

第一章 緒論

第一節 研究背景

隨著二十一世紀的來臨，企業經營模式已更加國際化、全球化經營。大多數商品和服務的市場是全球性的，跨國的投資相繼增加，跨國併購，以及國際合資的數量持續增加(Briscoe and Schuler, 2004)。因此，企業為了因應國際化、全球化之策略，許多企業必須將其內部人才派往至世界各國其所屬的子公司去工作及生活，以維持企業國際化及全球化之運作。Multinational enterprise (MNE) 對外投資金額從 1980 年代開始加速成長，1980 年到 2000 年的對外投資累積總金額的比較，從 4,713 億美元增加的 53,271 億美元，成長高達 11 倍以上(林彩梅，2006)。Briscoe and Schuler 估計現今全球大約有 60,000 家 MNEs，其擁有 800,000 個子公司，以及 US\$16 兆的營業額。預計到了 2010 年，將會有 90,000 家 MNEs，擁有 1,500,000 個子公司，以及 US\$25 兆的營業額。由此可知 MNE 海外子公司及營業額以相當快之速度成長，因此企業派駐海外經營人員的需求亦與日俱增，外派人員對 MNE 在海外任務的執行，所扮演角色尤為重要。

國外研究發現約有 16%至 40%的外派人員，由於績效不彰或無法適應當地的環境，外派失敗而提早返國(Black and Gregersen, 1999; Black, Gregersen, Mendenhall and Stroh, 1999; Black, Mendenhall, and Oddou, 1991)。另有研究估計外派到特定的國家失敗比率高達 70%(Naumman, 1992)。海外派遣工作的失敗可能會造成公司損失，如：降低生產力、市場佔有率、競爭優勢、影響其他員工、消費者、廠商，甚至會傷害公司形象與聲譽(Black,

Gregersen, and Mendenhall, 1992)。

Bird and Roger(1991)指出儘管加入國際市場的企業愈來愈多，但是美國外派經理的低績效和失敗率依然很高，這主要是經理無法適應工作、文化所導致。Tung(1984)及 Mendenhall and Oddou(1991)指出，派任前與抵達地主國後所受訓練的程度不足，是造成外派人員失敗的因素之一。Tung(1982)研究指出美國多國籍採用跨文化的訓練比率(32%)少於歐洲(69%)及日本(57%)的多國籍企業，Tung(1984)曾針對日本外派人員與美國外派人員相比較，其發現日本駐外經理人的失敗率低於美國駐外經理人，主要原因之一就是日本多國籍企業在海外派遣前對海外派遣人員施以系統性的訓練。Dunbar and Katch(1990)研究指出，只有 30%至 45%的多國籍企業會對外派人員進行跨文化的訓練。Lowe, Milliman, Cieri, and Dowling(2002)針對美國多國籍企業的研究發現，在海外派遣失敗的原因中，有 30%是因為海外派遣人員無法適應地主國文化所引起的。故在實務上，有許多的企業對其海外派遣人員並沒有提供完善的相關訓練，使得外派人員對於地主國的語言文化、風土民情、政治經濟情況無法得到充分的瞭解，因而導致外派人員無法順利達成營運目標。

林彩梅(2006)指出多國籍企業經理人可經過由訓練來增加他們在各地分支機構文化差異認知，減少在管理實務上造成的衝擊與影響。透過跨文化訓練可以減少外派之失敗，減輕外派壓力。由此可見，企業對於海外派遣人員施以有效與適當地訓練是一件十分重要的工作，藉以確保企業在海外投資與經營之績效。

第二節 研究問題與目的

海外派遣人員擔任兩地溝通，連繫橋樑，代表母公司對當地事業的管理、監督、控制或技術指導，其工作表現攸關海外企業之成敗。外派人員派任到地主國後，和地主國企業互動的頻繁，研究發現不同企業人員之間的溝通協商常會因為不同文化的認知問題而導致失敗(Black, 1988; Tung, 1982)。而外派人員和地主國研究估計每位派遣失敗的成本約為\$50,000 至 \$150,000 美元(Copeland and Griggs, 1985; Harris and Moran, 1991; Misa and Fabricatore, 1979)。根據 Shannonhouse(1996)的研究一位外派人員提早回任的成本高達一百萬美元。Copeland and Griggs(1985) 研究估計美國企業在海外派遣失敗的直接成本每年超過 20 億美元。同時另有間接成本，如市場佔有率的損失，破壞和當地政府的關係，因當地員工不滿造成生產力下降，更是無法估計。另外派工作之失敗亦會造成外派人員產生心理、自尊與職業上的挫敗(Tung, 1988)。除了上述之成本外，外派人員不足的訓練或是管理不佳可能會導致其流動率的上升，也會影響到外派人員回國後之工作接續層面的問題。

伴隨企業的全球性擴張，跨文化訓練地位將日益重要，而企業對外派員工施行跨文化訓練可以幫助員工瞭解不同文化間的差異，進而能夠學習如何與不同國籍的同事相處(Jacobs, 1998)。企業有效的訓練課程能夠幫助海外派遣的員工調適新的跨文化生活及工作情境。經由訓練，可以讓海外派遣人員對於他們即將面臨的挑戰有清楚的認識。海外派遣人員能夠清楚地瞭解不同文化區域的人們並且可以和他們充分溝通，進而可以管理多元文化的工作團隊，並能夠進一步地掌握全球性市場、全球性客戶、全球性供應商及競爭者。跨文化訓練長久以來已被視為增進外派人員有效

進行跨文化互動的利器(Mendehnull, Dunbar, and Oddou, 1987)，事實上，在許多文獻中也都證實跨文化訓練對海外派遣的重要(Earley, 1987; Tung, 1987; Dowlig and Schuler, 1990)。因此，在這個競爭激烈的時代，不論是國際企業來台灣投資或是我國企業投資海外，文化的因子都會影響企業經營的成敗，因此，跨文化訓練對於企業之海外派遣人員的企業經營的成敗影響值得加以探討，MNE 在積極進行對外投資之同時，如何使外派主管適應外國文化順利達成工作，變得愈來愈重要(Aycaan and Kanungo, 1997; Forster, 1997)。

海外派遣前的跨文化訓練有助員工降低派外的壓力(Spanchez, Spector, and Cooper, 2000)。Forster(2000)認為海外派遣前的訓練的確能夠幫助派外人員適應新環境的生活和工作。Selmer(1998)針對外派人員之實證研究指出，多國籍企業對外派員工實施之跨文化訓練，能顯著增加外派人員之工作適應。Black and Mendenhall(1990)研究指出跨國文化的訓練有助於海外派遣人員的適應。當外派主管受到跨文化訓練之後，在地主國適應當地一般生活環境後，基於生活壓力降低，可較融入當地生活環境產生較好的外派績效(Gregersen, Hite, and Black, 1996)。如上所述，跨文化訓練能增加外派人員之工作適應，Parker and McEvoy(1993)提出外派適應力與外派工作績效有負向關係，其主要是當外派員工愈適應當地生活時可能因為太過融入當地文化，反而忽略工作上的表現，因而產生負向關係，使跨文化訓練和外派績效呈負向關係。然而 Caliguiri(1997)指出海外派遣生活環境適應力與主管評估之外派績效並無相關，其表示外派生活適應力是否良好，並不會影響外派工作績效。綜合上述學者的論點，可得知海外派遣前的跨文化訓練能增加外派人員之工作適應，海外工作適應可能提高外派績效，亦可能降低外派績效，亦可能和外派績效無相關。

故跨文化訓練和外派績效之間的關係不清，有待釐清之。本研究主要欲了解外派主管在接受跨文化訓練後和其在地主國子公司之經營績效究竟其關係為何？此為本研究第一個問題。

文獻提出一個公司文化上的差異會造成制度的不同，是受經營者經營理念所影響(林彩梅，2006; Dunning, 2003; Resick, Hanges, Cickson, and Mitchelson, 2006)。且根據前人文獻發現在全球化的時代，由於各國間文化的差異及各國間的衝突與紛爭，一味追求「公司利益極大化」的資本主義，無法為公司維繫永久之競爭力，在此時多國籍企業需注目社會責任、道德、關懷人類福祉、追求人類幸福的和平文化經營理念，才能真正提高企業的經營績效(林彩梅，2006; Dunning, 2003; Resick et al., 2006)。可得知和平文化經營理念，會影響到企業之經營績效。而跨文化訓練和經營績效之關係，在上述文獻中發現有不一致的關係，是否為受和平文化經營理念影響所造成？由於是否注重和平文化經營理念對外派主管之跨文化訓練以及經營績效之關係，無法以現有文獻得知，故本研究第二個研究問題為和平文化經營理念是否會干擾跨文化訓練對經營績效之關係？

多國籍子公司設立於他國領土上，外派主管會遇到不同文化的問題。文獻指出不同國家在文化差異上的確有明顯之差異，此種國家文化差異，會進一步影響到企業的組織文化，甚至其經營策略(Kambayshi and Scarbrough, 2001)，文獻進一步提出，國家間的文化差異，唯有了解各國文化差異，藉由異文化管理制度，才能進而提高公司之經營績效(林彩梅，2006; Miroshnik, 2002; Resick et al., 2006)。而跨文化訓練和經營績效之關係，在上述文獻中發現有不一致的關係，是否為受異文化管理制度之影響所造成，由於不同之異文化管理制度對外派主管之跨文化訓練以及經營績效之關係，無法以現有文獻得知，故本研究第三個研究問題為不同異

文化管理制度是否會干擾外派主管跨文化訓練對經營績效之關係？

文獻指出國家文化差異亦會導致公司文化上的差異，進而造成經營制度之差異(林彩梅，2006; Dunning, 2003; Resick et al., 2006)，甚至其經營策略(Kambayshi and Scarbrough, 2001)與經營績效之差異。近幾十年來，東西方國家之多國籍企業快速興起，依據 2000 年底累計之資料，對外投資累計總額就排名而言，美國 MNE 對外投資累計總額高達 12,447 億美元排名第一，英國 9166 億美元排名第二，日本 7,723 億美元排名第三(林彩梅，2006)。故興起以東方國家為代表的日本和以西方國家為代表的美國、英國為本研究標的。而海外子公司欲有良好營運績效，海外派遣主管實佔有舉足輕重的角色。故本研究以美國、英國與日本海外派遣主管為對象，欲了解對其外派主管施行跨文化訓練對於海外子公司的經營績效是否有影響？而和平文化經營理念及異文化管理對跨文化訓練與經營績效關係是否會產生干擾效果？因此，本研究之研究目的如下：

- 一、探討多國籍企業之外派主管跨文化訓練與子公司經營績效之關係
- 二、探討和平文化經營理念對外派主管跨文化訓練與子公司經營績效干擾之影響
- 三、探討異文化管理對外派主管跨文化訓練與子公司經營績效干擾之影響
- 四、探討英美日在台子公司之和平文化經營理念及異文化管理對外派主管跨文化訓練與經營績效影響之比較

第三節 研究重要性

一個企業在異文化的管理實際上是深受經營理念之影響，唯有具備和平文化經營理念，才能化解文化衝突，真正提高公司的經營績效。過去研究發現，以往企業藉由「公司利益極大化」進而使每個人都能享受利益，增進人類福祉，然因全球化時代的來臨，「公司利益極大化」之觀點已無法增進人類福祉(Dunning, 2003)，政府、企業以及個人唯有秉持和平文化經營管理之理念才真正提高企業之經營績效以及提升人類福祉(松下正治，1997; 林彩梅，2006; Dunning, 2003)。而本研究將針對多國籍企業採行和平文化經營理念與異文化管理對於跨文化訓練及經營績效之影響進行深入之探討。此可提供管理者應秉持何種經營理念，採行何種異文化管理，落實於公司的跨文化訓練，進而真正提高公司經營績效、提高人類福祉。

本研究針對企業採行和平文化經營理念及異文化管理程度對於跨文化訓練及子公司經營績效之影響進行深入之探討。此為多國籍企業之經營者在海外投資、經營最注重其績效，若好的跨文化訓練能提昇地主國的經營績效，對多國籍企業會有相當大的助益。

第二章 文獻探討

第一節 跨文化訓練

一、外派人員跨文化訓練的重要性

白木三秀(1995)針對大企業研究指出，企業重要之經營課題可複選，其結果顯示(依其重要的百分比排序)，見表 2-1：

表 2-1 企業重要之經營課題

1.行銷能力的強化	43.50%
2.經營管理者能力的提升	41.20%
3.從業員的士氣及能力的提升	38.90%
4.品管的強化	24.40%
5.技術能力的提升	24.40%
6.組織之簡單化	22.90%
7.勞資關係之安定化	20.60%
8.輸出及海外市場之擴大	18.30%
9.依能力所給予之薪資及晉升	16.80%
10.資金能力之強化	14.50%
11.新產品的開發	14.50%
12.主要產品的擴大	12.20%
13.產品的多樣化	6.90%
14.勞務費用的降低	5.30%
15.其他	4.60%
16.基礎研究的充實	1.50%
17.自動化的推進。	0.80%

資料來源：白木三秀(1995)日本企業の国際人的資源管理，日本労働研究機構，31。

經營管理者能力的提升佔第二位，而對於外派主管而言，經營管理能力的提升有賴於跨文化的訓練。

Earley(1987)的研究指出，多國籍企業派遣一個人到不同文化的地區，有必要對其員工施以必要的訓練，使其能面對與處理一些因文化不同所引起的突發狀況。Lowe et al.(2002)的研究也指出多國籍企業在派遣人員到一個不同文化的地區時，有必要對員工施以必要的訓練，Punnett and Ricks(1991)認為訓練有助於海外派遣人員與其家人在地主國的適應。然而對不同文化提供相同之訓練技術方法上有其困難。

跨文化訓練可以發展文化的敏感性，是多國籍企業經理人應有綜合之訓練，故對於外派主管實施跨文化訓練實可減少跨文化的衝擊，針對外派主管對海外派任的不適應，應在派任前提供適當的訓練，以減少海外派遣失敗。跨文化訓練同時也被設計用來支援績效表現、適應和發展(Brislin and Yoshida, 1994; Bhagat and Prien, 1996)。

Mendenhall and Oddou(1985)認為跨文化訓練之主要目的有三：

- (一)維持自身有關的技術：心智的健康、心理上的福利、壓力舒緩、自信的感覺。
- (二)培育與地主國有關的技術。
- (三)認知的技術：以提昇對地主國環境和社會制度的認知。

因此，針對外派人員實施跨文化訓練，使其了解企業的價值觀和預期目標以及工作上所需的語言、生活狀況、風俗習慣，將有助於彼此間的溝通，減低異質化的問題。跨文化訓練可以發展文化的敏感性，並對影響行為的文化差異有所認知，促進對於不同文化的認知。

Doz and Prahalad(1986)則提出，外派人員在地主國面臨

的是不同的文化、不同的社會結構、不同的語言、不同的法令、不同的價值系統以及不同族群的工作夥伴，要使外派人員在海外適應良好就必須使其敏感地察覺派駐地區的特性，同時還要了解當地的社會文化價值，以降低嚴重的文化衝擊和減少熟悉當地文化的時間。Black and Mendenhall(1990)、Bjorkman and Schaaps(1994)皆認為跨文化訓練可引導外派人員在跨文化派遣時對外派能有更真實的期望、更好的工作滿意度和更低提早回國發生率。從上述文獻可發現跨文化訓練可以增加個人能力減少外派人員到國外派任所引發之文化衝擊，增加執行海外任務之適應，以減少外派任務的失敗，可見跨文化訓練的重要。

二、跨文化訓練與外派工作適應

跨文化訓練可以減少文化衝擊，對工作有較大的滿足及歸國意向較低(Black and Mendenhall, 1990)，因此，跨文化訓練一直被提倡作為有效進行跨文化交互作用、與跨文化適應的工具(Kealey and Protheroe, 1996; Ashamalla and Crocitto, 1997)。Black and Mendenhall(1990)的研究指出跨國文化的訓練有助於海外派遣人員的適應。

海外派遣前的跨文化訓練有助員工降低派外的壓力(Spanchez et al., 2000)。Forster(2000)認為海外派遣前的訓練的確能夠幫助派外人員適應新環境的生活和工作。Selmer(1998)針對外派人員之實證研究指出，多國籍企業對外派員工實施之跨文化訓練，能顯著增加外派人員之工作適應。Punnett and Ricks(1991)認為訓練有助於海外派遣人員與其家人在地主國的適應。

Tung(1981)更進一步指出，派遣前的教育訓練有助於海外

派遣人員適應地主國的生活與工作，而 Brewster and Pickard(1994)針對 251 位海外派遣人員和其妻子的調查也顯示，事先提供一些訓練，有助於海外派遣人員適應地主國的生活。

三、跨文化訓練內容

白木三秀(1995)研究指出，富士通株式會社定義「國際企業人」必須對海外資訊敏感性很高。其並指出松下電器株式會社之「松下國際人」須具備：1.具有實踐經濟理念的能力、2.廣泛的關連性知識、3.具有領導者的心態，有培育人材的能力、4.能夠理解並適應異文化的能力、5.具有外國語言的能力。不論是富士通株式會社「國際企業人」「國際企業人」或松下電器株式會社之「松下國際人」，均要求其外派的人員須具備廣泛的能力，以處理國際之事務，而此種能力須要靠跨文化訓練來達成。

白木三秀(1995)研究並指出，富士通株式會社針對國際人的培育委託富士通經營研修所辦理，其訓練的內容包括：

(一)異文化的理解：

- 1.比較文化和國際溝通
- 2.國際談判
- 3.宗教之不同

(二)駐外相關的管理知識：

- 1.世界戰略與人材管理
- 2.國際生產政策
- 3.國際經營與人際間的問題

(三)駐外須具備相關之基礎知識及實務研修：

- 1.一般國際契約之知識

- 2.貿易實務
- 3.海外企業必要之管理、財務事項
- 4.與有經驗之外派人員座談
- 5.國際企業之 Know-how
- 6.危機管理
- 7.海外勤務者之健康管理

(四)富士通之海外戰略：

- 1.富士通之海外部門概要
- 2.海外客戶之支持
- 3.當地市場之開發
- 4.當地工廠如何提昇生產力

白木三秀(1995) 指出松下電器株式會社，外派人員赴任前所須研修之訓練課程為：

- (一)語言研修：包括三週英語之密集授權與外派當地之外語訓練。
- (二)國際事業推進能力之課程：二日之訓練課程。
- (三)海外勤務者赴任前之基礎研修：三日之訓練課程。
- (四)國際觀之研習：二日之訓練課程。
- (五)海外勤務者赴任前個別之顧問式分析：針對外派負責人之訓練課程。

Rippert-Davila(1985)認為跨文化訓練是由母國、地主國以及公司文化組成的三角過程(trilateral process)，其更進一步分析在這種環境下，有效的跨文化訓練內容應該包含：(1)熟悉派駐地公司環境並學習當地語言；(2)蒐集當地的各種資料以幫助外派人員對隱藏在行為或事物後的原因能有合理解釋；(3)為受訓者設定目標告訴學員在受訓完成後可達到的情境。

林彩梅(2006)對海外派遣人員之國際經營管理者之培育

訓練，提出「一般性訓練」與「業務知識訓練」等二項。

茲分析如下：

(一)一般性訓練：這是與業務並無直接關係的條件，包括：

- 1.具備世界觀。
- 2.語言能力。
- 3.健壯體力。
- 4.精力充沛。
- 5.高度修養與豐富見識。
- 6.當地適應性：即「入鄉隨俗」。

(二)業務知識：與商業直接有關係的知識和經驗之資格要件。它包括：

- 1.有關經營的基本知識。
- 2.有關國際商業的知識。
- 3.有關公司本身的知識。
- 4.商品知識。
- 5.決策能力。
- 6.管理經驗。

林彩梅(2006)並指出由上述條件，選出具備要件者，再決定派遣地區，並針對派遣國之政治、法律、歷史、地理、文化、社會語言等加以訓練，通常是密集訓練一年後派至該國。因此實施海外投資的企業必須注意人才的培養，建立整套培育計劃。

Molnar and Loewe(1997)的研究更指出，公司在進行海外派遣前，應給予外派員工有關外派工作期間與各種可能狀況之各種口頭或書面的相關資料，以確保員工對於外派工作之津貼與責任有完整的瞭解。包括當地稅制、相關工作細則、員工本地及海外的住宅處理等這些相關資料的提供，對於企

業及員工均相當重要。除此之外，企業也應該給予外派員工外派主管之語言訓練、文化訓練與海外當地一切生活適應訓練(包括：當地學校、購物商店及銀行等相關資訊的提供)，唯有透過事前充分地計劃，才能使企業及員工外派的無謂損失減到最低。

Dowling and Schuler(1990)提出跨文化訓練的內容應包括以下三項：

- (一)文化訓練(cultural training)
- (二)外派主管之語言訓練(language training)
- (三)駐外生活實務訓練(practical training)：可以協助外派人員的家庭建立新生活的支援網路，而在這個網路內則包含朋友、購物、交通、金融服務等。

Odenwald(1993)將跨文化訓練內容分為六大類：

- (一)文化察覺：協助外派人員瞭解文化對工作可能產生之影響，並瞭解文化的差異如何促進組織內部團隊合作與生產力。
- (二)多文化溝通：藉以增進外派人員的跨文化溝通技巧及國際商務溝通的能力。
- (三)特定國家訓練：除了長期外派人員以外，短期的外派人員也需要接受此類的訓練，只要將課程的廣度集中在幾個特定的主題，可以增進外派人員在派駐國的文化適應與工作適應能力。
- (四)國際經理人發展課程：提供全球管理營運、團隊建立、全球商事活動介紹等課程，藉以促進經理人跨文化經營的能力。
- (五)語文訓練：可以增進外派人員的語文能力及跨文化溝通的能力。
- (六)地主國員工跨文化訓練：建立地主國的員工對於母公司的國家文化及企業文化的認知，以減少文化衝突的機會。

跨文化訓練內容的廣度和深度，學者們有不同的看法。根據研究(Brislin and Yoshida, 1994; Kohls and Brussow, 1995; Bennett, Aston and Colquhoun, 2000)指出跨文化訓練應包含下列議題：

- (一)一般和該區特別的文化意識。
- (二)區域研究、歷史、地理、政治和經濟。
- (三)認識和評估文化差異的架構。
- (四)成功國際派任的規劃。
- (五)在當地，為有效工作文化間的商業技巧。
- (六)在地主國的商業和社會習慣。
- (七)國際轉調和壓力的管理。
- (八)面臨文化衝擊和生活方式適應的實際方法。
- (九)日常生活訊息的議題。
- (十)特別議題：配偶和海外家庭。
- (十一)配外前回任議題。

