

# 企业派驻海外人员之文化智商、跨文化适应及 生涯成功之研究

## ——以生涯资本为调节变项

吴 亭<sup>1</sup> 萧孜芸<sup>2</sup> 林裘绪<sup>3</sup> 黄良志<sup>2</sup>

(1. 澳门科技大学商学院, 澳门 999078; 2. 中国台湾·国立中正大学, 嘉义 621;  
3. 武汉工商学院管理学院, 武汉 430065)

**[摘 要]** 本研究主要针对企业派外人员之文化智商、跨文化适应及生涯成功间之关系进行探讨, 并分析生涯资本的调节效果。本研究使用邮寄纸本和电子邮寄方式发放问卷, 对回收的 208 份有效问卷进行了统计分析, 研究结果如下: ①派外人员的文化智商会对其跨文化适应产生显著正向影响。②派外人员的跨文化适应会对其生涯成功产生显著正向影响。③派外人员的跨文化适应对文化智商和生涯成功具有部分中介效果。④生涯资本在跨文化适应与生涯成功间不具有调节效果。依据研究结果, 提供具体结论与建议, 作为企业与未来研究的参考。

**[关键词]** 派外人员; 文化智商; 跨文化适应; 生涯成功; 生涯资本

## 一、前 言

在全球化的浪潮下, 企业为了追求利润, 利用廉价的工资和使用低成本的原材料制造产品, 并将产品推向广大的市场, 因此, 企业纷纷开启全球化的经营模式, 而在企业全球化的过程中, 需要派外人员在子公司执行管理、控管与训练传承等任务, 其间必然会与派驻国的人民和员工展开交流, 而派外人员对当地文化的适应与应对是否得宜将具有关键性的影响, 因此, 派外人员的遴选和管理议题也就显得重要。

所谓派外人员, 是指派遣至母国以外的国家或地区服务的人员, 公司在赋予派外人员进行海外之派外任务的同时, 派外人员可能会考虑自身文化智商和跨文化适应, 选择是否参与派外任务, 而此时甄选合适的派外人员将成为派外任务是否成功的一个重要因素, 若选择不适任之派外人员, 不仅无法达成企业目标, 严重时将使企业名声蒙受损失, 增加海外派遣的成本 (Aycan, 1997), 亦可能使员工自尊心受伤, 影响员工在同事间的名声或对派外人员之家庭产生影响 (Tung, 1987)。根据 Global Relocation Trends Report (GMAC Global Relocation Services, 2006) 调查显示, 有 21% 的派外者在派外任务期间离职、23% 的回任者在回任当年随即离职、20% 的派外者在回任后的 1~2 年内离开母公司。因此, 派外失败不仅是企业营运损失, 也造成企业人才流失。反之,

---

**[作者简介]** 吴亭, 女, 生于 1982 年, 澳门科技大学商学院助理教授; 邮箱: tinatrini@gmail.com。萧孜芸, 女, 生于 1988 年, 中国台湾·国立中正大学劳工关系学系硕士研究生; 邮箱: lovebluewing@hotmail.com。林裘绪, 男, 生于 1978 年, 武汉工商学院管理学院人力资源管理系副教授; 邮箱: joshlin1109@gmail.com。黄良志, 男, 生于 1959 年, 中国台湾·国立中正大学劳工关系学系教授; 邮箱: lchuang0810@gmail.com。

派外人员若对新环境适应良好，则可以减少紧张及压力，提升对自身组织及派外任务的满意度，借由在海外的工作经验累积自身生涯资本，而累积的生涯资本将有助于派外人员的生涯发展，也有助于提升企业营运绩效及给予企业经营之管理建议。

然而，过去对于派外人员的相关研究较着重于个别探讨派外人员之人格特质，此大多使用1986年McCrae、Costa和Busch提出的五大人格特质模型为立论基础（Ones和Viswesvaran, 1999; Caligiuri, 2000; Dalton和Wilson, 2000; Ward、Leong和Low, 2004; Huang、Chi和Lawler, 2005），或着重于派外绩效（Ones和Viswesvaran, 1997; Dalton和Wilson, 2000; Rose、Ramalu、Uli和Samy, 2010）、情绪智力（黄良志、林淑慧、王舜慧、蔡育璟, 2012）、生涯资本（黄良志等, 2012）等因素。但甚少针对整体派外人员是否能借由其文化智商影响跨文化适应，进而提升自我能力，增强其生涯成功，并积累派外人员的生涯历练，以增加企业派外任务之成功率，因而触发本研究之研究动机。

综上所述，本研究借由了解派外人员接受派外任务后面临之改变，针对派外人员之文化智商、跨文化适应、生涯成功与生涯资本四个研究变项加以整合，进行深入研究，了解派外人员接受海外派遣任务时，是否能确实借由文化智商持续提升，增强跨文化适应力，进而达到生涯成功，并有助于企业执行海外任务目标的达成。此外，加入生涯资本之变项，希望了解派外人员在派外期间所累积之生涯资本，是否会在跨文化适应和生涯成功间产生影响，期望能借由了解这四个研究变项间之关系和影响，作为未来企业选拔派外人员前的评估参考依据，也作为企业在派外过程给予派外人员支持、了解派外人员跨文化适应程度、解决派外不适应问题之依据，成为企业提供生涯发展规划及派外人员归国后回任之生涯发展的参考。

具体而言，本研究的主要研究目的如下：

- (1) 探讨派外人员文化智商、跨文化适应、生涯成功及生涯资本间彼此之关系。
- (2) 分析派外人员的跨文化适应在文化智商与生涯成功间之中介效果。
- (3) 分析派外人员之生涯资本对跨文化适应与生涯成功之调节效果。

## 二、文献探讨与假设推导

### （一）文化智商

Earley于2002年发表于《组织行为研究》（Research in Organizational Behavior）的论文中，将文化智商定义为：“一个人在新文化情境下的有效调适能力，并涉及调适过程及调适内容，且包括认知、动机及行为三大要素。”

Earley和Ang（2003）认为，在全球化跨文化的实际状况下，文化智商是较为普遍而深入被探讨的，而社会智商与情绪智商仅较多使用于解释个人行为，较少用于文化情境的探讨（Earley和Peterson, 2004），相较之下，在文化多样性的情况下，文化智商的能力能够有效地表现出来（Ang、VanDyne、Koh、Ng、Templer、Tay和Chandrasekar, 2007）。

因此，Earley和Ang（2003）将文化智商定义为：“一个人能适应新的文化背景、有效处理及理解各种不同文化背景的能力。”Earley和Peterson（2004）则指出，文化智商是一种从事一系列行为模式的能力，利用这种能力，一个人可以依靠自己的技能（语言或处理人际关系的技能）和定性（适应不确定情况的忍耐力）进行自我调整，以适应那些与之交流的人们所持有的、以文化为基础的价值观和态度。而Thomas和Inkson（2004）将文化智商定义为“文化智商是与来自不同文化背景的人有效互动的能力”，提出三个文化智商的组成要素：知识（Knowledge）、觉察力（Mindfulness）和行为技巧（Behavioral Skills），个体必须有足够的知识才能了解跨文化差异，必须

有足够的觉察力才能理解跨文化状况，而理解后需要根据不同的文化来调整行为技巧。

Van Dyne、Ang 和 Livermore (2010) 加强说明了 Earley (2002) 的观点，认为文化智商可以通过练习来增强，并对 Earley (2002) 的文化智商三要素进行了更深入的研究，将认知拆解为认知及后设认知，从而成为文化智商的四构面，即动机 (Motivational)、认知 (Cognitive)、后设认知 (Metacognitive)、行为 (Behavioral)。四个构面也是四个增强文化智商的步骤，四个步骤成为一个增强文化智商的循环，通过以下四个步骤可强化个体的文化智商 (Ang、Dyne 和 Koh, 2006; Earley 和 Ang, 2003)，步骤内容说明如下：

步骤一：动机型文化智商 (Motivational CQ) ——驱动 (Drive)，给予个体能量和自信追求需要了解的文化。

步骤二：认知型文化智商 (Cognitive CQ) ——知识 (Knowledge)，提供个体了解文化的基本线索。

步骤三：后设认知型文化智商 (Metacognitive CQ) ——策略 (Strategy)，使个体可以计划和理解多种背景的文化。

步骤四：行为型文化智商 (Behavioral CQ) ——行动 (Action)，使个体在不同文化下有表现适当的行为。

这四个步骤是一个回馈的重复机制 (Feedback Loop)，借由其他人响应个体的行为，影响动机型文化智商，之后这个循环可以持续不断，引导个体增强文化智商。

而文化智商可借由后天学习获得，Tan (2004) 认为文化智商比起情绪智商 (EQ) 更专注于文化差异的部分，填补情绪智商的不足，并认为适应新文化必须有动机，了解文化中该调整适应的部分，最后将这些知识和想法付诸行动，才能成功适应新文化。因此，若想加强自身文化智商，可通过加强自身的沟通技巧、知识来修正自己的认知和行为，加上持续不断的练习来增进文化智商。

综合以上各学者之观点，本研究认为文化智商是：个体在新文化情境下，借由了解文化的动机寻找文化的相关知识，制定融入新文化情境的策略，将策略付诸行动，在行动后检视先前的知识和行为，上述步骤若反复循环便可提升个体文化智商，文化智商是一种可以通过后天学习增强的能力。

