

東海大學管理碩士在職專班
碩士論文

指導教授：張國雄 博士

臺商外派大陸人員知覺職位被取代
可能性之研究

**The Study of Perception that Position Is Replaced for
Expatriate in China**

研究生：楊烱棠 撰

中華民國九十五年六月

臺商外派大陸人員知覺職位被取代可能性之研究

摘要

臺商赴大陸投資趨勢逐年增加，經營期間持續增長，大陸籍幹部本土化程度越來越深化。在此一趨勢下，臺籍幹部的角色定位更形重要。因此本文以探討臺籍幹部對知覺職位被取代的影響因素，以及面對此衝擊所反應之心理與行為為本研究之主要目標。

本研究以臺灣企業外派大陸人員為主要研究對象，發出問卷 400 份，而回收的有效問卷共有 237 份，並利用 SPSS 10.0 統計套裝軟體以迴歸分析驗證，獲得以下結果：

1. 駐外任務達成能力構面之管理任務對於知覺職位被取代有顯著負向影響，而學習任務則無顯著影響。
2. 駐外人員工作能耐構面之工作自主性與工作自我效能對於知覺職位被取代有顯著負向影響。
3. 知覺職位被取代對離職意願呈現顯著正向影響，而組織公民行為之利他行為以及組織承諾之情感性承諾均呈現負顯著影響。

最後依據各項檢定和分析結果，做出本研究之結論與建議，提供臺商企業在管理實務上參考。

關鍵字：外派人員、幹部本土化、知覺

The study of perception that position is replaced for expatriate in China

ABSTRACT

There is an increasing number of Taiwanese firms establishing businesses in Mainland China. As time advances, considering their long-term development in China, those Taiwanese firms gradually adopt the Management Staff Localization Strategy. In the circumstances, the role of expatriates is more important. So the factors of expatriate in China perceived position is replaced and their reactions are both the aim to discuss.

This research takes the expatriates in China for example. Totally 400 questionnaires were sent and 237 copies of completed questionnaires were returned. After regression analyzed with the SPSS 10.0 statistical analysis program, the conclusion is as follows:

1. In a regression, Management Task has significant negative influence on the perception that position is replaced, but Study Task doesn't have influence.
2. In a regression, Job Autonomy and Self-Efficacy both have significant negative influence on the perception that position is replaced.
3. In a regression ,the perception that position is replaced have significant positively influence on Turnover Intention,but have significant negative influence on Altruism of Organizational Citizenship Behavior and Affective commitment of organizational Commitment .

At last, we could get the conclusions and recommendations for Taiwanese entrepreneurs' reference in practical use.

KEY WORDS : Expatriate 、 Management Staff Localization 、 Perceive

誌 謝

當管理界的專業人士進入 EMBA 所學是一種領域，一種逛大街的感受，大街上開了許多店鋪：經濟學、會計學、人力資源、財務……，但以前卻只是逛大街、看櫥窗，當然也很有多理由，太忙、太老、太難、怕別人笑、怕考不上、怕考的不好……，更害怕年過半百的自己太久沒接觸學習，對於『考試』、『當掉』等名詞聽而生畏。總而言之，有門面但看到裡面卻很『空』與『無』，而選擇 EMBA 除了讓我們看到更多櫥窗之外，也引導我們進入學術的領域。

兩年寒暑，夜夜奔馳於大度山麓，逐漸折服在老師的教誨以及同學之間互相激勵協助之情下，讓我們有更多謙讓與包容的心胸，充滿敬畏的學習態度，敬佩老師的努力教學！這其中有情感因素也有對知識的飽足感，突然到了畢業的這一刻，內心還真感到萬分不捨！

對一個 EMBA 的學生而言，論文寫作有著更多的『恐懼』與『難度』，調整心態作出更多的準備，能完成此篇研究要謝謝許多人，指導教授張國雄博士當不在話下居首功，其諄諄教誨永記在心，同事的關心與協助，怕看到『領導』被當掉而使得公司臉上無光，同學的相伴同行增加的不少的勇氣，特別是同門的師兄弟姊妹們的互相勉勵，更有家人的關懷，以前都是扮演關懷者的角色，今日卻被關懷，更有一份感謝心，最後在加上一份楷模的心理，希望作為教育小孩的典範，原來老爸也有兩把刷子！還有面帶驚訝的朋友們，也給他們完成驚喜。而自己在人生旅程中挑戰且完成了這個多姿多彩的一頁。深深覺得學海無涯、惟有謙卑才能感受耕耘後的果實。

總之，在盛夏驪歌聲中誠摯的感激東海、老師、同學、同事、好朋友們給了機會，指導、鼓勵、再次謝謝你們。也將此文獻給敬愛的雙親結婚五十五週年及我與和治結婚二十五週年紀念禮品。

目錄

第一章 緒論	1
第一節 研究背景.....	1
第二節 研究動機.....	2
第三節 研究目的與問題.....	4
第二章 研究架構與假設	5
第一節 外派人員知覺職位被取代可能性.....	5
第二節 知覺職位被取代可能性對心理及行為之影響.....	9
第三節 外派大陸人員知覺職位被取代可能性之影響因素	16
第三章 研究方法	22
第一節 研究設計.....	22
第二節 研究變項之操作性定義與測量工具.....	29
第三節 信度與效度分析.....	31
第四節 相關性分析.....	37
第四章 研究結果與分析	39
第一節 知覺職位被取代可能性與後果變項之間的關係.....	40
第二節 知覺職位被取代可能性與前因變項之間的關係.....	41
第三節 結果彙整.....	44
第五章 結論與建議	45
第一節 結論與理論貢獻.....	45
第二節 理論貢獻.....	47
第三節 管理意涵.....	48
第四節 研究限制與後續研究方向.....	52
參考文獻	55

圖表目錄

圖 2-1 研究架構圖.....	05
表 1-1 核准對大陸投資統計總表.....	01
表 2-1 本土化動機.....	08
表 2-2 利他行為定義.....	11
表 2-3 離職意願定義.....	15
表 2-4 外派人員選任條件.....	17
表 2-5 工作自主性定義.....	19
表 3-1 研究對象性別分佈百分比分析表.....	23
表 3-2 研究對象年齡分佈百分比分析表.....	23
表 3-3 研究對象教育程度分佈百分比分析表.....	24
表 3-4 研究對象婚姻狀況百分比表.....	24
表 3-5 研究對象服務年資百分比表.....	25
表 3-6 研究對象服務部門百分比表.....	26
表 3-7 研究對象服務職位百分比表.....	27
表 3-8 研究對象服務公司人數分析表.....	27
表 3-9 研究對象服務公司成立年數分析表.....	28
表 3-10 研究對象服務公司地點分析表.....	28
表 3-11 研究構面衡量.....	30
表 3-12 信度分析表.....	31
表 3-13 後果因素分析 KMO 與 Baretlett 檢表.....	33
表 3-14 後果因素特徵值分表.....	33

表 3-15	後果因素分析轉軸後的成分矩陣.....	34
表 3-16	前因因素分析 KMO 與 Baretlett 檢表.....	34
表 3-17	前因因素特徵值分析表.....	35
表 3-18	前因因素分析轉軸後的成分矩陣.....	36
表 3-19	相關分析表.....	38
表 5-1	各構面之迴歸分析結果.....	39
表 5-2	分析結果彙整表.....	44

第一章 緒論

第一節 研究背景

西元 1978 年中國大陸開始確立經濟改革之路逐漸邁向資本主義方向，此一重大變革加速帶動中國大陸經濟急速成長，其中勞工與土地等各項資源的優勢成為吸引了各國投資的注意焦點，形成了強大的磁吸效應，在此一效果影響下，臺灣各家企業紛紛加快腳步進入大陸市場進駐設廠或是設立營運據點。在這龐大的內需市場、各項資源以及優惠措施的吸引之下，臺灣地區產業外移的趨勢已儼然成型。

表 1-1 核准對中國大陸投資統計總表

項目	對 中 國 大 陸 投 資		金額單位：美金千元
	件 數		金 額
1991	237		174,158
1992	264		246,992
1993	9,329		3,168,411
1994	934		962,209
1995	490		1,092,713
1996	383		1,229,241
1997	8,725		4,334,313
1998	1,284		2,034,621
1999	488		1,252,780
2000	840		2,607,142
2001	1,186		2,784,147
2002	3,116		6,723,058
2003	3,875		7,698,784
2004	2,004		6,940,663
2005	1,297		6,006,953
2006 01~03	238		1,766,197
1991~2006.03	34,690		49,022,382

資料來源：經濟部投資審議委員會

根據經濟部投資審議委員會統計截至 2006 年 3 月為止，臺灣企業至大陸投資案件為共 34,690 件，總金額更高達四百九十多億美金，若再加上未登記者，投資案件及總金額必然超出官方統計數據！由此可知臺商赴大陸投資之規模與日俱增，因此其經營動向以及趨勢更是成為關注的焦點。

第二節 研究動機

臺灣企業漸漸將重心移轉臺灣移轉至大陸地區，其中 1992 年之前主要是以臺灣中小企業為主，而 1992 年之後大型企業，如上市上櫃公司也開始進入大陸市場，尤其是在 1995 年以後，高科技產業逐漸移往大陸發展，因而產生許多外派臺籍幹部，雖無正式統計，但可以確定的是目前在大陸的臺籍幹部為數眾多。

隨著產業外移的趨勢，本人開始從事大陸投資至今也多年，著眼於近年來部份企業基於全球布局因而召回臺籍幹部，轉而執行「幹部本土化」策略，加上 2005 年 10 月 1 日中國大陸正式實行「臺灣香港澳門居民在內地就業管理規定」，臺籍幹部的保障與大陸當地員工相同，臺籍幹部也必須繳納社會保險金包括養老保險金、失業保險金、生育保險金、工商保險金等等，依中國大陸規定，這些社會保險金是依照薪資高低的比例徵收，由於臺籍幹部薪資遠高於大陸幹部，使得臺商必須為臺籍幹部支付社會保險金也大幅提昇，這對臺商而言無疑使成本支出大幅增加，因此在人力成本策略考量下，這些臺籍幹部原有職位有逐漸被大陸籍幹部取代的趨勢，臺籍幹部的角色從原本的功能性幹部變成只是臺灣籍的勞工之「臺勞」，甚至是沒有固定職業在台灣或是於大陸地區流浪的「臺流」。不管主動或被動，兩岸人才的流動，已是由市場決定的必然趨勢。

