

# 逆境商數、外派適應與離職傾向關係模式之研究—以外派人員為例

## A Study of the Relationship Model among Adversity Quotient, Expatriate Adjustment, and Turnover Intention

### — An Empirical Study of Expatriates

王姿雲

長榮大學國際企業學系碩士

李元墩

長榮大學經營管理研究所

#### 摘要

現今處於交通便利且資訊發達的時代，「全球化」世界已經來臨。當企業發展到多國籍經營時，外派人員出現的需求，將於全球化世界的來臨隨之增加。外派任務當中，往往對於當地不熟悉的文化、語言及當地生活習慣而感到陌生，像是處在於逆境中。而員工無法適應當地不同的生活與文化環境，很容易造成離職的念頭。本研究經由文獻分析，以台灣籍之外派人員為施測對象，採滾雪球之方式及企業抽樣方式，共發出研究問卷 750 份，回收有效問卷為 135 份，問卷回收率為 18%。根據統計分析結果歸納出研究結論如下：1. 逆境商數對外派適應有顯著正向影響；2. 外派適應對離職傾向有顯著負向影響；3. 整體模式關係具有良好適合度。最後就本研究之研究發現與管理意涵作探討，並具體呈現研究貢獻與建議，以供學術界與企業界作為參考之用。

**關鍵字：**逆境商數、外派適應、離職傾向、外派人員。

## 1. 緒論

### 1.1 研究背景與動機

當企業發展到多國籍經營時，外派將是必然的趨勢。根據經濟部投資業務處經貿統計中，我國核准對外投資統計表中，顯示出 2010 年較 2009 年同期增加了 53% 對外投資金額。外派人員對國際企業而言是龐大的投資國際企業依然持續派遣，不僅是為專業知識，也為了進入新市場或發展國際管理能力(Torbiorn, 1994；田文彬、林月雲, 2003)。

美國心理學家 Paul G. Stoltz(1997)率先提出逆境商數(Adversity Quotient, AQ)的概念應用於心理學層面，逆境商數指的是處於困難的環境裡，人們所能承受的能力。而根據研究指出企業在甄選外派人員時，會評估他們的國際經驗、外向性、抗壓性等三者為主要甄選考量 (Tye & Chen, 2005)。

Tung(1981)於外派人員議題中指出，原來於母公司表現優異的員工，並不代表外派任務就能順心如意。失敗的原因，主要為「員工本身無法適應當地不同的生活與文化環境」(林明宏, 2002)。外派任務失敗除了可估量的損失成本外，亦有其他無形的成本包含在內，如失去一位良好的外派人員或因離職而造成與當地國客戶關係的中

斷，對外派人員而言，亦可能造成家庭的影響(Dowlin, Schuleir & Welch, 1994；田文彬等人，2003)。

## 1.2 研究目的

基於上述背景與動機，本研究之目的即在探討：

1. 逆境商數是否會對外派適應造成影響，外派適應屬個人心理層面之調適，國內尙未有學者針對逆境商數與外派適應做相關研究，故本研究欲探討兩者影響。

2. 逆境商數也是瞭解抗壓性的指標之一，對於外派初到不熟悉的環境中及新工作的挑戰中，一定感到許多陌生進而造成壓力，而這些壓力就像是處在逆境之中一樣，故本研究欲探討逆境商數的高低是否會影響離職傾向的發生。

3. 外派適應由先前眾多學者之研究，已經確定為外派成敗的關鍵因素之一，外派的成敗將會造成許多有形及無形上的損失，本研究欲再次證明先前眾多學者之研究，欲探討外派適應的程度是否會影響離職傾向的發生。

## 2. 文獻探討

### 2.1 逆境商數

逆境商數理論以三種主要科學為基礎，分別是認知心理學、心理神經免疫學(健康新科學)以及神經生理學(腦部科學)。

1. 認知心理學：習得性無助(Learned Helplessness)為逆境商數理論重要的因素，說明在接連不斷的遇到挫折逆境時，自己對於一切事物都感到無能為力，產生不可能有主控權時的絕望，失去了信心，放棄挑戰不再繼續努力(Seligman, 1975)。

2. 心理神經免疫學：經由醫學界多年來的證明人類的情感確實會影響身體健康、情緒及思想。如何回應挫折和身心健康有直接關係。

3. 神經生理學：上述所談的心理神經免疫學的心理過程都有其神經生理的基礎(洪蘭，1997)，對學習及行為的研究都是神經科學的分支。而經過二、三十年的研究與應用，逆境商數的高低也印證了工作生涯和個人生活的成功(Stoltz, 1997)。