至于在文化智商的衡量方面，各学者提出之内容各异，Earley 和 Mosakowski (2004) 提出文化智商三构面模型 [大脑/认知 (Cognitive) 文化智商、身体/物质 (Physical) 文化智商、心灵/情感 (Emotional/Motivational) 文化智商]，并发展 12 题项之文化智商问卷；Van Dyne、Ang 和 Koh (2008) 及 Van Dyne 等 (2010) 在其著作中皆提出文化智商四构面模型，认为文化智商是由动机 (Motivational)、认知 (Cognitive)、后设认知 (Metacognitive) 及行为 (Behavioral) 共四个不同性质功能的构面组合而成，四个构面之间互相关联，若只专注于其中一个构面，可能会因此导致文化上的迷思、误判或无知；而 Van Dyne 等 (2010) 另发展 20 题项之文化智商问卷，以为测量之用。

总之，派外人员在考虑接受派外任务时，会衡量自身文化智商来选择是否接受派外任务，企业在选择派外人员前，可评估员工之文化智商来挑选合适之派外人员。而文化智商可通过后天学习而提升，因此，有足够的动机追求、了解文化是最关键的因素，而在派外前和派外期间，企业可以给予更多的资源 (如教育训练、出发前培训)，让派外人员在其他文化情境下维持良好的表现，以达成派外的任务与目标。

## (二) 跨文化适应

Berry (1979) 将跨文化适应定义为在环境中为了让自己增加适应与减少冲突情形，改变自己

的态度和行为；而 Black 和 Gregersen (1991) 则将跨文化适应定义为个体对外国文化在各方面心理的舒适程度。

另外，Black 和 Stephens (1989) 将跨文化适应 (Cross-Cultural Adjustment) 分为三构面：一般性适应 (General Adjustment)、工作性适应 (Work Adjustment) 及互动性适应 (Interaction Adjustment)。

(1) 一般性适应：指派外人员对地主国的气候、食物与居住环境的适应程度，可能表现在气候、饮食习惯等方面。

(2) 工作性适应：指派外人员在不同的工作价值、期望和标准下心理上的适应程度，可能表现在工作任务、部属关系等方面。

(3) 互动性适应：指在有文化差异的地主国内，对地主国的沟通风格、人际关系互动的适应程度，可能表现在社会化、互动行为、社交活动、沟通技巧等方面。

而后 Ayman (1997) 承袭 Black 和 Stephens (1989) 的思维，将跨文化适应调整为以下三构面：心理适应 (Psychological Adjustment)、社会文化适应 (Social-Cultural Adjustment) 及工作适应 (Work Adjustment)。心理适应是指维持良好的精神与心理健康，它的特点是和地主国员工相比，派外人员在心理方面感到的满意程度和地主国员工无差异；社会文化适应是指个体充分融入该社会中，除了工作情况问题外，有能力处理其他非工作相关问题，包含与当地人士有正向互动等；工作适应指有效地完成工作任务 (Task Effectiveness)，并对于新工作展现正面的态度 (Ayman 和 Berry, 1996)。

而在跨文化适应的相关研究中，Lysgaard (1955) 提出 U 型适应理论 (The U-Curve Theory of Adjustment)，此理论探讨驻外时间长短与海外适应的关系，依据其研究结果，海外适应会经历三个阶段：初期的适应期、危机期及恢复的适应期。此三阶段以派驻时间为横轴，适应程度为纵轴，将会呈现 U 型的曲线。而后陆续有学者进行海外适应的研究，Gullahorn 和 Gullahorn (1963) 结合了派外者归国、再度融入母国文化的过程，将 U 型适应曲线模型扩展，提出 W 曲线，即当派外者归国后，他们在母国又再次经历了类似的调整适应过程 (通常被称为折返或逆向文化冲击)，派外者不得不重新适应母国文化，因此，派外者在地主国期间和返回母国期间皆经历蜜月期 (Honeymoon Stage)、文化冲击期 (Culture Shock Stage)、调适期 (Adjustment Stage) 及熟悉期 (Mastery Stage)，在整个过程中派外者适应的两个 U 型曲线成为一个 W 曲线，即 W 型适应理论 (The W-Curve Theory of Adjustment)。

而后，Black 和 Mendenhall (1991) 的研究也修正了 U 型适应理论，提出 U 型海外适应曲线，主要包含以下四个阶段：

阶段一：蜜月期 (Honeymoon Stage)。在派外者抵达后数周内，旅居者对于地主国的文化感到新奇，此时在与当地人士互动时，当地人士大都也能体谅及包容旅居者因为不熟悉地主国文化而产生的不恰当行为，因此，在此阶段驻外者的跨文化适应情况尚可。

阶段二：文化冲击期 (Culture Shock Stage)。派外者在此阶段开始认真地应付每天发生的情况，此阶段会发现自己过去的行为和当地文化有所冲突，因此，对自己产生挫折或对地主国人员产生敌意，常常处于不确定的心理状态，这个阶段是文化适应的低潮期，也是最可能造成派外人员工作表现不佳、无法妥当适应地主国文化及萌生回母国念头的时期。

阶段三：调适期 (Adjustment Stage)。此阶段派外者已经逐渐在生活中获取语言技巧，开始能做出比以前更符合当地文化的行为，因此，开始与当地人士建立良好关系，互动情形比文化冲击期更佳，此时海外适应情形逐渐提升。

阶段四：熟悉期 (Mastery Stage)。派外者完全适应地主国且能够在地主国使用适当的语言和行为，不再对文化差异感到焦虑，派外者已经能够在当地完全发挥所长。

另外, Schell 和 Solomon (1997) 之研究指出, 派外人员的海外适应期约为一年, 其间可以大致分为四个阶段: 赴任前的阶段 (Pre-Move Phase)、到任后的阶段 (Relocation Phase)、文化冲击阶段 (Culture Shock Phase)、适应阶段 (Adaption Phase) 等, 虽然分类方法与之前学者有所不同, 但主要均在强调跨文化适应可能经历的过程。

由于学者之观点互有差异, 因此, 本研究认为跨文化适应是: 个体在跨文化环境中, 为了让自己增加适应与减少冲突, 在各方面适应新文化, 让个体能够身心自在地处在新环境。而跨文化适应在每次接触新文化的时候都会发生, 经由蜜月期、冲击期、调适期及熟悉期四个阶段, 可用一条 U 型曲线来表示, 若再接触另一个新文化时就会再次产生新的 U 型曲线。由于每个人对文化的适应力不同, U 型曲线会呈现不同样貌。在企业派外过程中, 派外人员若能缩短文化冲击期及调适期的时间, 就能较快呈现好的表现。

至于在跨文化适应的衡量方面, Black 和 Stephens (1989) 将跨文化适应区分为三个构面 (一般性适应、工作性适应、互动性适应), 其发展的问卷题项共计 14 题; 仲济文 (2005) 则以工作适应、生活适应、文化适应等构面来衡量派外适应, 问卷内容共计 15 题。

跨文化适应虽有不同问卷来进行测量, 但其中跨文化适应之衡量大多以 Black 和 Stephens (1989) 之量表改编而成, 因为其是具有信度及效度之原始量表, 也是受到众多研究使用之成熟量表 (例如, Osman-Gani 和 Rockstuhl, 2009; Selmer, 2006; Hechanova、Beeh 和 Christiansen, 2003)。

总之, 跨文化适应是派外人员必经的过程, 也是影响派外人员表现的重要因素。若派外人员在一般性适应、工作性适应及互动性适应上有其中一项适应不良, 则会影响派外人员之工作绩效, 也会造成派外人员的生活困扰。因此, 企业必须注意派外人员在跨文化下的适应情形, 必要时给予协助, 缩减冲击期和适应期, 使派外人员尽快适应新文化。

### (三) 职涯成功

职涯成功 (Career Success) 又称职业生涯成功、事业生涯成功。Judge、Cable、Boudreau 和 Bretz (1995) 将职涯成功定义为“工作经验中与工作有关或是在工作中心理层面的正向结果的累积”, 而后学者们将职涯成功定义为心理层面及工作相关的成果, 也是工作经验累积的结果 (Seibert、Crant 和 Kraimer, 1999)。而 Greenhaus、Parasuraman 和 Wormely (1990) 研究指出, 职涯是“个体整个生命周期与工作相关经历的组合”, 因此, 职涯成功必须包含工作相关之客观事件的变化和主观知觉的变化, 才能完整衡量职涯成功。

Hall 和 Chandler (2005) 则认为, 职涯成功的最高境界是个体将自己的职业看成其发自内心的呼唤 (Calling) 和人生想实现的目标, 这个观点将职涯成功视为一个人的心理成功和满意度。Rasdi、Ismail 和 Garavan (2011) 另指出, 职涯成功是个人的职涯经验的一个结果, 例如, 从个人工作相关经验中获得满意的成就。

Singh、Ragins 和 Tharenou (2009) 认为职涯成功可以分成两构面探讨, 分别为客观的职涯成功 (Objective Career Success) 以及主观的职涯成功 (Subjective Career Success)。客观的职涯成功反映工作取向的职涯成功, 包含有形、可数量化的职涯成功标准, 如升迁次数和薪酬的满意程度 (Bozionelos, 2008); 主观的职涯成功则反映为自我职涯取向的职涯成功, 涉及情感、态度和评价, 如职涯满意度、工作满意度、期望晋升和离职意向的满意程度 (Allen、Eby、Poteet、Lentz 和 Lima, 2004; Eby、Allen、Evans、Ng 和 DuBois, 2008; Judge 等, 1995)。

而 Greenhaus 等 (1990) 以职涯满意观点诠释职涯成功, 认为职涯满意是一种情感性的认知或满足的感受, 是对于工作刺激的反应, 是个体对于整体生活的满意程度。

由于职涯成功在不同时期有不同衡量标准, 20 世纪 80 年代的衡量标准主要关注于工作、薪

资、升迁及福利等外显的/客观的生涯成功，学术上常以工作满意度、工作满足感来衡量；而 20 世纪 90 年代后开始关注个体对自我生涯发展的满意程度，加入各种专注于个体心灵满足的生涯成功衡量标准，如生涯满意度、生涯成长等（徐其力，2008）。