另外 Tung(1982)將跨文化訓練課程分為六類：

- (一)提供地理、氣候、食物、居住和學校的精確資訊。
- (二)文化導入，提供關於新城市的文化慣例和價值體系資訊。
- (三)文化吸收作用訓練，包含描述不同文化遭遇的簡短插曲。
- (四)外派主管之語言訓練。
- (五)去發展彈性態度的敏感性訓練。
- (六)實地體驗，以判別是否能承受與不同文化背景的人一起工作、生活的情感壓力。

學者 Brewster and Pickard(1994)也建議跨文化訓練課程應該包含：

- (一)意識：察覺影響行為的文化。
- (二)為了在其他文化中存活、成功的必要知識。

(三)體認可能會產生的情感挑戰和獲取幫助生活適應的必要技能。

Barham and Devine(1990)針對國際企業常規劃那些跨文化訓練課程的研究中發現，受訪的企業較常採用的課程內容與比例：

- (一)拜訪地主國(79%)
- (二)外派主管之語言訓練(73%)
- (三)地主國經理人簡報(67%)
- (四)室內一般管理課程(44%)
- (五)外派經理人文化訓練(42%)
- (六)外派眷屬的文化訓練(38%)
- (七)商學院校的管理課程(29%)
- (八)外派眷屬外派主管之語言訓練(23%)
- (九)地主國商事規範協商訓練(17%)。

另外國外學者 Johnston and Carter(1974)調查 403 位在亞洲工作的美國人，他們認為必要訓練的內容如下：

- (一)政治警覺性 A sense for politics
- (二)革新的技能 Skill as change agent
- (三)記錄的能力 Ability to keep records
- (四)人際關係的技巧 Human relation skills
- (五)學習與教授的能力 Teaching skills
- (六)使命的理解 Understanding of mission
- (七)技術的能力 Technical competence
- (八)健康的知識 Health knowledge
- (九)為組織服務 Organizational for service
- (十)組織能力 Organizational ability
- (十一)適應能力 Ability to adapt

(十二)異文化的理解 Understanding of other cultures

(十三)美國文化的理解 Understanding of American culture

(十四)語言能力 Language ability

(十五)敏感度訓練 Sensitivity training

日本學者木下昭(1983)亦曾調查 188 位日本駐東南亞人員發現日本外派人員的訓練項目如下：(見表 2-2)

Carter(1989)、木下昭(1983)、Brewster and Pickard(1994)皆認為應該將業務上知識納入海外派遣人員派遣前的訓練項目中。Carter(1989)認為應該將母公司的文化納入海外派遣人員派遣前的訓練項目中，以期使海外派遣人員對母公司的文化有深入且正確的瞭解。

表 2-2 日本外派人員的訓練項目

訓練項目	所佔訓練項目之比例
1. 語言	17.2%
2. 地主國事務	9.8%
3. 業務知識	9.2%
4. 技術訓練	5.0%
5. 國際禮儀訓練	3.4%
6. 外派人員家屬訓練	0%

資料來源：李敏宰(1993)，中韓兩國多國籍企業海外派遣人員人事問題之比較研究，中國文化大學企管研究所未出版之碩士論文。

Punnett and Ricks(1991)指出，海外派遣人員往往會面臨語言不通的情況，因此需要對其海外派遣人員進行外派主管之語言訓練。日本學者木下昭(1983)針對 188 位日本駐東南

亞人員的調查發現，日本多國籍企業對海外派遣人員的訓練項目中，外派主管之語言訓練所佔的比率很高。Carter(1989)、Tung(1987)的研究指出，外派主管之語言訓練是海外派遣人員訓練的要點之一。

張琦德(1996)研究中、日、美三國外派人員訓練內容，發現台商外派人員訓練內容以專業知識或技術最多，管理或領導技能次之；美商外派人員以專業知識或技術最多，母公司文化之解說次之；日商外派人員以語言訓練、減輕文化衝擊之訓練最多，地主國法律、文化、風俗習慣的講習次之，其結果如下：(見表 2-3)

表 2-3 中、日、美三國外派人員訓練內容

訓練內容	台商	美商	日商
外派主管之語言訓練	27.27%	54.54%	48.27%
母公司文化之解說	36.36%	59.09%	37.93%
專業知識或技術	63.63%	72.73%	20.69%
管理或領導技能	50%	27.27%	31.03%
地主國法律、文化、風俗習慣的講習	0%	18.18%	41.38%
減輕文化衝擊之訓練	0%	4.54%	48.27%
適應地主國之講習	18.18%	13.63%	20.69%
禮儀訓練	0%	4.54%	10.34%
人際關係技能	18.18%	9.09%	24.14%
其他	0%	0%	13.79%

資料來源：張琦德(1996)，中美日海外派遣人員之訓練、領導及滿意度之研究，國立成功大學企業管理研究所未出版之碩士論文。

由上述文獻，本研究綜合 Odenwald(1993)、日本木下昭(1983)與林彩梅(2006)研究提出外派人員的外派訓練歸類為：外派主管之

語言訓練、當地實務訓練、人際關係與溝通之訓練與專業技術訓練。

第二節 外派主管之經營績效

外派人員之海外工作績效對於企業而言是最為重要的部分，如何衡量地主國子公司之經營績效是非常重要的議題。Schuler and Huber(1993)以英國多國籍企業為研究對象的研究發現，英國多國籍企業同時考慮財務與非財務衡量準則來考核海外子公司，其中財務衡量標準以投資報酬率被認為最重要，實際與預算利潤比、現金流量、以及利潤淨額也被認為是重要項目；而最常用的非財務衡量準則則包括市場佔有率、人力發展、員工士氣、生產力、以及與政府間之關係等。

MNE 通常利用定量和定性分析方法來衡量外派績效，定量方法以投資資金報酬率與現金流量之衡量方式加以取得，定性方法除應用與地主國關係外，尚有語言與文化有效性、回任計畫、母子公司間資訊交換、與母公司同仁、顧客、政府官員間關係建立等(Black, Gregersen, and Mendenhall, 1992; Kobrin, 1988)

一、定量方法

多國籍企業子公司營運總額可以改進國與國之間因國際收支差額而形成的惡化的經常帳。此可由利潤與海外直接投資盈餘比率來衡量(Dunning, 1993)。多國籍企業的特性及其欲達成的目標不同，所以會有不同的衡量績效的方法。通計有下列四種衡量績效的方法(Rugman and Hodgetts, 2000)：

(一)投資報酬率法：

將稅前淨利除以總資產的投資報酬率。這是一種最常

被使用的衡量方法，主要有下列幾點理由：

1. 影響企業經營層面相當廣。
2. 衡量全球子公司負責人運用資金的合理性。
3. 可作為同一基礎比較相同國家或不同國家之間事業單位之績效。

(二) 以銷售成長或市場佔有率衡量：

每個子公司均會被賦予銷售目標，計劃銷售目標通常訂定今年的比往年的為高。市場佔有率可藉由預估市場總需要量計算出銷售量。計算市場佔有率的理由有二：

1. 多國籍企業想要增加銷售量。
2. 多國籍企業至少希望能維持目前的市場佔有率。

(三) 成本來衡量：

以最低的成本增加銷售及市場佔有率，是多國籍企業首要目標。公司希望維持嚴密控制生產成本，故必須謹慎控制各項費用，增加競爭力。

(四) 新產品的發展來衡量：

對需要不斷提供新產品的公司而言是十分重要。對高科技領域的多國籍企業更是，例如電子及電腦業。其關鍵成功因素為不斷改進及創新，發展新產品是考核績效的主要目標。

二、定性方法

在定性分析上除了與地主國間的關係外，尚須衡量海外子公司單位與母公司間的關係、單位負責人的管理品質、如何有效建立起管理團隊，及子公司負責人如何有效執行被母公司指派的策略等績效(Rugman and Hodgetts, 2000)。

(一) Cui and Awa(1992)提出外派績效組成構面包括：

- 1.人際間之技能
- 2.文化投入
- 3.管理能力
- 4.個人背景特色

(二)Feldman and Thomas(1991), Caligiuri(1997)提出六項衡量外派績效(有工作績效和環境績效)，其中工作績效包括：符合工作目標、技術競爭性、與整體工作績效；而環境績效包括：能適應外派工作之消費者與標準、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。

(三)Caligiuri(2000)彙總各學者影響外派績效因素有：

- 1.技術績效(technical performance)：包括轉換原料至成品或服務或直接支持組織核心技術(Borman and Motowidlo, 1993)。
- 2.情境績效(contextual performance)：幫助或協調達成組織目標，是個人與組織成功的基本原素。如中高階層管理位置就須多考量此因素(Katz and Kahn, 1978)；相對上新進員工則須多考量技術層面而非環境層面。
- 3.特定績效(expatriate-specific performance)：不同文化間有效性的要素，包括：語言及文化有效性、母子公司間資訊交換、與地主國公司同仁、顧客、政府官員間關係建立等(Black et al., 1992)。

子公司主管經營績效為外派主管在地主國努力之綜合工作成果。評估方式主要為財務與非財務評估。本研究以 Rugman and Hodgetts(2000)所提出投資報酬率與銷售成長率並結合 Caligiuri(2000)對外派績效之特定績效構面加以評估外派主管自我認知的經營績效。

第三節 外派訓練與外派經營績效之關係

Molnar and Loewe(1997)指出，員工的國際移動通常使國家間語言與文化上差異之重要性大為提昇，企業若不協助員工及其家庭處理跨國移動所造成的各種調適上困難，員工之派外績效將大受打擊，且亦可能造成員工壓力增大，最終導致離職。Bhagat (1983)主張生活壓力事件會造成工作績效的降低，其提出個人生活會影響工作的投入與完成工作的動機。其他的研究亦發現新組織角色或生活壓力時，會降低其工作績效(Latack, 1984; Motowidlo, Packard, and Manning, 1986)。Tobiorn(1982)以及 Tung(1988)皆認為外派是-深具壓力的事件，包含外派人員自身專業生活的改變，與家庭與配偶生活改變。Aycan(1997)指出如要外派人員有較好的工作績效與較好的投入，則需讓外派人員在新文化生活中感到滿足，即對地主國生活的互動性感覺滿足。文獻亦指出外派人員的心理狀況對外派績效有正面的影響力(Nicholson and Imaizumi, 1993; Selmer, 1998; Andreson, 2003)。故減輕外派的壓力與增加外派適應及外派的績效是息息相關，組織若能針對外派人員，提供派遣前的跨文化訓練可幫助外派人員大幅降低不確定感而減輕外派之壓力，可提升外派之績效。

跨國企業已成為全球發展的趨勢，到世界各國設立子公司以是不可避免，跨國企業經營績效和成功的外派工作、地主國子公司良好的經營績效習習相關，而子公司良好的經營績效，須要靠外派主管在當地辛苦經營方能達成，外派主管是主導子公司經營的靈魂人物，究竟外派主管能否達成獲利或銷售成長的目標，有賴於外派主管能否溶入當地的生活，要能順利適應當地生活，即須了解當地的文化、生活、習慣、背景。亦即是要對外派主管實施跨文化訓練。Black and Mendenthall(1990)指出公司對外派人員

提供正式的跨文化訓練，有助於海外任務的完成。而其他多位學者的研究也支持這項論點(Brewster and Pickard, 1994; Harrison, 1992)，而 Mendenhall and Oddou(1991)指出管理者在外派前，適應海外環境和文化適應的正確了解的訓練是十分重要的，如在跨文化適應上沒有做好準備，則在外派和所處海外環境中，很有可能產生較低的績效表現。文獻更進一步指出外派前的跨文化訓練可以降低外派的失敗率及增進外派的工作績效(Black and Mendenhall, 1990; Forster, 2000)。從上述的文獻得知跨文化訓練會影響到個人的適應，而外派主管的適應與否對個人的績效產生重大的影響，但企業所重視並非個人的績效表現而是整體子公司的經營績效，本研究在前人的研究基礎欲進一步探討跨文化訓練是否對子公司的經營績效有所影響，進而探究其影響的程度。

在全球競爭環境下，欲加強 MNE 的競爭力，要有外派任務成功工作，更須加強外派主管各方面的能力，其原因有：

一、中途終止外派工作將浪費公司財務與績效(Coperland and Griggs, 1985)，損害公司聲譽、喪失市場與競爭優勢(Black and Gregersen, 1991)。

二、不成功的外派同時會降低其對母公司之投入(Naumann, 1993)與再次外派之績效(Adler, 1981)。故從外派訓練中加強外派主管的能力是非常重要的。

Selmer(2001)發現，儘管專門的技術知識或能力是最基本的，也是最重要的成功要素，而相關的能力顯示能提昇成功的績效。Bird and Roger(1991)提出改進外派人員生產力的方法包括由組織提供工作改善的訓練、文化與外派主管之語言訓練、出發前和出發後的顧問指導，以及健康和壓力釋放的訓練。

Hawes and Kealey(1981)認為外派人員個人的管理與技術能力可增強其跨文化適應，理由有三：

一、派外人員的專門技術可幫助減少其對於新工作角色的的不確定性，協助減低壓力並促進派外人員之跨文化適應。

二、當一個人的工作能力增加時，會幫助其自我工作信心的提高。

三、派外人員如顯示其在工作方面的能力表現，則可能會增加派駐國當地公司對派外人員的信任與合作。

從上述的文獻得知各種外派的訓練都會增加外派主管不同的能力進而影響其績效，究竟何種外派的訓練會外派經營績效產生較大的影響力，須進一步加以探究。

第四節 和平文化經營理念

多國籍企業經濟者之經營理念為企業營運最主要的根，會影響經營策略的執行，亦會影響到企業之經營績效(林彩梅，2006; Dunning, 2003; Resick et al., 2006)。企業之經營理念為企業營運之指導原則。林彩梅(2006)根據其先前異文化之研究進一步提出，異文化管理之「經營績效」在於多國籍企業之經營策略之卓越性(S)，而「經營策略」目標之達成，在於地主國子公司管理文化之優越性(M)，而更重要的是「管理文化」之經營績效，深受多國籍企業領導者「經營理念」(P)的影響。換言之，一個企業的經營理念(P)會影響公司的管理文化(M)，在影響公司的經營策略(S)，最後影響公司的經營績效(見圖 2-1)。

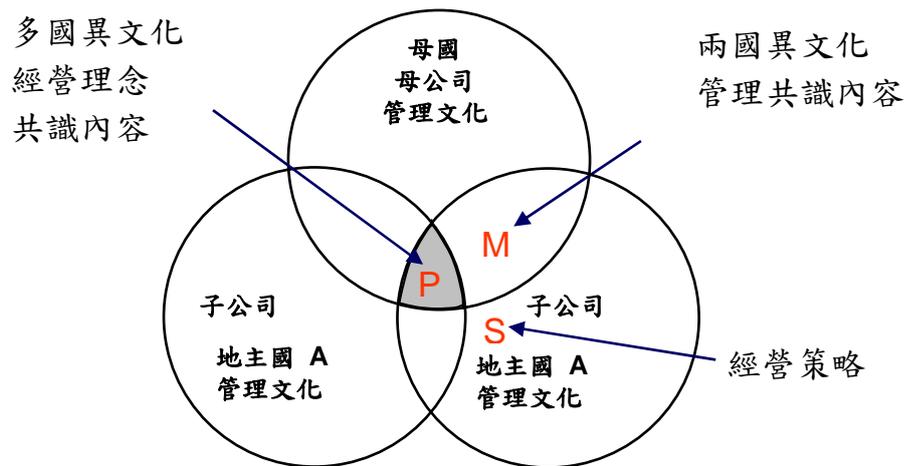


圖 2-1 跨國異文化管理

資料來源: 林彩梅(2006), 多國籍企業論, 第六版, 台北: 五南圖書。

一、林彩梅(2006)之研究指出經營理念為經營管理者所持有之信條、理念及理想，對經營目標之設定影響頗大，所決定的經營活動內容，對股東、從業員以及其他利害關係者亦有影響。其提出此經營理念必須具備和平文化之觀點，以全人類的福祉為依歸，茲將其十點論述列舉如下(林彩梅，2006)：

- (一)全人類利益極大化: 多國籍企業領導者應考慮母子公司之「員工利益」，母國與地主國之「消費者利益」以及「社會利益極大化」。
- (二)慈悲、智慧與執行的能力: 提出多國籍企業領導者要有慈悲、智慧與執行的能力。且必須有包容的慈悲，以及智慧，方可達到和平、富裕共生的企業。
- (三)勇氣與正義精神: 多國籍企業領導者要有正義的精神，來為母子公司員工以及母國與地主國人民幸福著想。
- (四)「王道文化」管理思想: 提出多國籍企業領導者之管理模

式宜採「王道文化」管理，而不是以「武力」與「權威」服從他人，而是以「德」感化之。

- (五)企業是人的集合，人是心之器:提出企業組織的凝聚力在於「心的距離」。多國籍企業如果欲提高公司團隊精神，「心的距離」則最為領導者最需注意的事。
- (六)關懷世界市民，尊重人權理念:多國籍企業領導者必須一視同仁，沒有宗教、無種族等差別。各民族間真誠相聚「共存共榮」，才能提升多國籍企業卓越的全球經營成果，促進母國與地主國經濟更加發展。
- (七)無慈悲非法律專家:法律非「裁判法」而是「救人法」。多國籍企業領導者對母子公司之人事管理，必須加以深思。
- (八)建立真誠國際友誼:多國籍必須與地主國國民建立在「真誠友誼」，共享和平與繁榮，子公司才能提升國際真誠合作的高經營成果。
- (九)「仁義之愛»:領導者的言行，應具備仁義之愛，母國並不是一個「軍事大國」，多國籍企業應給予地主國「道德」、「教育」以及「人權」之大國，才能消除地主國人民對母國因歷史留下的怨恨。
- (十)「菩薩行的企業組織»:多國籍企業的組織應以「菩薩行的組織」為目標。母子公司員工對公司盡忠職守、感恩、惜福、惜緣，更要十分關注全球之消費者利益，對產品以「匠心」之榮譽感細心製造高品質之「物廉價美」產品，對售後服務以「關懷客戶之心」親切、及時的完善服務，從獲得消費者極高之滿意度與信賴，增強國際市場競爭力，進而提升全球子公司高度之經營績效(林彩梅，2006)。

二、Resick et al.(2006)亦提出倫理領導的概念，其提出經營管理者應，具備尊重權利及他人的態度，由於經營管理者具備社會權力，唯有具備倫理經營管理者才能以其社會權力影響他人。其以微觀的角度提出好的管理者應具備之經營理念，才能真正提高公司之經營績效。

三、Dunning(2003)以宏觀的角度提出在全球化的時代企業應具備下列幾項理念，才能真正提高人類福祉。其論點為「效率」、「公平」、「參與」、「創造力」、「風險調節」、「尊重與人權」、「環境」等。

四、松下幸之助提出唯有具備「為世界的繁榮做貢獻」、「顧客至上」、「有全員經營之理念」的經營理念，才能克服文化間的差異，達成全球企業的目標(松下正治，1997; Mizumoto, 2006)。

五、Ikeda(1999)提出「世界和平、人類幸福思想」的概念，主要論點如下：「人本主義」、「寬容精神」、「慈悲、智慧與勇氣」、佛教「五眼論」、「共生的道德氣質」、「萬物共生的大地」、「櫻梅桃李共生原則」、「無量智慧」、「慈悲論」、「地球市民理念」等十個論點。

許多學者指出多國籍企業需轉變成具有社會責任、道德、關懷人類福祉、追求人類幸福的和平文化經營理念，才能真正提高企業的經營績效，進而提高人類福祉(林彩梅，2006; Dunning, 2003; Resick et al., 2006)。

綜合上述的文獻多國籍企業具體有社會責任、道德，在其企業之經營策略上，會考量與地主國的利益與共存共榮，此時對於企業和平經營之理念亦會落實在海外派遣之主管之跨文化訓練，

而進一步影響企業的經營績效。和平經營之理念可能對本研究的結果造成影響，有必要將納入本研究之範疇。本研究整合上述學者之論點作為本研究和平文化經營理念之衡量方式。

第五節 異文化管理

文化已成為解釋企業績效水準與國家績效一個非常重要的變數。文化對於個人、組織、以及國家的影響已被許多學者證實(Hall and Hall, 1990; Hofstede, 1997)。且 Buckley and Casson(1989)指出文化之不同會導致多國籍企業在營運時會產生利益上之衝突。Franke, Hofstede, and Bond(1991)亦提出國際文化價值之不同，會影響績效。各個國家有不同文化背景，不同國家在經營管理文化上有其的差異存在，以下探究英國、美國、日本不同國家之文化差異。

一、美國、日本及英國文化差異

- (一)學者提出各國在認知、知識及信念上的確有所差異(Chikudate, 1991; Resick et al., 2006)。
- (二)文獻指出企業會因國家文化的不同產生組織文化的差異，進而導致企業在經營制度以及經營策略有所不同(Kambayshi and Scarbrough, 2001)。
- (三)Dore(1973)提出英國企業是以「市場導向」為主，而日本企業則是以「組織導向」為主，如此一來則會導致兩國在管理制度以及策略應用上將有所差異(Kambayshi and Scarbrough, 2001)。
- (四)美國資本主義者的邏輯，廠商存在是為了將股東的財富最大化(Rosenstein and Rasheed, 1993)。

(五)美國的金融市場使得管理者傾向於強調季的利潤與報酬，這種壓力導致公司政策目標持短期的觀點(Abeglen and George, 1985; Kagono, Ikujro, Kiyonori, and Akihiro, 1985)，都代表美國廠商強調短期目標。

(六)日本企業文化價值觀(Cullen, 1999)日本企業文化價值觀比較重視長期導向。長期導向的因素乃受儒家思想鼓舞，日本企業採行長期策略性方針，而這些文化價值與規範鼓吹投資者採行長期的觀點來看企業。

(七)林彩梅(2006)針對日本企業與美國企業之主要差異如下：

- 1.日本人重視對團體的忠誠，美國人則較尊重個人主義。
- 2.日本國民性偏重人情意味，並且日本社會關係與美國有很大差異。
- 3.日本社會是「縱向型」的聯繫，意思決定是由下而上，欠缺橫向流動性，再加上尊重前輩之教育制度，更促進縱向流動性之活躍。美國社會是「橫向型」的聯繫，意思決定是由上而下。
- 4.在縱向型的日本社會，橫向型的勞動市場是無法存在的。由於一般國民在縱向型社會中對團體的忠誠心，以不追求眼前利益，只求工作安定和受社會承認與尊敬。美國社會和日本社會很明顯的對照是個人主義及合理主義的色彩很濃，是動態的橫向型社會。美國經濟已進入高度大眾消費時代，勞動市場是橫向型，比日本更有流動性。
- 5.在日本與政府與企業關係是融合協調相處，在美國卻是存在對立。
- 6.日系企業之領導形態是「協議式」，而美系企業之領導

形態是「獨裁式」。

7.美國式的企業管理強調速度，立刻爭取表現，立刻給予獎勵；強調個人利益，高生產力；強調利益極大化。而日本式的企業著重溫情主義、終身雇用制，忠誠心的「團隊意識文化」。其著重「家族式的共同意識」，培養出外人無法理解的「信任」、微妙與親密的關係。企業內部因前輩與後輩的傳承、教導關係，進而提高團隊效率。