### 2.2 逆境商數理論之四大構面

逆境商數主要由 CO2RE 四個構面組合而成，Stoltz(1997)提出必須要深入探討的四個要素：控制能力(C)、起因與責任歸屬(O2)、影響範圍(R)以及持續時間(E)。

1. 控制能力 (Control)，逆境的自我控制能力，代表著「覺得自己對於逆境與挫折有多大的控制能力？」逆境商數最主要是測驗自己心理層面的狀態，故自己的「感受程度」為最真誠的表現，也是逆境商數最主要的依據。C 的分數愈高，就越可能堅持找出解決方法，同時保持良好的反應。

2. 起因與責任歸屬 (Origin & Qwnership)，逆境發生的自我態度，O2 的代表兩種涵義：起因(Origin, Or)與責任歸屬(Ownership, Ow)。表示著「逆境的起因是由於什麼人或事？」以及「對於逆境我應負多大的責任？」。O2 的分數愈高，更能明確自己的角色，懂得避免不必要的自責，也看得清自己的責任。適度自責可以創造良性循環，由錯誤中學習改進，是讓自己健全發長的要素。

3. 影響範圍 (Reach)，逆境對自我影響的程度，代表著「逆境對自己的生活領域

有多大影響」。AQ 愈低，就會讓逆境更容易影響到人生的其他層面。R 的分數愈高，愈能限制逆境影響的範圍，抑制問題的發展。

4. 持續時間 (Endurance)，逆境對自我影響的持續性，代表著「逆境的原因會持續多久」或「自己認為逆境將會持續多久」。意味著對於面臨逆境時，自己恢復能力的速度。E 的分數愈高，愈認知到無論現況多麼不如意，總是會改善而且終就會過去的。

上述是構成逆境商數的四大構面，這四大構面會隨著個人的情況與特質的不同，造成不同程度的影響，Stoltz(1997)認為當敏銳觀察逆境的出現，能讓立即改變自己的處理方式，及只有瞭解自己的限制，才能提升自己回應逆境的能力，才能不會為逆境所順，進而邁向成功旅程(莊安祺，2001)。

## 2.3 外派適應

Oberg(1960)率先提出，不同國家與民族有著不同的文化、習俗與法律，當人們置身於陌生環境時，因為害怕觸犯禁忌，心中產生焦慮與不適的感覺，此種現象稱之為「文化衝擊」(Culture Shock)。以文化衝擊為基礎，所產生的調適過程就稱之為「跨文化適應」(Cross-Culture Adjustment)，就是「海外適應」(Overseas Adaption or Adjustment)(盧美月，1998；林明宏，2002；藍雅馨，2002；陳威有，2003)。

本研究以外派人員為研究對象，因外派任務赴任其他國家工作，將海外適應以另一個較狹義的名稱為「外派適應」(Expatriate Adjustment)，其本質與跨文化適應及海外適應相同，探討本國國籍之公民到另一個國家的適應情況。在海外適應中，常被引用的理論是由 Black 與 Mendenhall(1991)所提出之「U 型曲線理論」(U-Curve Theory, UCT)，是個人對於新環境掌握程度的反應。

1. 蜜月期(Honeymoon Stage)：此階段的外派人員像是旅行者，對新環境與事物感到驚奇興奮，適應階段尚屬不錯。

2. 文化衝擊期(Culture Shock Stage)：此階段為外派人員對於衝擊期的轉折點，對於新環境與事物新鮮感逐漸消失，轉而戰戰兢兢應付生活與工作，此時為適應階段之穀底，如無法適應將導致外派失敗。

3. 適應期(Adjustment Stage)：此階段外派人員開始適應新環境且學習遵循文化的規範；此時個人與當地國人事物之互動關係愈來愈佳。

4. 熟悉期(Mastery Stage)：此階段外派人員已經適應當地國，在新環境的各項能力提升，能盡情發揮與伸展。

## 2.4 離職傾向

廣義的離職(Turnover)為「勞動力移動」，指勞工地域間、職業間或是產業間的流入及流出(黃英忠，2000)。離職原因，因個人而不同，但離職卻有相同的過程，個人會先評估目前工作，及考量目前工作的滿意程度，進而產生離職想法，開始尋找其他工作，再與目前工作相互比較，評估機會成本，最後決定離職或是留下(Mobley, 1977)。離職傾向為預測離職的重要評估變項，指工作者在特定組織工作一段時間之後，經過考慮而有離開組織的傾向(Thatcher et al., 2002、王偉安，2009)。