综合以上各学者之观点，本研究认为生涯成功是：任何工作经验中与工作有关或是在工作中心理层面的正向结果的累积。若派外人员在工作上获得成就感，会感受到自身生涯成功。

至于在生涯成功之衡量方面，Gattiker 和 Larwood（1988）建构之生涯成功量表，将生涯成功区分成五构面，包含工作成功（Job Success）、人际关系成功（Interpersonal Success）、财务成功（Financial Success）、阶级成功（Hierarchical Success）及生活成功（Life Success），共计 23 题。

Greenhaus 等（1990）发展之生涯满意度量表用来表达生涯成功之程度，内容关注于受测者内在之自身生涯现况和受测者外在之薪酬、升迁次数和技能目标达成之状况，共计 5 题。

徐其力（2008）将生涯成功分为四个构面——生涯满意、生涯成长、市场价值与薪资，共计 17 题。

由于以薪资、升迁作为生涯成功的判定标准时，容易因受测者的个人意识造成判定标准不一的情况，且本研究之派外人员所属产业不同，容易因产业差异产生薪资、升迁次数不同的情形，为了避免造成施测困难及研究误差，本研究采用个体主观认定的生涯成功内容作为资料搜集的衡量标准。

#### （四）生涯资本

Hall（1976）认为企业的能力有赖于员工个人能力的加总，而将企业的无形资产分为文化、知识和网络（Culture、Know-How、Networks）。DeFillippi 和 Arthur（1994）则以职能基础观点（Competency-Based Perspective）探讨企业能力和职能之间的关系，认为这些企业能力分别可以与三种职能相对应，分别为：了解如何完成工作的能力（Knowing-How）、辨识关键人物的能力（Knowing-Whom）以及了解工作背后的原因（Knowing-Why）。此外，有学者认为生涯资本系指“会影响个人生涯产出的所有相关资源以及社会网络关系”（Inkson 和 Arthur，2001）。

Singh 等（2009）则沿用 DeFillippi 和 Arthur（1994）与 Inkson 和 Arthur（2001）提出的观点，进一步将生涯资本分为个人（Individual）和关系（Relational）两种构面来说明。

（1）个人构面包含知识（如教育程度、训练及工作经验）和动机。知识也称作人力资本（Human Capital），动机则表现在个人愿意主动投入生涯行为的控制资本（Agentic Capital），人力资本可以通过教育、训练或接受工作挑战等方式来提升，控制资本则可以由个人生涯发展的动机预测个人未来的生涯发展。在 Singh 等（2009）提出的论点中可以发现，知识存在于了解如何完成工作的能力，动机存在于了解工作背后的原因，对 DeFillippi 和 Arthur（1994）提出之观点做了补述。

（2）关系构面包含两种能力：教导关系资本（Mentoring Relationship Capital）及发展网络资本（Developmental Network Capital）。教导关系资本是指企业内给予员工教导并给予教导对象生涯鼓励的任何人。发展网络资本可以理解为人脉，指在提供生涯协助及鼓励的工作社群中发展出来的关系性生涯资源。DeFillippi 和 Arthur（1994）指出关系构面就是能辨别关键人物的能力。

在生涯资本模型的相关文献中，Inkson 和 Arthur（2001）将 DeFillippi 和 Arthur（1994）所提出的生涯资本雏形做了更深入的探讨，而提出如图 1 之模型。而后 Suutari 和 Makela（2007）对生涯资本做详细的补述，认为之前研究已提及个人生涯资本由三种能力所组成：了解如何完成工作的能力、辨识关键人物的能力以及了解工作背后的原因（Cappellen 和 Janssens，2005；DeFillippi 和 Arthur，1994；Eby、Butts 和 Lockwood，2003；Inkson 和 Arthur，2001），以下逐一说明。

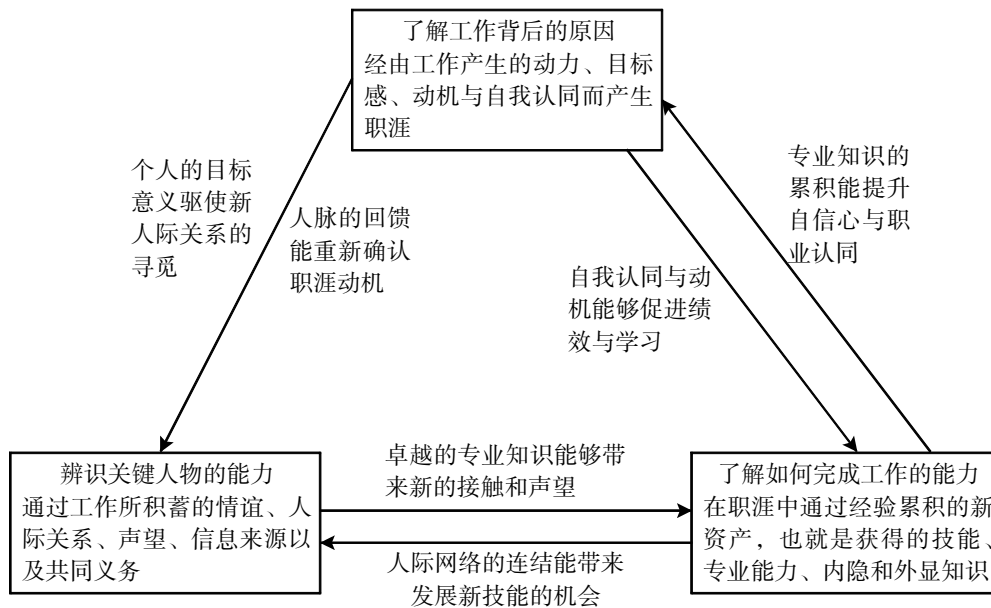


图1 生涯资本累积概念

资料来源：Inkson K. & Arthur M. B., How to be a successful career capitalist [J]. Organizational Dynamics, 2001, 30 (1), 48-61.

(1) 了解如何完成工作的能力：此能力系指个人具备生涯相关技能以及工作领域知识，在生涯中通过经验累积的新资产，并且了解哪些技能或知识是提升工作绩效所必备的（DeFillippi 和 Arthur, 1994）。该能力包括获得的技能、专业能力、内隐和外显知识，并且不仅包含技能和知识，也包含软技能（Soft Skills）和硬技能（Hard Skills），前者如沟通和人际交往的能力，后者如技术专长（Inkson 和 Arthur, 2001）。

(2) 辨识关键人物的能力：此能力系指通过工作所积蓄的情谊、人际关系、声望、信息来源以及共同义务（Inkson 和 Arthur, 2001），包括组织内部和外部联络（如业务伙伴）及个人的社会关系（如朋友）。

(3) 了解工作背后的原因：指经由工作产生的动力、目标感、动机与自我认同而产生生涯（DeFillippi 和 Arthur, 1994），此能力提供个人更多的能量、对目标的意念、动机以及对工作意义的界定，进而提升个人的自我效能、工作动机以及自我胜任感，以追求个人的生涯发展目标（Cappellen 和 Janssens, 2005；Inkson 和 Arthur, 2001）。

之后，Lamb 和 Sutherland（2010）也提出生涯资本模型，在新的工作背景下，协助知识工作者（Knowledge Workers）增进他们的价值、不同之处与生涯境界（Career Stature），此模型中增加能够延伸、强化的个人特质与构面：①情绪智力与成熟度；②能够清楚表达个人愿景；③内控能力（Internal Locus of Control）；④果断力、说服力与坚持；⑤表现记录与资格；⑥在生涯境界成长的热情、驱力、动力和能量（Passion, Drive, Dynamism and Energy）；⑦理解文化资本在全球经济脉络下的意义；⑧执行能力；⑨在政治决议环境（Politically Charged Environment）中生存的能力，能够适应不断改变的环境的能力；⑩未来机会的辨识度。

此外，Lamb 和 Sutherland（2010）也强调此生涯资本模型是一个回馈的环形机制（Feedback Loop），知识工作者强化其生涯资本，强化的结果可以在不同背景下转换，个人现有的能力亦可衍生成其竞争力。

综合以上各学者之观点，本研究认为生涯资本是：会影响个人生涯产出的所有相关资源以及

社会网络关系 (Inkson 和 Arthur, 2001), 包含了解如何完成工作的能力、辨识关键人物的能力以及了解工作背后的原因, 拥有较多生涯资本之个体的竞争力也会较高。

至于在生涯资本的衡量方面, Inkson 和 Arthur (2001) 发展的生涯资本量表, 将生涯资本分为了解如何完成工作的能力、辨识关键人物的能力及了解工作背后的原因三构面, 共计 20 题。另外, 王饴鐔 (2013) 以 Jokinen、Brewster 和 Suutari (2008) 之了解如何完成工作的能力、了解工作背后的原因以及辨识关键人物的能力三构面为基础, 编制全球生涯资本量表, 共计 18 题。

但在 Jokinen 等 (2008) 对自愿派外人员 (Self-Initiated Expatriates, SEs) 与组织指定之派外人员 (Company Assigned Expatriates, AEs) 进行生涯资本比较研究时, 认为 Inkson 和 Arthur (2001) 及 DeFillippi 和 Arthur (1994) 所提出的生涯资本三构面是非常好的测量构面, 可作为生涯资本之施测衡量参考。