(八)Wright(2001)亦提出相較於美國企業，日本企業以地球中心企業為主要的發展策略，會以全球的市場機會為考量，且會融合各國文化的差異，創造全球性的組織。而美國企業則以多中心企業為發展目標，即：會根據海外市場的不同修正其經營策略。

上述文獻皆顯示國家文化差異亦會導致公司文化上的差異，進而造成經營制度之差異(林彩梅，2006; Dunning, 2003; Resick et al., 2006)。且不同國家在經營管理文化上有明顯的差異，除了受到母國文化的影響之外，同時也會受到地主國當地文化與社會結構的影響，而地主國當地文化亦可能和多國籍企業之母國不同，此時，企業面臨最大的困難則為文化衝突(Omens, Jenner, and Beatty, 1987)，因此，異文化管理的差異對多國籍企業之子公司在當地的成功與否會呈現在其經營績效。所以異文化的管理可能對本研究的結果造成影響，有必要將納入本研究之範疇。

二、異文化管理

文獻提出，唯有了解各國文化差異，提高多國籍企業的異文化管理才能提出良好的經營策略，進而提高公司之績效(林彩梅，2006；Resick et al., 2006)。以下為不同學者對異文化管理的論點：

(一)林彩梅(2006)海外派遣管理者如欲提高子公司之經營績效，其必須了解母國與地主國與管理文化之差異。根據研究，其將管理制度區分為三大類：

- 1.第一文化管理:母公司經營管理者，依母國「社會文化」，母公司的「組織文化」，母公司的「經營理念」，擬定「經營管理制度」，落實於母公司的經營管理，表現於知識體系，意義體系與價值體系。MNE 海外派遣管理者在地主國子公司之管理制度，採用母國的「第一文化管理」。
- 2.第二文化管理:地主國本土企業經營管理者，依地主國「社會文化」，地主國本土企業之「組織文化」，以及「經營理念」，擬定「經營管理制度」，落實於地主國之經營管理，表現於知識體系，意義體系與價值體系。MNE 海外派遣管理者在地主國子公司之管理制度，採用地主國的「第二文化管理」。
- 3.第三文化管理:MNE 整合「第一文化」與「第二文化」管理制度之優點，落實在地主國子公司的經營管理制度，而表現於新的知識體系，意義體系與價值體系。(林彩梅，2006)

林彩梅(2006)指出企業國際化，海外派遣管理者必須努力了解「第一文化」、「第二文化」以及「第三文化」。而海外派遣管理者必須深入了解地主國投資環境後，才能決定子公司經營管理模式應採納「第一文化」、「第二文化」以及「第三文化」管理，方能真正提高子公司的經營績效。

(二)Resick et al.(2006)亦提出唯有了解各國的文化差異點及相似點，才能找出適合該國的經營方式，提高經營管理績效。

(三)學者 Miroshnik(2002)和 Chikudate(1991)皆提出經營管理者須能深入了解這些文化間的相似點及相異點進行異文化管理，才能提高經營績效。

由上述的文獻發現多國籍企業會因母國及地主國文化之差異，進而修正母公司之經營策略，進一步影響到企業之跨文化訓練的策略，根據上述的文獻指出，海外派遣管理者在深入了解地主國投資環境後，會決定子公司經營管理模式須採用何種異文化管理，而會進一步影響海外子公司的經營績效(林彩梅，2006; Resick et al., 2006)。



第三章 研究方法

本章旨在說明本研究之研究設計及方法，共分為五節。第一節係根據本研究第一章所陳述之研究問題與目的，提出本研究之觀念性架構；第二節說明本研究中各變數之定義及衡量方法；第三節為提出本研究之研究假設；第四節說明本研究樣本選取及資料蒐集方式。第五節則為資料分析的部份。

第一節 研究架構

為釐清外派主管之跨文化訓練對於經營績效之關係及異文化管理與和平文化經營理念對於該關係之干擾效果，本研究依據文獻探討，列出概念性架構，如圖 3-1 所示，以為從事假設檢定之基礎。

本研究架構中自變數(IV)為外派主管之跨文化訓練，其中包括：外派主管之語言訓練、當地實務訓練、人際關係及溝通訓練及專業技術訓練四個構面，此依據 Odenwald(1993)、日本學者木下昭(1983) 與林彩梅(2006)研究所提出之構面。依變數(DV)為子公司經營績效，包括：工作營運績效、特定績效等二個構面，此綜合 Rugman and Hodgetts(2000)與 Caligiuri(2000)之研究所提出之構面。干擾變數(MV)為和平文化經營理念及異文化管理，此為依據林彩梅(2006)之研究所提出之變數。組織支持和外派績效有關(Kraimer, Jaworski and Jaworski, 2001; Eisenberger, Huntington, Hutchison and Sowa, 1986; Borstorff, Harris, Feild and Giles, 1997)，多國籍企業產業特性及公司特性會影響經營績效(Gomes and Ramaswamy, 1999)，故本研究將這些變數納為控制變數。

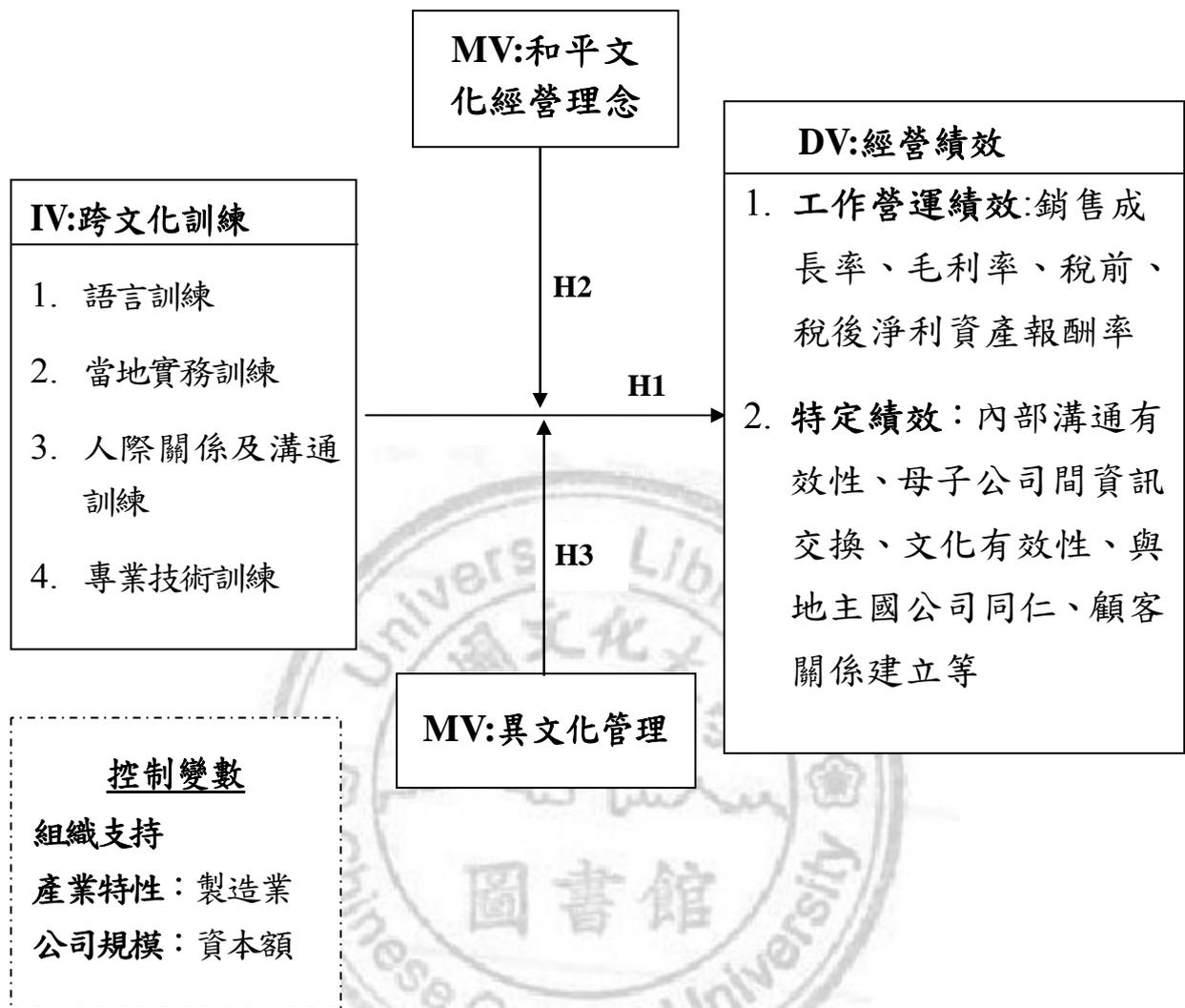


圖 3-1 研究架構圖

第二節 變數之操作性定義及衡量方法

本節將針對各變數說明其定義及衡量方式，茲分別就跨文化訓練、經營績效、和平文化經營理念及異文化管理及控制變數等加以說明。

本節將針對各變數說明其定義及衡量方式。以下針對本研究自變數(IV)為外派主管之跨文化訓練，依變數(DV)為子公司經營績效，干擾變數(MV)為和平文化經營理念及異文化管理，控制變動(CV)為組織支持、公司特性及產業特性—介紹這些變數之操作性定義與衡量工具加以說明之。

一、外派主管之跨文化訓練

(一)操作性定義

1.外派主管

外派主管在外派期間擔任母、子公司協調、子公司管理、新市場開發與技術移轉等重要工作。因此本研究定義外派主管為高階外派人員。

2.跨文化訓練

本研究之跨文化訓練是指外派主管在外派之前所接受的訓練，由外派主管主觀評估各項訓練之提供程度，而此處所指之跨文化訓練為公司自行提供或委派企管顧問公司、學校等所進行之訓練種類，包含以課堂教學方式或網路教學方式所提供的資訊、和師徒制度方式的口頭傳授等。跨文化訓練綜合學者 Odenwald(1993)、日本學者木下昭(1983)與林彩梅(2006)之研究，包括：外派主管之語言訓練、當地實務訓練、人際關係及溝通訓練及專業技術訓練四個構面。

(二) 衡量工具

綜合學者Odenwald(1993)、日本學者木下昭(1983) 與林彩梅(2006)等學者之研究，所設計之量表。

二、子公司主管之經營績效

(一) 操作性定義

1. 工作營運績效

本研究之工作營運績效是指外派主管個人自我認知對提高子公司銷售成長率、毛利率、稅前、稅後淨利資產報酬率達成之成果。

2. 特定績效

本研究之外派特定績效是指因外派所產生面臨不同文化衝擊之績效構面，是指外派主管個人自我認知有效內部溝通程度、母子公司間資訊交流程度、以及與外派地主國同事、客戶間關係建立之成果。

(二) 衡量工具

本文引用Rugman and Hodgetts(2000)所提出銷售成長率與報酬率等之量表，並結合Caligiuri(2000)特定績效之量表，而設計之綜合量表。

三、異文化管理

本研究採用林彩梅教授之操作性定義，將該公司之管理制度依「第一文化」、「第二文化」、「第三文化」區分，並依照多國籍企業採行第三文化管理之程度來衡量異文化管理差異之程度。至於量表部分，量表部分採用林彩梅(2006)之研究。

四、和平文化經營理念

根據之前的文獻，本研究採納林彩梅(2006)之操作性定

義，經營理念乃為經營管理者所持有之信條、理念及理想，對經營目標之設定影響頗大，所決定的經營活動內容，對股東、從業員以及其他利害關係者亦有影響。本研究並整合先前研究之衡量方式，整合成經營管理者之個人品行(正直、美德、公平、慈悲程度)、對整體企業的倫理認知(尊重他人、人類利益極大化、永續經營)、對消費者的理念(社群民眾導向、心的距離、真誠友誼、匠心程度)以及落實於組織的實際行為(授權程度及員工的和睦程度)。量表部分採用林彩梅(2006)之研究。

五、控制變數

(一)組織支持：根據組織支持和外派績效有關(Kraimer, Wayne, and Jaworski, 2001; Eisenberger, Huntington, Hutchison, and Sowa, 1986; Borstorff, Harris, Field, and Giles, 1997)，為純化跨文化訓練和經營績效之間的關係，故將其納為控制變數，並以統計方式控制控制變數對應變數之影響力。並以母公司提供外派主管海外安家協助及母公司有專人與外派主管保持接觸及提供支援來加以衡量組織支持。

(二)產業特性及公司特性：根據 Gomes and Ramaswamy(1999)研究指出產業差異性及公司規模大小會影響到企業經營績效。產業特性、公司特性不在本研究之討論範圍，為純化跨文化訓練和經營績效之間的關係，故將其納為控制變數，控制方法採取樣本排除法。

1. 產業特性：控制為製造業。
2. 公司特性：控制資本額超過 1000 萬新台幣。

第三節 研究假設

根據研究架構所示，本研究將驗證下列假設是否成立：

一、跨文化訓練內容與經營績效之關係

外派主管外派到地主國身處一個全新的異文化社會中，常因不同的文化認知而導致外派失敗(Black, 1988)，而訓練的目的是提昇能力，跨文化訓練強調增加管理者效能，包括全世界營運的跨文化談判、決策訂定等(Harris and Moran, 1991)。且 Ani and Camp(1996)認為對派外人員而言，跨文化訓練能幫助其尊重不同的文化價值、增加文化的敏感性、提昇文化知覺、以及增進不同文化間溝通、協調能力等，亦即是提昇跨文化的效能。根據 Bandura (1977)所提出之社會學習理論(Social Learning Theory)當個體在接受學習後，經由個體和環境交互作用，個體會認知並模仿，使其較無接受訓練表現為佳。即當外派主管在接受跨文化訓練後，經由個體和外派環境交互作用，外派主管會認知不同文化並加以學習適應，進而轉變為內化，跨文化的能力因而提昇，使其較無接受跨文化訓練表現為佳。在跨文化訓練實證可從吳永欽(2000)研究發現，其以跨文化訓練來衡量外派人員之能力，結果顯示接受過跨文化訓練之外派人員，其溝通能力、關係建立能力、跨文化察覺能力、文化同理心的能力均較未參加者高。Black and Mendenhall(1990)研究亦發現跨文化訓練能增進外派人員跨文化技能、建立跨文化調適能力、提昇工作績效。總而言之，外派主管可藉由跨文化訓練的實施來獲得更多能力，而在能力提升後，績效表現亦可能隨之提高。

故跨文化的訓練可幫助外派主管處理不同文化間產生的

問題，提昇處理不同文化能力，另 Mendenhall and Oddou(1991)指出在外派前，外派的訓練是十分重要的，如在跨文化適應上沒有做好準備，則在外派環境中，很有可能會產生較低的績效表現。外派前的跨文化訓練可以降低外派的失敗率及增進外派的工作績效(Black and Mendenhall, 1990; Forster, 2000)，換言之，外派主管其跨文化的訓練充分時，面對外派多變情境，才具備有處理各方面事務的能力，使其外派經營績效提升。因此本研究提出第一個假設為：

H1：跨文化訓練與外派經營績效成正向關係

(一)語言訓練與經營績效之關係

Punnett and Ricks(1991)指出海外派遣主管往往會面臨語言不通的情況，語言不通即無法和當地員工及顧客作有效的溝通。Odenwald(1993)提出語文訓練可以增進外派主管的語文能力及跨文化溝通的能力。在語言相通的情況下，外派主管能夠和地主國的同仁與顧客流暢地溝通，可以快速完成例行性工作，並使得溝通不良和錯誤的機會降低。與地主國公司同仁、顧客溝通可順暢，與其建立良好關係亦較容易，與地主國公司同仁、顧客關係良好後，公司內部氣氛和諧，容易團結一致，為公司共同目標努力以赴，如此一來，公司的銷售目標、利潤、績效自然提昇。因此本研究提出假設為：

H1-1：語言訓練愈多，外派經營績效愈佳

(二)當地實務訓練與經營績效之關係

Doz and Prahalad(1986)指出外派人員在地主國面臨的是不同的文化、不同的社會結構、不同的語言、不同的法令、不同的價值系統以及不同族群的工作夥伴。要使外派人員在海外適應良好就必須使其敏感地察覺派駐地區的特性，同時還要了解當地的社會文化價值，以降低嚴重的文化衝擊和減少熟悉當地文化的時間。當外派主管受到跨文化訓練之後，在地主國適應當地一般生活環境後，生活壓力降低(Spanchez et al., 2000)，基於生活壓力降低，可較融入當地生活環境，產生較好的外派績效(Gregersen, Hite, and Black, 1996)。外派前針對地主國的文化、風俗習慣、法令、政經情勢加以訓練，外派主管在了解當地的社會文化後，可以降低的文化衝擊和減少熟悉當地文化的時間，有助於外派主管融入當地生活環境，在融入外派生活後，不必為跨國生活不適應的問題煩心，可以全心全意衝刺外派業務工作，自然在外派工作表現上有較佳的表現，外派績效自然提昇。因此本研究提出假設為：

H1-2：當地實務訓練愈多，外派經營績效愈佳

(三)人際關係及溝通訓練與經營績效之關係

外派主管派任到地主國後，和地主國企業頻繁的互動，Odenwald(1993)多文化溝通訓練可增進外派主管的跨文化溝通技巧及國際商務溝通的能力，透過人際關係及溝通能力的增強，外派主管擔任母子公司兩地溝通，連繫橋樑，故與母公司的溝通更順暢，對內部而言，外派主管在

公司內部有關同仁的相處、部屬的領導皆得到提昇，對外而言，外派主管在可與當地的客戶溝通順暢，業績可順利達成，外派績效自然提昇。因此本研究提出假設為：

H1-3：人際關係及溝通訓練愈多，外派經營績效愈佳

(四)專門技術訓練與經營績效之關係

外派主管派任到地主國可能身負技術指導工作，Hawes and Kealey(1981)外派主管的專門技術可幫助減少其對於新工作角色的不確定性，協助減低壓力並促進派外人員之跨文化適應，所以外派主管個人的管理與技術能力可增強其跨文化適應，且Selmer(2001)發現，儘管專門的技術知識或能力是最基本的，也是最重要的成功要素，而相關的能力顯示能提昇成功的績效。故透由專業技術訓練後，可減少專業技術工作上的錯誤，錯誤減少績效提昇。因此本研究提出假設為：

H1-4：專業技術訓練愈多，外派經營績效愈佳

二、和平文化經營理念對跨文化訓練與經營績效關係之干擾影響

因全球化時代的來臨，「公司利益極大化」之觀點已無法增進人類福祉(Dunning, 2003)，政府、企業以及個人唯有具備和平文化經營理念才能深入了解文化間的差異，真正制定追求人類福祉、制定因地制宜的經營策略，才能真正提高公司的經營績效(松下正治，1997; 林彩梅，2006; Dunning, 2003)。Collins(2001)提出經營管理者若具備謙虛為懷、具道德良知、以公司全力員工之利益為福祉、不屈不饒且擔負所有社會責

任之特性，且這些管理者會將這些經營理念內化成自身的核心價值觀，且會以此核心價值觀運用在不同的文化習慣及營運方式上。Dunning (2003)亦提到雖然各國的文化皆不相同，然而整體而言企業唯有不以「利益極大化」為依歸，而以道德、社會正義、注重人權、寬恕他人才能真正增進人類福祉。根據上述文獻為理論基礎，當 MNEs 領導者越具備和平文化經營理念時，其越能深入了解企業應以社會利益極大化為主要目標，且重視企業道德，因此會尊重各國的文化，當多國籍企業到全世界各國設立分公司時，能深入考量和地主國的當地環境各方面之差異，並針對差異提供適當的跨文化訓練，在此情況下，會兼顧地主國的需求和地主國共存共榮，並提高外派的經營績效。故本研究推論：

H2：和平文化經營理念對跨文化訓練與經營績效關係產生干擾影響。

三、異文化管理對跨文化訓練與子公司經營績效之干擾影響

研究發現不同企業人員之間的溝通協商常會因為不同文化的認知問題(Black, 1988; Tung, 1982)。在企業國際化的同時，企業面臨最大的困難為文化衝突(Omens, Jenner, and Beatty, 1987)，當企業成員愈不相同時，會影響到其績效表現(Franke, Hofstede, and Bond, 1991)。Yeh(1991)的研究亦證實文化的差異確實會影響 MNE 的經營績效。故經營管理者必須深入了解其文化之相同點與相異點，並進行異文化管理，才能提高經營績效(Miroshnik, 2002)。Hofstede(1993)指出國家文化會對組織文化產生影響，使得組織之管理會因不同國家而產生差異，因此，MNE 在地主國之子公司會受到當地文化與母

國文化的影響，母公司經營管理文化不同，會影響外派人員對異文化之適應與其工作績效(Scheider and Asakawa, 1995)，且經營管理文化為多國籍企業決勝負的重要因素(Toren, Konrad, Yoshioka, & Kashlak, 1997)。

經營管理者必須深入了解國家間文化的相似點及相異點進行異文化管理，才能提高經營績效(Miroshnik, 2002; Chikudate, 1991)。多國籍企業愈重視異文化管理，其愈明瞭各國文化的差異，若外派主管在外派前能接受跨文化訓練，並跨文化訓練中融通地主國的不同文化，和地主國的差異可經由跨文化訓練來降低，多國籍企業愈能適應各國文化差異，其經營績效愈佳。根據上述推論本研究提出第三個假設為：

H3：異文化管理對跨文化訓練與經營績效關係產生干擾影響。

第四節 樣本及資料蒐集方法

一、樣本對象

本研究資料蒐集之方法乃採用調查法中的問卷調查法，其以七點式李克特之問卷題項蒐集資料。由於本研究主要探究的內容為多國籍企業外派主管的跨文化訓練及決策，故本研究將針對多國際籍企業之外派主管進行訪問，然因研究限制，本研究無法探究所有以及所有美洲地區、亞洲地區以及歐洲地區之所有國家以及產業，本研究僅鎖定最具代表性之三國—英國、美國及日本在台灣子公司之外派主管進行研究。

由於一個企業的經營理念、管理制度以及跨文化訓練僅能反映一個樣本，故本研究針對一個多國籍企業僅取一個樣

本。對於多國籍企業來台投資之名錄，一般多以經濟部投審會之外資廠商，但由於經濟部投審會之資料多為歷史資料，僅從其登記開始，至於該外商是否存續，經濟部投審會並未進一步調查。美商鄧白氏之工商名錄每 3-5 年會更新一次，故本研究以美商鄧白氏之工商名錄以及經濟部投審會之外資廠商作為本研究之樣本取樣對象。在經過樣本過濾後，發現美商鄧白氏之工商名錄樣本最為準確，因此，本研究以美商鄧白氏之工商名錄樣本作本研究母體。根據美商鄧白氏之工商名錄，英、美、日商在台子公司目前家數共有 1859 家，其中日商為 1213 家，美商 538 家，英商 108 家，而英、美、日商在台製造業總家數為 489 家，其中日商家數為 389 家；美商家數為 77 家；英商家數為 23 家。Sekaran(2000)提出基於昂貴的研究經費以及研究時間之限制，可採取非機率抽樣方式(non-probability sampling)，本研究決定以便利抽樣之抽樣方式抽取受測樣本。