外派人員離職的定義，除了離開組織意願的外部離職，還包含轉換組織內工作或提前回任的內部離職(Birdseye & Hill, 1995)。亦有學者支持 Birdseye 與 Hill(1995)之理論，認為外派失敗或是外派人員離職應包括內部及外部的離職(黃英忠、董玉娟、林義屏，2001)。Newman(1974)、樊景立(1978)、Price 與 Muller(1981)的研究證實，離

職傾向與離職行為有高度的相關(吳美鳳, 2003)。本研究採用 Bridseye 與 Hill(1995)對外派人員離職之定義, 因外派人員為企業高成本重點栽培的國際企業員工, 外部離職會造成許多無形及有形的成本, 內部離職亦相同, 外派人員外派成功「回任」, 可將許多外派實務上的種種經驗傳承給下一位外派人員, 倘若轉換組織內的工作, 就形成外部離職, 無法將經驗傳承。

## 2.5 研究構念及構面間的關係

### 2.5.1 逆境商數與外派適應

因國內、外研究對於逆境商數應用於外派適應的探討甚少, 故本研究由逆境商數之理論基礎推導本研究逆境商數與外派適應之假設。

瞭解逆境商數在其認知心理學中以「習得性無助」為逆境商數主要探討之理論基礎, 此種行為, 讓人們把失敗的原因歸為本身不可改變的因素, 而放棄繼續嘗試的勇氣和信心。而心理神經免疫學, 顯示出回應逆境的態度會讓免疫功能也隨之改變, 即如何回應挫折和身心健康有直接關係。最後, 神經生理學, 讓逆境的回應將影響到身體的運作, 進一步影響到學習與行為。而不熟悉的外派環境, 無論是生活、工作或是與當地人之互動, 都是種新體驗及新挑戰, 容易在這些不熟悉的環境中感到挫折, 如無法突破將容易使離職傾向的念頭產生。根據上述逆境商數之理論, 推導本研究之假設:

H1: 逆境商數對外派適應有顯著正向影響。

### 2.5.2 逆境商數與離職傾向

同上述逆境商數之理論基礎, 本研究亦以此推導出本研究逆境商數與離職傾向之假設。根據上述逆境商數之理論, 推導本研究之假設:

H2: 逆境商數對離職傾向有顯著負向影響。

### 2.5.3 外派適應與離職傾向

本研究亦探討外派適應與離職傾向之影響, 茲將整理學者對於兩者之研究發現。Shaffer & Harrison(1998)適應程度對外派人員離職傾向有負向影響。程正方(2007) 外派適應程度對於離職傾向存在部分顯著負向差異程度。根據上述逆境商數之理論, 推導本研究之假設:

H3: 外派適應對離職傾向有顯著負向影響。

## 3. 研究方法

### 3.1 研究架構

本研究主要是探討海外派遣人員之逆境商數、外派適應與離職傾向三者的相互影響。依據本研究之研究背景動機與研究目的, 及文獻探討與分析後, 茲提出本研究之研究架構如圖 1 所示:

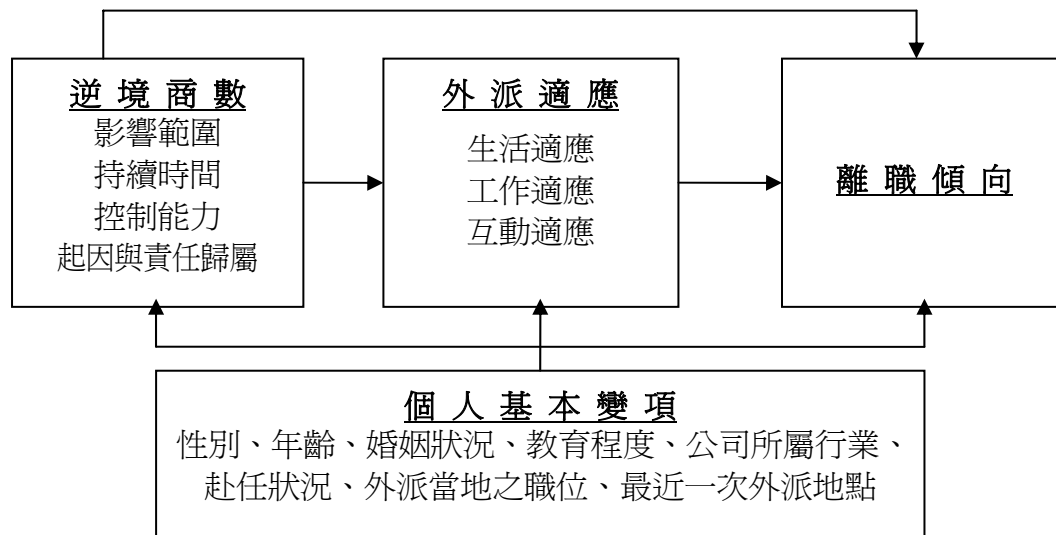


圖 1 研究架構圖

### 3.2 研究假設

本研究基於研究之目的根據文獻探討及研究架構，推導出假設，茲將各項假設再次逐一論述如下所示：

- H1：逆境商數對外派適應有顯著正向影響。
- H2：逆境商數對離職傾向有顯著負向影響。
- H3：外派適應對離職傾向有顯著負向影響。

### 3.3 研究變項操作型定義

#### 3.3.1 逆境商數

本研究逆境商數構面及操作型定義如下：1. 影響範圍，因逆境所影響其他領域的範圍。2. 持續時間，因逆境所造成自我影響的持續程度。3. 控制能力，對逆境的掌控能力，認為成果與本身的努力有關。4. 起因與責任歸屬(擁有態度)，逆境發生的自我態度，面對逆境勇於承擔責任並非自責。

#### 3.3.2 外派適應

本研究外派適應構面及操作型定義如下：1. 生活適應，外派人員對在當地國之生活環境上的適應。(如居住條件、食物、購物、休閒方式、醫療、氣候、交通、安全、價值觀、風俗習慣及心理適應等)。2. 工作適應，外派人員在工作任務上的適應狀況及工作內容的勝任程度。3. 互動適應，外派人員與當地居民的互動適應程度，包含與公司內部的當地主管或同事，及公司以外的當地居民相處適應。

#### 3.3.3 離職傾向

本研究之離職傾向為單一構面。主要僅在測試受測者對於外派工作之離職意願的強度。本研究外派適應構面及操作型定義如下：離職傾向，在特定組織工作一段時間之後，經過考慮而有離開工作組織的傾向。

### 3.4 抽樣設計與樣本回收情形

本研究是採取問卷調查的方式，研究對象為具有外派經驗之台灣人員，以各產業的外派人員正於外派期間中、已返回台灣之外派人員或是曾有過外派經驗的人員為問卷受測對象，探討逆境商數、外派適應與離職傾向之間的相互影響。

本研究滾雪球抽樣的方式，經由朋友的協助，亦主動尋求企業給予協助，以天下雜誌 2009 年所公佈之 1000 大製造業、500 大服務業及 100 大金融業中，挑選具有外派企業的台灣公司，請為代發給有外派經驗之員工。而考慮到正於外派任務遠在國外工作之外派人員，其問卷填答之方便性，將問卷架設至網路，外派人員可直接上網填答問卷。

本研究亦注意樣本重複的問題，由滾雪球方式發放之問卷不會與企業發放之問卷對象重複。研究問卷總計發出 750 份，回收 156 份問卷，剔除未經過反向題測驗及無效問卷 21 份後，有效問卷回收率為 18%。

### 3.5 資料分析方法

使用 AMOS 6.0 統計軟體進行驗證性因素分析探討本問卷之效度，亦進行結構方程式模式分析，來驗證本研究整體架構之適合度及假設。

## 4. 研究結果與討論

在本節中將分別針對本研究受測之樣本結構及本研究各構念中之研究構面作描述性分析，予以說明之。

### 4.1 個人基本變項描述性統計

性別，男性佔 75.6%，女性則佔 24.4%。年齡，31~40 歲在樣本中比例最大，佔 44.4%。婚姻狀況，以已婚在樣本中比例最大，佔 63.7%。教育程度，以專科或大學之教育程度在樣本中比例最大，佔 56.3%。公司所屬行業，以製造業在公司所屬行業在樣本中比例最大，佔 54.8%。赴任狀況，以單身赴任之赴任狀況在樣本中比例最大，單身赴任佔 81.5%。外派當地之職位，以基層主管在樣本中比例最大，佔 37.0%。最近一次外派地點，以中國為在樣本中比例最大，佔 52.6%。最近一次外派任期，以 1 年(含)以下在樣本中比例最大，佔 43.0%。

### 4.2 研究構面之描述性分析

本研究之研究構念分別為逆境商數、外派適應及離職傾向等三大構念。茲將各構念中之研究構面作描述性分析。

#### 4.2.1 逆境商數

具有經驗之外派人員在逆境商數中，以控制能力為最高(平均數 3.4326)，在影響範圍為最低(平均數 2.3481)。顯示外派人員控制能力的分數愈高，就愈可能堅持的找出解決方法，保持良好的反應，外派人員的影響範圍分數愈低，就愈可能讓逆境影響到其他層面的領域。