总而言之, 生涯资本是员工的个人能力, 也是企业的无形资产, 它包含了解如何完成工作的能力、辨识关键人物的能力以及了解工作背后的原因三构面。Suutari 和 Makela (2007) 研究指出, 有派外经验的派外人员比只有本国经验的人拥有较多信息和人际关系, 在职场上更有竞争优势, 通过派外任务能够让员工拥有发展自身生涯资本的能力和经历; 另外, Rodriguez 和 Scurry (2014) 研究自愿派外者的生涯资本发展时, 研究结果显示自发型派外者的工作经验对个人生涯资本有正向影响。因此, 成功的派外经验会使派外人员积累生涯资本, 能借此提升自身竞争力。

## (五) 各研究变项间的关系

### 1. 文化智商与跨文化适应

Kim、Kirkman 和 Chen (2008) 认为, 文化智商高者比文化智商低者有更好的适应力, 无论是工作环境或非工作环境都有更好的适应。而 Tan (2004) 认为跨文化适应是个人适应新文化的能力, 必须从认知开始, 在拥有持续的动机并了解该调整的部分, 将这个过程付诸行动后, 才能成功适应新的文化。

在文化智商对跨文化适应之关系的研究中, Van Dyne 等 (2010) 的文化智商四构面之研究结果指出, 文化智商与跨文化适应有显著的正向关系 (李欣伦, 2012); 而黄珍兰 (2009) 使用 Earley 和 Mosakowski (2004) 的文化智商三构面作为主要衡量工具, 研究发现文化智商程度较高者在跨文化适应方面的程度亦较佳。

另也有部分研究专注于特定族群, 如以在中国台湾的国际学生为调查对象 (林昀皇, 2011; 郑惠文, 2013)、以在中国台湾的外籍劳工为研究对象 (王姿力, 2012), 研究结果仍然显示文化智商与跨文化适应有显著的正向关系。

基于以上研究发现, 本研究提出以下假设:

H1: 文化智商对跨文化适应具有显著正向影响。

### 2. 跨文化适应与生涯成功

Rasdi 等 (2011) 指出, 生涯成功是个人的生涯经验的一个结果, 曾被作为衡量成功之标准有: 工作满意度 (Burke 和 McKeen, 1994)、工作满足 (O'Reilly、Bretton 和 Roberts, 1974; Gibson, 1989)、生涯满意度等。而 Mendenhall 和 Oddou (1988) 认为, 派外工作的成功与否乃取决于派外人员的派外工作调适。因此, 派外工作的适应成功有助于提升生涯成功。

Black 和 Mendenhall (1991) 指出, 若派外者已经适应文化差异, 进入熟悉期后, 则越能发挥所长。将 U 型适应理论应用于派外人员与海外派遣任务, 若派外人员的跨文化适应情形良好, 则能顺利完成公司托付之派外任务。而刘淑萍 (2011) 以派外人员为研究对象, 进行跨文化适应与工作满意度之研究, 研究结果指出跨文化适应对工作满意度具有显著正向影响。

由上述研究可以发现, 跨文化适应与生涯成功有其相关性, 因此, 本研究提出以下假设:

H2: 跨文化适应对生涯成功具有显著正向影响。

### 3. 文化智商、跨文化适应与生涯成功

Early 和 Ang (2003) 认为, 文化智商高者在跨文化沟通时, 对于脸部表情和手势及其他非口语的感受较为敏感, 也较有动机学习新环境的文化。Early 和 Peterson (2004) 也认为文化智商高者较能应对新文化的冲击和挑战, 且能够适应地主国文化。因此, 具有高文化智商之派外人员能够借由理解各种文化的相异之处, 调适自己的行为和思考方式, 让自己能够在不同文化下仍然维持好的表现。

Van Dyne 等 (2010) 认为文化智商可借由后天学习与训练增强, 文化智商和跨文化适应间应具有正向显著关系; Ang 和 Van Dyne (2008) 之研究证实, 跨文化适应与文化智商、跨文化适应与生涯成功具有关联性, 并提出跨文化适应在文化智商与生涯成功间可能具有中介效果。

因此, 文化智商高之派外人员在不同文化中能够适应跨文化带来的冲击, 在异国文化下亦能适应当地气候、环境、价值观, 在工作上也能产生较好的表现, 达成个人生涯目标和自身目标, 因而产生成就感, 创造自身的生涯成功。故本研究提出以下假设:

H3: 跨文化适应在文化智商与生涯成功间具有中介效果。

### 4. 生涯资本、跨文化适应与生涯成功

Inkson 和 Arthur (2001) 认为生涯资本系指“会影响个人生涯产出的所有相关资源以及社会网络关系”, 并提出生涯资本三构面模型: 了解如何完成工作的能力、辨识关键人物的能力与了解工作背后的原因。

陈心田 (2003) 的研究指出, 一个人生涯成功与否, 取决于人力资本、财力资本与社会资本这三种资源的组合运用。其中, 人力资本是指一个人的知识、技术及能力, 也就是生涯资本中之了解如何完成工作的能力与辨识关键人物的能力; 财力资本指的是一个人的有形资产, 如现金、土地、股票等; 社会资本是指社会结构中社会成员间能够用来促进生产的交往关系, 是一种可以扩充的资本, 也就是生涯资本中辨识关键人物的能力。这三种资本彼此具有联动关系, 其中最关键的因素是社会资本, 因为社会资本可以用来扩展人力资本与财力资本 (Coleman, 1988; Burt, 1992; Tsai 和 Ghoshal, 1998), 因此, 社会资本对生涯成功有关联性, 三种资本中社会资本对生涯成功的影响最为显著, 在社会资本的相关实证研究中, 社会资本与生涯成功具有正向相关 (陈心田, 2003)。

DiRenzo (2010) 的研究结果证实生涯资本对生涯成功有显著的正向影响关系。Cao、Hirschi 和 Deller (2012) 认为, 自愿性派外人员的生涯资本对生涯成功有正向影响, 派外人员可借由提升生涯资本来创造生涯成功。

Lamb 和 Sutherland (2010) 认为能够适应不同环境, 提升自身在不断改变的环境中的适应力, 便能在环境中获得生涯发展。而派外人员能在派外过程中通过各种职场训练、累积, 发展出多种能适应全球化环境的职能, 培养跨文化智能, 这即是自身的资本之一 (Caligiuri 和 Di Santo, 2001), 这种独特的资本无法复制, 且能够使自身长久拥有优势, 充实自身职场竞争力。另外, 派外人员在跨文化训练期间建立自己的人脉, 亦能强化自身生涯资本。Suutari 和 Mäkelä (2007) 研究指出, 有派外经验的派外人员比只有本国经验的人拥有更多信息和人际关系, 在职场上更有竞争优势。通过派外能够让员工拥有发展自身生涯资本的能力和经历。

综合上述研究结果, 本研究以生涯资本为调节变项, 探讨生涯资本是否会调节跨文化适应与生涯成功间之关系, 进而提升派外人员之生涯成功程度, 因此, 本研究提出以下假设:

H4: 生涯资本在跨文化适应与生涯成功间具有调节效果。

根据研究动机与目的, 并参考相关理论与实证研究及推导之研究假设后, 提出本研究架构, 如图 2 所示。

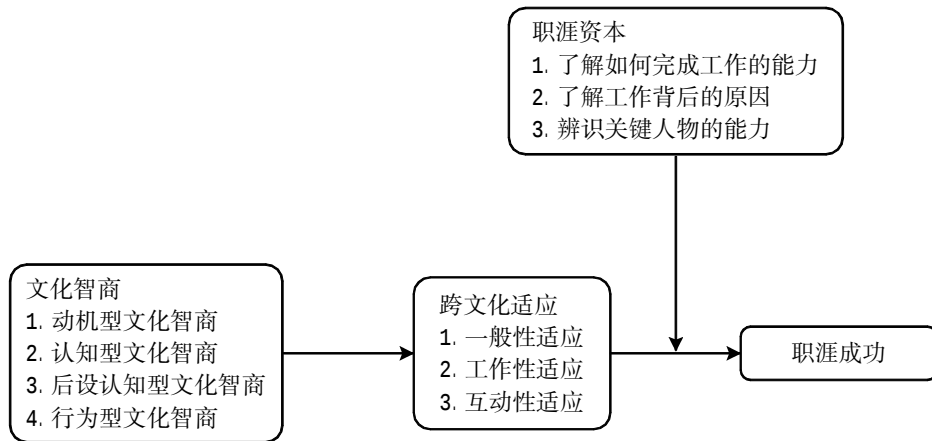


图 2 研究架构

### 三、研究方法

本研究使用问卷调查法进行派外人员之资料收集，问卷均采用具信度及效度之成熟量表作为衡量工具，并经过回译处理，所有问卷之计分采用 Likert 五点尺度量表来进行评量，依序由非常不同意、不同意、无意见、同意、非常同意五个尺度组成，每个尺度给予等距的分数为 1、2、3、4、5。

#### （一）研究变项的操作性定义与衡量工具

##### 1. 文化智商

（1）操作性定义。本研究采用 Earley 和 Ang（2003）之文化智商定义，即一个人能适应新的文化背景、有效处理及理解各种不同文化背景的能力。并以 Van Dyne 等（2010）之四构面分类（动机型文化智商、认知型文化智商、后设认知型文化智商、行为型文化智商）来进行衡量。

（2）衡量工具。本研究采用 Van Dyne 等（2010）之文化智商量表作为衡量工具，此量表分为四个构面：动机型文化智商 5 题（如我喜欢与来自不同文化的人交往）、认知型文化智商 6 题（如我了解其他文化的法律和经济体系）、后设认知型文化智商 4 题（如我能意识到自己与不同文化背景的人互动时所应用的文化知识）及行为型文化智商 5 题（如：我会根据跨文化互动的情境需要而改变自己的口语速度），共计 20 题。文化智商得分越高者，代表受测者具备正确或合宜的文化知识，且能在不同的文化情境中做出适当的行为；反之，得分越低者，则较无法在不同的文化情境中做出适当的行为举止。