然而針對大陸地區獨特社會文化因素，『人』是臺商在大陸投資的最大關鍵，能否找到適合的人才與優秀幹部，決定了其在大陸事業的經營成敗，儘管臺籍幹部失敗的案例屢見不鮮，流浪在大陸地區的『臺流』也不在少數，但臺灣地區仍大力鼓勵年輕人掌握世界趨勢即早前往大陸發展，這其中似乎充滿矛盾！但是若能了解並掌握失敗的原因並加以改進，並且輔以臺商為其妥善規劃職涯，才能創造出臺籍幹部的絕對優勢，因此主要希望能藉由本文的分析，整理歸納出影響臺籍幹部被取代的主要因素，作為臺籍幹部提升自我的目標以及方向，更能讓正準備前往大陸地區服務的臺籍幹部們能對於其未來的職涯有更深一層的認知。

在理論文獻方面，過去主要著重外派人員之選派條件、海外適應、臺商企業推動本土化策略的趨勢等主題進行探討，但基本上都是以臺商企業的立場與角色來分析與探討，較少以臺籍幹部自我意識為出發點，探討他們對於本土化之主觀知覺程度與感受，故本研究將彌補過去文獻之不足，探討大陸產業環境的急速變化之下以及幹部本土化的趨勢下，以臺籍幹部的立場分析知覺職位被取代的可能性中所呈現的心理與行為，並探討主要影響因素為何，最後提出建議俾利其積極自我提昇，強化並善用自已的優勢，尋找適當的立足點，創造自己的另一波人生高峰。

第三節 研究目的與問題

基於上述研究背景與動機，本研究將根據『本土化』理論，了解臺商企業採取『幹部本土化』策略的趨勢與現況下，臺籍幹部們本身知覺職位被取代可能後產生的心理以及反應行為，藉以深入探討影響臺籍幹部知覺職位被取代的主要影響因素，俾利臺籍幹部確立自我定位以及自我能力提昇，並使臺商業主能重視此一趨勢及早做出反應措施，因此本文主要研究目的如下：

1. 探討臺籍幹部對於知覺職位被取代可能後之工作態度與行為表現之關聯。
2. 從管理控制、學習、與駐外人員工作能耐觀點，探討影響臺籍幹部知覺職位被取代的可能影響因素。

第二章 研究架構與假設

本研究參酌文獻所探討之各項資料後擬定主要研究架構：第一部分針對當外派人員知覺到自我職位被取代的可能性提高時，所可能產生的心理反應以及外在表現的行為呈現，主要從組織公民行為、組織承諾以及離職意願三大構面進行分析；第二部份從管理控制、學習、與駐外人員工作能耐觀點，探討知覺職位被取代的主要影響因素，從前因與後果的整體連貫關係，提出完整的理論架構如下圖 2-1 所示：

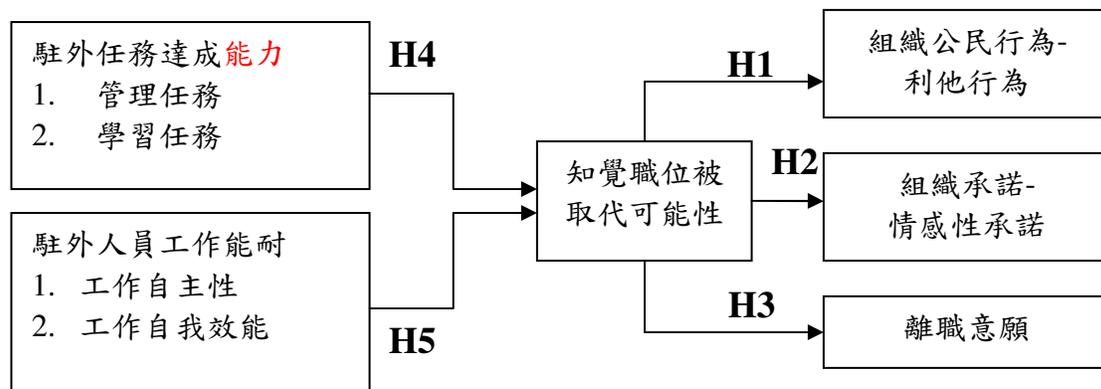


圖 2-1 研究架構圖

第一節 外派人員知覺職位被取代可能性

臺商企業進入大陸設廠、營運，設立子公司無疑是一種策略上的關鍵行動，從策略性人力資源觀點而言，為了確保跨國投資的成功，初期的人力資源管理有其絕對的重要性，然而當企業進入經營成長期也就會產生更多幹部互替與管理上的問題，舉凡此種種人力資源管理皆是臺商企業所必須面對的。

(一) 外派人員的定義

外派人員就是隨著國際企業的擴張，而於海外設立子公司時，為因應母公司管理上的需要以及控制而從母公司調派前往海外子公司進行管理或業務負責之人員(王怡云，1998)。簡言之，外派人員即是由母公司挑選適合且信任的人員，前往海外公司協助發展，並且擔任母公司與子公司之間的溝通橋樑之角色。雖然外派人員的派遣會遭遇到當地國家的種種限制，不僅成本較高，尚有適應不良以及績效不佳等高失敗率，但是選擇派遣人員到海外公司仍是大多數公司的主要政策。

(二) 外派人員知覺職位被取代可能性

本研究定義外派大陸地區之臺籍幹部之職位被取代可能性為臺商企業執行管理幹部本土化策略後，外派大陸之臺籍幹部知覺原職位被大陸籍員工取代之可能性。主要目的在於分析外派大陸之臺籍幹部對於整體環境改變，『本土化』趨勢日益成型下，可能影響自我職位被大陸籍員工取代的知覺意識之因素。

1. 管理幹部本土化的定義

本土化乃企業因應當地與母國歷史、文化、價值觀等差異，使得企業的營運活動更適合當地運作之調整活動。方家平(2001)認為本土化應該包括品牌、人力資源、營銷方式、資本運作、產品製造以及研究發展六大方面，其中「人力資源本土化」乃是決定跨國性企業經營成敗的重要關鍵，而大陸之臺商企業主要的人力資源本土化即為「以夷制夷」策略，聘用具有專業技術能力或具有管理能力的當地人來擔任管理幹部，讓大陸籍員工管理大陸籍員工之管理幹部本土化(侯明順，1994)。歷年來臺商企業前往大陸投資不斷持續的在增加中，不論大型企業或中小型企業，在產業外移以後為了企業之低成本競爭策略，必

須利用當地充沛之勞動力，一般企業在大陸設廠建立子公司之初期，臺灣公司會派遣較多人員從事管理及技術轉移的工作，經過數年經營穩定後，逐漸的培植大陸幹部來接替臺籍幹部，此即為所謂的「幹部本土化」策略。

2. 管理幹部本土化之動機

多國籍企業在海外子公司的「當地任用」乃是一個漸進式的趨勢，其主要優點在於避免派遣人員的文化調適、降低人事成本(Kobrin, 1988)、減少與當地國人員的衝突(Zeira, 1979)，且能培植本土管理與技術人才(Pucik, 1984; Kobrin, 1988)。

近年來，由於所得雙重課稅的影響、文化調適的不易、兩岸衝突的升高以及大陸籍幹部的快速成長等等，皆使得許多臺商幹部前往大陸地區發展的意願低落，再加上臺商企業成本方面的考量，許多大型的臺商也開始重視幹部本土化(高希均, 1995)。以下將各位學者對於本土化的動機彙整為以下五點，見下表2-1：

(1) 成本考量

外派人員之薪資遠高過其在母公司同職等或子公司同職等之當地從業人員薪資，因此臺商企業每年花在臺籍幹部身上的經費較陸籍幹部高出數倍，加上近年經濟不景氣的影響，臺商紛紛擢升大陸籍管理幹部，減少派駐人員需求。

(2) 減少管理衝突

當地人民較為瞭解當地之人情、商情、國情，並且較容易與當地之員工、顧客、原料供應商、政府官員、企業主溝通，且不致引發不良民族情緒之反應而增加經營管理上的困擾。

(3) 當地政府與法規限定

幾乎所有國家的法律在本國具有足夠技術能力員工之情況下，均規定需要雇用一定數量的本國籍員工。因為藉由多國籍企業來訓練本國勞工、管理人員，一則可以解決就業不足現象，再則可以提供經濟發展必要的人力資源，此為資本輸入國從外國投資中所獲取的重要利益。因此，多數國家常利用法令限制境內企業的人事雇用權，以維護本國勞工利益。

(4) 外派意願降低

優秀的臺籍幹部派赴大陸漸感不易，致臺籍幹部出現斷層或匱乏現象，為使公司永續經營，臺商企業轉而投入心血訓練當地人才，以培植為幹部人選。

表2-1 本土化動機

學者	年代	動機
陳正中	1997	成本考量
李玉芬	1995	
黃秀萍	1996	
陳明芳	1999	
陳正中	1997	減少管理衝突
李玉芬	1995	
黃秀萍	1996	
陳正中	1997	當地政府與法規限定
黃秀萍	1996	
呂錦龍	1994	外派意願降低
陳明芳	1999	
陳明芳	1999	大陸籍幹部能力提升

(5)大陸籍幹部能力提升

大陸幹部已體認到在臺商企業努力學習，提昇自己工作知識與技能，尤其是經營手法與管理技巧，對自己的前途有所助益，因此加強勤奮學習，進而強化臺商採取幹部本土化的信心。

臺商赴大陸投資營運，長期經營之方針，並不會以臺籍幹部為永久經營管理的適當人選，因此在成長的階段中，從人力資源管理的運用，漸漸以幹部本土化的管理模式，培育技術人才和管理幹部，發揮本土化策略之功效，而這對臺籍幹部而言無疑是一大危機以及自我挑戰，本研究定位臺籍幹部知覺職位被取代主要背景即是臺商企業推行之管理幹部本土化的趨勢，進而探討對臺籍幹部所造成心理與行為反應以及主要影響因素。。

第二節 知覺職位被取代可能性對心理及行為之影響

當臺籍幹部知覺到自我職位被取代的可能性提高時，所可能會產生的心理反應以及表現在外在的行為呈現，主要包括組織公民行為、組織承諾以及離職意願三大構面。

一、組織公民行為(Organizational Citizenship Behavior)-利他行為

Barnard(1938)在The Functions of the Executive中所提出的「願意合作」概念，意指組織是每個人願意合作並付出努力而形成的一個合作團體，這是最早提出組織公民行為的概念。Organ(1988)的研究中指出任何組織系統的設計均不可能完美無缺，若只依靠員工的角色內行為，可能難以有效的達到組織的目標；必須仰賴員工主動執行某些角色要求以外的行為，並且未被組織正式的薪

酬制度所承認，以補角色定義的不足並促使角色目標的達成，整體而言有益於組織運作成效的各種員工自發性行為。Katz & Kahn(1978)的研究指出員工可由能主動地為組織擔負一些非份內的工作，包括同事協調合作，保護組織系統，自我訓練以提高工作能力，營造對組織有利的外在環境等創新及超越角色的自動主動行為來提升對組織的貢獻，此即為組織公民行為之表現。