#### 4.2.2 外派適應

具有經驗之外派人員在外派適應中，以工作適應為最高(平均數 3.6593)，在生活適應為最低(平均數 3.4121)。顯示外派人員前往當地國之工作適應，為外派適應中最能掌控的，其和本身的專業程度有很大之關係。生活適應方面，因為外國環境並非自己可以全盤掌握，故可看出生活適應為外派適應中較弱。

### 4.2.3 離職傾向

本研究離職傾向為單一構面，其涵蓋整個構念，因此不做比較。

### 4.3 效度分析

針對本研究之量表利用 AMOS6.0 統計軟體進行效度驗證，討論本研究問卷量表的收斂效度(Convergent Validity)、區別效度(Discriminant Validity)以及整體適合度(Goodness of fit)。

### 4.4 逆境商數量表

本研究之逆境商數量， $p$  值=0.079，達到大於 0.05 的判別標準，其規範卡方=1.164 小於 3，且 GFI 與 AGFI 值皆大於 0.8，代表量表符合適合度。負荷係數皆達到標準值以上，且估計值具顯著性，C.R.值皆大於 2，故具有的收斂效度。依照公式計算  $t$  值，計算之數據顯示， $t$  值皆大於 3，表示各個構面是有所區別的，且各構面間之相關係數都不為 1，印證量表有區別效度。逆境商數量表係由學者經歷數十年之研究，測試過上萬人，故具有良好之內容效度。

### 4.5 外派適應量表

本研究之外派適應量表， $p$  值=0.075，達到大於 0.05 的判別標準，其規範卡方=1.183 小於 3，且 GFI 與 AGFI 值皆大於 0.8，代表量表符合適合度。負荷係數皆達到標準值以上，且估計值具顯著性，C.R.值皆大於 2，故具有的收斂效度。依照公式計算  $t$  值，計算之數據顯示， $t$  值皆大於 3，表示各個構面是有所區別的，且各構面間之相關係數都不為 1，印證量表有區別效度。外派適應量表係由各學者之研究，其測量構面與題項皆類似，且本研究量表經由專家修訂，故具有內容效度。

### 4.6 離職傾向量表

本研究之離職傾向量表為單一構面  $p$  值=0.124，達到大於 0.05 的判別標準，規範卡方=1.730 小於 3，GFI 與 AGFI 值皆大於 0.8，代表量表具有良好之適合度。負荷因素皆達 0.7 以上，且估計值具顯著性，C.R.值皆大於 2，故本研究之離職傾向量表具有良好的收斂效度。本研究之離職傾向量表為單一構面，故沒有區別效度之限制。外派適應量表係由各學者之研究題項為依據，且本研究量表經由專家修訂，故具有良好之內容效度。

綜合上述可得知，本研究之逆境商數、外派適應與離職傾向量表具有理論架構之內容效度基礎，經由驗證性因素分析發現皆具有收斂效度及區別效度之水準，使得本研究逆境商數量表可以適合的衡量本研究預衡量之問題。

### 4.7 研究架構整體模式適合度分析

本研究量表之整體適合度驗證利用結構方程式(Structural Equation Modeling, SEM)評估本研究量表之適合度。SEM 包含了測量模式(Measurement Model)與因果關係結構模式(Structural Model) (陳順宇，2007)。

本研究對模式的參數估計方法採 AMOS 內設的最概法(Maximum Likelihood, ML)。由本章前述之效度分析結果，得知本研究之量表具效度之水準，故以單一取代多重衡量指標具可行性，SEM 模型路徑圖如圖 2 所示：