验证性因素分析（Confirmatory Factor Analysis, CFA）结果显示，除了整体模型的配适度良好（ $\chi^2 = 400.03$ ,  $df = 16$ ,  $\chi^2/df = 2.44$ ,  $p = 0.00$ ;  $NNFI = 0.88$ ;  $CFI = 0.89$ ;  $RMSEA = 0.083$ ;  $SRMR = 0.078$ ），各题项标准化参数值均达到显著。此外，文化智商量表各构面之 Cronbach's  $\alpha$  值皆大于等于 0.70，且整体量表的 Cronbach's  $\alpha$  值为 0.83，显示本量表具有适切之内部一致性（Nunnally, 1978）。

##### 2. 跨文化适应

（1）操作性定义。本研究采用 Black 和 Gregersen（1991）对跨文化适应之定义，即个体对外国文化在各方面心里的舒适程度，并以 Black 和 Stephens（1989）所提之跨文化适应三构面（一般性适应、工作性适应及互动性适应）作为衡量之依据。

（2）衡量工具。本研究采用 Black 和 Stephens（1989）所提出之跨文化适应的三个构面，题项

分别为一般性适应 7 题（如我能适应派驻国当地的居住条件）、工作性适应 3 题（如我能适应派外时主管所设定之绩效标准）及互动性适应 4 题（如我能适应派驻国当地的社会风俗习惯），共计 14 题。其中跨文化适应得分越高者，代表受测者在被外派至其他国家时适应当地生活、工作及互动良好；反之，得分越低者，容易产生适应不良的情况，可能会影响派外者的生活和工作绩效。

验证性因素分析（CFA）结果显示，除了整体模型的配适度尚属良好（ $\chi^2=251.44$ ,  $df=74$ ,  $\chi^2/df=3.39$ ,  $p=0.00$ ; NNFI=0.90; CFI=0.92; RMSEA=0.108; SRMR=0.077），各题项标准化参数值均达到显著。此外，跨文化适应量表各构面之 Cronbach's  $\alpha$  值皆大于 0.70，且整体量表的 Cronbach's  $\alpha$  值为 0.86，显示本量表具有适切之内部一致性（Nunnally, 1978）。

### 3. 生涯成功

（1）操作性定义。本研究以 Greenhaus 等（1990）的生涯满意观点诠释生涯成功，认为生涯满意是一种情感性的认知或满足的感受，是对于工作刺激的反应，是个体对于整体生活的满意程度。

（2）衡量工具。本研究使用 Greenhaus 等（1990）所编制之生涯满意量表进行生涯成功之测量，共计 5 题（如对于我在生涯上的成就，我感到满意），以个体主观认定的生涯成功为主要测量变量，其中生涯满意得分越高者，代表受测者对于生涯成功发展的满意程度越高；反之，则对于自身生涯成功发展的满意程度越低。

验证性因素分析（CFA）结果显示，除了整体模型的配适度尚属可接受（ $\chi^2=30.55$ ,  $df=5$ ,  $\chi^2/df=6.11$ ,  $p=0.00$ ; NNFI=0.92; CFI=0.96; RMSEA=0.16; SRMR=0.043），各题项标准化参数值均达到显著。此外，整体量表的 Cronbach's  $\alpha$  值为 0.87，显示本量表具有适切之内部一致性（Nunnally, 1978）。

### 4. 生涯资本

（1）操作性定义。本研究采用 Inkson 和 Arthur（2001）对生涯资本的定义，即会影响个人生涯产出的所有相关资源及社会网络关系，包含了解如何完成工作的能力、能辨识关键人物的能力以及了解工作背后的原因。

（2）衡量工具。本研究采用 Inkson 和 Arthur（2001）所编制之生涯资本量表与构面进行数据收集，其中了解如何完成工作的能力 7 题（如派外经验增进了与工作任务相关的技能）、了解工作背后的原因 9 题（如通过派外经验，我了解到自身的优缺点、需求与动机）、辨识关键人物的能力 4 题（如派外经验让我增进了建立组织内部网络与无疆域团队的能力），共计 20 题。其中生涯资本得分越高者，代表受测者的生涯资本越丰富；反之，则生涯资本越不足。

验证性因素分析（CFA）结果显示，除了整体模型的配适度良好（ $\chi^2=456.64$ ,  $df=167$ ,  $\chi^2/df=2.73$ ,  $p=0.00$ ; NNFI=0.95; CFI=0.95; RMSEA=0.092; SRMR=0.071），各题项标准化参数值均达到显著。此外，生涯资本量表各构面之 Cronbach's  $\alpha$  值皆大于 0.70，且整体量表的 Cronbach's  $\alpha$  值为 0.93，显示本量表具有适切之内部一致性（Nunnally, 1978）。

另外在量表之效度检测方面，参考 Anderson & Gerbing（1988）之建议及 Wang、Law、Hackett、Wang 和 Chen（2005）之方式，对各研究变项进行整体测量模式之分析，以检测问卷之效度。依测量模式之理论模式的适配度指针显示，模式配适良好（ $\chi^2=161.30$ ,  $df=59$ ,  $\chi^2/df=2.73$ ,  $p=0.00$ ; NNFI=0.93; CFI=0.95; RMSEA=0.092; SRMR=0.073），且均优于其他研究变项的不同组合之模式。此外，各个构面指针的因素负荷量也都达到显著水平，显示量表具有良好的效度。

### 5. 派外人员之个人属性

派外人员之个人属性包含性别、婚姻状况、年龄、教育程度、公司所属产业类别、任职现机构年资、此次派外任务之任期、曾被派遣至的国家数、曾被赋予派外任务次数、目前派任国家或区域、目前派任职务与目前派任部门，共计 12 个部分。

## （二）研究对象与数据收集

### 1. 研究对象

本研究以中国台湾相关机构截至 2012 年所公布的上市（柜）公司对外投资事业名录作为研究母群，再以中国台湾对外投资企业派遣至海外工作的派外人员为研究对象，而本研究所谓之派外人员系指目前或曾经被企业（机构）派遣至母国以外之国家或区域服务一年（含）以上之员工（包含由其他国家派驻至中国台湾执行工作任务的派外人员，即不限国籍），但不包含临时性或短期出差性质的人员。

### 2. 资料收集

由于本研究样本分散，数据不易收集，故采用便利抽样方式进行问卷发放，其中主要通过 E-mail 将问卷寄至目前或曾经派驻在母国以外国家或区域的派外人员，请他们协助填答问卷，再请填答人将问卷以 E-mail、传真或邮寄纸本方式回复。本研究问卷发放日期为 2014 年 2 月 22 日起，陆续回收至 5 月 6 日，历时约两个半月，总计回收有效问卷 208 份。

### 3. 样本特性

在回收之样本中，男性占 74.5%；已婚占 72.1%；平均年龄为 41.58 岁，以 41~45 岁为最大族群，占 23.1%；教育程度以研究所为最多，占 57.7%；产业类别以传统产业及高科技产业为最多，各占 40.9%；任职现机构之平均年资为 10.88 年；此次派外任务之平均任期为 3.81 年；曾被派遣的国家数以一个国家为最多，占 75.5%；曾被赋予派外任务数以一次为最多，占 45.7%；目前派任地区，以中国大陆为最多，占 76.9%；目前派任职务以管理阶层为最多，占 68.3%；目前派任以制造部门为最多，占 25.5%。

## 四、分析结果

根据所得之样本资料做实证分析，探讨派外人员之文化智商、跨文化适应对生涯成功之影响，并以生涯资本为调节变项，进行研究假设检定。

### （一）相关分析

以 Pearson 积差相关法进行分析，各研究变项之相关分析结果如表 1 所示，文化智商、跨文化适应、生涯成功、生涯资本彼此间均达到显著正相关，将依此结果再探讨其彼此间之因果关系。

表 1 研究变项之描述性统计量与相关系数

n=208

| 变 项      | 平均值  | 标准差  | 1       | 2       | 3       | 4   |
|----------|------|------|---------|---------|---------|-----|
| 1. 文化智商  | 3.93 | 0.29 | ( )     |         |         |     |
| 2. 跨文化适应 | 3.83 | 0.42 | 0.384** | ( )     |         |     |
| 3. 生涯成功  | 3.77 | 0.59 | 0.404** | 0.278** | ( )     |     |
| 4. 生涯资本  | 4.09 | 0.40 | 0.449** | 0.560** | 0.244** | ( ) |

注：\*\*p < 0.01。

### （二）回归分析

#### 1. 文化智商对跨文化适应之影响

回归分析结果如表 2 所示，由模式二结果可知，派外人员之文化智商对跨文化适应之影响达显著水平，其解释变异量为 16.3%，显示派外人员之文化智商越高，跨文化适应程度也会越好。

因此，本研究之 H1，即文化智商对跨文化适应具有显著正向影响，获得支持。

表 2 文化智商对跨文化适应之回归分析

| 依变项             | 跨文化适应    |           |
|-----------------|----------|-----------|
| 自变项             | 模式一      | 模式二       |
| 常数              | 3.327*** | 1.514***  |
| 性别              | 0.040    | -0.020    |
| 婚姻状况            | 0.189*   | 0.145*    |
| 年龄              | 0.025    | 0.024     |
| 教育程度            | 0.021    | -0.003    |
| 任职现机构年资         | 0.029    | -0.003    |
| 文化智商            |          | 0.532**   |
| R <sup>2</sup>  | 0.036    | 0.163     |
| F               | 1.497    | 6.526***  |
| ΔR <sup>2</sup> |          | 0.127     |
| ΔF              |          | 30.572*** |