有關組織公民行為的構面，學界分類的觀點分歧，有視為單構面、雙構面，甚至是多構面的看法，然歸納諸位學者之看法，大致上可以Williams & Anderson(1991)所提出利於組織之服從行為(Generalized Compliance)以及利於個人的利他行為(Altruism)兩大類涵蓋之。利於組織的服從行為主要指員工在工作角色上，會主動的超越組織的基本要求標準，如準時出勤、不浪費時間、事先知會等基本的盡職行為；利於個人的利他行為主要指及時有利於特定的個人，例如：協助同事等，間接經由這種方式對組織貢獻。

相較於國外學者的研究，國內最早研究組織公民行為的學者林淑姬(1992)將利他行為定義為：員工在工作上樂意協助同事，並能主動參與協調溝通等行為。而諸位學者對於組織公民行為構面之利他行為定義分別如下表2-2所示。

本研究針對臺籍幹部察覺自我於組織內部職位與地位面臨危機，組織有意將以大陸籍員工取代之，個人內心對於組織失去認同感，因此除了維持符合組織最低要求標準的行為之外，不願意在組織相關職務或問題上，由個人能自動自發協助組織其他成員解決問題，並間接經由這種方式對組織貢獻(Williams & Anderson, 1991)，因此於組織公民行為構面採用Organ(1983)的定義，將組織公民行為之利他行為定義為員工在組織相關任務上，會主動協助同事之行為。因此當臺籍幹部感受到被大陸籍幹部取代的威脅後，基本上仍會持續維持公司

所要求的基本行為，例如準時上班、敬業守法等等，但是對於被取代的知覺提升會到直接影響降低心理層面之工作滿意度，進而減少利他行為之表現 (Smith, 1982)。由此可見利他行為的表現與否較盡職行為能充分反應的臺籍幹部心理的知覺程度。因此，臺籍幹部知覺職位被取代的可能性將影響組織公民行為之利他行為。提出以下假設：

假設1：知覺職位被取代可能性對組織公民行為-利他行為有負向影響。

表2-2 利他行為之定義

學者	年代	定義
Smith, Organ & Near	1983	員工在組織相關任務上，會主動協助特定他人之行為。
Williams & Anderson	1991	及時有利於特定的個人，而且間接經由這種方式對組織貢獻，例如，幫助缺席同事，做有利的事。
Podsakoff and MacKenzie	1989	員工在組織相關職務或問題上，能自動自發協助組織其他成員解決問題。
林淑姬	1992	指員工在工作上樂意協助同事，並能主動參與協調溝通等行為。

二、組織承諾(organizational commitment)-情感性承諾

各家學者在探討組織承諾時，對「承諾」一詞給予明確的定義，Becker(1960)首先提出承諾的概念，認為「承諾」是促使人類持續職業行為的心理機制。Mowday、Porter & Steers(1982)認為組織承諾發生於當個人認同於組織，並願意致力於組織目標與價值；並指出組織承諾是組織的成員對組織的種全面的態度傾向。Porter Steers Mowday & Boulian(1974)認為組織承諾是個人對某一特定組織的認同及投入程度，其包括三個傾向：

1. 強烈的信仰及接受組織的目標與價值。
2. 渴望繼續成為組織的一份子。
3. 願意為組織的利益而努力。

Meyer & Allen(1991)在回顧過去的許多文獻，發現過去研究對組織承諾的概念雖有許多不同的定義，但仍可歸納出三種不同的論點：對組織情感上的依附、留在組織的義務、及有關離開組織成本的認知。過去研究者對組織承諾的定義多採單一構面，但Meyer 與Allen(1991)整合多種替代的觀念，發展出情感性承諾(affective commitment)、規範性承諾(normative commitment)及持續性承諾(continuance commitment)三構面的組織承諾模式，呈現出員工心理的狀態，可表現出員工和組織間關係的特徵。

Kanter(1968)定義情感性承諾為員工自願為組織付出心力並對其忠誠，故以依附(cohesion commitment)來表達個人在情感上及情緒上會對群體有所依附。Buchanan(1974)更進一步說明，個人對組織情感上的依附，包含以下三大要素：

1. 認同(identification)：將組織的目標及價值觀視為自己的。
2. 投入(involvement)：在心理上熱衷或專注於個人工作角色的活動。
3. 忠誠(loyalty)：對組織有情感及依附。

歸納以上分析，組織情感性承諾不同於單純的隸屬或成員關係而已，它涵蓋了雇主與員工之間的一種正向關係，超越了被動的忠誠，而代表了個人對於組織的一種更主動的關注。

臺商企業的『幹部本土化』策略直接衝擊到臺籍幹部前程發展以及晉升的機會，使得臺籍幹部對於對組織的依附、認同及投入降低，當他們在組織中的經歷與其期望有落差，無法滿足他們的基本需求時，在心理上無法對組織發展出更強烈的情感性依附，因此探討臺籍幹部知覺職位被取代的可能性時必須將情感性承諾視為心理反應構面之一。故當臺商企業執行幹部『本土化』策略時，無形中會降低個人的工作滿足感以及感受組織對其分配不公平，因此產生負面的心理效應降低對組織的投入與認同程度，即無法產生組織情感性承諾。因此，本研究提出以下假設：

假設2：知覺職位被取代可能性對情感性承諾有負向影響。

三、離職意願(Turnover Intention)

根據Mobley等多位學者認為造成員工離職行為的直接前因是「意願」，Kraut(1975)、Mobley(1979)、Newman(1974)、Micaels & Spector(1982)也指出離職的最佳預測值應該是離職傾向。而Mathis & Jackson(1982)定義離職是員工確實離開原有的組織的行為；Casco(1992)解釋離職是一種永久性離開某一特定組織的行為，廣義的解釋就是離開了目前的工作崗位或職務。Price(1977)將

離職分為非自願性離職與自願性離職兩大類，非自願性離職則為被動的被解雇。自願性離職分為因組織因素或個人因素而離職，即為當臺籍幹部意識到自我職位岌岌可危時，會在公司解聘前產生離職的念頭，並尋找更好的工作機會並且評估比較，最後執行的職離行為。

所謂的離職意願乃指個人想要離開目標這個工作，另外尋找其他工作機會之傾向強度(樊景立，1978)。陳彩(1994)則定義離職意願為「員工傾向於自願與組織終止僱傭關係之程度」，Mobley (1977)指出離職意願為工作者在特定組織工作一段時間後，經過一番考慮後決定要離開組織，因此離職意願主要測量組織成員主觀感受，而非實際行為。下表2-3彙整諸位學者對離職意願之定義。

Mobley(1977)提出離職決策過程模式，說明員工對現有工作的評估中，因其結果的不同而產生滿足或者是不滿足的情緒狀態，其中當不滿足的情緒高漲時，除了採取怠工或曠職等較消極的方式外，也可能會導致離職的念頭產生。一旦有了離職念頭存在，員工會開始針對找尋新工作預期效益及離職的成本間進行評估，在評估之後，若發現離職的損失大於找尋工作的預期效益，則員工就會重新評估現有的工作，改變工作態度，放棄離職的念頭或是以其他方式表達不滿。

反之，若評估後找尋工作的預期效益大於離職的損失，則尋找工作的意願提高，實際尋找工作的行為增加。員工尋找工作的行為增加時，即使在找尋到其他的就業機會，員工仍然會將新工作機會與現有的工作做一比較，如果比較的結果不利現有的工作，則將產生離職的意願最後導致離職的行為。

表2-3 離職意願定義

學者	年代	定義
Porter& Steers	1974	表示「離職意願」是當員工經歷了不滿足以後的下一個退縮行為
Mobley	1977	認為員工經歷了不滿足以後的下一個步驟是離職念頭，而離職意願則跟在好幾個其他步驟（離職念頭、尋找工作機會、評估比較其他工作機會）之後，是實際離職行為前的最後一個步驟
Mobley, Horner & Hollingsworth	1978	認為離職意願是工作不滿足、離職念頭、尋找其他工作傾向與找到其他工作可能性之總和表現
Shore & Martin,	1989	指出離職意願為一適當的依變項，因其連結了實際的離職行為
Tett & Meyer,	1993	離職意願被認為是一序列撤退的認知（withdrawal willfulness），工作者想要停職並企圖尋找其他工作的最後一階段，最能預測工作者離職行為的發生
劉麗蘭	1994	認為離職意願乃是指一種對離職一事之認知與態度，表示個體心中對離職的目的或計畫，因此離職意願是個體從事離職行為的心理狀態
歐陽玲	1994	認為所謂離職意願是指員工企圖離開其工作組織的傾向，這種行為傾向可直接引導真正的離職行為。

臺商企業執行『幹部本土化』策略後，將不適任之臺籍幹部解聘並且以大陸籍幹部取而代之，外派大陸之臺籍幹部面對大陸籍幹部的崛起、以及許多對自身於大陸地區發展不利條件的影響下，經過考慮後產生企圖離開公司的意願，因此本文提出以下假設：

假設3：知覺職位被取代可能性對離職意願有正向影響

第三節 外派大陸人員知覺職位被取代可能性之影響因素

臺商企業初期進入大陸進行投資時，須依靠臺籍幹部的專業能力，因此選擇幹部的主要條件即在於專業知識技能、決策能力、領導統馭等，這些公司所託付之使命可說是臺籍幹部的**主要任務**。然臺籍幹部的工作表現除了由客觀的任務達成面來看之外，個人主觀的意識也會決定臺籍幹部的表現，故本文將分為駐外任務達成能力與駐外人員工作能耐兩方面進行探討。

一、駐外任務達成能力-管理與學習任務

臺籍幹部的主要使命可分為長短期間來探討，短期間的績效表現可以呈現管理任務的達成與否，進而決定臺籍幹部的價值，但是臺籍幹部長期競爭力必須透過不間斷的學習去提升。本研究將結合臺籍幹部長短期間競爭力提升之**主要任務**，分別從管理任務以及學習任務兩大構面來探討其影響程度。

自大陸開放投資至今臺商企業紛紛赴大陸投資，經營初期無法由大陸籍幹部擔任經營開發的重責大任，故往往由臺灣公司指派員工前往協助，而其外派人員本身的專業能力將會影響公司經營績效的好壞，除了本身應具備之專業能力外，獨立作業以及決策能力也相當重要，因為大陸投資環境以及員工不易掌控，因此，當公司出現非預期狀況，加上臺灣公司無法立即派遣人員前往支援時，外派人員必須在專業能力基礎下，具備立即自行處理解決的能力。故企業遴選外派人員時首要注重條件即為自身的**管理專業能力**。

