimensionality of leader-member exchange: An empirical assessment through scale development. *Journal of Management*, 24, 43-72.
- Lu, L., Cooper, C. L., 1995. The impact of job relocation: Future research. In Cooper CL, Rousseau DM (Des.), *Trends in organizational behavior*, 2, 51-63. Chichester, U. K.: Wiley.
- Major, D.A., Kozlowski, S. W., Chao, G.T. & Gardner, P. D., 1995. A longitudinal

- investigation of newcomer expectations, early socialization outcomes, and the moderating effects of role development relationships. *Journal of Applied Psychology*, 80, 418-431.
- Mendenhall, M. E., & Oddou, G., 1985. The dimensions of expatriate acculturation: A review. *Academy of Management Review*, 10, 39-48.
- Mendenhall, M., Kuhlmann, T., Stahl, G., & Osland, J., 2002. Employee development and expatriate assignments: A review of the expatriate adjustment theory literature. In M. Gannon & K. Newman (Eds.), *Handbook of cross-cultural management*, 155-183. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Motowidlo, S. J., Packard, J. S., Manning, M. R., 1986. Occupational stress: Its causes and consequences for job performance. *Journal of Applied Psychology*, 71, 618-629.
- Motowidlo, S. J., & Van Scotter, J. R., 1994. Evidence that task performance would be distinguished from contextual performance. *Journal of applied Psychology*, 79, 475-480.
- Naumann, E., 1992. Conceptual Model of Expatriate Turnover. *Journal of International Business Studies*, 23, 499-531.
- Nicholson N, Imaizumi A., 1993. The adjustment of Japanese expatriates to living and working in Britain. *British Journal of Management*, 4, 119-134.
- Nicholson, N. A., 1984. A theory of work role transitions. *Administrative Science Quarterly*, 29, 172-191.
- Oberg, K., 1960. Culture shock: Adjustment to new cultural environment. *Practical Anthropologist*, 7, 177-182.
- Parker, B., & Glenn, M. M., 1993. Initial Examination of a model of intercultural adjustment. *International Journal of Intercultural Relations*, 17, 355-379.
- Payne, R., 1980. Organizational stress and social support. In Cooper CL, Payne R (Eds.), *Current concerns in occupational stress*, 269-298. Chichester, U. K.: Wiley.
- Rosen, S., 1989. Training the international assignee. In I. L. Goldstein (Ed.). *Training and development in organizations*, 417-453. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Searle, W., & Ward, C., 1990. The prediction of psychological and socio-cultural adjustment during cross-cultural transitions. *International Journal of Intercultural Relations*, 14, 449-464.
- Sekaran, U., 1992. *Research Methods for Business: A Skill-Building Approach* (2ed ed.), New York: John Wiley & Sons, INC.
- Selmer, J., 1998. Expatriation: Corporate policy, personal intentions and international adjustment. *International Journal of Human Resource Management*, 9: 996-1007.
- Shaffer MA, Harrison DA, Gilley KM., 1999. Dimensions, determinants, and differences in the expatriate adjustment process. *Journal of International Business Studies*, 30, 557-581.
- Spector, P. E., Chen, P. Y., & Connel, B. J., 2002. A longitudinal study of relations between job stressors and job strains while controlling for prior negative affectivity and strains. *Journal of Applied Psychology*, 85, 211-218.
- Stening, B. W., & Hammer, M. R., 1992.

- Cultural baggage and the adoption of expatriate American and Japanese managers. *Management International Review*, 32, 77-89.
- Takeuchi, P., Wang, M., & Marinova, S., 2005. Antecedents and Consequences of Psychological Workplace Strain During Expatriation: A cross-sectional and longitudinal investigation. *Personnel Psychology*, 58(4), 24-40.
- Torbiorn, I., 1982. Living abroad. New York: Wiley.
- Tung R., 1981. Selecting and training of personnel for overseas assignments. *Columbia Journal of World Business*, 16, 68-78.
82. Tung, R. L., 1987. Expatriate assignments: Enhancing success and minimizing failure. *Academy of Management Executive*, 1(2), 117-126.
- Tung, R. L., 1982. Selection and training procedures of U. S., European, and Japanese multinationals. *California Management Review*, 25(1), 57-71.
- Vicino, F. L., Bass, B. M., 1978. Life space variables and managerial success. *Journal of Applied Psychology*, 63, 81- 88.
- Weissman, D., & Furnham, A., 1993. Psychological and socio-culture adjustment during cross-cultural transition. *International Journal of Psychology*, 20 (2), 129-142.