注：婚姻状况：已婚=1；教育程度：专科（含）以下=1；\*p<0.1，\*\*p<0.01，\*\*\*p<0.001。

## 2. 跨文化适应对生涯成功之影响

回归分析结果如表 3 所示，由模式二结果可知，派外人员的跨文化适应对生涯成功之影响具有显著性，其解释变异量为 21.7%，显示派外人员之跨文化适应越佳，生涯成功也会越好。因此，本研究之 H2，即跨文化适应对生涯成功具有显著正向影响，获得支持。

表 3 跨文化适应对生涯成功之回归分析

| 依变项             | 生涯成功     |           |
|-----------------|----------|-----------|
| 自变项             | 模式一      | 模式二       |
| 常数              | 2.452*** | 1.226**   |
| 性别              | 0.243**  | 0.228**   |
| 婚姻状况            | -0.025   | -0.095    |
| 年龄              | 0.059    | 0.050     |
| 教育程度            | 0.254*** | 0.247***  |
| 任职现机构年资         | 0.070**  | 0.060     |
| 跨文化适应           |          | 0.369***  |
| R <sup>2</sup>  | 0.150    | 0.217     |
| F               | 7.154*** | 9.266***  |
| ΔR <sup>2</sup> |          | 0.066     |
| ΔF              |          | 16.990*** |

注：婚姻状况：已婚=1；教育程度：专科（含）以下=1；\*\*p<0.01，\*\*\*p<0.001。

## 3. 跨文化适应之中介效果

依据 Baron 和 Kenny (1986) 的观点，再以层级回归分析 (Hierarchical Regression Analysis) 来检验 H3。之前已验证文化智商与跨文化适应对生涯成功均具有直接效果，H1 与 H2 均获支持；另由表 4 之模式二可发现，文化智商对生涯成功具有显著正向影响 ( $\beta=0.703^{***}$ ,  $R^2=0.263$ )。由上述之分析结果可知，已符合 Baron 和 Kenny (1986) 之中介效果条件，再由表 4 之模式三来看，加入跨文化适应后，文化智商对生涯成功之预测力，其回归系数之  $\beta$  值由 0.703 降为 0.584，但仍

具有显著性，而  $R^2$  则由 0.263 提升至 0.284，显示跨文化适应在文化智商与生涯成功间具有部分中介效果。因此，H3 即跨文化适应在文化智商与生涯成功间具有显著中介效果，得到部分支持。

表 4 文化智商、跨文化适应对生涯成功之回归分析

| 依变项          | 生涯成功     |           |           |
|--------------|----------|-----------|-----------|
| 自变项          | 模式一      | 模式二       | 模式三       |
| 常数           | 2.452*** | 0.057     | -0.282    |
| 性别           | 0.243**  | 0.163     | 0.168     |
| 婚姻状况         | -0.025   | -0.083    | -0.115    |
| 年龄           | 0.059    | 0.058     | 0.053     |
| 教育程度         | 0.254*** | 0.223***  | 0.223***  |
| 任职现机构年资      | 0.070    | 0.028     | 0.029     |
| 文化智商         |          | 0.703***  | 0.584***  |
| 跨文化适应        |          |           | 0.224*    |
| $R^2$        | 0.150    | 0.263     | 0.284     |
| F            | 7.154*** | 11.941*** | 11.329*** |
| $\Delta R^2$ |          | 0.112     | 0.021     |
| $\Delta F$   |          | 30.625*** | 5.912*    |

注：婚姻状况：已婚=1；教育程度：专科（含）以下=1；\* $p < 0.05$ ，\*\* $p < 0.01$ ，\*\*\* $p < 0.001$ 。

#### 4. 生涯资本之调节效果

调节效果之检验仍采用 Baron 和 Kenny (1986) 的观点，而为了避免依变项与交互作用变项相关过高而产生共线性问题，本研究将自变项（跨文化适应）与调节变项（生涯资本）之数值予以标准化，使其平均数通过线性转换移至 0 (Centered to Means)，再计算其交互作用项之乘积项。层级回归分析之结果如表 5 所示，发现模式四之交互作用项（跨文化适应  $\times$  生涯资本）未达到显著性水平，故生涯资本不具有调节效果。因此，H4，即生涯资本在跨文化适应与生涯成功间具有调节效果，并未获得支持。

表 5 生涯资本对跨文化适应与生涯成功之层级回归分析

| 依变项                 | 生涯成功      |           |           |           |
|---------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| 自变项                 | 模式一       | 模式二       | 模式三       | 模式四       |
| 常数                  | -2.228*** | -1.908*** | -2.069*** | -2.120*** |
| 性别                  | 0.413**   | 0.388*    | 0.421**   | 0.428**   |
| 婚姻状况                | -0.043    | -0.161    | -0.141    | -0.147    |
| 年龄                  | 0.100     | 0.085     | 0.100*    | 0.098*    |
| 教育程度                | 0.432***  | 0.419***  | 0.441***  | 0.451***  |
| 任职现机构年资             | 0.120*    | 0.102     | 0.095     | 0.098     |
| 跨文化适应               |           | 0.262***  | 0.160*    | 0.152*    |
| 生涯资本                |           |           | 0.178*    | 0.175*    |
| 跨文化适应 $\times$ 生涯资本 |           |           |           | 0.045     |
| $R^2$               | 0.150     | 0.217     | 0.238     | 0.241     |
| F                   | 7.154***  | 9.266***  | 8.916***  | 7.895***  |
| $\Delta R^2$        |           | 0.066     | 0.021     | 0.003     |
| $\Delta F$          |           | 16.990*** | 5.557*    | 0.810     |

注：婚姻状况：已婚=1；教育程度：专科（含）以下=1；\* $p < 0.1$ ，\*\* $p < 0.01$ ，\*\*\* $p < 0.001$ 。

## 五、结论与讨论

依据资料分析结果，提出本研究结论与研究意义，供后续相关研究参考。

### （一）研究结论

#### 1. 文化智商越高的派外人员，越有助于其跨文化适应程度的提升

由于文化智商高的派外人员在处理各种文化背景的难题时，能够比其他人有较快的适应速度和适当的处理能力，因此，文化智商的提升有助于派外人员在不同环境下遭遇困难时能有妥善处理的能力，文化智商高的派外人员能够在陌生环境中与他人来往、妥善处理新文化带来的压力、了解不同文化的价值观和社会体系，此外，在与不同文化的人们互动时，能够有足够的文化知识做出符合派驻国文化的行为。因此，若能提高派外人员的文化智商，则可增强派外人员的跨文化适应力，亦即企业在赋予派外任务时，可先给予派外人员心理建设和自信，并提供派驻国当地文化的基本知识，使派外人员可以理解和适应派驻国的文化。

#### 2. 跨文化适应越高的派外人员，较能促使其生涯成功的满意度提高

跨文化适应能力高的派外人员，不论是在派驻国的生活遭遇、在派外时的工作内容或与主管/下属的相处，还是在派驻国与地主国人民的互动和适应风俗习惯，都能在一般性适应、工作性适应及互动性适应上有较好的适应力。因此，跨文化适应能力高的派外人员，比其他人可花费较少心力与时间适应派驻国的生活环境，也能够与派驻国人民有良好的沟通，因此，跨文化适应能力高的派外人员能够在不同环境下发挥如同在母国一般的工作绩效，能够快速且专注于派外工作，顺利完成派外任务。

#### 3. 重视派外人员之跨文化适应在文化智商与生涯成功间的重要性

文化智商高的派外人员，抵达派驻国时已经具备足够的自信、文化知识和拟定到派驻国时的计划，因此拥有较高的跨文化适应能力。虽说文化智商会影响派外人员的生涯成功感受，但亦会受到跨文化适应的影响，若派外人员跨文化适应良好，则对派外人员的生涯发展和公司发展会产生助力；反之，若企业不注意派外人员的跨文化适应，使派外人员在适应不良的情况下执行派外任务，则派外任务之失败率将提高，企业可能因此蒙受有形或无形的损失。

#### 4. 派外人员之生涯资本在跨文化适应与生涯成功间虽不具有调节效果，但仍须重视

生涯资本是派外人员长年累积而来的经历，对派外人员而言是一项重要的资产，但本研究结果显示，派外人员之生涯资本未能显著增强或削弱跨文化适应与生涯成功间之影响，主要可能因为样本的派外任期不长（两年以下和满两年未满四年居多，合计占 68%）、以第一次派外者为最多（占 45.7%）、曾派遣至国家数也以二个居多（占 75.5%），并且由于待在派驻国的时间仍稍短，加上派遣至同文同种的中国大陆的占大多数（占 76.9%），可能感受与冲击没那么深刻。

### （二）研究意义

#### 1. 学术意义

海外派遣任务对国际企业而言是执行商业活动中重要的课题，在与其他国进行商业交流时也需要文化交流，因此，派外人员在企业执行任务时扮演一个很重要的角色，需要担负起较重的海外派遣任务，同时必须拥有足够的信心与知识迎接派外任务带来的挑战，若能成功执行派外任务，对派外人员和组织都能带来正面的影响。

而在目前对于派外人员之研究中，多半着重在探讨派外人员之人格特质、派外绩效、工作绩效、如何选择合适的派外人员等因素，以求能够为企业带来更多利益，但较少研究派外人员是否

能借由其文化智商影响跨文化适应,进而提升自我能力、增强其生涯成功等,而本研究着重于个人面向,期望了解派外任务对派外员工之帮助,因此,将文化智商、跨文化适应、生涯成功与生涯资本四个变项加以整合,进行深入研究,来了解变项之间的关系。经由实证分析,本研究有助于延伸至派外人员的个人成长,如生涯发展等议题。