除了管理任務之外，臺籍幹部還扮演文化的傳譯者角色，儘管大陸與台灣屬於同文同種，但在文化上、生活習慣乃至兩岸商業經營模式都有顯著的差異。面對不同環境所帶來的人、事、物之間的差異，臺籍幹部們該如何去自我調適與處理，除了必須學習當地的文化，更須了解兩岸管理模式的差異，學習

表 2-4 外派人員選任條件

學者	年代	選任條件
白佳振	1996	1. 業務能力 (1) 專業知識與技能 (2) 獨立決策能力 (3) 管理經驗
李玉芬	1995	
黃國隆	1995	
呂錦龍	1994	
簡明城	1993	
白佳振	1996	2. 個人因素 (1) 忠誠度 (2) 耐心與毅力 (3) 身體健康 (4) 外派意願
柯元達	1995	
李敏宰	1993	
蔡淑君	1988	
白佳振	1996	3. 家庭因素 (1) 配偶支持程度
李玉芬	1995	

對方優勢並加以發揮，才能在職位上發展。初期臺籍幹部會以達成管理任務為目標，但是隨著企業成長，臺籍幹部之專業能力會逐漸無法符合公司經營成長所需，再加上大陸籍幹部能力逐漸提升的威脅，臺籍幹部為維持自我競爭力，持續不斷的學習藉以增強自我能力，因此，學習亦為不可或缺之主要任務之一。

本研究探討臺籍幹部處在大陸的環境下，主要的任務可定義為管理任務以及學習任務，這也是臺籍幹部主要的優勢，若能維持並強化此優勢，可強化自身定位以並且成為不易被取而代之的主要因素，因此本研究將其列為分析影響因素的構面並提出以下假設：

假設 4：駐外任務達成能力與知覺職位被取代可能性有負向影響

假設 4-1 管理任務對知覺職位被取代可能性有負向影響

假設 4-2 學習任務對知覺職位被取代可能性有負向影響

二、駐外人員工作能耐-工作自主性與工作自我效能

個人的工作能耐是影響一個人在工作上能否表現出色的指標，而臺籍幹部肩負著企業經營的重擔，達成客觀上專業管理以及學習任務外，這乃是臺商企業選擇臺籍幹部之基本要求門檻，當臺籍幹部於大陸地區協助經營時，其本身的態度亦會影響工作之績效與表現，故本研究將針對駐外人員工作能耐之態度面，探討臺籍幹部自身的信心程度以及對工作的掌控程度對於自我競爭力提升之影響，並將其分為工作自主性以及工作自我效能兩大主觀心理面進行探討。

(一) 工作自主性(Job Autonomy)

自主性是指自由獨立之自我導向，可分為個人或團體之自主性，而工作自主性指員工對工作擁有實質自由、獨立作業及裁決權，並使員工可以自由安排進度及自由決定工作方法的程度(Hackman&Oldham，1975)。Greenhaus & Callanan (1994)定義工作自主性的重要性在於讓員工能自由選擇工作方案及其進度，以及決定完成工作的方法。因此，當臺籍幹部工作自主性很高時，工作成果的好壞則取決於自己的努力、創新及決策能力，因而個人對其工作成果的成敗得失必然會有強烈的責任感，工作績效表現亦較佳。下表2-5列出學者對於工作自主性的定義。

Bailyn (1985)針對工作自主性之內涵提出了策略自主性(strategic autonomy)與作業自主(operational autonomy)這兩大構面：

表2-5 工作自主性定義

學者	年代	定義
Hackman and Oldham	1976	個別員工在安排其工作內容及決定工作程序執行上所擁有的實質自由、獨立及處決權的程度。
Miller	1986	他認為工作自主性就是在工作中賦予員工實質上的自由與獨立性，以及讓員工能自行判斷決定自己該如何安排進度並採取何種處理步驟的程度。他更指出工作自主性就是「自我管理的自由」，甚至可以視為是「精神所得」(psychic income)。
Halaby and Weakliem	1989	認為工作自主性就是工作控制。
Lorence	1994	他認為工作自主性是指一個人能決定做何事及如何完成事。
Schermerhorn	1996	在工作中賦予員工實質上的自由與獨立性，讓員工能自行判斷決定自己該如何安排進度並採取何種處理步驟的程度。

(1) 策略自主性

決定「做什麼」(what to do)的自由。亦即得以自行定義研究內容的自由程度，這將會牽涉到整體工作的方向、設定目標、定義問題的決定權。

(2) 作業自主性

決定「如何做」(how to do)的自由。亦即在明確資源限制下進行既定研究工作的自由程度，這將會牽涉到達成工作目標的手段、控制方式、實施作法、解決程序的決定權。

大部份有關工作自主性的研究顯示，工作自主性對組織或個人而言是有正向影響的，以 Spector (1986)的整合分析結果而論，當員工感受到較高的工作自主性，則他們的工作滿足、組織承諾、工作投入、表現與激勵程度也會較高。若臺籍幹部對於工作內容的掌控程度不高時，無法將專業能力充分發揮時，除了在工作績效表現上較不佳之外，心理亦會產生諸多負面的情緒影響，當臺商企業執行本土化策略時，相較於專業能力以及學習力逐漸強化的大陸籍幹部，

臺籍幹部自我認知到被替代的可能性會增加，故本文據此提出以下假設：

假設 5-1 工作自主性對知覺職位被取代可能性有負向影響

(二) 工作自我效能(self-efficacy)

工作自我效能理論(self-efficacy theory)起源於Bandura(1977)由社會學習觀點所提出的觀點，認為工作自我效能期望是關於個人對其本身去成功表現一項受賦予任務或行為之能力的個人信念並定義工作自我效能為個人對其組織或執行所指派的行動表現的一種知覺。這是判斷個人在具有新奇，無法預測和壓力因素的情境下，所能組織並實行有效策略的程度(Bandura, 1986; Bandura & Schunk, 1981)。

工作自我效能是一個人主觀的認定，而非客觀的評量結果，因此將隨任務或事件的不同而有所不同。本研究將採取Bandura(1986)對工作自我效能定義，指員工本身在工作的情境中，個人對自我能夠完成任務、面對問題，並解決問題的信念。

Bandura(1986)認為工作自我效能是與外在環境、個人能力與成就表現等交互作用後的結果，員工經此過程所產生的自信心會決定其內在動機的高低。因此，影響工作自我效能的因素如下說明：

1. 工作自我效能對任務目標的影響

員工對工作自我效能所具之信心強度會決定其是否願意面對困難的情境，認為自己有能力處理難題則會勇往直前；而若工作自我效能較低的員工在面對困境時則容易採取逃避的態度，主動降低對自己工作表現的要求。

2. 工作自我效能對努力程度的影響

員工自認有足夠知識與技能可達成組織所設定的目標，即表示該員工在工

作上有較高的工作自我效能，會認為自己應可以有很好的工作表現，進而願意比他人更努力工作。

3. 工作自我效能對持續力的影響

較高工作自我效能的員工會認為只要投入心力以自己的能力足以達到目標即會努力地持續以面臨挑戰；而工作自我效能較低者則無論再努力都無法將任務完成。因此，工作自我效能高低可以決定員工在處理困難時的持續力。

4. 工作自我效能對適應力的影響

適應力是一種可以讓員工勇於面對問題並克服困難的能力，若員工相信自己可以掌控環境中潛藏的威脅，即不會產生憂慮、不安的感覺；而當員工的工作自我效能薄弱時則會容易受到環境變動的影響而被負面的經驗所擊倒。

5. 工作自我效能對績效的影響

工作自我效能提昇，促使員工更盡全力、有耐心、學習克服工作相關障礙 (Bandura, 1977; Gist, 1987)，但當員工感覺工作自我效能低落時，克服工作障礙的能力會降低，相對在工作績效上及工作滿足上就會有所缺失及不足。

綜合而言，自我效能是個人判定行動的選擇、對該行動的堅持性、可面對困難程度、新行為的習得、信心程度、情緒反應以及對工作能力多寡的信念。對臺籍幹部而言，當自我效能高，自然會盡全力、更有耐心、學習克服工作相關的障礙，但當自我效能低落時，克服工作障礙的能力就會降低，相對在工作表現上就會有所缺失及不足。在工作上的表現自然會優於常人，加強自我優勢以及不可取代性，減低被大陸幹部取代職位的威脅感。故本文做出以下假設：

假設 5-2 工作自我效能對知覺職位被取代可能性有負向影響

第三章 研究方法

第一節 研究設計

本研究以研究主體為臺商於大陸直接或間接投資之企業派遣至大陸地區兩年以上之常駐型臺灣籍員工為主要研究對象，由研究者親自前往大陸地區發放實體問卷的方式輔以電子問卷進行本研究之調查，樣本資料來源可分為兩大部分：第一部分透過大陸臺商協會協助取得大陸地區台商名錄，透過隨機抽樣選擇樣本對象，第二部份經由本人服務公司駐大陸之經理人協助提供業主以及廠商之外派人員名單，另外透過臺灣地區友人代為發放給其認識公司之外派人員，再由其受訪對象介紹其他外派人員，主要採取便利抽樣方式，並強調資料的機密性以及研究之預期貢獻，使受訪者不礙於個人與公司之間的主從關係而有所顧忌，導致問卷無法真實呈現實際狀況。

抽樣時間自 94 年 12 月 1 日起至 95 年 2 月 28 日止，針對臺商密集度較高之長江三角洲以及珠江三角洲地區之 40 家電子與工程設備廠商之功能性主管為主要對象，長江三角洲地區分別為聖暉工程技術(蘇州)有限公司、鈴鹿複合建材(上海)有限公司、富泰淨化科技(昆山)有限公司、上海川源機械工程有限公司、順光風機(無錫)有限公司、龍隆無塵設備(昆山)有限公司、堃霖冷凍機械(上海)有限公司等等；珠江三角洲地區分別為聖暉工程技術(深圳)有限公司、華科電子(東莞)有限公司、廣晶電子(廣州)有限公司、聯能科技(深圳)有限公司、全台電子(東莞)有限公司、環旭電子(深圳)有限公司、堃霖冷凍機械(上海)有限公司等等。總計發出 400 份問卷，回收問卷 237 份，回收率達 59.25%。其基本樣本特性分析如下：

1. 性別

受訪者的性別分佈方面，男性總共佔183人(占77.22%)，女性總共佔54人(占22.78%)，由表3-1資料顯示得知，本研究對象以男性居多。

表3-1 研究對象性別分佈百分比分析表

性別	個數	百分比	累積百分比
男性	183	77.22%	77.22%
女性	54	22.78%	100%
總和	237	100%	

2. 年齡

受訪者年齡分布方面，30歲以下總共37人(占15.61%)，30至35歲共57人(占24.05%)，35至40歲共55人(占23.21%)，40至45歲共54人(占22.78%)，45歲至50歲共22人(占9.28%)，50歲以上共12人(占5.06%)。由表3-2資料顯示可知，研究對象主要年齡分佈於35歲至45歲之間。