二、資料蒐集方法

問卷調查期間自 2006 年 10 月至 2007 年 5 月，為期 8 個月。由於本研究欲進行不同文化對於跨文化訓練以及經營績效比較，故本研究根據不同國家及產業進行抽樣採取分層及方便抽樣。問卷調查以便利抽樣以及普查為主，由於美商及英商部分由於母體家數過少，故採取全面普查之方式。至於日商部分為配合產業比例以及過濾資本額過小，營運年限過低之樣本之公司，及英美商的比率後，決定日商抽樣共 150 份，經過便利抽樣以及普查後，共發出共 250 份問卷，回收 189 份，8 份問卷因填答不完全，視為廢卷，有效問卷共 181 份，問卷回收率為 72.4%。

第五節 資料分析方法

為檢測本研究所提出之假設，採用資料分析軟體主要是利用 SPSS for Window 10.0 中文版與 SAS 8.0 版套裝軟體，進行實證分析，包括敘述統計分析、信度分析、驗證性因素分析、相關係數分析、集群分析與層級迴歸分析(hierarchical regression analysis)。統計分析方法詳細說明如下：

- 一、敘述性統計(descriptive analysis)：以次數分配、平均數、標準差、百分比等描述性統計，分析調查問卷的產業分布情形以及各國對不同變數之主要看法。
- 二、驗證性因素分析(confirmatory factor analysis)：運用 SAS 8.0 版套裝軟體驗證各量表之建構效度，以檢測其指標能有效反應變數之構念(construct)。
- 三、信度分析(reliability analysis)：以 Cronbach's alpha 來驗證問卷測量的信度，測量答題者對問卷題項是否有一致性與穩定性效果，若一個量表的 Cronbach's alpha 值愈高，則表示對同一群相似母體重複進行測試所得結果一致性愈高並且量表愈穩定，一般量表以 Cronbach's alpha 為 0.7 以上為標準(Nunnally, 1978)。
- 四、相關分析：衡量外派主管之跨文化訓練、外派經營績效、異文化管理與和平文化經營理念各變數之間的相關程度。
- 五、層級迴歸分析：本研究進行層級迴歸分析驗證研究假設之前，先以變異數膨脹因素(variance inflation factor)檢測研究變數間是否存在複共線性問題，當變異數膨脹因素小於 10 時，表示

變數間無複共線性之情形(Fox, 1991)，表示研究變數為獨立變數，非相似或相同的概念變數，本研究將以變異數膨脹因素檢驗之。本研究運用此分析法驗證研究假設，此方法是以統計方式控制控制變數對應變數之影響力，共分為兩個步驟，第一步驟為將控制變數—組織支持，放入程式進行回歸分析，然後再將自變數放入程式計算判定係數(R^2)之變動量(ΔR^2)，以自變數的 t 值來判斷 ΔR^2 是否顯著標準，以驗證外派主管之跨文化訓練與外派經營績效之關係是否獲得支持及和平文化經營理念與異文化管理之干擾變數是否存在干擾效果。

六、集群分析(Cluster analysis)：針對干擾變數--和平文化經營理念進行集群分析，並以不同群體分別分析。



第四章 英、美、日在台子公司之實證結果

第一節 基本資料分析

本研究採問卷調查法，以美國、英國以及日本製造業在台子公司高階主管為本研究訪問對象，在配合產業比例以及過濾資本額過小以及營運年限過低之樣本之公司後，本研究共發出共255份問卷，回收181份，問卷回收率為71%，其結構分析如下所示。

一、產業別

本研究所蒐集樣本之產業結構以電子資訊製造業占22%最高，其次為化學製造業15%、汽車製造業與塑化製造業皆占12%、機械儀器製造業占11%、運輸製造業占10%、金屬製造業占8%、食品製造業與纖維紡織業分別各占4%及生計製藥製造業之2%等。顯示外來投資仍以電子資訊製造業為主。茲將以上各業之分布情形，如表4-1：

表 4-1 產業別結構分析

產業類別	家數	比重
電子資訊製造業	40	22%
化學製造業	27	15%
汽車製造業	22	12%
塑化製造業	22	12%
機械儀器製造業	20	11%
運輸製造業	18	10%
金屬製造業	14	8%
食品製造業	7	4%
纖維紡織製造業	7	4%
生技製藥製造業	4	2%
總計	181	100%

二、資本額

資本額的結構除了排除資本額在新台幣 1000 萬以下之樣本外，英、美、日在台子公司資本額在新台幣 1001~3000 萬的公司佔 21%；3001 萬~6000 萬的公司佔 8%；6000 萬~1 億的公司佔 12%；1 億~3 億的公司佔 19%；3 億以上的公司佔 40%。顯示目前投資台灣的外資企業仍以大公司為主。茲將以上各資本額之分布情形，如表 4-2：

表 4-2 資本額結構分析

資本額 (幣別: 新台幣)	家數	比重
1001 萬~3000 萬	38	21%
3001 萬~6000 萬	14	8%
6000 萬~1 億	21	12%
1 億以上~3 億	35	19%
3 億以上	73	40%
總計	181	100%

三、營運年限

營運年限的結構除了排除營運年限在 5 年以下之樣本外，美國、英國以及日本在台子公司營運年限在 5~10 年之間的公司佔整體的 21%；11~20 年的公司佔 33%；21~30 年的公司佔 18%；31~40 年之間的公司佔 15%；41 年以上的公司則佔 13%。結果顯示大多數的英、美、日在台子公司營運年限位於 11~20 年之間。茲將以上各營運年限之分布情形，如表 4-3：

四、總經理之國籍

本研究總經理國籍的結構分析發現，英、美、日在台子

公司高階主管的國籍，與母國相同的佔 59%；與地主國相同則佔 35%；自其他國家派來的僅佔 6%。顯示英國、美國、日本企業大多仍採用母國高階主管。茲將以上各高階主管之國籍之分布情形，如表 4-4：

表 4-3 營運年限結構分析

營運年限	家數	比重
5~10 年	38	21%
11~20 年	59	33%
21~30 年	33	18%
31~40 年	28	15%
41 年以上	23	13%
總計	181	100%

表 4-4 總經理之國籍結構分析

總經理國籍	家數	比重
與母國相同	107	59%
與地主國相同	64	35%
不同於母國與地主國	10	6%
總計	181	100%

五、國家別

本研究國家別的結構分析發現，外來投資的企業有 68% 為日商；27% 為美商；英商僅佔 6%。此與本研究之研究母體之比例大致相符。茲將以上各樣本國家別之分布情形，如表 4-5：

表 4-5 國家別結構分析

國家別	家數	比重
日本	123	68%
美國	48	27%
英國	10	6%
總計	181	100%

第二節 研究變數量表之效度、信度分析

本節根據文獻建構出用以衡量多國籍企業跨文化訓練、經營績效、和平文化經營理念及異文化管理之量表的建構效度(construct validity)及信度(reliability)，以篩選在各個潛伏因素(latent factors)下，能顯著反應跨國企業母子公司對表現於外的外顯(manifest)行為之認知的題目。有關效度部分，本研究以確認性因素分析檢測之；至於信度部分，以 Cronbach's α 值分析之。

本研究首先檢測跨文化訓練個別問項之效度(factor loading)皆高於最低的可接受門檻 0.7(Hair, Anderson, Tatham, and Black, 1995)。再檢視整體構面之信度，其值高達 0.9527，高於 0.7 的標準值(Nunnally, 1978)。且整體的 GFI (goodness of fit)以及 AGFI (GFI adjusted for degrees of freedom)分別為 0.7881 與 0.7182，此兩個指標值高於門檻值 0.7(Hair et al., 1995)。上述的分析顯示，整體構面的信效度皆可接受(見表 4-6)。

表 4-6 跨文化訓練之信效度檢測

變數名稱	構面名稱	題項	效度分析 (Factor loading)	整體構面信、效度分析
跨文化訓練	語言訓練	E1. 外派主管在母公司外派前接受中文讀寫訓練的程度。	0.9783	$\alpha=0.9527$ GFI= 0.7881; AGFI= 0.7182
		E2. 外派主管在母公司外派前接受中文的聽說訓練的程度。	0.9897	
		E3. 外派主管在母公司接受當地方言(如：閩南語、客家語等)訓練的程度。	0.7355	

(待續)

表 4-6 (續)

變數名稱	構面名稱	題項	效度分析 (Factor loading)	整體構面信、效度分析
文化訓練	當地實務訓練	E4. 外派主管在母公司接受台灣當地文化的風俗、習慣訓練的程度。	0.8519	$\alpha=0.9527$ GFI= 0.7881; AGFI= 0.7182
		E5. 外派主管在母公司接受台灣當地宗教信仰訓練的程度。	0.8123	
		E6. 外派主管在母公司接受台灣當地現階段政經情勢訓練的程度。	0.8504	
		E7. 外派主管在母公司接受台灣當地重要法令規章(如：貿易法規、合同公證法規、勞動人事法規等)訓練的程度。	0.8403	
		E8. 外派主管在母公司接受台灣當地政治敏感性訓練的程度。	0.8884	
		E9. 外派主管在母公司接受台灣當地勞資關係訓練的程度。	0.8750	
		E10. 外派主管在外派前接受派到台灣當地參觀考察訓練的程度。	0.8388	
		E11. 外派主管在母公司接受如何與台灣當地人民和員工、政府溝通訓練的程度。	0.8111	
	人際關係及溝通訓練	E12. 外派主管在母公司接受商務禮儀(如：商業應對、商業談判、技巧等)訓練的程度。	0.8399	
		E13. 外派主管在母公司接受社交禮儀(如：喜慶、餽贈、給小費、弔唁等)訓練的程度。	0.7549	
		E14. 外派主管在母公司接受溝通人際關係訓練的程度。	0.9127	
		E15. 外派主管在外派前接受如何與母公司保持良好溝通訓練的程度。	0.8539	
	專業技術訓練	E16. 外派主管在外派前接受工作相關專業知識、技術訓練的程度。	0.9135	
		E17. 外派主管在外派前接受管理、領導課程訓練的程度。	0.9523	
		E18. 外派主管在外派前接受工作業務訓練的程度。	0.9508	
		E19. 外派主管在外派前接受工作災害安全防治訓練的程度。	0.7583	

本研究檢測經營績效各個題項之效度皆高於或接近 0.7 的標準值。另外檢測整體構面之信度為 0.8776，且整體的 GFI 以及 AGFI 分別為 0.9336 與 0.8702，顯示本研究經營績效之信度、效度皆可接受：(見表 4-7)

表 4-7 經營績效之信效度檢測

變數名稱	構面名稱	題項	效度分析 (Factor loading)	整體構面信、效度分析
經營績效	特定績效	A1. 貴公司的內部溝通非常有效率。	0.7676	$\alpha = 0.8776$ GFI=0.9336 AGFI=0.8702
		A2. 貴公司與母公司資訊交換非常通暢。	0.8054	
		A3. 貴公司與地主國顧客建立良好的人際關係。	0.7952	
		A4. 貴公司的外派人員與地主國同仁關係良好。	0.6705	
	工作績效	A5. 貴公司的銷售成長率 2006 年較 2005 年有增加的趨勢。	0.6538	
		A6. 貴公司的毛利率 2006 年較 2005 年有增加的趨勢。	0.9044	
		A7. 貴公司的稅前淨利率 2006 年較 2005 年有增加的趨勢。	0.9920	
		A8. 貴公司的稅後淨利率 2006 年較 2005 年有增加的趨勢。	0.9924	
		A9. 貴公司的資產報酬率 2006 年較 2005 年有增加的趨勢。	0.8963	

接著本研究檢測和平文化經營理念之個別題項效度，皆高於或接近門檻值 0.7。整體構面之信度更高達 0.9669，效度方面 GFI 以及 AGFI 分別為 0.7958 與 0.6763，顯示其信效度皆高於或接近標準值(見表 4-8)。

表 4-8 和平文化經營理念之信效度檢測

變數名稱	題 項	效度分析	整體信、效度分析
和平文化經營理念	K1.企業經營利潤極大化，是考慮母子公司之「員工利益」，母國與地主國之「消費者利益」以及「社會利益」極大化。	0.6881	$\alpha=0.9669$ GFI=0.7958 AGFI=0.6763
	K2.經營者必須持有「世界觀」、「關懷世人」、「尊重人的尊嚴」、重視「企業道德」以及「產業道德」之理念。	0.8728	
	K3.企業的領導者必須有包容人的慈悲，以及克服一切困難的智慧，並有正義精神而勇敢的「徹底執行」，以達和平、富裕共生的企業。	0.9023	
	K4.企業之全球化必須遵守各國法則，尊重各國文化，對地主國經濟、社會發展有貢獻。	0.8599	
	K5.企業投資各種高科技產品，同時要關懷當地環保，及人民之健康為使命。	0.8889	
	K6.對於受苦難的人，無論遠近都能給予關懷提攜的「慈悲之人」。	0.8714	
	K7.企業領導者與部屬間之「心的距離」最為重要，管理模式宜採王道文化管理，不是以「武力」與「權威」順服他人，而是以德感化之，不僅是「尊重人性」，更重視「啟發人性」管理。	0.8890	
	K8.「多民族國家和諧」的智慧，在於「真誠之心」，建立「真誠國際友誼」。	0.8999	
	K9.同為「世界市民」，領導者要有寬容的精神，要關懷他國民族與利益，且無宗教、種族、性別等差異，而獲異民族的「真誠相聚」、「共存共榮」、及「富裕共生」的力量。	0.9114	
	K10.「菩薩行的企業組織」，母子公司全體員工不僅對公司盡忠職守、感恩、惜福、惜緣，高度關懷全球消費者利益，生產「物美價廉」的高級品，並以「關懷客戶」親切之心、即時的售後完善服務，以獲得消費者高度之滿意與信賴，提升企業在國際市場之聲望。	0.8557	

最後檢測本研究異文化管理各個題項的效度，發現每個題項皆高於或接近 0.7。另外檢測整體構面之信度更高達 0.9481，效度方面 GFI 以及 AGFI 分別為 0.8054 與 0.7006，顯示整體的信效度皆可接受(見表 4-9)。

表 4-9 異文化管理之信效度檢測

變數名稱	題項	效度分析 (Factor loading)	整體構面信、效度分析
異文化管理	J1. 貴公司的經營理念比較偏向母公司還是子公司	0.6552	$\alpha=0.9481$ GFI= 0.8054 AGFI=0.7006
	J2. 貴公司的管理制度比較偏向母公司還是子公司	0.7285	
	J3. 貴公司的財務管理制度比較偏向母公司還是子公司	0.6732	
	J4. 貴公司的行銷管理制度比較偏向母公司還是子公司	0.6533	
	J5. 貴公司的招募員工方式比較偏向母公司還是子公司	0.7692	
	J6. 貴公司的員工升遷準則比較偏向母公司還是子公司	0.8566	
	J7. 貴公司的薪資管理方式比較偏向母公司還是子公司	0.8782	
	J8. 貴公司的訓練員工方式比較偏向母公司還是子公司	0.8792	
	J9. 貴公司的管理品質準則比較偏向母公司還是子公司	0.6588	
	J10. 貴公司的員工績效評估方式比較偏向母公司還是子公司	0.8833	
	J11. 貴公司的員工激勵制度比較偏向母公司還是子公司	0.8983	
	J12. 貴公司的租稅制度比較偏向母公司還是子公司	0.7373	

綜上所述，每個題項的信效度皆可接受。本研究在下一節進一步分析各個變數之間的關係。

第三節 各變數之相關分析

本研究將進一步分析各變數間相關係數，本研究之自變數為跨文化訓練，其構面包括：外派主管之語言訓練、當地實務訓練、人際關係及溝通訓練、專業技術訓練。本研究之依變數為經營績效，其構面包括：特定績效及工作績效。本研究主要兩個干擾變數分別為和平文化經營理念以及異文化管理。根據表 4-10 的結果顯示，各變數間皆呈現相關且具有顯著的關係，顯示各變數會影響彼此之間的關係，須進一步探究其關係。



表 4-10 研究變數之相關分析

	平均數	標準 差	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1. 經營績效	5.14	0.85	1.000										
2. 工作績效	4.89	1.14	0.920***	1.000									
3. 特定績效	5.50	0.85	0.682***	0.341***	1.000								
4. 跨文化訓練	4.11	1.04	0.338***	0.267***	0.311**	1.000							
5. 外派主管之語言訓練	3.49	1.37	0.191**	0.166*	.0147*	0.782***	1.000						
6. 當地實務訓練	3.85	1.20	0.280**	0.259***	0.188*	0.921***	0.695***	1.000					
7. 人際關係及溝通訓練	4.55	1.20	0.306***	0.200**	0.359***	0.855***	0.459***	0.687***	1.000				
8. 專業技術訓練	4.96	1.23	0.392***	0.256***	0.463***	0.722***	0.333***	0.491***	0.800***	1.000			
9. 異文化管理	2.01	0.81	0.106	0.051	0.157*	0.105	0.044	0.098	0.069	0.095	1.000		
10. 和平文化經營理念	5.49	0.97	0.413***	0.226**	0.569***	0.261***	0.017	0.129	0.373***	0.543***	0.083	1.000	
11. 和平文化*跨文化訓練	22.86	7.68	0.466***	0.322***	0.515***	0.878***	0.599***	0.754***	0.820***	0.790***	0.111	0.678***	1.000

註：* P<0.05 ； ** P<0.01 ； *** P<0.001

第四節 跨文化訓練與經營績效之迴歸分析

由表 4-10 相關分析得知跨文化訓練與經營績效呈現高度正向顯著之關係，本節進一步以層級迴歸分析探究兩變數間以及其構面之間的關係。

跨文化訓練之四個構面；語言、當地實務、人際關切與溝通及專業技術訓練之變異數膨脹因素為 1.937、2.940、4.074 及 2.830，顯示跨文化訓練四個構面之變異數膨脹因素值皆小於 10，表示無複共線性之情形(Fox, 1991)，因此，本研究不將原始資料進行標準化，直接以原始資料進行實證。

首先，先將控制變數放入方程式中，探討組織支持與外派子公司經營績效之關係，結果如表 4-11 所示，組織支持與經營績效為正向關係($\beta=0.348$, $p<0.01$)，組織支持較充分相較於組織支持較不充分的多國籍企業有較佳的經營績效。再者，將外派主管跨文化訓練放入方程式之後，結果顯示在排除控制變數之影響性下，跨文化訓練與經營績效為正向關係($\beta=0.247$, $p<0.01$)，表示跨文化訓練愈充分時，子公司經營績效愈佳，研究假設 1 獲得實證結果支持。

表 4-11 跨文化訓練與經營績效之層級迴歸分析

Variable	Step1	Step2
常數(a)	3.111**	2.375**
控制變數		
組織支持(x1)	0.348**	0.297**
自變數		
跨文化訓練(x2)		0.247**
R ²	0.136	0.210
Change R ²		0.074
F	28.168**	23.709**
Df	(1),(179)	(2),(178)

註：

1.*p<0.05, **p<0.01

2.step1 之迴歸方程式為 $y=a + b x_1$

3.step2 之迴歸方程式為 $y=a + b x_1 + c x_2$

表 4-12 顯示，組織支持與經營績效為正向關係($\beta=0.348$ ， $p<0.01$)，在排除控制變數—組織支持之影響下，語言訓練與經營績效為正向關係($\beta=0.170$ ， $p<0.01$)，表示語言訓練愈充分時，子公司經營績效愈佳，研究假設 1-1 獲得實證結果支持。

表 4-12 語言訓練與經營績效之層級迴歸分析

Variable	Step1	Step2
常數(a)	3.111**	2.375**
控制變數		
組織支持(x1)	0.348**	0.374**
自變數		
語言訓練(x2)		0.170**
R ²	0.136	0.199
Change R ²		0.063
F	28.168**	22.070**
Df	(1),(179)	(2),(178)

註：

1.*p<0.05, **p<0.01

2.step1 之迴歸方程式為 $y=a + b x_1$

3.step2 之迴歸方程式為 $y=a + b x_1 + c x_2$

表 4-13 顯示，在排除控制變數—組織支持之影響下，當地實務訓練與經營績效為正向關係($\beta=0.200$, $p<0.01$)，表示當地實務訓練愈充分時，子公司經營績效愈佳，研究假設 1-2 獲得實證結果支持。

表 4-13 當地實務訓練與經營績效之層級迴歸分析

Variable	Step1	Step2
常數(a)	3.111**	2.447**
控制變數		
組織支持(x1)	0.348**	0.329**
自變數		
當地實務訓練(x2)		0.200**
R ²	0.136	0.203
Change R ²		0.067
F	28.168**	22.615**
Df	(1),(179)	(2),(178)

註：

1.* $p<0.05$, ** $p<0.01$

2.step1 之迴歸方程式為 $y=a + b x1$

3.step2 之迴歸方程式為 $y=a + b x1 + cx2$

表 4-14 顯示，在排除控制變數—組織支持之影響下，人際關係及溝通訓練與經營績效為正向關係($\beta=0.152$, $p<0.01$)，表示人際關係及溝通訓練愈充分時，子公司經營績效愈佳，研究假設 1-2 獲得實證結果支持。

表 4-14 人際關係及溝通訓練與經營績效層級迴歸分析

Variable	Step1	Step2
常數(a)	3.111**	2.768**
控制變數		
組織支持(x1)	0.348**	0.285**
自變數		
人際關係及溝通訓練 (x2)		0.152**
R ²	0.136	0.170
Change R ²		0.034
F	28.168**	18.267**
Df	(1),(179)	(2),(114)

註：

1.*p<0.05, **p<0.01

2.step1 之迴歸方程式為 $y=a + b x_1$

3.step2 之迴歸方程式為 $y=a + b x_1 + c x_2$

表 4-15 顯示，在排除控制變數—組織支持之影響下，專業技術訓練與經營績效為正向關係($\beta=0.185$, $p<0.01$)，表示專業技術訓練愈充分時，子公司經營績效愈佳，研究假設 1-2 獲得實證結果支持。

綜合上述之實證結果，本研究所提出 H1，H1-1 至 H1-4 之假設在外派主管部分皆得到證實，在非外派主管部分皆未達到顯著水準。

表 4-15 外派主管專業技術訓練與經營績效之層級迴歸分析

Variable	Step1	Step2
常數(a)	3.111**	2.848**
控制變數		
組織支持(x1)	0.348**	0.229**
自變數		
專業技術訓練(x2)		0.185**
R ²	0.136	0.180
Change R ²		0.044
F	28.168**	19.558**
Df	(1),(179)	(2),(178)