另外,本研究虽然发现生涯资本在跨文化适应和生涯成功间不具有调节作用,但可能是由于样本来源太集中、派外任期不长,尚无法完整累积生涯资本,另外在生涯资本构面中辨识关键人物的能力需要通过人际网络的连接,并长时间累积声誉和情谊,这可能是造成生涯资本假设不成立的重要原因。建议日后宜考虑样本派驻国的分布情况与派驻经历的问题,以便再验证生涯资本所带来的可能影响。

## 2. 实务意义

在国际化的浪潮下,国际企业纷纷在全世界建立海外子公司,此现象在追求降低成本的制造业最为明显,由于派外人员在子公司执行管理、控管与训练发展的任务时,必然会与派驻国的人民和员工展开交流,因此,遴选和管理派外人员的议题也显得重要。以往在实务上挑选派外人员时,多以派外人员是否具备专业能力为主要考虑,忽略派外人员的意愿和特质,在派外人员出发前未给予员工派外前的文化训练,训练也着重在语言训练而缺乏培养文化知识,此现象在语言互通的国家或区域尤其明显。因此,在挑选派外人员不严谨和派外人员缺乏训练的情形下,在母国拥有良好专业能力和表现的派外人员,可能在执行派外任务时无法顺利完成工作,优秀的员工因此提早结束派外任务,从而打击自信心或因此而离职,公司也因此损失了优秀的人才。反之,经由派外任务的训练而拥有好的文化适应力的员工,在不同的文化情境下皆能表现良好,生涯成功的感受也将更为具体,使派外任务能顺利达成,并形成派外人员之派外经验,使派外人员成为公司未来重要的栋梁。

本研究结果指出,派外人员的文化智商对生涯成功具有显著的正向影响,拥有较高的文化智商能够让派外人员更加自信地面对环境带来的困难和挑战,减少派外带来的文化不适应,更能专注于派外任务的执行。因此,若能在遴选派外人员时就注意到派外人员自身文化智商的因素,从旁协助派外人员增强其文化智商,减少在异地的冲击和不适应,即能帮助派外人员在最短的时间内适应当地的文化差异,而顺利达成工作目标。

本研究结果可以使企业主管从另一个角度思考,在招募遴选有能力的派外人员执行派外任务时,除了专业能力的考虑外,亦可思考加入文化智商的因素,辅以派外前之教育训练,如此可提升派外任务成功概率和提高派外人员自身生涯成功感受,也可为企业留下优秀的人力资产,提升企业的竞争优势与实现永续经营。

## 〔参考文献〕

- [1] Allen T. D., Eby L. T., Poteet M. L., Lentz E. & Lima L.. Career benefits associated with mentoring for proteges: A meta-analysis [J]. *Journal of Applied Psychology*, 2004, 89 (1): 127-136.
- [2] Anderson J. C. & Gerbing D. W.. Structural equation modeling in practice: A review and recommended two-step approach [J]. *Psychological Bulletin*, 1988, 103 (3): 411-423.
- [3] Ang S. & Van Dyne L.. Conceptualization of cultural intelligence: Definition, distinctiveness, and nomological network. In S. Ang, & L. Van Dyne (Eds.), *Handbook on Cultural Intelligence: Theory, Measurement and Applications* [M]. Armonk, NY: M. E. Sharpe, 2008: 3-15.
- [4] Ang S., Van Dyne L. & Koh C.. Personality correlates of the four-factor model of cultural intelligence [J]. *Group & Organization Management*, 2006, 31 (1): 100-123.
- [5] Ang S., Van Dyne L., Koh C., Ng K. Y., Templer K. J., Tay C. & Chandrasekar N. A.. Cultural intelligence: Its measurement and effects on cultural judgment and decision making, cultural adaptation and task performance [J].

Management and Organization Review, 2007, 3 (3): 335-371.

[6] Aycan Z.. Expatriate adjustment as a multifaceted phenomenon: Individual and organizational level predictors [J]. International Journal of Human Resource Management, 1997, 8 (4): 434-456.

[7] Aycan Z. & Berry J. W.. Impact of employment-related experiences on immigrants' psychological well-being and adaptation to Canada [J]. Canadian Journal of Behavioural Science/Revue canadienne des sciences du comportement, 1996, 28 (3): 240-251.

[8] Baron R. M. & Kenny D. A.. The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations [J]. Journal of Personality and Social Psychology, 1986, 51 (6): 1173-1182.

[9] Berry J. W. Culture and cognition style. In A. Marsella, R. G. Tharp, & T. J. Ceborowski (Eds.), Perspectives in Cross-cultural Psychology [M]. New York: Academic Press, 1979: 117-135.

[10] Black J. S. & Gregersen H. B.. The other half of the picture: Antecedents of spouse cross-cultural adjustment [J]. Journal of International Business Studies, 1991: 461-477.

[11] Black J. S. & Mendenhall M.. The U-curve adjustment hypothesis revisited: A review and theoretical framework [J]. Journal of International Business Studies, 1991, 22 (2): 225-247.

[12] Black J. S. & Stephens G. K.. The influence of the spouse on American expatriate adjustment and intent to stay in Pacific Rim overseas assignments [J]. Journal of Management, 1989, 15 (4): 529-544.

[13] Bozionelos N.. Intra-organizational network resources: How they relate to career success and organizational commitment [J]. Personnel Review, 2008, 37 (3): 249-263.

[14] Burke R. J. & McKeen C. A.. Training and development activities and career success of managerial and professional women [J]. Journal of Management Development, 1994, 13 (5): 53-63.

[15] Burt R. S.. The social structure of competition. In N. Nohria, & R. Eccles (Eds.), Networks and Organizations: Structure, Form and Action [M]. Boston: Harvard Business School Press, 1992: 57-91.

[16] Caligiuri P. & Di Santo V.. Global competence: What is it, and can it be developed through global assignments? [J]. Human Resource Planning, 2001, 24 (3): 27-35.

[17] Caligiuri Paula M.. The big five personality characteristics as predictors of expatriate's desire to terminate the assignment and supervisor-rated performance [J]. Personnel Psychology, 2000, 53 (1): 67-88.

[18] Cao L., Hirschi A. & Deller J.. Self-initiated expatriates and their career success [J]. Journal of Management Development, 2012, 31 (2): 159-172.

[19] Cappellen T. & Janssens M.. Career paths of global managers: Towards future research [J]. Journal of World Business, 2005, 40 (4): 348-360.

[20] Coleman J. S.. Social capital in the creation of human capital [J]. American Journal of Sociology, 1988, 1 (94): 95-120.

[21] Dalton M. & Wilson M. M.. The relationship of the five-factor model of personality to job performance for a group of Middle Eastern expatriate managers [J]. Journal of Cross-Cultural Psychology, 2000, 31 (2): 250-258.

[22] DeFillippi R. J. & Arthur M. B.. The boundaryless career: A competency-based perspective [J]. Journal of Organizational Behavior, 1994, 15 (4): 307-324.

[23] DiRenzo M. S.. An examination of the roles of protean career orientation and career capital on work and life outcomes [D]. Doctoral dissertation, Drexel University, Philadelphia, PA, 2010.

[24] Earley P. C.. Redefining interactions across cultures and organizations: Moving forward with cultural intelligence [J]. Research in Organizational Behavior, 2002 (24): 271-299.

[25] Earley P. C. & Ang S.. Cultural intelligence: Individual interactions across cultures [M]. Stanford, CA: Stanford University Press, 2003.

[26] Earley P. C. & Mosakowski E.. Cultural intelligence [J]. Harvard Business Review, 2004, 82 (10): 139-146.

[27] Earley P. C. & Peterson R. S.. The elusive cultural chameleon: Cultural intelligence as a new approach to intercultural training for the global manager [J]. Academy of Management Learning & Education, 2004, 3 (1): 100-115.