表3-2 研究對象年齡分佈百分比分析表

年齡	個數	百分比	累積百分比
30歲以下	37	15.61%	15.61%
30至35歲	57	24.05%	39.66%
35至40歲	55	23.21%	62.87%
40至45歲	54	22.78%	85.65%
45至50歲	22	9.28%	94.94%
50歲以上	12	5.06%	100.00%
總和	237	100.00%	

3. 教育程度

受訪者教育程度為：高中(職)以下者23人(占9.7%)，專科92人(占38.82%)，

大學102人(占43.04%)，研究所以上者20人(占8.44%)。由表3-3資料顯示可知，本研究主要受訪者其教育程度主要為大學學歷。

表3-3 研究對象教育程度分佈百分比分析表

教育程度	個數	百分比	累積百分比
高中(職)以下	23	9.70%	9.70%
專科	92	38.82%	48.52%
大學	102	43.04%	91.56%
研究所以上	20	8.44%	100.00%
總和	237	100.00%	

4. 婚姻狀況

表3-4 研究對象婚姻狀況百分比分析表

婚姻狀況	個數	百分比	累積百分比	
未婚	67	28.27%	28.27%	
已婚	162	68.35%	96.62%	
其他	8	3.38%	100.00%	
總和	237	100.00%		
已婚者配偶 戶籍	大陸籍	23	14.20%	14.20%
	臺灣籍	136	83.95%	98.15%
	其他	3	1.85%	100.00%
總和	162	100.00%		
已婚者配偶 居住地	與配偶定居大陸	66	40.74%	40.74%
	配偶居住臺灣	94	58.02%	98.77%
	其他	2	1.23%	100.00%
總和	162	100.00%		

受訪者主要婚姻狀況，未婚者67人(占28.27%)，已婚者162人(占68.35%)，其他8人(占3.38%)。其中已婚者配偶為大陸籍者共23人(14.2%)，配偶為臺灣籍者共136人(占83.95%)，其他3人(占1.85%)。又已婚者目前與配偶居住地情況，與配偶定居大陸者66人(占40.74%)，配偶居住於臺灣者94人(占58.02%)，其他2人(占1.23%)。由表3-4資料顯示受訪者主要為已婚居多，且配偶多為臺灣籍並且居住於臺灣地區。

5. 服務年資

受訪者主要服務年資為，未滿3年者共68人(占28.69%)，3年(含)以上未滿5年者共92人(占38.82%)，5年(含)以上未滿8年者共43人(占18.14%)，8年(含)以上未滿10年共18人(占7.59%)，10年(含)以上共16人(占6.75%)。由表3-5資料顯示受訪者主要為服務3年(含)以上，且未滿5年之員工居多。

表3-5 研究對象服務年資百分比分析表

服務年資	個數	百分比	累積百分比
未滿3年	68	28.69%	28.69%
3年(含)以上，未滿5年	92	38.82%	67.51%
5年(含)以上，未滿8年	43	18.14%	85.65%
8年(含)以上，未滿10年	18	7.59%	93.25%
10年(含)以上	16	6.75%	100.00%
總和	237	100.00%	

6. 服務部門

表3-6 研究對象服務部門百分比分析表

服務部門	個數	百分比	累積百分比
經營管理	70	29.54%	29.54%
工程管理	85	35.86%	65.4%
行銷業務	35	14.77%	80.17%
人力資源管理	14	5.91%	86.08%
研究發展	6	2.53%	88.61%
財務管理	21	8.86%	94.97%
其他	6	2.53%	100%
總計	237	100%	

受訪者主要服務部門為，經營管理部門者70人(占29.54%)，工程管理部門者85人(占35.86%)，行銷業務部門者35人(占14.77%)，人力資源管理部門者14人(占5.91%)，研發部門者6人(占2.53%)，財務管理部門者21人(占8.86%)，其他6人(占2.53%)。由表3-6資料顯示受訪者主要任職單位為工程以及經營管理部門。

7. 服務職位

受訪者於服務大陸子公司之主要職位為，高階管理人員47人(占19.83%)，中階管理人員181人(占76.37%)，基層管理人員9人(占3.8%)。由表3-7資料顯示受訪者主要為中階管理人員居多。

表3-7 研究對象服務職位百分比分析表

職位	個數	百分比	累積百分比
高階管理人員	47	19.83%	19.83%
中階管理人員	181	76.37%	96.20%
基層管理人員	9	3.80%	100.00%
總和	237	100.00%	

8. 服務大陸子公司人數

受訪者主要任職服務公司之員工總人數為，未滿50人者37位(占15.61%)，50人以上未滿200人者104位(占43.88%)，200人以上未滿800人者59位(占24.89%)，800人以上未滿2000人者14位(占5.91%)，2000人以上者23位(占9.7%)。由表3-8資料顯示受訪對象主要任職公司規模主要為員工人數50人以上未滿200人之公司。

表3-8 研究對象服務公司人數分析表

人數	個數	百分比	累積百分比
未滿50人	37	15.61%	15.61%
50人以上~未滿200人	104	43.88%	59.49%
200人以上~未滿800人	59	24.89%	84.39%
800人以上~未滿2000人	14	5.91%	90.30%
2000人以上	23	9.70%	100.00%
總和	237	100.00%	

9. 服務大陸子公司成立時間

表3-9 研究對象服務公司成立年數分析表

時間	個數	百分比	累積百分比
未滿3年	37	15.61%	15.61%
3年(含)以上，未滿5年	57	24.05%	39.66%
5年(含)以上，未滿10年	89	37.55%	77.22%
10年(含)以上，未滿12年	38	16.03%	93.25%
12年(含)以上	16	6.75%	100.00%
總和	237	100.00%	

受訪者主要任職服務公司成立時間為，未滿3年者37位(占15.61%)，3年(含)以上未滿5年者57位(占24.05%)，5年(含)以上未滿10年者89位(占37.55%)，10年(含)以上未滿12年者38位(占16.03%)，12年(含)以上者16位(占6.75%)。由表3-9資料顯示受訪者任職公司主要分布於5年以上未滿10年之公司。

10. 服務子公司地點

受訪者服務公司之地點分布，公司地點於長江三角洲有120位(50.63%)，珠江三角洲有102位(43.03%)，其他地區有15位(6.34%)。根據表3-10的資料顯示，受訪者主要平均分布於臺商密集地之長江三角洲以及珠江三角洲。

表3-10 研究對象服務公司地點分析表

地點	個數	百分比	累積百分比
長江三角洲 (江蘇、浙江、上海、崑山等)	120	50.63%	50.63%
珠江三角洲 (廣東、深圳、中山、東莞等)	102	43.03%	93.66%
其他	15	6.34%	100%
總和	237	100.00%	

第二節 研究變項之操作性定義與測量工具

一、 組織公民行為-利他行為

組織公民行為中之利他行為指未包含於員工基本要求之自發性行為，而整體上會對組織整體目標有正面且主動協助特定他人之行為，而這種行為不為組織薪酬制度所承認的。本研究參考Smith, Organ & Near (1983)之利他行為定義作為本研究之問卷構面。

二、 組織承諾-情感性承諾

組織承諾乃是由情感性承諾、持續性承諾以及規範性承諾所組成的心理狀態，可表現出幹部和組織間關係的特徵。本研究針對臺籍幹部知覺職位被取代後對組織之投入以及依附程度，採用Meyer與Allen(1991)之情感性承諾觀點做為本研究構面之量表。

三、 離職意願

離職意願是指在本土化趨勢下，外派大陸之臺籍幹部知覺自我職位可能會被當地幹部所取代後，經過考慮後產生企圖離開公司的意願，另外尋找其他工作意願的強度，本研究參考林良楓(1984)，郭彥良(1990)，黃英忠與趙必孝(1991)及陳彩(1994)等人所修訂之量表並針對本研究修訂而成。

四、 駐外任務達成能力

臺籍幹部主要是因應母公司擴張需要，前往大陸地區進行營運發展，主要希冀外派人員能達成管理任務並且學習當地經驗，以協助公司於大陸市場的開拓。因此根據Ronen(1986)、林財丁、陳子良(2005)所提出外派人員主要角色以

及任務之定義，輔以臺商企業之實務經驗，修訂為本文駐外管理任務達成量表。

五、 駐外人員工作能耐

(一) 工作自主性

員工可以自行選擇工作方案以及進度，並且讓他們決定工作完成的方法，此一構面參考Bailyn (1985)所提出的工作自主性之內涵，進行修正為本研究之問卷量表。

1. 策略自主性：決定「做什麼」(what to do)的自由。
2. 作業自主性：決定「如何做」(how to do)的自由。

(二) 工作自我效能

本研究係以外派至大陸之臺籍幹部的一般工作自我效能為主要的探討範圍，指幹部本身在工作的情境中，個人對自我能夠完成任務、面對問題，並解決問題的信念。以Zhang (1995)等人所建構的一般工作自我效能量表為基礎，進行修訂為本研究所用之工作自我效能量表。

表3-11 研究構面衡量

研究構面	衡量變項	使用衡量尺度	問卷設計參考文獻
組織公民行為	利他行為	李克特五點量表	Smith, Organ & Near (1983)
組織承諾	情感性承諾	李克特五點量表	Meyer & Allen (1991)
離職意願		李克特五點量表	林良楓 (1984) 郭彥良 (1990) 黃英忠&趙必孝 (1991) 陳彩 (1994)
駐外任務達成能力	管理任務	李克特五點量表	Ronen(1986)
	學習任務	李克特五點量表	林財丁與陳子良(2005)
駐外人員工作能耐	工作自我效能	李克特五點量表	Zhang (1995)
	工作自主性	李克特五點量表	Bailyn (1985)

第三節 信度與效度分析

一、 信度分析

所謂信度乃指測量的穩定性與可靠性，本研究運用SPSS統計套裝軟體計算Cronbach's α 係數，藉以衡量問卷量表各構面內容的一致程度。根據Guieford(1965)觀點，認為 α 值低於0.35則屬於低信度，應予拒絕， α 值介於0.35至0.70 之間即可被接受。