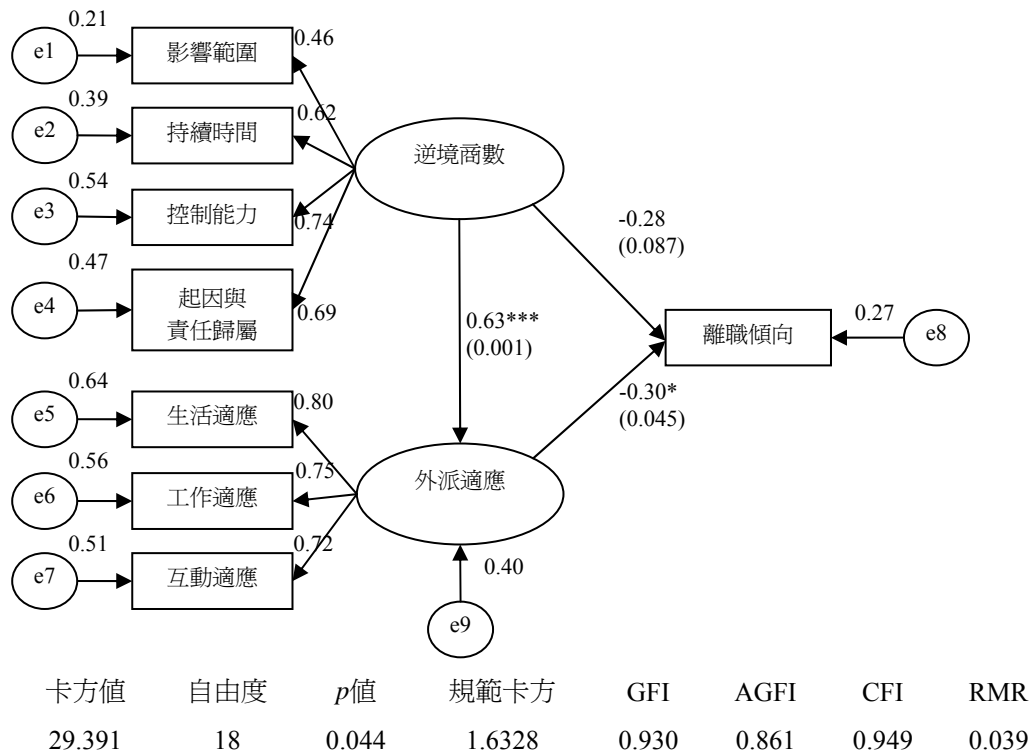


圖 2 本研究整體結構方程式之路徑圖

國外學者 Bagozzi 與 Yi (1988)和國內學者陳順宇(2007)認為 SEM 模式的模式適合度是否合宜，必須評估三個類型的指標，兩位學者類型指標相當接近，茲將綜合兩位學者之評估指標，將本研究之驗證詳載如下，分別有：

### 1. 基本模式適合度之評估(Preliminary Fit Criteria)

本研究模式之變異數皆為正數，標準化後之係數遠小於 1，亦沒有出現過大之標準誤差，且負荷因素量除了影響範圍為 0.461，非常接近 0.5 外，其他負荷因素量皆介於 0.5~0.95 之間，以及誤差變項皆達顯著水準。綜合上述結果，本研究符合基本模式適合度之評估。

### 2. 內在結構適合度之評估(測量模式)(Fit of Internal Structural of Model)

本研究之構面信度介於 0.738~0.859，達 0.5 之標準值以上，結構信度介於 0.725~0.917，達 0.7 之標準值以上，其萃取變異除了逆境商數為 0.4，接近 0.5 之標準值，其他萃取變異數介於 0.574~0.689，皆達 0.5 之標準值以上。其分析結果說明，本研究模式具有測量模式適合度。

### 3. 整體模式適合度之評估 (Overall Model Fit)。

專家及學者建議除卡方值外，需搭配其他衡量指標來檢測量表之整體適合度。檢測整體適合度之指標有：規範卡方、GFI、AGFI、CFI、NFI 及 RMR 等。根據分析結果顯示，本研究整體模型符合適合度之評估標準，代表本研究量表整體適合度良好。



#### 4.8 研究假設因果關係驗證

本研究之結構方程式模式內在品質與模式配適度標準達標準範圍，所呈現之路徑數據大部分亦達標準值，證明本研究所提因果關係之假設獲得統計上的支持，驗證本研究所提之假設。

#### 4.9 逆境商數對外派適應之因果關係

以逆境商數為自變數，外派適應為依變數，逆境商數對外派適應之間具有因果關係，有顯著正向影響，其  $\beta=0.63$ ， $p\text{-value}=0.001$ 。可得知逆境商數之高低會影響外派適應之調適結果，逆境商數主要是在測量人們在逆境中的忍受能力，如果逆境商數愈高，就愈能在不熟悉的環境中適應，不會因為處在逆境環境中而退縮放棄。故可得知，逆境商數量表可應用於外派人員之甄選。本研究之假設：

(H1)：逆境商數對外派適應有顯著正向影響，成立。

#### 4.10 逆境商數對離職傾向之因果關係

以逆境商數為自變數，離職傾向為依變數，逆境商數對離職傾向之間沒有因果關係，不顯著之負向影響，其  $\beta=-0.28$ ， $p\text{-value}=0.087$ 。其研究結果發現，逆境商數與離職傾向並沒有負向影響，表示外派人員的逆境商數高低並不會影響離職傾向，代表在外派人員在逆境中忍受的程度，並不會造成是否想要離職的念頭。由上實證分析，可得知本研究之假設：