註：

- 1.*p<0.05, **p<0.01
- 2.step1 之迴歸方程式為 $y=a + b x1$
- 3.step2 之迴歸方程式為 $y=a + b x1 + cx2$

第五章 英美日在台子公司干擾實證分析

第一節 和平文化經營理念對跨文化訓練與經營績效之干擾影響分析

本研究之第一個干擾變數：和平文化經營理念及第二個干擾變數：異文化管理，此二變數之變異數膨脹因素為 1.007 及 1.007，顯示和平文化經營理念與異文化管理之變異數膨脹因素值皆小於 10，表示無複共線性之情形(Fox, 1991)，因此，本研究不將原始資料進行標準化，直接以原始資料進行實證。

根據表 5-1 的層級迴歸研究結果顯示，控制變數--組織支持與經營績效為正向關係($\beta=0.348$, $p<0.01$)，在排除控制變數之影響性下，和平文化經營理念會對外派主管與跨文化訓練與經營績效產生正向顯著的干擾作用($\beta=0.125$, $p<0.05$)。

進一步以集群分析將和平文化經營理念分為和平文化經營理念較高者與和平文化經營理念較低者加以比較如表 5-2。表 5-2 的研究結果顯示，顯示和平文化經營理念較高的企業($\beta=0.331$, $p<0.01$)，其外派主管跨文化訓練與經營績效之正向關係顯著；而和平文化經營理念較低的企業($\beta=-0.026$, $p>0.01$)，外派主管跨文化訓練與經營績效之正向關係不顯著。因此，本研究的 H2 成立：和平文化經營理念對外派主管跨文化訓練與經營績效產生干擾作用。

表 5-1 和平文化經營理念對跨文化訓練與經營績效之層級迴歸分析

Variable	Step1	Step2
常數(a)	3.111**	4.452**
控制變數		
組織支持(x1)	0.348**	0.205**
自變數		
跨文化訓練(x2)		-0.415
和平文化經營理念(x3)		-0.268
跨文化 x 和平文化(x4)		0.125*
R ²	0.136	0.243
Change R ²		0.107
F	28.168**	14.143**
Df	(1),(179)	(4),(176)

註：

1.*p<0.05, **p<0.01

2.step1 之迴歸方程式為 $y=a + b x_1$

3.step2 之迴歸方程式為 $y=a + b x_1 + c x_2 + d x_3 + e x_4$

表 5-2 和平文化經營理念對跨文化訓練與經營績效之迴歸分析

依變數：經營績效	和平文化類別	β 值	P 值	F 值	Adjusted R ²
自變數：跨文化訓練	和平文化程度：高	0.331	P<0.01	17.152	0.103
	和平文化程度：低	-0.026	P>0.01	0.026	0.001

第二節 異文化管理對外派主管跨文化訓練與經營績效之干擾影響分析

本研究進一步針對本研究之第二個干擾變數：異文化管理對外派主管跨文化訓練與經營績效之干擾作用分析，根據表 5-3、表 5-4 及表 5-5，在排除控制變數之影響性下，第二、三文化管理，均對跨文化訓練與經營績效產生正向顯著的干擾作用，但仔細比較其 β 值，發現第三文化管理($\beta=0.260, p<0.05$)較第二文化管理($\beta=0.224, p<0.05$)高，顯示第三文化較第二文化管理，對外派主管跨文化訓練與經營績效產生較強的干擾效果，本研究的 H3 成立：多國籍企業採取異文化管理對外派主管實施跨文化訓練與外派經營績效產生干擾效果。

表 5-3 第一文化管理對跨文化訓練與經營績效之層級迴歸分析

Variable-- 第一文化	Step1	Step2
常數(a)	2.433**	1.895**
控制變數		
組織支持(x1)	0.471**	0.412**
自變數		
跨文化訓練(x2) (第一文化)		0.207
R ²	0.248	0.280
Change R ²		0.032
F	18.477**	10.718**
Df	(1),(56)	(2),(55)

註：

1.* $p<0.05$, ** $p<0.01$

2.step1 之迴歸方程式為 $y=a + b x1$

3.step2 之迴歸方程式為 $y=a + b x1 + cx2$

表 5-4 第二文化管理對跨文化訓練與經營績效之層級迴歸分析

Variable-- 第二文化	Step1	Step2
常數(a)	3.385**	2.832**
控制變數		
組織支持(x1)	0.278**	0.222*
自變數		
跨文化訓練(x2) (第二文化)		0.224**
R ²	0.110	0.206
Change R ²		0.096
F	7.520**	7.806**
Df	(1),(61)	(2),(60)

註：

1.*p<0.05, **p<0.01

2.step1 之迴歸方程式為 $y=a + b x1$

3.step2 之迴歸方程式為 $y=a + b x1 + cx2$

表 5-5 第三文化管理對跨文化訓練與經營績效之層級迴歸分析

Variable-- 第三文化	Step1	Step2
常數(a)	3.764**	2.660**
控制變數		
組織支持(x1)	0.256	0.249
自變數		
跨文化訓練(x2) (第三文化)		0.260*
R ²	0.062	0.133
Change R ²		0.071
F	3.841	4.377*
Df	(1),(58)	(2),(57)

註：

1.*p<0.05, **p<0.01

2.step1 之迴歸方程式為 $y=a + b x1$

3.step2 之迴歸方程式為 $y=a + b x1 + cx2$

綜合上述之實證結果，本研究所提出之干擾假設皆得到證實，在和平文化經營理念之干擾效果方面，當 MNEs 愈具備和平文化經營理念時，愈能提高子公司的經營績效。在異文化管理制度之干擾效果方面，如果多國籍企業採取第三文化管理制度，跨文化訓練對外派子公司的經營績效正向效果愈強。

第三節 英美日之跨文化訓練、經營績效、和平文化經營理念與異文化管理之比較分析

鑒於本研究前二節之實證結果，和平文化經營理念以及異文化管理制度之採行會影響跨文化訓練實施，進而會導致不同的經營績效，然而，不同國家在和平文化經營理念、異文化管理制度、跨文化訓練及經營績效是否會有差異，需進一步探究。本研究進一步以英國美國及日本對其外派主管所實施之跨文化訓練、採取的和平文化經營理念、異文化管理以及經營績效進行敘述性比較分析，同時比較其間之差異。茲將分析結果個別呈現如下：

一、英美日對外派台灣子公司主管所實施之跨文化訓練之比較分析

本研究首先針對英國、美國以及日本在外派前，對台灣子公司外派主管實施之跨文化訓練進行敘述式比較分析探究之間之差異，並以本研究之四大構面：語言訓練、當地實務訓練、人際關係及溝通訓練和專業技術訓練進行比較分析。

(一) 語言訓練

表5-6顯示英國、美國與日本針對外派台灣子公司主管在外派前所實施之語言訓練之差異比較分析。語言訓練

包括：中文讀寫訓練、中文聽說訓練、當地方言訓練。

首先，在中文讀寫訓練方面，主管在外派到台灣子公司前，在母公司充分接受中文讀寫訓練的多國籍企業，英國佔30%；美國佔30%，日本較高為40%，顯示日本多國籍企業較其他二國更重視外派前在母公司之中文讀寫訓練。

在中文聽說訓練方面，主管在外派到台灣子公司前，會在母公司充分接受中文聽說訓練的多國籍企業，英國佔30%；美國佔30%，日本較高為40%，顯示日本多國籍企業較其他二國更重視外派前在母公司之中文聽說訓練。

最後，在當地方言訓練方面，主管在外派到台灣子公司前，會在母公司充分接受當地方言訓練的多國籍企業，英國佔30%；美國佔26%，日本為26%，顯示美國、日本之多國籍企業較英國不重視外派前在母公司之當地方言訓練。

整體而言，主管在外派到台灣子公司前，會在母公司充分接受語言訓練的多國籍企業，不超過50%，僅在26%-40%之間，顯示英國美國與日本的多國籍企業，在外派前之語言訓練方面仍有加強的空間。

表 5-6 英、美、日在語言訓練差異之比較分析

語言訓練	主要語言訓練		英國	美國	日本
	中文讀寫訓練	充分	30%	30%	40%
不充分		70%	70%	60%	
中文聽說訓練	充分	30%	30%	40%	
	不充分	70%	70%	60%	
當地方言訓練	充分	30%	26%	26%	
	不充分	70%	74%	74%	

(二)當地實務訓練

表5-7顯示英國美國與日本針對外派台灣子公司主管在外派前所實施之當地實務訓練差異之比較分析。當地實務訓練包括：當地文化的風俗、習慣訓練、當地宗教信仰訓練、當地現階段政經情勢訓練、當地重要法令規章訓練、當地政治敏感性訓練、當地勞資關係訓練、當地參觀考察訓練、與當地人溝通訓練。

首先，在當地文化的風俗、習慣訓練方面，主管在外派到台灣子公司前，會在母公司充分接受當地文化的風俗、習慣訓練的多國籍企業，英國佔50%；美國佔50%，日本為46%，顯示美國、英國之多國籍企業稍微較日本重視外派前在母公司之當地文化的風俗、習慣訓練。

在當地宗教信仰訓練方面，主管在外派到台灣子公司前，會在母公司充分接受當地宗教信仰訓練的多國籍企業，英國佔40%；美國佔34%，日本為38%，顯示英國多國籍企業稍微較其他二國更重視外派前在母公司之當地宗教信仰訓練，其次為日本。

在當地現階段政經情勢訓練方面，主管在外派到台灣子公司前，會在母公司充分接受當地現階段政經情勢訓練的多國籍企業，英國佔40%；美國佔40%，日本較高為46%，顯示日本多國籍企業較其他二國更重視外派前在母公司之當地現階段政經情勢訓練。

在當地重要法令規章訓練方面，主管在外派到台灣子公司前，會在母公司充分接受當地重要法令規章訓練的多國籍企業，英國佔40%；美國佔40%，日本較高為48%，顯示日本多國籍企業較其他二國更重視外派前在母公司

之當地重要法令規章訓練。

在當地政治敏感性訓練方面，主管在外派到台灣子公司前，會在母公司充分接受當地政治敏感性訓練的多國籍企業，英國佔30%；美國佔51%，日本為48%，顯示美國多國籍企業較其他二國更重視外派前在母公司之當地政治敏感性訓練，其次為日本。

在當地勞資關係訓練方面，主管在外派到台灣子公司前，會在母公司充分接受當地勞資關係訓練的多國籍企業，英國佔30%；美國佔48%，日本較高為54%，顯示日本多國籍企業較其他二國更重視外派前在母公司之當地勞資關係訓練，其次為美國。

在當地參觀考察訓練方面，主管在外派到台灣子公司前，會在母公司充分接受當地參觀考察訓練的多國籍企業，英國佔40%；美國佔54%，日本為54%，顯示美國、日本多國籍企業較英國更重視外派前在母公司之當地參觀考察訓練。

最後，在與當地人溝通訓練方面，主管在外派到台灣子公司前，會在母公司充分接受與當地人溝通訓練的多國籍企業，英國佔50%；美國佔47%，日本為50%，顯示英國、日本多國籍企業較美國稍微重視外派前在母公司之與當地人溝通訓練。

整體而言，主管在外派到台灣子公司前，有在母公司接受足夠當地實務訓練的多國籍企業，最高僅達54%，大部分在30%-54%之間，顯示英國美國與日本的多國籍企業，在外派前之當地實務訓練方面仍有待加強。

表 5-7 英、美、日在當地實務訓練差異之比較分析

當地實務訓練	主要當地實務訓練		英國	美國	日本
	當地文化的風俗、 習慣訓練	充分	50%	50%	46%
不充分		50%	50%	54%	
當地宗教信仰 訓練	充分	40%	34%	38%	
	不充分	60%	66%	62%	
當地現階段政經 情勢訓練	充分	40%	40%	46%	
	不充分	60%	60%	54%	
當地重要法令 規章訓練	充分	40%	40%	48%	
	不充分	60%	60%	52%	
當地政治敏感性 訓練	充分	30%	51%	48%	
	不充分	70%	49%	52%	
當地勞資關係 訓練	充分	30%	48%	54%	
	不充分	70%	52%	46%	
當地參觀考察 訓練	充分	40%	54%	54%	
	不充分	60%	46%	46%	
與當地人溝通 訓練	充分	50%	47%	50%	
	不充分	50%	53%	50%	

(三)人際關係及溝通訓練

表5-8顯示英國美國與日本針對外派台灣子公司主管在外派前所實施之人際關係及溝通訓練差異之比較分析。人際關係及溝通訓練包括：商務禮儀訓練、社交禮儀訓練、溝通人際關係訓練、與母公司溝通訓練。

首先在商務禮儀訓練方面，主管在外派到台灣子公司前，會在母公司接受商務禮儀訓練的多國籍企業，英國佔45%；美國佔62%，日本為63%，顯示日本、美國之多國籍企業較英國重視外派前在母公司之商務禮儀訓練。

在社交禮儀訓練方面，主管在外派到台灣子公司前，會在母公司接受社交禮儀訓練的多國籍企業，英國佔40%；美國佔54%，日本為64%，顯示日本多國籍企業較

其他二國更重視外派前在母公司之社交禮儀訓練，其次為美國。

在溝通人際關係訓練方面，主管在外派到台灣子公司前，會在母公司接受溝通人際關係訓練的多國籍企業，英國佔50%；美國佔71%，日本較高為70%，顯示美國、日本之多國籍企業較英國重視外派前在母公司之溝通人際關係訓練。

最後，在與母公司溝通訓練方面，主管在外派到台灣子公司前，會在母公司接受與母公司溝通訓練的多國籍企業，英國佔60%；美國佔75%，日本高達80%，顯示日本多國籍企業較其他二國更重視外派前在母公司之與母公司溝通訓練。

表 5-8 英、美、日在人際關係及溝通訓練差異之比較分析

主要人際關係及溝通訓練		英國	美國	日本	
人際關係及溝通訓練	商務禮儀訓練	充分	45%	62%	63%
		不充分	55%	38%	37%
	社交禮儀訓練	充分	40%	54%	64%
		不充分	60%	46%	36%
	溝通人際關係訓練	充分	50%	71%	70%
		不充分	50%	29%	30%
	與母公司溝通訓練	充分	60%	75%	80%
		不充分	40%	25%	20%

整體而言，主管在外派到台灣子公司前，有在母公司接受人際關係及溝通訓練的多國籍企業，除了英國之外，大部分皆超過50%，在40%-80%之間。顯示美國與日本的多國籍企業，在外派前之人際關係及溝通訓練方面非常重

視超過50%的外派主管在外派前皆會接受人際關係及溝通訓練。

(四)專業技術訓練

表5-9顯示英國美國與日本針對外派台灣子公司主管在外派前所實施之專業技術訓練差異之比較分析。專業技術訓練包括：專業知識、技術訓練、管理、領導課程訓練、工作業務訓練、工作災害安全防治訓練。

首先在專業知識、技術訓練方面，主管在外派到台灣子公司前，會在母公司充分接受專業知識、技術訓練的多國籍企業，英國佔75%；美國佔76%，日本高達83%，顯示日本國之多國籍企業較英國、美國重視外派前在母公司之專業知識、技術訓練。

在管理、領導課程訓練方面，主管在外派到台灣子公司前，會在母公司充分接受管理、領導課程訓練的多國籍企業，英國佔65%；美國佔75%，日本為80%，顯示日本多國籍企業較其他二國更重視外派前在母公司之管理、領導課程訓練，其次為美國。

在工作業務訓練方面，主管在外派到台灣子公司前，會在母公司充分接受工作業務訓練的多國籍企業，英國佔65%；美國佔77%，日本較高為81%，顯示美國、日本之多國籍企業較英國重視外派前在母公司之工作業務訓練。

最後，在工作災害安全防治訓練方面，主管在外派到台灣子公司前，會在母公司充分接受工作災害安全防治訓練的多國籍企業，英國佔60%；美國佔71%，日本高達76%，顯示日本多國籍企業較其他二國更重視外派前在母公司之工作災害安全防治訓練。

整體而言，主管在外派到台灣子公司前，有在母公司接受足夠專業技術訓練的多國籍企業，皆超過60%，在60%-83%之間。顯示英國、美國與日本的多國籍企業皆重視專業技術訓練，美國與日本的多國籍企業，在外派前之專業技術訓練方面非常重視，超過70%的外派主管在外派前皆會接受足夠專業技術訓練。

表 5-9 英、美、日在人際關係及溝通訓練差異之比較分析

主要專業技術訓練		英國	美國	日本	
專業技術訓練	專業知識、技術訓練	充分	75%	76%	83%
		不充分	25%	24%	17%
	管理、領導課程訓練	充分	65%	75%	80%
		不充分	35%	25%	20%
	工作業務訓練	充分	65%	77%	81%
		不充分	35%	23%	19%
	工作災害安全防治訓練	充分	35%	71%	76%
		不充分	65%	29%	24%

總括跨文化訓練而論，英國、美國以及日本在外派前，對台灣子公司外派主管實施之跨文化訓練，最重視為專業技術訓練，皆超過60%，其次為人際關係及溝通訓練，大部分皆超過50%，而語言訓練實施的狀況較少，可能為在全球化的浪潮中，大部分的母公司來的外派主管具體有外語能力，且考量到地主國台灣的當地員工可能亦具備相當的外語能力，故對外派主管之語言訓練實施較少。

二、英美日在台子公司經營績效之敘述性比較分析

本研究接著針對英國、美國以及日本在台子公司的經營績效進行敘述式比較分析探究之間之差異，並以本研究之二大構

面：工作營運績效、特定績效進行比較分析。

(一)工作營運績效

表5-10顯示英國美國與日本在台灣子公司工作營運績效之差異比較分析，包括：銷售成長率、毛利率、稅前淨利率、稅後淨利率、資產報酬率。

以銷售成長率加以分析，發現與去年相比，銷售成長率較高的企業，英國佔70%；美國82%；日本80%。顯示美國以及日本企業的銷售成長率較英國企業為高。

再以毛利率加以分析，發現發現與去年相比，毛利率增加較多的企業，英國企業佔60%，美國及日本企業佔68%、66%。顯示美國以及日本企業的毛利率之增長較英國企業較高。

以稅前淨利率加以分析，發現發現與去年相比，稅前淨利率增加較多的企業，英國企業的較美國及日本企業為高，佔70%；日本次之，佔68%；美國最低，佔67%。顯示英國企業的淨獲利之增長多較美國及日本企業為高。

以稅後淨利率加以分析，發現發現與去年相比，稅後淨利率增加較多的企業，英國企業的稅後淨利率則較美國及日本企業為高，佔70%；日本次之，佔69%；美國最低，佔66%。顯示英國企業的稅後獲利多較美國及日本企業為高。

最後以資產報酬率加以分析，發現發現與去年相比，資產報酬率增加較多的企業，日本企業較美國及英國企業為高，佔74%；英國次之，佔70%；美國最低，佔69%，顯示日本企業的確在營運效能上較美國及英國企業為高。

綜合上述的分析得知，與去年相比，日本與美國企業

在銷售成長率及外毛利率之增加，確實較英國企業為高。但在營運績效之增多上則不如英國企業，英國企業不論在稅前淨利率以及稅後淨利率資產報酬率上皆較美國及日本企業為高，顯示英國企業的獲利亦較美國及日本企業還好。資產報酬率方面，日本企業的確在營運效能上較美國及英國企業為高。

表 5-10 英、美、日在台子公司工作營運績效差異比較分析

主要工作營運績效		英國	美國	日本	
工作 營 運 績 效	銷售成長率	高 ¹	70%	82%	80%
		低	30%	18%	20%
	毛利率	高	60%	68%	66%
		低	40%	32%	34%
	稅前淨利率	高	70%	67%	68%
		低	35%	33%	32%
	稅後淨利率	高	70%	66%	69%
		低	35%	34%	31%
	資產報酬率	高	70%	69%	74%
		低	35%	31%	26%

(二)特定績效

表5-11顯示英國美國與日本在台子公司特定績效之差異比較分析，包括：內部溝通、與母公司資訊交換、與地主國顧客之人際關係、外派人員與地主國同仁關係。

首先，以內部溝通加以分析，發現內部溝通較佳的企業，英國佔70%；美國84%；日本82%。顯示美國以及日本企業的內部溝通較英國企業有效率。

再以與母公司資訊交換加以分析，發現與母公司資訊

¹ 此高低值之區分標準為與去年相比較，例：2006年較2005年相比較得知。

交換較通暢的企業，英國企業佔80%，美國及日本企業佔85%、89%。顯示日本及美國企業的與母公司資訊交換較英國企業通暢。

以與地主國顧客之人際關係加以分析，發現與地主國顧客之人際關係較良好的企業，英國企業佔80%，美國及日本企業佔90%、94%。顯示日本及美國企業的與地主國顧客之人際關係較英國企業良好。

最後，以外派人員與地主國同仁關係加以分析，發現外派人員與地主國同仁關係較良好的企業，英國企業佔80%，美國及日本企業佔90%、92%。顯示日本及美國企業的外派人員與地主國同仁關係較英國企業良好。

綜合上述的分析得知，日本與美國企業在特定績效在82%-94%之間，其內部溝通、與母公司資訊交換、與地主國顧客之人際關係、外派人員與地主國同仁關係方面之表現，日本與美國企業均較英國企業好，英國企業在70%-80%之間。

綜合整體經營績效而言，工作營運績效之銷售成長率及外毛利率之增加與全部之特定績效，日本與美國企業均較英國企業表現佳，在工作營運績效之稅前淨利率、稅後淨利率及資產報酬率上，英國企業較美國及日本企業表現佳，顯示英國企業的財務方面之績效較美國及日本企業還好。

三、英美日在台子公司和平文化經營理念之比較分析

本研究亦針對英國、美國以及日本在台子公司的和平文化經營理念進行敘述式比較分析探究之間之差異，並以十大觀念進行比較分析，包括：社會利益極大化、重視企業道德、慈悲、智慧與正義精神之勇氣、尊重各國文化，對地主國有貢獻、關

懷當地環保、王道文化管理、慈悲之人理念、真誠國際友誼、共存共榮、菩薩型企業。

表 5-11 英、美、日在台子公司特定績效比較分析

特定績效	主要特定績效		英國	美國	日本
	內部溝通	好	70%	84%	82%
差		30%	26%	18%	
與母公司資訊交換	好	80%	85%	89%	
	差	20%	15%	11%	
與地主國顧客之人際關係	好	80%	90%	94%	
	差	20%	10%	6%	
外派人員與地主國同仁關係	好	80%	90%	92%	
	差	20%	10%	8%	

首先，根據表 5-12，社會利益極大化的部份加以分析，發現贊同這樣理念的多國籍企業，英國僅佔 55%；美國佔 70%；日本最高，佔 88%，顯示日本企業最重視社會利益的觀念，英國企業最不重視。