表3-12 信度分析表

構面		Cronbach's α	題項
駐外人員 工作能耐	工作自我效能	0.8997	我相信我能勝任公司指派給我的駐外任務
			我相信我能如期完成公司指派給我的駐外工作
			我相信我有能力來處理駐外工作上的問題
			我相信我有能力解決事先沒有預料到的駐外工作問題
	工作自主性	0.9039	我能夠自己決定要做哪些工作
			我能夠自己決定採用何種方法去完成工作
我能夠自己決定何時去完成工作			
駐外任務 達成能力	學習任務	0.7247	學習及瞭解大陸整體經營環境
			學習及取得大陸經營企業與市場開拓經驗
			向大陸員工學習大陸經驗
	管理任務	0.6977	管理大陸員工以符合公司需要
			督導大陸公司生產、銷售、財務及稽核等工作之運作
			從事大陸員工無法擔任之工作
組織承諾	情感性承諾	0.9006	我仍然會對公司表示忠誠
			我仍然會以在公司上班為榮
			我仍然會告訴我的朋友這是一家好公司
			我仍然會接受公司所指派之各項工作
組織公民 行為	利他行為	0.8783	我仍然會主動協助其他同事
			我還是願意主動幫助新進臺籍幹部
			我仍然會志願做一些工作職責中沒有規定的事
			我會主動分擔或代理其他同事的工作
離職意願		0.6138	我會有在大陸尋找其他工作的念頭
			我會有回臺灣找工作的念頭
			我會有立即離開公司的念頭

針對本研究的問卷設計構面中駐外任務達成能力、駐外人員工作能耐、組織公民行為、組織承諾以及離職意願五大構面計算Cronbach's α 值，由表3-12的結果可以發現，根據Guieford(1965)觀點，本研究的Cronbach's α 值皆介於0.60至0.90之間，表示本研究的問卷量表具有相當高的信度。

二、 因素分析

本研究採用主成份分析法(principal components analysis)分析變數，利用最大變異法(varimax)做直交轉軸(orthogonal)，將因素結構更清楚的呈現；KMO與Bartlett's 球面檢定法是一般被用來檢驗相關矩陣的性質及資訊是否正確，(李天任、藍莘，1995)，且根據Kaiser(1974)觀點，若KMO 值小於0.5 時，較不宜執行因素分析(吳明隆，2000)。

根據Kaiser 的建議，取特徵值(eigenvalue)大於1 之因素，來為構面命名(吳明隆，2000)；且根據Zaltman & Burgur 之建議，只要取特徵值大於1，各變數之因素負荷量絕對值大於0.3的題目，且能解釋40%之變異量時，因素分析的結果便非常可取(林耿毅，1997)。

經過因素分析後，知覺職位被取代之可能後果因素萃取出組織公民行為(利他行為)、組織承諾(情感性承諾)、離職意願三大構面；知覺職位被取代可能之前因因素萃取出駐外任務達成能力以及駐外人員工作能耐兩大構面，其中駐外任務達成能力又可區分成管理任務與學習任務；駐外人員工作能耐區分為工作主我效能以及工作自主性。以下針對知覺職位被取代可能之後果與前因因素分析結果作說明：

(一) 知覺職位被取代可能之後果因素

根據KMO與Bartlett檢定分析結果，如表3-13所示，KMO 值為0.850，

表3-13 後果因素分析KMO與Bartlett檢定表

Kaiser-Meyer-Olkin 取樣適切性量數	0.850
Bartlett's 球型檢定	1480.968
自由度	55
顯著性	0.000

表3-14 後果因素特徵值分析表

抽取因子 構面	初始特徵值			平方和負荷量萃取		
	總和	變異數	累積	總和	變異數	累積
1	5.214	47.399	47.399	3.034	27.578	27.578
2	1.554	14.128	61.527	3.000	27.273	54.851
3	1.055	9.589	71.116	1.789	16.265	71.116

Bartlett's 球面檢定值為1480.9687(自由度為55)，顯著水準達1%，表示適合進行因素分析。選取特徵值大於1者，共抽取出三個構面，信度值均大於0.50，且累積解釋變異量高達71.116%，本因素分析之結果非常可取。

根據轉軸後成分矩陣之因素負荷量，萃取出三大構面，再根據問項內容進行命名，其中『我還是願意主動幫助新進臺籍幹部』、『我仍然會主動協助其他同事』、『我仍然會志願做一些工作職責中沒有規定的事』以及『我會主動分擔或代理其他同事的工作』四大問項為一組，命名為利他行為；『我仍然會以在公司上班為榮』、『我仍然會告訴我的朋友這是一家好公司』、『我仍然會對公司表示忠誠』以及『我仍然會接受公司所指派之各項工作』四大問項為一組，命名為情感性承諾；『我會有立即離開公司的念頭』、『我會有在大陸尋找其他工作的念頭』以及『我會有回臺灣找工作的念頭』為一組，命名為離職意願。以上後果因素共分為三個構面。

表3-15 後果因素分析轉軸後的成分矩陣

題項	因素負荷量			構面命名
我還是願意主動幫助新進臺籍幹部	0.287	0.857	-0.057	利他行為
我仍然會主動協助其他同事	0.184	0.829	-0.134	
我仍然會志願做一些工作職責中沒有規定的事	0.293	0.781	-0.026	
我會主動分擔或代理其他同事的工作	0.309	0.769	-0.112	
我仍然會以在公司上班為榮	0.888	0.257	-0.113	情感性 承諾
我仍然會告訴我的朋友這是一家好公司	0.833	0.269	-0.197	
我仍然會對公司表示忠誠	0.780	0.377	-0.121	
我仍然會接受公司所指派之各項工作	0.762	0.267	-0.236	
我會有立即離開公司的念頭	-0.210	-0.056	0.821	離職意願
我會有在大陸尋找其他工作的念頭	-0.075	-0.016	0.701	
我會有回臺灣找工作的念頭	-0.124	-0.144	0.684	

(二) 知覺職位被取代可能之前因因素

根據KMO與Bartlett檢定分析結果，如表3-15所示，KMO 值為0.856，Bartlett's 球面檢定值為1667.217(自由度為78)，顯著水準達1%，表示本構面適合進行因素分析。選取特徵值大於1者，共抽取出四個構面，其信度值均大於0.50，且累積解釋變異量高達74.2231%，本因素分析之結果非常可取。

表3-16 前因因素分析KMO與Bartlett檢定表

Kaiser-Meyer-Olkin 取樣適切性量數	0.856
Bartlett's 球型檢定	1667.217
自由度	78
顯著性	.000

表3-17 前因因素特徵值分析表

抽取因子 構面	初始特徵值			平方和負荷量萃取		
	總和	變異數	累積	總和	變異數	累積
1	5.466	42.043	42.043	3.170	24.384	24.384
2	1.629	12.529	54.572	2.581	19.853	44.237
3	1.507	11.591	66.163	2.055	15.810	60.047
4	1.048	8.060	74.223	1.843	14.176	74.223

根據轉軸後成分矩陣之因素負荷量，萃取出四大構面，再根據問項內容進行命名，其中『我相信我有能力來處理駐外工作上的問題』、『我相信我能如期完成公司指派給我的駐外工作』、『我相信我能勝任公司指派給我的駐外任務』以及『我相信我有能力解決事先沒有預料到的駐外工作問題』為一組，命名為工作自我效能；『我能夠自己決定要做哪些工作』、『我能夠自己決定何時去完成工作』以及『我能夠自己決定採用何種方法去完成工作』為一組，命名為工作自主性，工作自我效能與工作自主性構面合稱為駐外人員工作能耐；『學習及取得大陸經營企業與市場開拓經驗』、『學習及瞭解大陸整體經營環境』以及『向大陸員工學習大陸經驗』為一組，命名為學習任務；『管理大陸員工以符合公司需要』、『督導大陸公司生產、銷售、財務及稽核等工作之運作』以及『從事大陸員工無法擔任之工作』為一組，命名為管理任務，管理任務與學習任務合稱駐外任務達成能力。

表3-18 前因因素分析轉軸後的成分矩陣

題項	因素負荷量				構面命名	
學習及取得大陸經營企業與市場開拓經驗	0.086	0.063	0.834	0.182	學習任務	駐外任務達成能力
學習及瞭解大陸整體經營環境	0.127	0.159	0.789	0.227		
向大陸員工學習大陸經驗	0.155	0.095	0.718	0.040		
管理大陸員工以符合公司需要	0.146	0.096	0.131	0.871		
督導大陸公司生產、銷售、財務及稽核等工作之運作	0.154	0.174	0.218	0.760	管理任務	
從事大陸員工無法擔任之工作	0.385	0.305	0.167	0.488		
我相信我有能力來處理駐外工作上的問題	0.876	0.166	0.082	0.154	工作自我效能	駐外人員工作能耐
我相信我能如期完成公司指派給我的駐外工作	0.870	0.216	0.070	0.167		
我相信我能勝任公司指派給我的駐外任務	0.843	0.142	0.120	0.248		
我相信我有能力解決事先沒有預料到的駐外工作問題	0.754	0.190	0.244	0.024	工作自主性	
我能夠自己決定要做哪些工作	0.206	0.873	0.108	0.096		
我能夠自己決定何時去完成工作	0.175	0.872	0.148	0.169		
我能夠自己決定採用何種方法去完成工作	0.231	0.871	0.097	0.173		

第四節 相關性分析

本研究採取皮爾森(Pearson)積差相關係數來量測變數彼此間之關係，結果如表3-19所示。當相關係數的絕對值介於0.7~1.0 時，代表二變數間是高度相關；介於0~0.3 時二變數間僅是低度相關；如果等於1 時表示二變數間完全相無或完全負相關。如果等於0時，則兩變數無關。

一、 前因與後果構面內之相關分析

針對職位被取代知覺以及其前因與後果變項進行分析。在前因構面中，管理任務、學習任務、工作自我效能以及工作自主性之間彼此相關，其中管理任務與學習任務($r=0.44$)、管理任務與工作自我效能($r=0.486$)、管理任務與工作自主性($r=0.445$)、學習任務與工作自我效能($r=0.337$)、學習任務與工作自主性($r=0.311$)以及工作自我效能與工作自主性($r=0.454$)，皆呈現顯著($p<0.05$)正相關。

後果構面中，利他行為、離職意願以及情感性承諾三大構面之間彼此相關，其中利他行為與離職意願($r=-0.24$)、利他行為與情感性承諾($r=0.618$)以及情感性承諾與離職意願($r=-0.385$)，利他行為與組織承諾為顯著($p<0.05$)正相關，其他皆為顯著($p<0.05$)負相關。

二、 前因與後果構面間之相關分析

前因因素與知覺職位被取代可能具有相關性，其中知覺職位被取代與管理任務($r=-0.247$)、學習任務($r=-0.174$)、工作自我效能($r=-0.0333$)以及工作自主性($r=-0.278$)，呈現顯著($p<0.05$)負相關。