(H2)：逆境商數對離職傾向有顯著負向影響，不成立。

#### 4.11 外派適應對離職傾向之因果關係

以外派適應為自變數，離職傾向為依變數，外派適應對離職傾向之間具有因果關係，有顯著負向影響，其  $\beta=-0.30$ ， $p\text{-value}=0.045$ 。可得知外派適應的程度會影響是否想要離職的念頭，外派人員在外派適應之生活、工作與互動方面適應良好，則能在環境中舒適的掌握自己的一切，就愈不會有離職傾向的發生。由上實證分析，可得知本研究之假設：

(H3)：外派適應對離職傾向有顯著負向影響，成立。

### 5. 結論與建議

本章將實證結果彙集整理成本研究之發現與結論，並給予學術界及管理實務界之意涵，並針對研究結論提出建議，同時給予後續研究繼續探討之方向，最後提出本研究之限制。

#### 5.1 結論

逆境商數之高低會影響外派適應之調適結果，如果逆境商數愈高，就愈能在不熟悉的環境中適應，不會因為處在逆境環境中而退縮放棄。故可得知，逆境商數量表可應用於外派人員之甄選。逆境商數與離職傾向之間呈現負相關，但並沒有負向影響，代表在外派人員在逆境中忍受的程度，並不會造成是否想要離職的念頭。外派人員在外派適應之生活、工作與互動方面適應良好，則能在環境中舒適的掌握自己的一切，就愈不會有離職傾向的發生。

## 5.2 管理意涵與建議

本研究以台灣籍外派人員為探討對象，與瞭解「逆境商數、外派適應與離職傾向關係模式之研究—以外派人員為例」，依據本研究之結論對於學術界與實務界有所貢獻如下：

### 5.2.1 學術界之意涵

驗證「逆境商數」、「外派適應」與「離職傾向」三者之關係，能提供未來研究者做為參考依據。

目前國內文獻中並無「逆境商數」對「外派適應」之關係研究，兩者皆屬個人心理層面，本研究首先大膽假設兩者具有影響性，經由實證分析，發現其逆境商數對外派適應具有正向顯著影響，表示逆境商數的高低確實會影響外派適應的程度，為學術上之發現。

其「逆境商數」對「離職傾向」與本研究發現兩者並無影響性，可知逆境商數的高低不會影響離職傾向，現代之工作難找尋，失業率也慢慢的上升，人們不會因為逆境商數高低而就離職傾向的衝動或念頭，即使不能忍受逆境也不會影響是否有辭職之念頭。

其「外派適應」對「離職傾向」本研究再次證明與之前學者所做之研究結果相呼應，再次證明外派適應的成功與否確實會影響是否想要離職的念頭，故外派適應為外派人員離職傾向之重要影響因素。

### 5.2.2 實務界之意涵

#### 1. 逆境商數量表企業應運用。

本研究根據結果發現，其逆境商數影響外派適應，可能原因為逆境商數屬個人「心理層面」之衡量，和人格特質相似，所謂「江山易改、本性難移」，外派任務大部分屬艱困之開拓工作，處在人生地不熟之環境，有如處在逆境之中，工作抗壓性顯得格外重要。而台灣企業國際大公司，台積電，特別設計一套問卷於招募時填寫，挑選接近自己其企業理念、志同道合之員工，而工作抗壓性也是公司衡量的指標，也將逆境商數的概念納入員工人格特質的評估測驗裡。培育外派人員屬高成本之栽培，也相當不易，如果能多一項評估指標，更能促進外派任務的成功。

#### 2. 個人應重視逆境商數。

逆境商數雖是屬於個人心理層面之逆境忍受衡量，能夠瞭解自己其逆境商數哪一方面較弱，可加強訓練，以達到擁有高 AQ，且能發揮潛力，亦能提升自己在職場的競爭力。

### 5.2.3 後續研究方向

後續學者可加入其他構面探討，使之更完整。影響外派任務的成敗不單只是外派上適應，還有許多因素例如公司給予的支持、派前的訓練等等。建議後續相關研究可以在加入其他結構面的變數，讓影響外派成敗的研究更完整，加以更深入的探討外派成敗。