- [28] Eby L. T., Allen T. D., Evans S. C., Ng T. & DuBois D. L.. Does mentoring matter? A multidisciplinary meta-analysis comparing mentored and non-mentored individuals [J]. *Journal of Vocational Behavior*, 2008, 72 (2): 254-267.
- [29] Eby L. T., Butts M. & Lockwood A.. Predictors of success in the era of the boundaryless career [J]. *Journal of Organizational Behavior*, 2003, 24 (6): 689-708.
- [30] Gattiker U. E. & Larwood L.. Predictors for managers' career mobility, success, and satisfaction [J]. *Human Relations*, 1988, 41 (8): 569-591.
- [31] Gibson L. K.. Mentoring and career outcomes for managers and professional [D]. Unpublished Doctoral Dissertation, University of Missouri, Columbia, MO, 1989.
- [32] GMAC Global Relocation Services. Global Relocation Trends: 2005 Survey Report [R]. GMAC Global Relocations Services, National Foreign Trade Council and SHRM Global Forum, Woodridge, IL, 2006.
- [33] Greenhaus J. H., Parasuraman S. & Wormley W. M.. Effects of race on organizational experiences, job performance evaluations, and career outcomes [J]. *Academy of Management Journal*, 1990, 33 (1): 64-86.
- [34] Gullahorn J. T. & Gullahorn J. E.. An extension of the u-curve hypothesis [J]. *Journal of Social Issues*, 1963, 19 (3): 33-47.
- [35] Hall D. T. & Chandler D. E.. Psychological success: When the career is a calling [J]. *Journal of Organizational Behavior*, 2005, 26 (2): 155-176.
- [36] Hall T. D.. *Career in organization* [M]. Pacific Palisades, CA: Goodyear Publishing Co., 1976.
- [37] Hechanova R., Beehr T. A. & Christiansen N. D.. Antecedents and consequences of employees' adjustment to overseas assignment: A meta-analytic review [J]. *Applied Psychology*, 2003, 52 (2): 213-236.
- [38] Huang Tsai-Jung, Chi Shu-Cheng & Lawler J. J.. The relationship between expatriates' personality traits and their adjustment to international assignments [J]. *The International Journal of Human Resource Management*, 2005, 16 (9): 1656-1670.
- [39] Inkson K. & Arthur M. B.. How to be a successful career capitalist [J]. *Organizational Dynamics*, 2001, 30 (1): 48-61.
- [40] Jokinen T., Brewster C. & Suutari V.. Career capital during international work experiences: Contrasting self-initiated expatriate experiences and assigned expatriation [J]. *The International Journal of Human Resource Management*, 2008, 19 (6): 979-998.
- [41] Judge T. A., Cable D. M., Boudreau J. W. & Bretz R. D. Jr.. An empirical investigation of the predictors of executive career success [J]. *Personnel Psychology*, 1995, 48 (3): 485-520.
- [42] Kim K., Kirkman B. L. & Chen G.. Cultural intelligence and international assignment effectiveness : A conceptual model and preliminary findings. In S. Ang & L. Van Dyne (Eds.), *Handbook on Cultural Intelligence* [M]. New York: M. E. Sharpe, 2008: 71-90.
- [43] Lamb M. & Sutherland M.. The components of career capital for knowledge workers in the global economy [J]. *The International Journal of Human Resource Management*, 2010, 21 (3): 295-312.
- [44] Lysgaard S.. Adjustment in a foreign society: Norwegian Fulbright grantees visiting the United States [J]. *International Social Sciences Bulletin*, 1955 (7): 45-51.
- [45] Mendenhall M. E. & Oddou G.. The overseas assignment: A practical look [J]. *Business Horizons*, 1988, 31 (5): 78-84.
- [46] Nunnally J. C.. *Psychometric theory* (2nd ed.) [M]. New York: McGraw-Hill, 1978.
- [47] Ones D. S. & Viswesvaran C.. Personality determinants in the prediction of aspects of expatriate job success [M]. In Zeynep Aycan (Ed.), *New Approaches to Employee Management* (Vol. 4): *Expatriate Management: Theory and Research*. Stamford, CT: JAI Press, 1997.
- [48] Ones D. S. & Viswesvaran C.. Relative importance of personality dimensions for expatriate selection: A policy capturing study [J]. *Human Performance*, 1999, 12 (3-4): 275-294.
- [49] O'Reilly III C. A., Bretton G. E. & Roberts K. H.. Professional employees' preference for upward mobility:

An extension [J]. *Journal of Vocational Behavior*, 1974, 5 (1): 139-145.

[50] Osman-Gani A. M. & Rockstuhl T.. Cross-cultural training, expatriate self-efficacy, and adjustments to overseas assignments: An empirical investigation of managers in Asia [J]. *International Journal of Intercultural Relations*, 2009, 33 (4): 277-290.

[51] Rasdi R. M., Ismail M. & Garavan T. N.. Predicting Malaysian managers' objective and subjective career success [J]. *The International Journal of Human Resource Management*, 2011, 22 (17): 3528-3549.

[52] Rodriguez J. K. & Scurry T.. Career capital development of self-initiated expatriates in Qatar: Cosmopolitan globetrotters, experts and outsiders [J]. *The International Journal of Human Resource Management*, 2014, 25 (7): 1046-1067.

[53] Rose R. C., Ramalu S. S., Uli J. & Samy N. K.. Expatriate performance in overseas assignments: The role of big five personality [J]. *Asian Social Science*, 2010, 6 (9): 104-113.

[54] Schell M. S. & Solomon C. M.. Capitalizing on the global workforce: A strategic guide for expatriate management [M]. Chicago: Irwin Professional Pub., 1997.

[55] Seibert S. E., Crant J. M. & Kraimer M. L.. Proactive personality and career success [J]. *Journal of Applied Psychology*, 1999, 84 (3): 416-427.

[56] Selmer J.. Language ability and adjustment: Western expatriates in China [J]. *Thunderbird International Business Review*, 2006, 48 (3): 347-368.

[57] Singh R., Ragins B. R. & Tharenou P.. What matters most? The relative role of mentoring and career capital in career success [J]. *Journal of Vocational Behavior*, 2009, 75 (1): 56-67.

[58] Suutari V. & Mäkelä, K.. The career capital of managers with global careers [J]. *Journal of Managerial Psychology*, 2007, 22 (7): 628-648.

[59] Tan J. S.. Issues & observations: Cultural intelligence and the global economy [J]. *Leadership in Action*, 2004, 24 (5): 19-21.

[60] Thomas D. C. & Inkson, K.. Cultural intelligence [M]. San Francisco: Berrett-Koehler, 2004.

[61] Tsai W. & Ghoshal S.. Social capital and value creation: The role of intrafirm networks [J]. *Academy of Management Journal*, 1998, 41 (4): 464-476.

[62] Tung R. L.. Expatriate assignments: Enhancing success and minimizing failure [J]. *The Academy of Management Executive*, 1987, 1 (2): 117-125.

[63] Van Dyne L., Ang S., & Koh C.. Personality correlates of the four-factor model of cultural intelligence [J]. *Group & Organization Management*, 2006, 31 (1): 100-123.

[64] Van Dyne L., Ang S., & Koh C.. Development and validation of the CQS. In S. Ang & L. Van Dyne (Eds.), *handbook of cultural intelligence-theory, measurement and applications* [M]. New York: M. E. Sharpe, 2008.

[65] Van Dyne L., Ang S. & Livermore D.. Cultural intelligence: A pathway for leading in a rapidly globalizing world. In K. M. Hannum, B. McFeeters & L. Booyen (Eds.), *Leadership across differences: Cases and perspectives* [M]. San Francisco: Pfeiffer, 2010: 131-138.

[66] Wang M., Law K. S., Hackett R. D., Wang D. & Chen Z. X.. Leader-member exchange as a mediator of the relationship between transformational leadership and followers' performance and organizational citizenship behaviors [J]. *Academy of Management Journal*, 2005, 48 (3): 420-432.

[67] Ward C., Leong C. H. & Low M.. Personality and sojourner adjustment an exploration of the big five and the cultural fit proposition [J]. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 2004, 35 (2): 137-151.

[68] 王姿力. 外籍劳工人格特质、用心觉察、文化智商、跨文化适应与工作绩效之研究 [D]. 中国台湾: 国立中正大学博士学位论文, 2012.

[69] 王德鏞. 全球职涯资本之探讨与量表建构——以台湾外派人员为例 [D]. 静宜大学硕士学位论文, 2013.

[70] 仲济文. 我国派外经理人的派外意愿与派外适应关系之研究 [D]. 中国台湾: 国立成功大学硕士学位论文, 2005.

[71] 刘淑萍. 派外人员之自我效能、跨文化适应及工作满意度之研究——以家庭支持为调节变项 [D]. 中国

台湾：国立中正大学硕士学位论文，2011.

[72] 李欣伦. 澳洲打工度假者之文化智商、跨文化适应与工作满意度之关系研究 [D]. 中国台湾：国立台北教育大学硕士学位论文，2012.

[73] 陈心田. 人际网络、网络利益与事业生涯成功 [J]. 管理评论, 2003, 22 (4), 101-127.

[74] 林昀皇. 探讨外国学生之文化智商对文化冲击的影响——以跨文化适应为中介变量 [D]. 朝阳科技大学硕士学位论文，2011.

[75] 郑惠文. 社会支持对文化智商及社会文化适应间的调节效果：以在台湾的国际学生为例 [D]. 中国台湾：国立台湾师范大学硕士学位论文，2013.

[76] 徐其力. 员工生涯能力与组织生涯管理对员工生涯成功之影响研究 [D]. 中国台湾：国立彰化师范大学博士学位论文，2008.

[77] 黄良志，林淑慧，王舜慧，蔡育璟. 派外人员的情绪智力、跨文化适应与生涯资本之研究——以知觉组织支持为调节变项 [R]. 中国管理研究国际学会 (IACMR) 年会，2012-06-20~24，香港城市大学.

[78] 黄珍兰. 派外人员之人格特质对其文化智商与跨文化适应影响之研究 [D]. 中国台湾：国立中山大学硕士学位论文，2009.

## A Study on the Relationships Among Expatriates' Cultural Intelligence, Cross-Cultural Adjustment, and Career Success: Career Capital as a Moderator

WU Ting<sup>1</sup> XIAO Ziyun<sup>2</sup> LIN Qiuxu<sup>3</sup> HUANG Liangzhi<sup>2</sup>

(1. School of Business, Macau University of Science and Technology, Macau 999078;

2. National Chung Cheng University of Taiwan, China, Jiayi 621;

3. School of Management, Wuhan Technology and Business University, Wuhan 430065)

**Abstract:** The purpose of the study is to explore the relationships among cultural intelligence, cross-cultural adjustment, and career success of expatriates. Meanwhile, the moderated effect of career capital between cross-cultural adjustment and career success is analyzed. Data collected was conducted by questionnaire survey. Totally, 208 valid questionnaires were gathered and put into the analysis. The results are summarized as follows: firstly, Cultural Intelligence has positive effect on cross-cultural adjustment. Secondly, Cross-cultural adjustment has positive effect on career success. Thirdly, Cross-cultural adjustment has partial mediated effect between cultural intelligence and career success. Finally, The career capital doesn't have moderated effect between cross-cultural adjustment and career success.

Based on the research results, the concrete conclusions and suggestions are provided to related company and future study as references.

**Key words:** Expatriates; Cultural Intelligence; Cross-Cultural Adjustment; Career Success; Career Capital