後果因素與知覺職位被取代可能性具有相關性，其中知覺職位被取代與利他行為($r=-0.207$)、離職意願($r=0.247$)以及情感性承諾($r=-0.171$)，除與離職意願呈現顯著($p<0.05$)正相關，其他皆為顯著($p<0.05$)負相關。

表3-19相關分析

	知覺職位被取代	管理任務	學習任務	工作自我效能	工作自主性	離職意願	利他行為	情感性承諾
知覺職位被取代	1							
管理任務	-0.247(**)	1						
學習任務	-0.174(**)	0.440(**)	1					
工作自我效能	-0.333(**)	0.486(**)	0.337(**)	1				
工作自主性	-0.278(**)	0.445(**)	0.311(**)	0.454(**)	1			
離職意願	0.247(**)	-0.157(*)	-0.179(**)	-0.130(*)	-0.180(**)	1		
組織公民行為	-0.207(**)	0.255(**)	0.398(**)	0.341(**)	0.376(**)	-0.240(**)	1	
組織承諾	-0.171(**)	0.244(**)	0.274(**)	0.279(**)	0.320(**)	-0.385(**)	0.618(**)	1

註：*表示P值<0.1達顯著 **表示P值<0.05達非常顯著 ***表示P值<0.01達極度顯著。

第四章 研究結果與分析

本研究主要分析知覺職位被取代可能性對於利他行為、情感性承諾以及離職意願的影響，以及駐外任務達成能力與駐外人員工作能耐對於知覺職位被取代可能性的影響。經過迴歸分析得到結果如表 5-1：

表 5-1 各構面之迴歸分析結果

	模式 1	模式 2	模式 3	模式 4	模式 5
	利他行為	情感性承諾	離職意願	知覺職位被取代可能性	知覺職位被取代可能性
Constant	-0.024	-0.102	0.148	3.510***	3.600***
性別	-0.204	-0.153	-0.116	0.545	0.332
年齡	0.136**	0.128**	-0.143***	-0.207*	-0.170
教育	0.121	0.267**	-0.079	0.323	0.288
婚姻	0.047	-0.365**	0.407***	0.615*	0.541
知覺職位被取代可能性	-0.082***	-0.053*	0.081***		
管理任務				-0.388**	
學習任務				-0.188	
工作自主性					-0.321**
工作自我效能					-0.496***
R ²	0.078	0.131	0.185	0.113	0.164
調整後 R ²	0.058	0.113	0.167	0.090	0.142
F 值	3.905***	6.985***	10.47***	4.899***	7.507***

註：*表示P值<0.1達顯著 **表示P值<0.05達非常顯著 ***表示P值<0.01達極度顯著。

第一節 知覺職位被取代可能性與後果變項之間的關係

假設1 預期知覺職位被取代可能性對組織公民行為之利他行為有負向影響

模式1迴歸分析結果F值為3.905， $P < 0.01$ 達顯著水準，調整後判定係數(adj R^2)=0.058，知覺職位可能被取代可能($\beta = -0.082$ ， $P < 0.01$)對於利他行為有顯著負向影響關係。研究結果發現，知覺職位被取代對利他行為有負向的影響力，假設1獲得支持。當外派人員知覺自我職位被取代的可能性越高時，對於組織越不願意做出額外的付出與貢獻並且主動協助他人，故外派人員的利他行為表現亦越少。

當外派人員對組織感到無法產生信服感，同時工作滿意與工作投入會降低，更不願意會去做超出組織所要求的基本標準，例如：付出額外心力去主動協助他人、善用與維護公司的資源、提出具有建設性的意見等等，甚至是各項負面的解讀，也不願意傳授或教導屬下，導致妨礙公司進步成長。綜合所述，當臺籍幹部知覺到自我被取代時，更加不會表現出利他行為。

假設2 預期知覺職位被取代可能性對組織承諾之情感性承諾有負向影響

模式2迴歸分析結果F值為6.985， $P < 0.01$ 達顯著水準，調整後判定係數(adj R^2)=0.113，知覺職位可能被取代可能($\beta = -0.053$ ， $P < 0.1$)對於組織承諾中的情感性承諾有顯著負向影響關係。研究結果發現知覺職位被取代對情感性承諾有負向的影響力，假設2獲得支持。當外派人員知覺自我職位被取代的可能性越高時，則對公司的情感性承諾越低。

臺籍幹部在本土化趨勢成為必然的現象下，知覺自我職位可能會被其他臺灣外派人員或是大陸籍幹部所取代的可能性會大幅增加，當察覺到組織可能不再支持自我時，相對的其對於組織忠誠度與認同感會隨之降低，在情感上亦無

法繼續為組織付出與投入，表現在行為上即無法認同組織標，甚至掩蓋事實真相，讓公司作出錯誤的決策。

假設3 預期知覺職位被取代可能性對離職意願有正向影響

模式3迴歸分析結果F值為10.47， $P < 0.01$ 達顯著水準，調整後判定係數(adj R^2)=0.167，知覺職位可能被取代可能($\beta=0.081$ ， $P < 0.01$)對於離職意願有顯著正向影響關係。研究結果發現，知覺職位被取代對離職意願有正向影響力，假設3獲得支持。當外派人員知覺自我職位被取代的可能性越高時，會促使外派人員有離開公司的意願，離職意願增加。

臺籍幹部若無法達成所要求的任務時，臺商企業往往會在多重考量之下選擇另外派前臺灣幹部或直接由大陸籍員工擔負重任，且幹部本土化的趨勢已悄然成為趨勢，因此，對於外派人員而言，若自身競爭力無法提升，在面對大陸籍幹部的競爭衝擊下，通常主觀心理上會對工作的滿足降低，進而會萌生求去的心理，離職意願因而提高。

第二節 知覺職位被取代可能性與前因變項之間的關係

假設4：駐外任務達成能力與知覺職位被取代可能性有負向影響關係

假設 4-1 預期管理任務對知覺職位被取代可能性有負向影響關係

假設 4-2 預期學習任務對知覺職位被取代可能性有負向影響關係

模式 4 迴歸分析結果 F 值為 4.899， $P < 0.01$ 達顯著水準，調整後判定係數 (adj R^2)=0.090，管理任務($\beta=-0.388$ ， $P < 0.01$)對知覺職位被取代可能性有顯著負向影響關係，而學習任務($\beta=-0.188$ ， $P > 0.1$)對知覺職位被取代可能性無顯著

負向影響係。研究結果發現，管理任務對知覺職位被取代有負向的影響力，假設 4-1 獲得支持。學習任務與知覺職位被取代之間未有顯著相關，假設 4-2 未獲得支持。結果顯示外派人員對於自我管理任務達成與否，會影響自我知覺職位被取代的可能，而外派人員是否能從工作中學習到中國之管理以及經營經驗與否，反而較不具影響力。

臺商為使大陸的事業運作順利，初期大多由臺灣派遣與聘用材料、生產、業務、研發、市場、管理等各類人才前往大陸常駐或支援，外派臺籍幹部前往大陸主要的任務即是為了因應公司營運發展需求，前往進行管理控制並傳遞公司決策，而臺商僱用臺籍幹部的主要還是以專業能力以及管理能力為首選，故主要任務的達成與否將會決定臺籍幹部於組織內的地位與重要。因此，當臺籍幹部無法管理大陸子公司或是績效不彰時，因此職位被取代的知覺會提高，甚至會有想要離開公司的念頭，而臺商企業會因經營考量下進行撤換動作，以使公司運作順利。所以臺籍幹部是否能達成其主要任務會直接負向影響到知覺到被取代的可能性。

雖然本研究中，臺籍幹部是否能夠學習到大陸經驗以及經營經驗對於自我認知覺職位被取代的影響力並不顯著，但並不表示學習任務因素完全不具重要性，自問卷設計至因素分析後的構面呈現，學習任務皆佔有相當的分析重要性，儘管最後迴歸分析部份與知覺職位被取代無顯著相關，唯其學習任務的達成與否必須透過較長的時間方能顯現，而管理任務達成與否從短期績效即可看出，但是學習任務的重要性仍是不可忽略

假設5：駐外人員工作能耐與知覺職位被取代可能性有負向影響關係

假設 5-1 預期工作自主性對知覺職位被取代可能性有負向影響關係

假設 5-2 預期工作自我效能對知覺職位被取代可能性有負向影響關係

模式 5 迴歸分析結果 F 值為 7.507， $P < 0.01$ 達顯著水準，調整後判定係數 ($\text{adj } R^2$) = 0.142，工作自主性 ($\beta = -0.321$ ， $P < 0.05$) 以及工作自我效能 ($\beta = -0.496$ ， $P < 0.01$) 對知覺職位被取代可能性均有顯著負向影響關係。研究結果發現，駐外人員工作能耐之工作自主性以及工作自我效能對知覺職位被取代有顯著負向的影響力，假設 5-1 與假設 5-2 獲得支持。駐外人員對於工作成效以及工作內容的掌控程度影響知覺職位被取代的程度，且呈現負向影響關係。

當員工擁有較高工作自主性時，亦即對工作的掌控程度較高時，能夠自行決定何時以及如何去完成工作任務時，會產生較佳的工作表現。因此，臺商企業能充分授權予臺籍幹部，使得他們對於工作內容有充分的控制權利時，並能加強自我管理時，往往在工作會有較好的表現，提高自我成就感並成為自我競爭力，反應在心理上則較不認為自我職位會被他人所取代。

根據結果顯示當臺籍幹部具有較高的信心強度時，則會產生勇於面對與處理難題的能力，更能順利的完成公司所指派的任務，易會更加願意貢獻自我努力工作，工作績效將因而提高。而工作自我效能具體表現在領導幹部、教育員工以及情緒自我控制等方面，進而影響任務目標達成、努力程度、持續力、績效等方面產生正面的效果。臺籍幹部在大陸辛苦打拼時往往承受更大的壓力與責任，這對於臺籍幹部而言是一種身心的考驗，此時他們必須更加強化自己的工作信念，才能有更優異的工作表現，形成了自我不可取代的優勢，知覺職位被取代的可能性即會降低。

第三節 結果彙整

綜合本章分析實證後，本研究假設驗證後結果詳見如下：

表 5-2 分析結果彙整表

假設	分析結果	
	支持	不支持
H1 知覺職位被取代可能性與組織公民行為-利他行為呈現負向影響	◎	
H2 知覺職位被取代可能性與組織承諾-情感性承諾呈現負向影響	◎	
H3 知覺職位被取代可能性與離職意願呈現正向影響	◎	
H4 駐外任務達成能力與知覺職位被取代可能性有負向影響 H4-1 管理任務與知覺職位被取代可能性呈現負向影響 H4-2 學習任務與知覺職位被取代可能性呈現負向影響	◎	◎
H5 駐外人員工作能耐與知覺職位被取代可能性有負向影響 H5-1 工作自我效能與知覺職位被取代可能性呈現負向影響 H5-2 工作自主性與知覺職位被取代可能性呈現負向影響	◎ ◎	