以重視企業道德的程度加以分析，發現重視企業道德的多國籍企業，英國僅佔 55%；美國佔 84%；日本最高，高達 92%，反應出日本企業十分注重企業的道德勇氣，英國企業僅一半的公司重視。

在多國籍企業是否具備慈悲、智慧與正義精神之勇氣方面，發現英國企業僅 58%具備此精神；美國佔 83%；日本企業最高，高達 93%，反應出英美日三國當中，日本企業最注重企業的慈悲、智慧與正義精神之勇氣。

在企業是否尊重各國文化，且對地主國有貢獻的分析，發現英國僅 58%的企業具備此精神；美國企業為 85%；日本高達 94%，反應出英美日三國當中，日本企業最尊重各國文化，

且對地主國有貢獻。。

在企業是否會關懷當地環保分析，發現僅 58%的英國企業會關懷當地環保；美國有 87%的企業會關懷之；日本企業高達 95%，反應出英美日三國當中，日本企業最關懷當地環保。

在王道文化管理分析，僅 56%的英國企業贊同王道文化管理理念，美國有 68%的企業贊同，日本企業最高，高達 87%的企業贊同，顯示英美日三國當中，日本企業最注重王道文化管理。

在企業經營者是否為關懷受苦難之人方面，是否為提攜他人的慈悲之人，僅 58%的英國企業贊同此觀念，美國為 78%，日本企業，高達 91%，顯示英美日三國當中，日本企業最注重關懷受苦難之人，是否為提攜他人的慈悲之人。

在有關真誠國際友誼的部份，僅 55%的英國企業會真誠對待其他國際企業，美國企業有 78%；日本企業，高達 92%，顯示英美日三國當中，日本企業最注重會真誠對待其他國際企業。

在共存共榮的分析，僅 56%的英國企業贊同此觀念，美國有 79%的企業贊同，日本企業，高達 91%的企業贊同，顯示英美日三國當中，日本企業最注重關懷其他國家的利益與其他國共存共榮。

最後，在菩薩型企業的分析，發現僅 50%的英國企業贊同此觀念，美國有 78%的企業贊同，日本企業高達 89%，顯示英美日三國當中，日本企業最注重關懷全體員工、消費者權益而成為菩薩型企業。

另以國別分析發現英國企業方面，在社會利益極大化、重視企業道德、重視慈悲、智慧與正義精神之勇氣、尊重各國文

化，對地主國有貢獻、關懷當地環保、王道文化管理、關懷他人的慈悲之人、重視真誠國際友誼、共存共榮的認同程度上，僅有 55-58%的企業認同之，且在菩薩型企業的認同度上，呈現最低僅有 50%的企業認同。反映英國企業仍受到「公司利益極大化」的影響，致力於提高公司效率、有效領導的方式，並注重降低成本，提高公司獲利，皆以企業本身為主要考量，較少注重企業之社會環境、企業之社會道德、社會責任的影響。

在美國企業方面，美國企業在「社會利益極大化」和「王道文化管理」的認同程度較低，僅 70%。但在重視企業道德、重視慈悲、智慧與正義精神之勇氣、尊重各國文化，對地主國有貢獻、關懷當地環保、共存共榮方面，其認同程度則高於 80%以上，反映出美國企業以多中心企業為發展目標，會根據海外市場的不同修正其經營策略，因此會考量當地環境，以及與地主國之關係。但美國企業管理強調速度，較注重立即表現，且會對立即表現給予獎勵，且美國企業強調個人利益，故在王道文化管理上，認同度較低，僅有 70%。並且在關懷受苦難他人成為慈悲之人、重視真誠國際友誼、菩薩型組織的認同度上，有 78%的認同度。

最後在日本企業方面，發現日本企業不管在和平文化管理理念上之任何選項，其注重之程度皆較英國以及美國企業為高。除了社會利益極大化及王道文化管理的認同度上，不到 90%的日本企業認同，但亦高達 88%。其餘在重視企業道德、重視慈悲、智慧與正義精神之勇氣、尊重各國文化，對地主國有貢獻、關懷當地環保、重視真誠國際友誼、共存共榮及菩薩型組織方面皆高達 90%-95%的日本企業認同。此顯示日本企業能融合各國文化的差異，創造全球性的組織，注重企業之社會環境、企業之社會道德、社會責任的影響。

表 5-12 英、美、日和平文化經營理念差異比較分析

和平文化經營理念	主要經營理念		英國	美國	日本
	社會利益極大化	認同	55%	70%	88%
不認同		45%	30%	12%	
重視企業道德	認同	55%	84%	92%	
	不認同	45%	16%	8%	
慈悲、智慧與正義精神之勇氣	認同	58%	83%	93%	
	不認同	42%	17%	7%	
尊重各國文化，對地主國有貢獻	認同	58%	85%	94%	
	不認同	42%	15%	6%	
關懷當地環保	認同	58%	87%	95%	
	不認同	42%	13%	5%	
王道文化管理	認同	56%	70%	88%	
	不認同	44%	30%	12%	
慈悲之人理念	認同	58%	78%	91%	
	不認同	42%	22%	9%	
真誠國際友誼	認同	55%	78%	92%	
	不認同	45%	22%	8%	
共存共榮	認同	56%	80%	90%	
	不認同	44%	20%	10%	
菩薩型企業	認同	50%	78%	90%	
	不認同	50%	22%	10%	

以整體和平經營理念的分析，發現英國多國籍企業認同和平文化經營理念認同度最低，僅約 50%-58% 的企業認同。美國企業達 8 成左右認同和平文化經營理念。日本企業最高，高達 9 成以上的企業認同和平文化經營理念。英美日三國雖皆對和平文化經營理念具有認同，但以日本企業認同的程度最高。

四、英美日在台子公司異文化管理之比較分析

本研究接著針對英國、美國以及日本在台子公司的異文化管理進行敘述式比較分析探究之間之差異，並以將其分為六大方面，包括：整體方針、財務管理、行銷管理、品質管理、招

募升遷以及員工訓練，進行比較分析，見表 5-13。

(一) 整體方針

整體方針包括：經營理念、管理制度兩部分。首先，以整體方針之經營理念進行分析，英國主要乃採取第一文化，佔78%；其次為第三文化，佔22%，完全不採取第二文化。至於美國則以第一文化以及第三文化為主，佔40%與42%；而第二文化僅佔16%。日本主要則以第一文化為主，佔62%；第三文化次之，佔35%；第二文化最少，僅佔3%。

再以管理制度之分析，英國主要仍採取第一文化，佔80%；其次為第三文化與第二文化，各佔10%。而美國以第三文化為主，佔40%；第一文化次之，佔35%；而第二文化亦有25%。日本主要以第一文化為主，佔52%；第三文化次之，佔40%；第二文化最少，僅佔8%。

綜合上述的分析發現，英國在整體經營方針以第一文化為主，第三文化次之，幾乎不採取第二文化。美國以第三文化為主，第一文化為輔，第二文化殿後。日本則以第一文化為主要方針，第三文化次之，鮮少採取第二文化。

(二) 財務管理

以財務管理進行分析，發現英國企業多以第一文化進行財務管理，佔85%；第三文化次之，佔15%；完全不採取第二文化。美國企業在財務管理部份則以第一文化為主，佔50%；第三文化次之，佔38%；第二文化最低，佔12%。至於日本企業以第一文化為主，佔54%；第三文化次之，佔34%；第二文化最低，僅佔12%。綜合上述分析，顯示英美日三國企業皆以第一文化進行財務管理。

(三)行銷管理

以行銷管理進行分析，發現英國企業多以第一文化為主，佔65%；第二文化次之，佔25%；第三文化最低，僅佔10%。美國企業以第三文化為主，佔45%；第一文化次之，佔38%；第二文化為低，佔19%，顯示美國企業仍以第三以及第一文化為主要的行銷管理制度。進一步檢視日本企業，發現日本企業以第三文化為主，佔44%；第一文化次之，佔35%，第二文化最低，佔21%。綜合上述分析發現，美國及日本在行銷管理採取第三文化的比例最高，英國以第一文化為主。

(四)品質管理

以品質管理的分析，發現英國企業以第一文化為主，佔90%；第二文化次之，佔10%。美國企業在品質管理以第一以及三文化為主，分別佔43以及40%；第二文化佔17%；至於日本企業以第一文化為主，佔58%；第三文化次之，佔39%；第二文化最低，僅佔3%。顯示英國企業以第一文化為主，美國則以第三以及第三文化為主，部分採取第二文化。日本以第一文化為主，其次採取第三文化，鮮少採取第二文化。

(五)人事管理

再根據人事管理包括：招募員工方式、員工升遷準則、薪資管理方式三部分進行探究。首先，以員工招募的方式進行分析，發現英國大多採取第一文化，佔50%；其次採取第二及第一文化，分別佔30%以及20%。美國企業以第三文化為主，佔50%，第二文化佔25%，第一文化亦佔25%。日本企業以第三文化及第二文化為主，各佔44%；

第一文化僅佔12%。

進一步以員工的升遷準則分析，發現英國多以第一文化為主，佔55%，第三文化次之，佔35%；第二文化僅佔10%。美國企業以第一文化為主，佔43%；第三文化次之，佔40%；第二文化最低，僅佔17%。日本企業以第三文化為主，佔55%；第一文化次之，佔25%；第二文化最低，佔20%。

分析薪資管理方式，發現英國企業多以第一文化管理薪資，佔55%；第三文化次之，佔45%；完全不採取第二文化；至於美國企業則以第三文化管理薪資，佔45%；第一文化次之，佔28%；第二文化佔27%。日本企業亦以第三文化管理薪資最多，佔55%；第二文化次之，佔27%；第一文化最低，佔18%。

以員工訓練分析，發現英國企業訓練員工的方式多以第一文化為主，佔70；第三文化次之，佔20%；第二文化最低，佔10%。美國企業訓練員工的方式多以第三文化為主，佔48%；第一文化次之，佔32%；第二文化最低，佔20%。日本企業訓練員工的方式多以第三文化為主，佔60%；第一文化次之，佔21%；第二文化最低，佔19%。

有關員工績效評估的方式，英國企業大部分採用第一文化，佔90%；第三文化次之，佔10%。美國企業以第一文化為主，佔46%；第三文化次之，佔32%；第二文化最低，佔22%。日本企業以第三文化為主，佔54%；第一文化次之，佔26%；第二文化最低，佔20%。

最後，以員工激勵制度的分析，發現英國企業多以第一文化激勵員工，佔65%；第三文化次之，佔35%；完全

不採取第二文化。美國企業以第三文化激勵員工，佔43%；第一文化次之，佔35%；第二文化最低，佔22%。日本企業亦以第三文化激勵員工，佔55%；第一文化次之，佔26%；第二文化最低，佔19%。

綜合人事管理的分析發現，除了英國企業在人事管理上仍沿用第一文化，美國企業以第一與第三文化為主要的人事管理制度，日本以第三文化管理為主，第一以及第二文化為輔。其中以日本企業採用的第三文化的比例最高。

綜合異文化管理分析，發現英國企業在整體的異文化管理上多採用第一文化，第三文化為輔，較不採用第二文化。美國企業多以第一以及第三文化為主，第二文化次之。日本企業在整體方針、財務管理及品質管理上多採納第一文化，第三文化次之，鮮少採用第二文化。但在行銷管理及人事管理方面日本企業多以第三文化為主，第一文化次之，較少採用第二文化。在整體異文化管理上，日本企業採取第三文化管理的比例最高，英國企業採用第一文化的比例最高，美國企業均衡採用第一文化、第三文化。

綜合本節而言，在跨文化訓練方面，英國、美國以及日本在外派前，對台灣子公司外派主管實施之跨文化訓練，最重視為專業技術訓練，依序為人際關係及溝通訓練、當地實務訓練，而語言訓練實施的最少。

在經營績效方面，工作營運績效之銷售成長率及外毛利率之增加與全部之特定績效，日本與美國企業均較英國企業表現佳，在工作營運績效之稅前淨利率、稅後淨利率及資產報酬率上，英國企業較美國及日本企業表現佳，顯示英國企業的財務方面之績效較美國及日本企業還好。

表 5-13 英、美、日在台子公司異文化管理差異比較分析

		主要管理制度		英國	美國	日本
異 文 化 管 理	整體 方針	經營理念	第一文化	80%	42%	64%
			第二文化	0%	17%	3%
			第三文化	20%	41%	33%
		管理制度	第一文化	80%	34%	51%
			第二文化	10%	24%	9%
			第三文化	10%	42%	40%
	管 財 理 務	財務管理	第一文化	90%	51%	52%
			第二文化	10%	12%	14%
			第三文化	0%	37%	34%
	管 行 理 銷	行銷管理	第一文化	70%	37%	37%
			第二文化	20%	19%	21%
			第三文化	10%	44%	42%
	管 品 理 質	品管標準	第一文化	100%	42%	56%
			第二文化	0%	17%	3%
			第三文化	0%	41%	41%
	人 事 管 理	招募員工 方式	第一文化	50%	25%	12%
			第二文化	30%	29%	44%
			第三文化	20%	46%	44%
		員工升遷 準則	第一文化	60%	42%	24%
			第二文化	10%	17%	21%
			第三文化	30%	41%	55%
		薪資管理 方式	第一文化	60%	29%	18%
			第二文化	0%	27%	28%
			第三文化	40%	44%	54%
訓練員工 方式		第一文化	70%	34%	21%	
		第二文化	10%	20%	20%	
		第三文化	20%	46%	59%	
員工績效 評估方式	第一文化	90%	46%	26%		
	第二文化	0%	22%	20%		
	第三文化	10%	32%	54%		
員工激勵 制度	第一文化	65%	35%	26%		
	第二文化	0%	22%	19%		
	第三文化	35%	43%	55%		

在和平文化經營理念部分，英美日三國雖皆對和平文化經營理念具有認同，但以日本企業認同的程度高達 9 成以上最高，美國企業次之，英國企業認同和平文化經營理念認同度最低。

在異文化管理制度方面，英國企業多以第一文化管理作為其經營管理制度的依據，完全無採用第二文化。美國企業多以第三文化為主，第一文化為輔，第二文化較少。日本企業在整體方針、財管、品管上以第一文化為主，但在人事管理、行管上採用第三文化。在整體異文化管理上，日本企業採取第三文化管理的比例最高，英國企業採用第一文化的比例最高，美國企業均衡採用第一文化、第三文化。



第六章 結論與建議

本研究主要之研究目的乃探究外派主管之跨文化訓練與海外子公司經營績效之關係，並且加以探究和平文化經營理念以及異文化管理此二干擾變數對外派主管之跨文化訓練與子公司經營績效的干擾效果為何。本研究將在第一節針對本研究之實證結果加以論述討論之，第二節根據本研究之實證結果提出相關之建議，第三節提出本研究之研究限制及後續的相關研究。

第一節 結論

本研究假設檢定結果列表於 6-1，並進一步說明如後。本研究結果同時支持 H1、H1-1 至 H1-4，有關外派主管跨文化訓練與外派經營績效呈現正向關係；外派主管語言訓練、當地實務訓練、人際關係及溝通、專業技術訓練與外派經營績效呈現正向關係。此顯示外派主管之跨文化訓練與其四個構面(語言訓練、當地實務訓練、人際關係及溝通、專業技術訓練)是子公司經營績效相當重要之影響指標與預測變數。

在和平文化經營理念與異文化管理之干擾效果上，本研究結果同時支持 H2 及 H3。H2：和平文化經營理念對外派主管的跨文化訓練與外派經營績效產生干擾的影響。H3：多國籍企業採取異文化管理對外派主管實施跨文化訓練與外派經營績效有干擾影響。

表 6-1 研究假設之實證結果彙總

研究假設	假設內容	實證結果
H1	跨文化訓練與外派經營績效成正向關係	支持
H1-1	語言訓練愈多，外派經營績效愈佳	支持
H1-2	當地實務訓練愈多，外派經營績效愈佳	支持
H1-3	際關係及溝通愈多，外派經營績效愈佳	支持
H1-4	專業技術訓練愈多，外派經營績效愈佳	支持
H2	和平文化經營理念對跨文化訓練與外派經營績效產生干擾之影響	支持
H3	異文化管理對跨文化訓練與外派經營績效產生干擾之影響。	支持

一、跨文化訓練與經營績效之關係

根據本研究的實證結果得知，本研究的 H1 成立：外派主管跨文化訓練與外派經營績效呈現正向關係。本研究結果主要欲釐清先前研究所提外派主管在外派前接受跨文化訓練後，會提昇外派的適應力，在外派適應後可能有正向之外派績效 (Gregersen, Hite and Black, 1996)，亦可能有負向之外派績效 (Parker and McEvoy, 1993)，或呈現無相關之現象 (Caliguiri, 1997)。本研究的結果符合 Black and Mendenhall(1990)及 Forster(2000)所提之觀點外派前的跨文化訓練可以增進外派任務之完成，且證實外派前的跨文化訓練愈多，外派的績效愈好，針對跨文化訓練與外派經營績效關係得到釐清。

外派主管之跨文化訓練愈多，外派經營績效愈佳，主要乃

因為外派主管在外派前所受跨文化訓練愈完整，除了可讓外派主管在外派前對地主國實際狀況有所認識，亦可增進外派主管溝通協調的能力，如此可使外派主管進一步達成其功效。

本研究跨文化訓練構面的假設 H1-1 至 H1-4 亦皆成立。即：外派主管之語言訓練、當地實務訓練、人際關係及溝通訓練及專業技術訓練愈多，將使得子公司經營績效愈佳。在外派主管跨文化訓練之四個構面中，對經營績效影響最大為語言訓練，依序為當地實務訓練、專業技術訓練與人際關係及溝通訓練。

本研究之結果為語言訓練對經營績效影響最大，此看法和 Carter(1989)、Tung(1987)研究看法一致外派主管之語言訓練是外派人員訓練的重要部分。Punnett and Ricks(1991)亦指出，外派人員到地主國會面臨語言不通的情況，因此對外派人員進行之語言訓練是很重要的。由於外派主管外派到地主國，外派主管工作內容須要面對地主國當地的員工、當地的客戶，日常生活所接觸皆為當地的語言文字，故如能對外派主管針對地主國官方語言的說、聽、讀、寫加以訓練，當外派主管置身於地主國時，Odenwald(1993)提出透過語文訓練可以增進外派主管的語文能力及跨文化溝通的能力，在語言相通的情況下，容易與地主國公司同仁、顧客建立良好關係，自然進一步可提高子公司經營績效。

跨文化訓練構面對經營績效影響第二為當地實務訓練方面訓練，對外派主管施以地主國當地文化的風俗、習慣、當地重要法令規章、當地現階段政經情、當地勞資關係及到當地參觀考察之訓練，即可讓外派主管對地主國當地的環境及文化有更深一層的認識，基於對當地文化的認識，其較容易適應地主國適應當地生活環境，在可融入當地生活環境下，產生較好的

經營績效。

跨文化訓練構面對經營績效影響第三為專門技術知識或能力訓練，和 Selmer(2001)發現一致，其提出專門技術知識或能力是最重要的外派成功要素。另由於本研究產業為製造業，且美國、日本高科技之技術均較台灣先進，外派主管可能身負技術移轉的重責，透由專業技術移轉，使地主國之子公司技術提昇後，其子公司之銷售業績亦會成長，進一步提高子公司經營績效，在專業技術訓練方面主要須訓練專業知識、技術、管理、領導、工作業務、工作災害安全防治等

跨文化訓練構面對經營績效影響第四為人際關係及溝通訓練，由於外派主管外派到地主國，是母公司及子公司溝通的橋樑且身負管理子公司的重責大任對於人際關係的處理及溝通方面的能力將顯得十分重要，故其與母公司的溝通更順暢，且地主國子公司的內外部之溝通效率會提高，進一步可提高子公司經營績效。在人際關係及溝通訓練方面主要須訓練商務、社交禮儀、溝通、人際關係等。

二、和平文化經營理念對跨文化訓練與經營績效之干擾影響

本研究之實證結果亦支持 H2：和平文化經營理念對外派主管之跨文化訓練與子公司之經營績效具有顯著的干擾影響。本研究另一個研究貢獻基於跨文化訓練與子公司之經營績效之正向關係外，還擴充和平化文經營理念對於跨文化訓練與經營績效關係之干擾效果，並驗證跨文化訓練與之經營績效之正向關係僅存於具備較高和平化文經營理念之多國籍企業。工業革命至今的管理文獻，不論是科學管理學派(Taylor, 1911)及行為學派(Mayo, 1933)雖其使用不同的管理方式，分別為科學管理、人際關係的管理，但其最終皆以降低成本、提高公司

獲利為目標，並強調利益極大化之觀點，然而企業利益極大化之觀點，僅以企業的觀點出發，並未考量到社會利益的部份。而本研究建立在多國籍企業需轉變成具有社會責任、道德、關懷人類福祉、追求人類幸福的和平文化經營理念，才能真正提高企業的經營績效，進而提高人類福祉(林彩梅，2006; Dunning, 2003; Resick et al., 2006)之基礎上，發現企業應以社會利益極大化為主要目標，且重視企業道德，因此會尊重各國的文化，對地主國有所貢獻，會更關懷當地環保，與地主國的共存共榮，建立真誠的國際友誼。如此一來，其愈能在跨文化訓練融入和平文化經營理念，進而愈能提高企業的經營績效。本研究提出 MNE 具備和平文化經營理念程度較高時，跨文化訓練與外派的經營績效成正向關係。

三、異文化管理對跨文化訓練與經營績效之干擾影響

本研究之實證結果亦支持 H3：多國籍企業採取異文化管理對外派主管實施跨文化訓練與外派經營績效有干擾影響。本研究主要的研究貢獻在於擴充跨文化訓練與經營績效之正向關係，異文化管理對於其關係產生干擾影響，並驗證跨文化訓練與之經營績效之正向關係，以第三文化管理最影響最大，次為第一文化管理及第二文化管理。由於大部分外派主管須要面對不同國籍的部屬，其所面對工作之複雜性與不同國籍員工之文化差異程度較高。海外派遣管理者在深入了解地主國投資環境後，會決定子公司經營管理模式須採用何種異文化管理，而會進一步影響海外子公司的經營績效(林彩梅，2006; Resick et al., 2006)。處在不同文化工作環境中的外派主管，若其多國籍企業所採取為融合母國和地主國文化的管理方式，與部屬、顧客、地主國政府在溝通上，能得到最佳的效果，唯有採行第三

文化管理，才能進一步提昇跨文化訓練與經營績效關係。本研究的結果符合海外派遣管理者在深入了解地主國投資環境後，會決定子公司經營管理模式須採用何種異文化管理，方能真正提高子公司的經營績效之觀點(林彩梅, 2006; Resick et al., 2006)。