## 6. 參考文獻

### 6.1 中文文獻

- 王偉安(2009)。台商外派人員離職傾向之影響因素研究－兩岸直航下距離的衝擊探索。國立中央大學資訊管理研究所碩士論文，桃園縣。
- 田文彬、林月雲(2003)。台灣歷年海外派遣管理研究分析。人力資源管理學報，第三卷第三期，頁1-25。
- 吳美鳳(2003)。回任協助方案對回任人員離職傾向影響之研究。靜宜大學企業管理研究所碩士論文，台中縣。
- 林明宏(2002)。我國企業外派人員適應因素及指標建構之研究。長榮大學管理學院經營管理研究所碩士論文，台南縣。
- 洪蘭 譯，Gleitman, H.著(1997)。心理學。臺北市：遠流出版社。
- 莊安祺 譯，Paul G. Stoltz著(1997)。AQ逆境商數。臺北市：時報出版。
- 莊安祺 譯，Paul G. Stoltz著(2001)。工作AQ：知識經濟職場守則。臺北市：時報出版。
- 陳威有(2003)。外派大陸人員海外適應力對員工工作績效之影響。大葉大學國際企業學系研究所碩士論文，彰化縣。
- 陳順宇(2007)。結構方程模式 AMOS操作。臺北市：心理出版社股份有限公司。
- 程正方(2007)。外派適應影響因素對工作績效及離職傾向之研究，國立成功大學工程管理專班碩士論文，台南市。
- 黃英忠(2000)。人力資源管理。臺北市：三民書局。
- 黃英忠、董玉娟、林義屏(2001)。台商派駐大陸已婚員工離開現職傾向之研究：工作－家庭衝突理論之觀點。管理評論，第二十卷第三期，頁85-122。
- 樊景立(1978)。紡織廠女性員工離職行為之研究。國立政治大學企業管理研究所碩士論文，臺北市。
- 盧美月(1998)。大陸台商企業經理人工作滿意度之研究，國立中山大學人力資源管理研究所未出版碩士論文，高雄市。
- 藍雅馨(2002)。跨文化訓練實施程度、派外人員能力與海外適應之關聯性研究—以台商派駐大陸人員為例。中原大學企業管理研究所未出版碩士論文，桃園縣。

### 6.2 英文文獻

- Bagozzi, R. P., & Yi, Y. (1988). On the evaluation of structure equations model. *Academy of Marketing Science*, 16(1), 76-94.
- Birdseye, M. G., & Hill, J. S. (1995). Individual, organizational/work and environmental influences on expatriate turnover tendencies: An empirical study. *Journal of International Business Studies*, 26, 787-813.
- Black, J. S., & Mendenhall, M. (1991). The U-Curve adjustment hypothesis revisited: A review and theoretical framework. *Journal of International Business Studies*, 22(2), 225-247.
- Dowlin, P. J., Welch, D. E., Schuler, R. S. (1994). *International Human Resource Management*. South-Western College Publishing.

- Mobley, W. H. (1977). Intermediate linkages in the relationship between job dissatisfaction and employee turnover. *Journal of Psychology*, 62, 237-240.
- Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric theory* (2nd ed). New York: McGraw-Hill.
- Ondrack, D. A. (1985). International human-resources management in european and North-American firm. *International Studies of Management and Organization*, 15(1), 6-32.
- Price, J., & Mueller, C. W. (1981). A csusal model of turnover for nurses. *Academy of Management Journal*, 24, 543-565.
- Seligman, M. (1975). *Helplessness: On depression, development and death*. San Francisco, CA: W.H. Freeman
- Shaffer, M. A., Harrison, D. A. (1998). Expatriates' psychological withdrawal from international assignments: Work, nonwork, and family influences. *Personnel Psychology*, 51(1), 87-118.
- Stoltz, P. G. (1997). *Adversity quotient: Turning obstacles into opportunities*. New York: John Wily & Sons.
- Thatcher, J. B., Stepina, L. P., & Boyle, R. (2002). Turnover of information technology workers: Examining empirically the influence of attitudes, job characteristics, and external markets. *Journal of Management Information Systems*, 19(3), 231-261.
- Toh, S. M., & DeNisi, A. S. (2005). A local perspective to expatriate success. *Academy of Management Executive*, 19(1), 132-146.
- Torbiorn, I. (1994). Operative and strategic use of expatriates in new organizations and marketstructures. *International Studies of Management & Organization*, 24, 5-17.
- Tung, R. L. (1981). Selecting and training of personnel for overseas assignments. *Columbia Journal of World Business*, 16, 68-78.
- Tye, M. G., & Chen, P. Y. (2005). Selection of expatriates: Decision-making models used by HR professionals. *Human Resource Planning*, 28(4), 15-20.