根據林彩梅(2006)研究，由於美、日在台之企業採取第三文化管理(集合第一文化與第二文化管理之優點)，美、日在台之企業國際競爭力較台灣本土企業高。本研究的實證結果亦證實若多國籍企業採取第三文化管理制度，會較第一及第二文化管理，外派主管所接受跨文化訓練愈多，外派子公司之經營績效愈佳，主要原因為當多國籍企業採行的異文化程度越高，企業越能深入了解母國與地主國營運環境與企業文化之差異，進而融合母國與地主國管理文化之優勢，由於異文化管理為制度，其會反映在企業落實的策略(即：跨文化訓練的策略)上，進一步影響到跨文化訓練的程度，因此，企業越能考量當地環境與母國環境之差異，外派主管在外派前所受跨文化訓練會愈完整，且進一步提昇海外子公司之經營績效。本研究的結論和林彩梅(2006)研究一致。

四、英美日在台子公司之和平文化經營理念、異文化管理、跨文化訓練與經營績效之實證比較分析

本研究另一研究貢獻在於比較英國、美國、日本製造業在台子公司之和平文化經營理念、異文化管理、跨文化訓練與經營績效差異。本研究的實證結果發現英國、美國以及日本企業在和平文化經營理念、異文化管理制度、跨文化訓練與經營績效上皆有明顯之差異，見表 6-2。

(一)和平文化經營理念

本研究的結果顯示三國和平文化經營理念有差異，日本企業在三國之中認同和平文化經營理念程度最高之國家，認同和平文化經營理念之比率高達91%；反觀英國企業在三國之中採用和平文化經營理念最低，其比率為60%；美國企業認同之比率為79%，介於兩國之間。

(二)異文化管理

本研究的結果顯示三國異文化管理有差異，發現英美日三國在整體方針及財管、行管、品管、人管各方面均有較大的差異，且在整體方針及財管、行管、品管上，英國企業多以第一文化管理(84%)作為其經營管理制度的依據；美國企業多以第一文化(41%)及第三文化(41%)為主；日本企業多以第一文化(52%)為主。但在人事管理上，日本企業多採用第三文化(54%)，且其採用比例在三國之中最高，其次採用第二文化(25%)，少採用第一文化(21%)。整體而言，日本企業在三國之中採用第三文化管理最高之國家；反觀英國企業在三國之中採用第三文化管理最低；美國則介於兩者之間。

(三)跨文化訓練

本研究英國、美國、日本在跨文化訓練中最重視專業技術訓練，其充分訓練之比率皆超過60%，日本更高達80%。且亦和Selmer(2001)發現一致，專業技術知識或能力是最重要的成功要素，而相關的能力顯示能提昇成功的績效。本研究的結果顯示三國在在專業技術、人際關係及溝通有較大之差異，在語言訓練、當地實務訓練上差異不大，且發現大部分之英國企業較不注重跨文化的訓練，充分訓練之比率不到50%，只有在專業技術訓練上(60%)，

提供較多的訓練。反觀日本較注重跨文化的訓練，以專業技術(80%)、人際關係及溝通作(69%)為主要跨文化的訓練之依據，美國企業介於英國與日本之間。

(四)經營績效

本研究的結果顯示各國經營績效在特定績效有較大之差異，但三國在工作營運績效上差異不大。且發現日本企業在工作營運績效(71%)及特定績效(89%)上表現為三國最佳；美國企業次之；英國企業在工作營運績效及特定績效表現較差。

整體而言，在和平文化經營理念認同上，日本認同程度較高；使日本在異文化管理制度上，採取第三文化管理之比率較高；致使其在跨文化訓練實施上，亦較美國、英國較充分；導致日本在經營績效上，亦較美國、英國佳。此結論亦和Tung(1984)研究相符，其針對日本、美國外派人員相比較，其發現日本駐外經理人的失敗率低於美國駐外經理人主要原因之一就是日本多國籍企業在海外派遣前對海外派遣人員施以系統性的訓練。

英國、美國企業在採取跨文化訓練時，由於其對和平文化經營理念認同程度較日本低，故其多以自我為中心考量，從異文化管理亦印證英國、美國企業之多國籍企業多採取第一文化管理，顯少採用第二文化，且英國採取第一文化管理之比例較美國高，反映英國企業較不會根據母國與地主國的環境與文化差異，對外派人員實施跨文化訓練，導致英國在整體的經營績效上，較美國、日本兩國為低。反觀日本企業，日本多國籍企業在外派主管時，其會深入考量母國甚至母公司的條件以及地主國的當地環境後，結合兩者的優點，此點並從異文化管理亦印證日本企業之多國籍企業多採取第三文化管理，導致日本對外派主管在外派前實施完

整的跨文化訓練，而使日本在工作營運績效及特定績效上，皆較英國、美國企業高。

表 6-2 英、美、日在台子公司差異比較總表分析

比較項目		英國	美國	日本	
和平文化經營理念	認同	60%	79%	91%	
	不認同	40%	21%	9%	
異文化 管理	整體及財管 行管品管	第一文化	84%	41%	52%
		第二文化	8%	18%	10%
		第三文化	8%	41%	38%
	人事管理	第一文化	66%	35%	21%
		第二文化	8%	23%	25%
		第三文化	26%	42%	54%
跨文化 訓練	語言	充分	30%	29%	35%
		不充分	70%	71%	65%
	當地實務	充分	40%	46%	48%
		不充分	60%	54%	52%
	人際關係及 溝通	充分	49%	66%	69%
		不充分	51%	34%	31%
	專業技術	充分	60%	75%	80%
		不充分	40%	25%	20%
經營 績效	工作營運	高	68%	70%	71%
		低	32%	30%	29%
	特定績效	好	78%	87%	89%
		差	22%	13%	11%

第二節 建議

本研究經由上述的分析得知，跨文化訓練與子公司經營績效有正向的關係，和平文化經營理念及異文化管理會對跨文化訓練與子公司經營績效產生干擾的影響。由於實務上，多國籍企業目前有關外派主管跨文化訓練與外派經營績效關係，以及和平文化經營理念及異文化管理會對跨文化訓練與子公司經營績效產生干擾的影響，並未有實證依據，全憑經驗行之多年，本研究以上分析結果，實可提供業界在國際人力資源管理上參考與建議。

一、多國籍企業外派前應採取跨文化訓練

本研究結果顯示跨文化訓練與子公司經營績效有正向的關係，且外派主管跨文化訓練之四個構面--語言訓練、當地實務訓練、人際關係及溝通訓練及專業技術訓練中，對經營績效影響力最大為語言訓練，第二為當地實務訓練。但在本研究的實證調查中發現語言訓練卻是最不充分，建議針對主管外派前之跨文化訓練應多加強語言訓練，方能大幅提昇經營績效。

二、多國籍企業應具備和平文化經營理念方能提高經營績效

本研究建議多國籍企業高階主管應具備和平文化經營理念，唯有具備和平文化經營理念，越能深入了解企業應以社會利益極大化為主要目標，且重視企業道德，因此會尊重各國的文化。針對與母國母公司不同的文化，具此對外派主管實施跨文化訓練，外派主管會由衷關懷當地事務，與當地共存共榮，建立真誠的國際友誼，對地主國有所貢獻，方能真正提高子公司的經營績效。

三、多國籍企業應採取第三文化管理才能大幅提高經營績效

本研究亦建議多國籍企業應深入了解母國與地主國環境以及管理文化之差異，結合母國與地主國管理文化之優點，以第三文化管理之。當企業愈能以第三文化作為經營管理制度之依據時，深入考量母國甚至母公司的條件以及地主國的當地環境後，結合兩者的優點後，對外派主管實施跨文化訓練，如此一來，多國籍企業越能結合當地環境的優點，外派主管愈能深入融合母國母公司及地主國的優勢，對其在地主國經營有極大的助益，其在地主國之經營績效自然能提昇。

四、可選取母國是開發中國家或地主國較台灣先進國家對象從事後續研究

本研究之母國對象是以英美日等先進國家為研究對象，文獻指出國家文化差異亦會導致公司文化上的差異，進而造成經營制度之差異(林彩梅，2006; Dunning, 2003; Resick et al., 2006)，甚至其經營策略(Kambayshi and Scarbrough, 2001)與經營績效之差異。其結果與母國以開發中國家為對象，不知是否一致，建議後續研究可進一步探究，如：韓國在台或東協各國在台之多國籍企業，或將地主國改為較台灣先進國家如：美國，探究英國企業在美國、中國在美或東協在美之多國籍企業等，其和平文化經營理念及異文化管理會對跨文化訓練與子公司經營績效產生干擾之影響值得進加以探究。

五、經營績效應廣納非財務性指標與訓練宜加入子女教育相關項目從事後續研究

Schuler and Huber(1993)研究發現經營績效應同時考慮財務與非財務衡量準則來考核海外子公司。本研究雖有同時考慮財務與非財務項目，但在本研究非財務項目上僅以

Caligiuri(2000)研究之內部溝通有效性、母子公司間資訊交換、與地主國公司同仁、顧客關係建立之績效。Schuler and Huber(1993)研究指出非財務面的績效尚包括：人力發展、員工士氣、生產力、地主國員工之流動率等，建議後續研究可納入探究。

Molnar and Loewe (1997) 指出，大多數的跨國企業在進行海外派遣是將整個家庭送到海外，而非只有員工本人，家人適應不同文化生活的能力則是影響海外派遣成功重要考量因素。Harvey(1985)研究亦顯示家庭相關的因素是海外派遣成功的主要因素。Fukuda and Chu(1994)對日本的多國籍企業研究顯示，家庭成員與派遣任務的失敗有相關，其中配偶的社會生活與子女的教育問題是主要的不適原因，本研究並未將家庭相關訓練項目納入，建議後續研究可加以探究。

第三節 研究限制及後續研究

本研究主要之研究目的在探討外派主管跨文化訓練與經營績效之關係及和平文化經營理念與異文化管理制度對於外派主管跨文化訓練對經營績效之干擾作用，然由於經費及時間之限制，本研究無法針對所有企業及國家進行實證分析，僅以英、美、日三國之製造業在台子公司進行實證分析。本研究在研究過程雖力求嚴謹，但仍有以下之研究限制：

一、本研究所調查對象是以營利為目的之外派人員，研究其跨文化訓練與經營績效之關係。但此關係是否適用於非營利機構之外派人員，尤其，非營利機構之外派人員之外派任務更重視與地主國人民、政府互動關係，可能較不重視外派工作營運績效。基於上述之因素，非營利機構之外派人員文化訓練

與經營績效之關係，值得進一步研究。

二、異文化管理制度除了在跨文化訓練外，仍包含其他的管理策略，如：行銷管理、生產管理、財務管理及研發管理等，而本研究僅探究以異文化管理制度對跨文化訓練與經營績效之干擾作用，其他的管理策略之影響則無探究。本研究建議可進一步探究異文化管理制度對其他管理策略(如：行銷管理、生產管理、財務管理及研發管理策略)與經營績效的影響。

三、在本研究製造業到台灣投資之子公司為樣本，英國僅 10 件 --因英國製造業在台子公司僅 23 家，其中 12 家拒訪，其中 1 家資料不全，因此無法進行 LISREL 等高階統計分析，其實證結果之精準度亦較弱，一般化程度亦較弱，故建議後續研究可進一步探究英國投資較多的國家，如：英國企業在美國子公司，以得更精準之結果。

參 考 文 獻

一、中文部分

Mizumoto, N. (2006), 多國籍企業與人本主義—社會貢獻與和平，第八屆多國籍企業國際學術研討會議論文集，台北：中國文化大學。

李敏宰(1993)，中韓兩國多國籍企業海外派遣人員人事問題之比較研究，中國文化大學企管研究所未出版之碩士論文。

林彩梅(2006)，多國籍企業論，第六版，台北：五南圖書。

松下正治(1997)，松下幸之助的成功法則，台北：健行出版社。

吳永欽(2000)，美日兩國外商派台經理人之跨文化效能研究，大葉大學工業關係研究所未出版之碩士論文。

張琦德(1996)，中美日海外派遣人員之訓練、領導及滿意度之研究，國立成功大學企業管理研究所未出版之碩士論文。

二、英文部分

木下昭(1983)，人的資源の海外移轉---海外派遣人事を考ふる，日本京都，啟文社出版

白木三秀(1995)，日本企業の国際人的資源管理，日本労働研究機

構。

- Abegglen, J. C. & George, S. J. (1985). *Kaisha*, New York: Basic Books.
- Adler, N. J. (1981). Reentry: Managing cross-cultural transitions. *Group and Organization of World Business*, 19(3), 79-85.
- Andreason, A. W. (2003). Expatriate adjustment to foreign assignments. *International Journal of Commerce & Management*, 13(1), 42-60.
- Ani, A. & Camp, R. C. (1996). Global managers: Qualities for effective competition. *International of Manpower*, 17(6), 5-18.
- Ashamalla, H. A. & Crocitto, M. (1997). Easing entry and beyond: Preparing expatriates and patriates for foreign assignment success. *International Journal of Commerce & Management*, 17 (2), 106-114.
- Aycan, Z. (1997). Expatriate adjustment as a multifaceted phenomenon: Individual and organization level predictors. *The International Journal human resource management*, 8(4), 434- 456.
- Aycan, Z. & Kanungo, R. N. (1997). Current issues and future challenges in expatriate management. In D. M. Szunders (Eds.), *New Approaches to Employee Management*, 4, (pp.245-260). Greenwich, Connecticut: JAI Press.
- Bandura, A. (1977). *Social Learning Theory*. Englewood Cliffs, New

Jersey: Prentice-Hall, Inc.

- Barham, K. & Devine, M. (1990). The quest for the international manager: A survey of global human resource strategies. *The Economist Intelligence Unit Report 2098*, London: Ashridge.
- Bennett, R., Aston, A., & Colquhoun, T. (2000). Cross-cultural training: A critical step in ensuring the success of international assignments. *Human Resource Management*, 39(2), 239-250.
- 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.
- Bhagat, R. & Prien, K. (1996). Cross-cultural training in organizational context. In D. Landis & S. Bhagat, *Handbook of intercultural training* (2nd ed.), Thousand Oaks, California: Sage.
- Bird, A. & Roger, D. (1991). Getting the job done over : Improving expatriate productivity. *National Productivity Review*, 5, 145-156.
- Bjorkman, I. & Schaaps, A. (1994). Outsiders in the middle kingdom. *European Management Journal*, 12(2), 171-192.
- Black, J. S. (1988). Work role transitions : A study of American expatriate managers in Japan. *Journal of International Business Studies*, 19, 277-294.

- Black, J. S. & Gregersen, 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. (1999). The right way to manage expatriates. *Harvard Business Review*, 77, 52-63.
- 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., Gregersen, H. B., Mendenhall, M. E., & Stroh, L. K. (1999). *Globalizing people through international assignments*, Reading: Addison-Wesley.
- Black, J. S. & Mendenhall, M. E. (1990). Cross-cultural training effectiveness : A review and a theoretical framework for future research. *Academy of Management Review*, 15, 113-136.
- Black, J. S., Mendenhall, M. E., & Oddou, G. (1991). Toward a comprehensive model of international adjustment: An integration of multiple theoretical perspectives. *Academy of Management Review*, 16, 291-317.
- Borstorff, P. S., Harris, S. G., Feild, H. S., & Giles, W. F. (1997). Who'll go? A review of factors associated with employee willingness to work overseas. *Human Resource Planning*, 20, 20-40.
- Borman, W. C. & Motowidlo, S. J. (1993). Expanding the criteria domain to include elements of contextual performance. In N.

- Schmitt & W. C. Borman (Eds.), *Personnel selection in organizations*, (pp.71-98). San Francisco: Jossey-Bass.
- Brewster, C. & Pickard, J. (1994). Evaluating expatriate training. *International Studies of Management and Organization*, 24(3), 18-35.
- Briscoe, D. R. & Schuler, R. S. (2004). *International human resource management: Policies & practices for the global enterprise*, (2nd ed.) New York: Routledge.
- Brislin, R. & Yoshida, T. (1994). *Improving intercultural interactions: modules for cross cultural training programs*, London: Sage Publications.
- Buckley, P. J. & Casson, M. (1989). *Multinational enterprises in less developed countries: cultural and economic interactions*, University discussion paper in International investment and business studies, No. 126, January.
- Caligiuri, P. M. (1997). Assessing expatriates success: Beyond just being there. In Z. Aycan (Eds.), *Expatriate management: Theory and practice*, 4, 117-140. Greenwich, Connecticut: JAI Press.
- 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.
- Carter, N. J. (1989). Moving managers internationally : The need for

- flexibility. *Human Resource Planning*, 12, 43-47.
- Cascio, W. F. (1992). Managing human resource-productivity. *Quality of work life* (3rd ed.), New York: McGraw-Hill.
- Chikudate, N. (1991). Cross-cultural analysis of cognitive systems in organizations: A comparison between Japanese and American organizations. *Management International Review*, 31(3), 219-231.
- Collins, J. (2001). *Good to great-why some companies make the leap...and others don't*, New York: HarperCollins.
- Coperland, L. & Griggs, L. (1985). Going international. New York: Random House. Incentives on response rates within an industrial population. *Journal of International Business Studies*, 19, 491-496.
- Cui, G. & Awa, N. E. (1992). Measuring intercultural effectiveness: an integrative approach. *International journal of intercultural relations*, 16, 311-328.
- Cullen, J. B. (1999). *Multinational management : A strategic approach*, Cincinnati, Ohio: South-Western College Publishing.
- Dore, R. (1973). *British factory-japanese factory: The origins of national diversity in industrial relations*, London: Allen & Unwin.
- Dowling, P. J. & Schuler, R. S. (1990). *International dimensions of human resource management*, Boston, MA: Pwa-Kent Publish-

ing.

Doz, Y. & Prahalad, C. K. (1986). Controlled variety a challenge for human resource management. *Training and Development Journal*, 25(1), 55-71.

Dunbar, E. & Katcher, A. (1990). Preparing managers for foreign assignments. *Training and Development Journal*, 48(6), 45-47.

Dunning, J. H. (1993). *Multinational enterprises & the global economy*, Suffolk, Great Britain: William Clowes Ltd.

Dunning, J. H. (2003). *Making globalization good: The moral challenges of global capitalism* (ed.), Oxford University Press: New York.

Earley, P. C. (1987). Intercultural training for managers : A comparison of documentary and interpersonal methods. *Academy of Management Journal*, 30 (4), 685-698.

Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & D. Sowa (1986) Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500-507.

Feldman, D. C. & Thomas, D. C. (1991). Career management issues facing expatriates. *Journal of International Business Studies*, 23(2), 271-293.

Forster, N. (1997). The persistent myth of high expatriate failure rates: A reappraisal. *International Journal of Human Resource Man-*

agement, 8, 414-433.

Forster, N. (2000). Expatriates and the impact of cross-cultural training. *Human Resource Management*, 10(3), 63-78.

Fox, J. (1991). *Regression diagnostics*. Newbury Park: Sage.

Franke, R. H., Hofstede, G., & Bond, M. H. (1991). Cultural roots of economic performance: A research note. *Strategic Management Journal*, 12, 165-173.

Fukuda, K. J. & Chu, P. (1994). Wrestling with expatriate family problems. Japanese experiences in East Asia. *International Studies of Management and Organizations*, 24, 36-47.

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.

Gomes, L. & Ramaswamy, K. (1999). An empirical examination of the form of the relationship between multinationality and performance. *Journal of International Business Studies*, 30(1): 173-188.

Hall, E. & Hall, M. R. (1990). *Understanding cultural difference*. Maine: Intercultural Press.

Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L., & Black, W. C. (1995). *Multivariate analysis*, Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall.

- Harrison, J. K. (1992). Individual and combined effect of behavior modeling and the cultural assimilator in cross-cultural management training. *Journal of Applied Psychology*, 77, 952-962.
- Harris, P. R., & Moran, R. T. (1991). *Managing cultural difference* (3rd ed.), Houston, TX: Gulf Publishing Company.
- Harvey, M. G. (1985). The executive family: An overlooked variable in international assignments. *Columbia Journal of World Business*, 20 (1), 84-92.
- Hawes, F. & D. J. Kealey (1981). An empirical study of canadian technical assistance. *International Journal of Intercultural Relations*, 5, 239-258.
- Hofstede, G. (1993). Cultural constraints in management theories. *Academy of Management Executive*, 7(1), 81-94.
- Hofstede, G. (1997). *Cultures and organizations: Software of the mind*, New York: McGraw-Hill.
- Ikeda, D. (1999), *Recollections of my meetings with leading world figures*, Tokyo: Ushio Shuppansha.
- Jacobs, P. (1998). *Cross-cultural connection*. *InfoWorld*, May (11), 110-111.
- Johnston, M. B. & Carter, G. L. (1974). Training needs of Americans working abroad. *Social Change*. reprinted in Mary B. Johnston, *Training needs of overseas Americans as seen by their national*

co-workers in Asia, 4 (pp. 21). IDR/Focus.

Kagono, T., Ikujiro, N., Kiyonori, S., & Akihiro, O. (1985). *Strategic vs evolutionary management*, Amsterdam: North-Holl & Co.

Kambayashi, N. & Scarbrough, H. (2001). Cultural influences on IT use amongst factory managers: a UK-Japanese comparison. *Journal of Informayion Technology*, 16, 221-236.

Katz, D. & Kahn, R. L. (1978). *The social psychology of organizations* (tad ed.), New York: Wiley.

Kealey, D. & Protheroe, D. (1996). The effectiveness of cross culture training for expatriates : An assessment of the literature on the issue. *International Journal of Intercultural Relations*, 20, 141-165.

Kobrin, S. J. (1988). Expatriate reduction and strategic control in American multinational corporations. *Human Resources Management Journal*, 27, 63-75.

Kohls, L. R. & Brussow, H. (1995). *Training know-how for cross-cultural and diversity trainers*, Duncanville, Texas: Adult Learning Style.

Kraimer, M. L., Wayne, S. J., & Jaworski, R. A. (2001). Sources of support and expatriate performance: The mediating role of expatriate adjustment. *Personnel Psychology*, 54 (1), 71-99.

Latack J. C. (1984). Career transitions within organizations: An ex-

- ploratory study of work, nonwork, and coping strategies. *Organizational Behavior and Human Performance*, 34, 296-322.
- Lowe, K. B., Milliman J., Cieri H. D., & Dowling P. J. (2002), International compensation practices : A ten-country comparative analysis. *Human Resource Management*, 41(1), 45-66.
- Mayo, E. (1933). *The human problem of an industrial civilization*, New York: The McMillion.
- Mendenhall, M., Dunbar, E., & Oddou, G. R. (1987). Expatriate selection, training and career-pathing: A review and critique. *Human Resource Management*, 26(3), 331-345.
- Mendenhall, M. & Oddou, G. R. (1985). The dimensions of expatriate acculturation. *Academy of Management Review*, 10, 39-47.
- Mendenhall, M. & Oddou, G. R. (1991). *International human resource management*, Boston: Pws-Dent.
- Miroshnik, V. (2002). Culture and international management: A Review. *Journal of Management Development*, 21, 521-544.
- Misa, K. F. & Fabricatore, J. M. (1979). Return on investment of overseas personnel. *Financial Executive*, 47(4), 42-46.
- Molnar, D. E. & Loewe, G. M. (1997). Seven keys to international HR management. *HR Focus*, May, 11-12.
- Motowidlo, S. J., Packard, J. S., & Manning, M. R. (1986). Occupa-

- tional stress: Its causes and consequences for job performance. *Journal of Applied Psychology*, 71, 618-629.
- Naumann, E. (1992). A conceptual model of expatriate turnover. *Journal of International Business Studies*, 23, 499-531.
- Naumann, E. (1993). Antecedents and consequences of satisfaction and commitment among expatriate managers. *Group and Organization Management*, 18(2), 153-187.
- Nicholson, N. & Imaizumi, A. (1993). The adjustment of Japanese expatriates to living and working in Britain. *British Journal of Management*, 4, 119-134.
- Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric theory* (2nd ed.), New York: McGraw-Hill.
- Odenwald, S. (1993). A guide for global training. *Training & Development*, 47(7), 22-31.
- Omens, A., Jenner, S. R., & Beatty, J. R. (1987). Intercultural perceptions in United States subsidiaries. *International Journal of Intercultural Relations*, 11, 249-264.
- Parker, B., & McEvoy, G. M. (1993). Initial examination of a model of intercultural adjustment. *International Journal of Intercultural Relations*, 17, 355-379
- Punnett B. J. & Ricks, D. A. (1991). *International business*, McGrawHill Book Company.

- Resick, C., Hanges, P. J., Cickson, M. W., & Mitchelson, J. K. (2006). A cross-cultural examination of the endorsement of ethical leadership. *Journal of Business Ethics*, 63, 345-359.
- Rippert-Davila, S. (1985). Cross-cultural training for business : A consultant's primer. *Modern Language Journal*, 69, 238-246.
- Rosenstein, J. & Rasheed, A. (1993). National comparisons in strategy: A framework & review. *Advances in International Comparative Management*, 8(1). 79-99.
- Rugman, A. M. & Hodgetts, R. M. (2000). *International business: a strategic management approach*, (4th ed.), New York: McGraw-Hill, 244-245
- Schneider, S. C., & Asakawa, K. (1995). American and Japanese expatriate adjustment: A psycholanalytic perspective. *Human Relation*, 48(10), 1109-1127.
- Schuler, R. S. & Huber, V. L. (1993). *Personnel and human resource management*, St. Paul, Minn.: West.
- Sekaran, U. (2000). *Research methods for business: A skill-building approach* (3rd ed.). New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Selmer, J. (1998). Expatriation : Corporate polcy, personal intentions and international adjustment. *International Journal of Human resource Management*, 9, 996-1007.
- Selmer, J. (2001). Expatriate selection : Back to basics? *The Interna-*

tional Journal of Human Resource Management, 12(8), 1219-1233.

Shannonhouse, R. (1996, November 8). Overseas-assignment failures. *USA Today*, International edition, 8.

Spanchez, J. I., Spector, P. E., & Cooper, C. L. (2000) Adapting to boundaryless world: A developmental expatriate model. *The academy of Management Executive*, 14 (2), 96-106.

Taylor, F. W. (1911). *The principles of scientific management*, New York : Harper & Brothers.

Torbiorn, I. (1982). *Living abroad*, New York: Wiley.

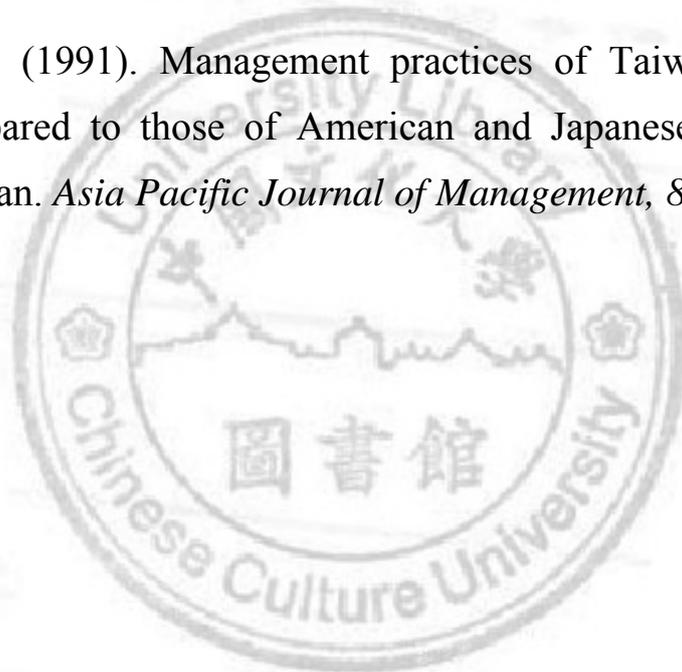
Toren, N., Konrad, A. M., Yoshioka, I. & Kashlak, R. (1997). A corss-national cross-gender study of managerial task preferences and evaluation of work characteristics. *Women in Management Review*, 12(6), 234-243.

Tung, R. L. (1981). Selecting and training of personnel for overseas assignments, *Columbia Journal of World Business*, 16, 68-78.

Tung, R. L. (1982). Selecting and training of procedures of U.S., European and Japanese multinationals. *California Management Review*, 25(1), 57-71.

Tung, R. L. (1984). Human resource planning in Japanese multinationals : A model for U.S. firms? *Journal of International Business Studies*, 15(2), 139-149.

- Tung, R. L. (1987). Expatriate assignments: Enhancing success and minimizing failure. *Academy of Management Executive*, 1(2), 117-126.
- Tung, R. L. (1988). *The new expatriates*, Cambridge, Mass. : Ballinger.
- Wright, L. T. (2001). Intercontinental comparison in marketing strategy. *International Marketing Review*, 18(3), 344-354.
- Yeh, R. S. (1991). Management practices of Taiwanese firms: as compared to those of American and Japanese subsidiaries in Taiwan. *Asia Pacific Journal of Management*, 8(1), 1-14.



附錄一 中文研究問卷

敬啟者:

您好，這是一份學術性研究問卷，目的是想比較多國籍企業在台灣投資致勝的原因，以提供多國籍企業經營策略之參考。因 貴公司在台灣的投資聲名卓越，故選中為研究對象。現煩請惠予過目問卷，您的熱誠參與將是本論文完成的最大助力。懇請詳細作答，並惠賜寶貴意見，我們將無限感激。

本研究預計於一年後完成，如您對本研究之結果有興趣，煩請留下您的大名與地址(或 e-mail)，我們將專函寄上，供您參考並請指教。謹此 致謝

敬祝

時祺

中國文化大學 商學院 國際企業管理

指導教授 林彩梅 博士

博士研究生 李美慧敬上

聯絡電話：886-2-28610511 轉 35005

請問您是外派主管嗎？.....否 是 (是請往下繼續回答)

經營績效：此部分旨在瞭解 貴公司(台灣子公司)的經營狀況，請您在最適當的選項打「×」號。

非 常 不 同 意	不 點 不 同 意	普 通 同 意	有 點 同 意	同 意	非 常 同 意
-----------------------	-----------------------	------------------	------------------	--------	------------------

- A1. 貴公司的內部溝通非常有效率。.....
- A2. 貴公司與母公司資訊交換非常通暢。.....
- A3. 貴公司與地主國顧客建立良好的人際關係。.....
- A4. 貴公司的外派人員與地主國同仁關係良好。.....
- A5. 貴公司的銷售成長率 2006 年較 2005 年有增加的趨勢。.....
- A6. 貴公司的毛利率 2006 年較 2005 年有增加的趨勢。.....
- A7. 貴公司的稅前淨利率 2006 年較 2005 年有增加的趨勢。.....
- A8. 貴公司的稅後淨利率 2006 年較 2005 年有增加的趨勢。.....
- A9. 貴公司的資產報酬率 2006 年較 2005 年有增加的趨勢。.....

外派訓練：貴公司之外派主管外派前接受母公司各種外派訓練之程度(包括委託企管顧問公司...等機構之訓練)，請您在最適當的選項劃「×」號。

非
常
不
足
夠

不
足
不
夠

有
點
不
足

普
通
足
夠

有
點
足
夠

足
夠

非
常
足
夠

- D1. 外派主管在母公司外派前接受中文讀寫訓練的程度。.....
- D2. 外派主管在母公司外派前接受中文的聽說訓練的程度。..
- D3. 外派主管在母公司接受當地方言(如：閩南語、客家語等)訓練的程度.....
- D4. 外派主管在母公司接受台灣當地文化的風俗、習慣訓練的程度。.....
- D5. 外派主管在母公司接受台灣當地宗教信仰訓練的程度。...
- D6. 外派主管在母公司接受台灣當地現階段政經情勢訓練的程度。.....
- D7. 外派主管在母公司接受台灣當地重要法令規章(如：貿易法規、合同公證法規、勞動人事法規等)訓練的程度.
- D8. 外派主管在母公司接受台灣政治敏感性訓練的程度。.....
- D9. 外派主管在母公司接受台灣當地勞資關係訓練的程度。..
- D10. 外派主管在外派前受派到台灣當地參觀考察訓練的程度。
- D11. 外派主管在母公司接受如何與台灣當地人民和員工、政府溝通訓練的程度。.....
- D12. 外派主管在母公司接受商務禮儀(如：商業應對、商業談判、技巧等)訓練的程度。.....
- D13. 外派主管在母公司接受社交禮儀(如：喜慶、餽贈、給小費、弔唁等)訓練的程度.....
- D14. 外派主管在母公司接受溝通人際關係訓練的程度。.....
- D15. 外派主管在外派前接受如何與母公司保持良好溝通訓練的程度。.....
- D16. 外派主管在外派前接受工作相關專業知識、技術訓練的程度。.....
- D17. 外派主管在外派前接受管理、領導課程訓練的程度。.....
- D18. 外派主管在外派前接受工作業務訓練的程度。.....
- D19. 外派主管在外派前接受工作災害安全防治訓練的程度。...

組織支持度：貴公司外派主管接受到母公司支援或支持之程度。請您在最適當的選項劃「×」號。

非	不	有	普	有	足	非
常	足	點	通	點	夠	常
不	夠	不	足	足	足	足
足	足	足	夠	夠	夠	夠
夠	夠					

F1. 母公司會盡力提供外派主管海外安家協助。.....

F2. 母公司有專人與外派主管保持接觸並提供支援。.....

和平文化經營理念：請您對以下的敘述之體會，在適當的選項劃「×」號，以表達您對此題敘述的同意程度。

非	不	有	普	有	同	非
常	同	點	通	點	意	常
不	意	不	同	同	同	同
同	意	同	意	意	意	意
意	意					

K1. 企業經營利潤極大化，是考慮母子公司「員工利益」，母國與地主國之「消費者利益」以及「社會利益」極大化...

K2. 經營者必須持有「世界觀」、「關懷世人」、「尊重人的尊嚴」、重視「企業道德」以及「產業道德」之理念。.....

K3. 企業的領導者必須有包容人的慈悲，以及克服一切困難的智慧，並有正義精神而勇敢的「徹底執行」，以達和平、富裕共生的企業。.....

K4. 企業之全球化必須遵守各國法則，尊重各國文化，對地主國經濟、社會發展有貢獻。.....

K5. 企業投資各種高科技產品，同時要關懷當地環保，及人民之健康為使命。.....

K6. 對於受苦難的人，無論遠近都能給予關懷提攜的「慈悲之人」。.....

K7. 企業的領導者與部屬間之「心的距離」最為重要，管理模式宜採王道文化管理，不是以「武力」與「權威」順服他人，而是以德感化之，不僅是「尊重人性」，更重視「啟發人性」管理。.....

K8. 「多民族國家和諧」的智慧，在於「真誠之心」，建立「真誠國際友誼」。.....

和平文化經營理念：請您對以下的敘述之體會，在適當的選項劃「×」號，以表達您對此題敘述的同意程度。

非常同意
同意
有點同意
普通
有點不同意
不同意
非常不同意

K9. 同為「世界市民」，領導者要有寬容的精神，要關懷他國民族與利益，且無宗教、種族、性別等差異，而獲異民族的「真誠相聚」、「共存共榮」、及「富裕共生」的力量。..

K10. 「菩薩行的企業組織」，母子公司全體員工不僅對公司盡忠職守、感恩、惜福、惜緣，高度關懷全球消費者利益，生產「物美價廉」的高級品，並以「關懷客戶」親切之心、即時的售後完善服務，以獲得消費者高度之滿意與信賴，提升企業在國際市場之聲望。.....

異文化管理：此部分旨在瞭解 貴公司(台灣子公司)的營運管理的方式，請您在最適當的選項劃「×」號，表達您的看法。

完全偏向當地子公司
大部分偏向子公司
較偏向當地子公司
綜合母公司和子公司
較偏向母公司
大部分偏向母公司
完全偏向母公司

- J1. 貴公司的經營理念比較偏向.....
- J2. 貴公司的管理制度比較偏向.....
- J3. 貴公司的財務管理制度比較偏向.....
- J4. 貴公司的行銷管理制度比較偏向.....
- J5. 貴公司的招募員工方式比較偏向.....
- J6. 貴公司的員工升遷準則比較偏向.....
- J7. 貴公司的薪資管理方式比較偏向.....
- J8. 貴公司的訓練員工方式比較偏向.....
- J9. 貴公司的管理品質準則比較偏向.....
- J10. 貴公司的員工績效評估方式比較偏向.....
- J11. 貴公司的員工激勵制度比較偏向.....
- J12. 貴公司的租稅制度比較偏向.....

公司基本資料:(註：貴公司指台灣子公司)

L1. 貴公司的母公司所在國家是：①美國 ②日本 ③英國 ④其他

L2. 貴公司的總經理之國籍是：①美國 ②日本 ③英國 ④台灣 ⑤其他_____。

L3. 貴公司已經在台灣設立_____年。

L4. 貴公司目前的資本額約為新台幣_____元。

L5. 貴公司在台灣投資的主要產業： ①電子資訊製造業 ②機械儀器製造業
③金屬製造業 ④運輸製造業 ⑤塑化製造業 ⑥生技製藥製造業
⑦食品製造業 ⑧纖維紡織製造業 ⑨其他製造業_____。

~問卷到此全部結束，請您檢查是否有漏填之處。再次感謝您的熱心作答~

茲為了感謝您的熱心參與，若您對本研究之結果有興趣，請告知您的大名、
聯絡電話及地址(或 e.mail)，我們將會在研究結束後把研究結果寄給您。

公司名稱：_____

聯絡電話：_____

郵寄地址或 e.mail：_____

收件人：_____ (請用正楷填寫，以免誤寄)

附錄二 英文研究問卷

Dear Sir or Madam:

The purpose of this questionnaire is to investigate why multinational Enterprise would be successful in Taiwan. We would be really appreciated if you could provide your valuable operational experience and respond to all the following questions. If you are interested in our research, please leave your name and email address, we will send the thesis to you. Thank you for your cooperation.

Yours Faithfully,

Betty Teng
 College of Business
 Chinese Culture University
 TEL: 886-2-28610511 ext. 35005

Operational Performance : This section is mainly to understand the operational condition of your subsidiary in Taiwan, please circle the most appreciate answer.

	Totally Disagree	Disagree	Partially Disagree	No Opinion	Partially Agree	Agree	Totally agree
A1. There is an effective communication in Taiwanese subsidiary.....	<input type="checkbox"/>						
A2. There is an effective information exchange between parent company and Taiwanese subsidiary.....	<input type="checkbox"/>						
A3. There is a good interpersonal relationship between Taiwanese subsidiary and Taiwanese customers.....	<input type="checkbox"/>						
A4. There is a good interpersonal relationship between expatriates and Taiwanese colleagues.....	<input type="checkbox"/>						
A5. Compared to 2005, there is an increase trend of Taiwanese sales growth rate.....	<input type="checkbox"/>						
A6. Compared to 2005, there is an increase trend of Taiwanese gross profit rate.....	<input type="checkbox"/>						
A7. Compared to 2005, there is an increase trend of Taiwanese net profit rate before tax.....	<input type="checkbox"/>						
A8. Compared to 2005, there is an increase trend of Taiwanese net profit rate after tax.....	<input type="checkbox"/>						
A9. Compared to 2005, there is an increase trend of Taiwanese return on assets.....	<input type="checkbox"/>						

Expatriation training :This section is mainly to understand the degree of expatriation training the expatriate had received before expatriation (including the training from the business consulting company ,school, organization of the government, etc), please circle the most appropriate answer.

Very Sufficient
sufficient
Partially sufficient
Common
Partially insufficient
insufficient
Very insufficient

- E1. The degree of Chinese reading and writing training the expatriate had received before expatriation in parent company.....
- E2. The degree of Chinese listening and speaking training the expatriate had received before expatriation in parent.....
- E3. The degree of local language training (such as Southern Fujian language and Hakka dialect) the expatriate had received in parent company.....
- E4. The degree of local cultural manners and customs training the expatriate had received.....
- E5. The degree of local religious belief training the expatriate had received
- E6. The degree of local politics and economical circumstance training the expatriate had received in parent company.....
- E7. The degree of local laws and regulations (such as trade, contract notarization and work personnel administration laws and regulation) training the expatriate had received in parent company.....
- E8. The degree of local political sensitivity training the expatriate had received.....
- E9. The degree of local labor management relation training the expatriate had received before expatriation.....
- E10. The degree of local sightseeing and inspection in Taiwan the expatriate had received before expatriation.....
- E11. The degree of communicating with local people, employ-

Expatriation training :This section is mainly to understand the degree of expatriation training the expatriate had received before expatriation (including the training from the business consulting company ,school, organization of the government, etc), please circle the most appropriate answer.

Very Sufficient
sufficient
Partially sufficient
Common
Partially insufficient
insufficient
Very insufficient

- ees and Taiwan government training the expatriate had received before expatriation
- E12. The degree of commercial etiquette (such as commercial manners, commercial negotiations and skill) training the expatriate had received in parent company.....
- E13. The degree of social etiquette (such as Jubilation, bestowal, tip and offering condolences) training the expatriate had received in parent company.....
- E14. The degree of communication and interpersonal relationship training the expatriate had received before expatriation.....
- E15. The degree of training about how to maintain the good communication with parent company the expatriate had received before expatriation.....
- E16. The degree of specialized knowledge and technique training the expatriate had received before expatriation...
- E17. The degree of management and leadership courses training the expatriate had received before expatriation.....
- E18. The degree of work related service training the expatriate had received
- E19. The degree of disaster preventing and controlling training the expatriate had received before expatriation.....
- F1.Parent company offered the expatriate the family relocation assistance.....
- F2.Parent company kept in touch with the expatriate and offered him (her) assistance and support.....

Cross-Cultural Management : This section is mainly to understand the operation strategies of your subsidiary in Taiwan, please circle the most appreciate answer.

Completely toward to subsidiary
 Most toward to subsidiary
 Partially toward to subsidiary
 Mix parent company and subsidiary
 Partially toward to parent company
 Most toward to parent company
 Completely toward to parent company

- J1. The managerial philosophy of your subsidiary is relatively leant to
- J2. The management system of your subsidiary is relatively leant to
- J3. The financial management system of your subsidiary is relatively leant to
- J4. The marketing strategies of your subsidiary is relatively leant to
- J5. The staff recruitment of your subsidiary is relatively leant to
- J6. Criterion of staff promotion of your subsidiary is relatively leant to
- J7. The salary and benefit management system of your subsidiary is relatively leant to
- J8. The staff training system of your subsidiary is relatively leant to
- J9. The criterion of management quality of your subsidiary is relatively leant to
- J10. The staff's performance assessment system of your subsidiary is relatively leant to
- J11. The staff's incentive system of your subsidiary is relatively leant to
- J12. The tax system of your subsidiary is relatively leant to

Managerial Philosophy of Peace Culture : Please circle the most appreciate answer to express the extent you agree with the following descriptions.

Totally agree
 Agree
 Partially Agree
 No Opinion
 Partially Disagree
 Disagree
 Totally Disagree

- K1. The managerial philosophies of the MNEs leaders on profit maximization is not just the consideration of corporate profits, but the profits of the employees in the parent company and subsidiaries, the consumer interests and social interests of the home and the host countries.....
- K2. The MNEs leaders must have the philosophies regarding life, society, world, respects of human dignity, concerns for the corporate morale, and industrial morale.....
- K3. The managerial philosophies of the MNEs leaders must contain the mercy to tolerate others, and the wisdoms to overcome all the challenges.....
- K4. The MNEs leaders should have more contributions for the local economy and social developments, and take the “citizens of enterprises”, which be trust by international community, as the main target.....
- K5. The MNEs leaders should concern for the local environmental protection, take public health as the mission, and expect a comfortable earth and prosperous society.....
- K6. The MNEs leaders should be the mercy person who could concern and guide the people who suffer hardships.....
- K7. The MNEs leaders shall apply the kingcraft management, which employees should not obey with force or authority, but with virtue. This type of management not only concerns about the human dignity, but also the developments of human nature through inspiration.....
- K8. The MNEs leaders should Building up sincere international friendships, and sharing peaceful and prosperous society.....
- K9. As the world citizens, it is necessary for MNEs leaders to concern for the benefits of other nations or races, to respect the human rights and dignities, and to possess the values of world peace and human well-being.....
- K11. MNEs should take the organization of Bodhisattva as their main objective. The employees of both the parent companies and subsidiaries not only have to be loyal to the

company and properly perform their assigned duties, but also show their concern for the worldwide consumer interests. They should strengthen the researches and developments of hi-tech products, and manufacture high quality products but low prices with a detail-oriented and artisan mind and the sense of honor.....

Company Profile :(i.e. Taiwanese Subsidiary)

L1. The parent company of your company is located in: ① USA ② Japan ③ Britain ④ Others.

L2. The nationality of the CEO of your company is: ① USA ② Japanese ③ Taiwanese ④ Others.

L3. How many years has your company established in Taiwan? _____

L4. The paid-in capital of your company is _____NTD.

L5. The stock proportion of your company is: Taiwan _____%; Home country _____%; the third country _____%.

L6. Main industry of your company in Taiwan: Electronic information manufacturing industry Machinery manufacturing industry Metal manufacturing industry Transportation manufacturing industry Plasticization manufacturing industry Biochemical manufacturing industry Food manufacturing industry Fiber textile manufacturing industry Other manufacturing industries_____.

L7. Are you an expatriate? ① Yes ② No

~ Thank you for your answer and please check is there any omit place in the questionnaire~

In order to thank you for your enthusiastic participation now, if you are interested in the result of this research, please tell your name, contact telephone and address (or e-mail), we will send the result of study to you after studying.

Company's name: _____

Telephone number: _____

The address or e-mail: _____