第五章 結論與建議

本研究之目的主要探討影響臺籍幹部知覺職位被取代可能性的主要因素以及可能產生的心理反應並瞭解各構面之間的關係，期盼能將實證上的發現提供給臺商企業以及臺籍幹部作為人力資源規劃以及職涯規劃的參考。本章將研究結果作整合性的彙總並提出在管理上具有何種意涵以及對後續研究者的建議。

第一節 結論與理論貢獻

一、 影響外派人員知覺職位被取代的可能性因素

(一) 駐外任務達成能力之管理任務對知覺職位被取代可能性有顯著負向影響

研究結果中管理任務的達成對於外派人員知覺職位被取代的可能性有顯著的影響，顯示臺籍幹部達成公司所要求的首要經營目標以及預期績效的達成與否，對於臺籍幹部於知覺上自認為能否繼續留在組織內的影響佔有相當高的重要性，更加表示擁有真本事的臺籍幹部才能在競爭激烈的人才市場中脫穎而出。

(二) 駐外任務達成能力之學習任務對知覺職位被取代可能性無顯著相關

研究結果中學習任務的達成對於外派人員知覺職位被取代的可能性並沒有顯著的影響，可能是短期間無法看出學習任務對於知覺職位被取代可能性的重要性，但就長期而言，唯有透過不斷的學習才可能使提升個人的經營管理能力，也才能強化自己不可被取代性。

(三)駐外人員工作能耐之工作自主性與知覺職位被取代可能性有顯著負向影響

研究結果駐外人員工作能耐之工作自主性對於外派人員知覺職位被取代的可能性有顯著負相關，顯示在公司充分授權，即臺籍幹部對於工作任務充分的瞭解，在工作方面有足夠的自主性去發揮並完成它，知覺職位會被取代的可能性越低。

(四)駐外人員工作能耐之工作自我效能與知覺職位被取代可能性有顯著負向影響

研究結果駐外人員工作能耐之工作自我效能對於外派人員知覺職位被取代的可能性有顯著負相關，顯示信念對於臺籍幹部的重要性，尤其人在異鄉的臺籍幹部們若能堅信自己可以順利完成任何任務的信念以及決心，工作上的挑戰也會隨之迎刃而解，因此信念會強化個人信心與能力，同時強化了臺籍幹部的優勢，知覺上就不會認為自己會被大陸籍幹部所取代。

二、 知覺職位被取代後可能產生的反應心理與行為

(一)知覺職位被取代可能性對組織公民行為之利他行為有顯著負向影響

研究結果顯示臺籍幹部知覺職位被取代可能性與員工組織公民行為之利他行為之間有顯著負相關，顯示當臺籍幹部察覺到組織意圖將其職位由他人取而代之可能，心理上通常會無法平衡，更不願意將自己所知所學教導予同事或是新進員工，甚至也不會主動去協助同事解決問題等等未在明文規範下的利他行為。

(二)知覺職位被取代可能性對組織承諾之情感性承諾有顯著負向影響

研究結果顯示臺籍幹部知覺職位被取代可能性與組織承諾之情性承諾有顯著負向影響。顯示當臺籍幹部察覺到組織意圖將其職位由他人取而代之可能，對於組織的忠誠與信服將不再強烈，在工作上存著得過且過的僥倖心態，並且開始計較組織給予的報酬是否公平等等，甚至是放出不利組織的流言使公司形象受損等等，這些都是臺籍幹部面對自我被取代可能性提高後可能會出現的負向情感性承諾行為。

(三)知覺職位被取代可能性對離職意願有顯著正向影響

研究結果顯示臺籍幹部知覺職位被取代可能性與離職意願之間有顯著正相關。顯示當臺籍幹部察覺到組織意圖將其職位由他人取而代之時，內心充斥著為何替公司努力打拼卻得不到相等回應的疑問，甚至不願意在這個令人感到不快樂的環境中工作，寧願選擇在公司進行裁撤之前先自行離開公司，以避免最後難堪的局面，因此臺籍幹部知覺到自我職位不保的危機感時會提高其離開組織意願的強度。

第二節 理論貢獻

1. 建構完整架構

本研究從臺籍幹部知覺職位被取代後的心理以及行為影響探討其主要影響因素，整合先前諸位學者僅就影響因素或反應行為之分析，建構出完整的脈絡與架構。臺商企業執行『幹部本土化』策略的環境背景下，臺籍幹部自我的任務達成能力以及工作能耐對如何影響自我職位被大陸籍幹部取代，以及知覺被取代後臺籍幹部在組織公民行為、情感型承諾以及離職意願三方面的表現以及反應，將前因與後果清楚的劃分，並說明其之間互相影響的關係。

2. 加入長期影響因素之學習任務

過去的研究較少探討臺籍幹部個人的學習任務，反而較為重視容易以績效評估的個人專業能力表現，但長期而言學習任務的影響臺籍幹部自我能力的重要因素。因此本文特地將學習任務構面列為重要的影響因素。

3. 平衡研究角度

過去的文獻大部分皆以臺商企業的角度來分析於大陸經營的人力資源管理議題，而本文為平衡研究之不足，故採取臺籍幹部的角度來看台商經營的人力資源問題，透過連貫性的分析可清楚瞭解臺籍幹部以及臺商企業所面臨的挑戰，進而從中得到解決之道。

第三節 管理意涵

本文經過嚴謹的分析過程，廣泛的收集國內外學者的論著，深入探討並以問卷方式加以驗證最後得出結論，而所謂學以致用就是理論與實務要能做互相結合與應證。因此在實務面方面，本文之研究成果將可成為臺商企業於從事人力資源管理之依據，並提供臺籍幹部自我提升的方向，進而確保臺籍幹部於大陸地區的發展與職涯規劃，因此本節將針對臺商企業與臺籍幹部提出相關的建議：

一、 對臺商企業而言

(一) 思考臺籍幹部的價值

當臺商企業選擇派遣幹部前往大陸協助發展時，首先應於任職前對其指派任務以及目標給明確的說明，使他們充分了解公司的願景以及使命後，對於組織產生更大的向心力、誠信等正面態度，進而提高執行任務的驅動力。除了給予明確的任務以及目標外，臺商企業對於臺籍幹部的職涯

以及生涯規劃也必須加以考慮的，這更是企業的社會道德責任，臺籍幹部的人身安全以及職涯規劃與公司發展息息相關，培育才人不易且所費不貲，若是人才離職會對公司造成相當大的損失。因此企業派遣臺籍幹部時應充分考量可行性，並且為其建立一個舒適的生活空間、提供一個身心平衡的環境、鼓勵幹部依自創事業的精神打拼，給予優渥的待遇以及充分授權等種種資源，鼓勵幹部完成管理任務，如此幹部才會安心的全力以赴為公司打拼，人才適得其所，充分發揮其能力，才能帶領公司繼續前進，創造雙贏。

(二) 一流的人才以及一流的待遇

宏碁施振榮先生說過：「一流人才派駐中國還是一流人才，但二流人才派駐中國將成三流人才。」其意本指一流人才到哪裡都還是一流人才，然而，而二流人才可能會淪落為三流人才，面對大陸地區高學習能力以及態度積極的陸幹，被淘汰的機會更高，變成臺勞甚至是臺流。因此對企業而言，掌握一流人才是企業經營的關鍵點，若想要留住一流的人才則必須提出一流的待遇，並給予充分的權力以及最大的資源，使臺籍幹部於無後顧之憂，進而才能盡全力為公司打拼。

(三) 公司人力資源政策的調整

一流且能融入公司文化的人才難以尋覓，而本土化策略的執行也需循序漸進並非短期內一蹴即成，臺商企業於人力資源策略上的安排若能適時適地妥善規劃臺籍幹部的未來，即可避免雙輸的局面。目前大陸地區的教育體系強調人才的專業度深化，然而廣度方面較為欠缺，相較之下臺籍幹部則較偏向專業多元化，這也是臺籍幹部的優勢所在，故臺商企業於人力資源方面的現階段任務應妥善規劃並協助訓練臺籍幹部發展多職能的優勢，則可避免臺籍幹部因不適任而離開公司造成公司人才流失的危機。

除了以培養臺籍幹部多職能優勢外，公司在人力資源的整體發展應以人力資源規劃以及策略性職位來思考，若要推行本土化策略則企業必須先做好知識管理以及制度化兩大措施，如此的做法才能使本土化成功。

(四) 本土化策略後續負面影響處理

臺商企業在現實面的考量下幹部本土化已是必然的策略，但是如何避免被取代之臺籍幹部產生負面的心理影響，甚至損及公司形象，這對臺商企業而言也是一項重要的課題，因此對於臺商企業處理本土化策略所帶來負面的衝擊應採取以下處理方式：1.當發現負面影響產生時應馬上及時採取措施；2.策略執行前應與臺籍幹部充分妥善的溝通，使其了解本土化策略背後的意義；3.採取職位調整的本土化策略方式，避免臺籍幹部人才的流失，造成公司更大的損失。

幹部本土化已成為必然趨勢，大陸子公司內部臺籍幹部比例遞減，越來越多的大陸當地員工進入管理階層，許多臺籍幹部會逐漸變成臺勞，甚至是臺流。因此，臺籍幹部必須有危機意識，加強觀念的改造，掌握各種管理工具與方法，提升專業能力以及工作效能，擬定未來努力的方向以及目標，才能迎接挑戰！然而對於臺商企業業主而言，在推動幹部本土化以及臺籍幹部自我能力提升兩方面，需要做好平衡，順應趨勢將格局放大，讓幹部之間能達到省籍融合，共同為公司齊心效力，才能使企業政策順利推行。

二、對臺籍幹部而言

(一) 認清自我角色以及主要競爭對手

身為外派人員，對於自身的責任與權益、企業中角色的扮演等等，都應該於派駐前確立完整的思考以及安排，並且應認清競爭對手不僅僅是能

力逐漸提升的大陸籍幹部，尚有同樣來自臺灣地區的幹部，充分了解以及掌握對手的優勢，才能針對自己的弱勢加強，降低被取代的可能性。

(二) 創造自我不可取代的角色

臺商企業經過嚴格的標準審核，遴選出代表公司前往大陸地區協助經營的臺籍幹部，在先決條件上已具備高度不可被取代的功能性，而臺籍幹部在即使面對本土化的威脅，仍然應以此為目標繼續向前邁進，培養更正向的觀念以及更加豁達的態度，同時與大陸籍幹部維持合諧的工作夥伴關係並執行傳達公司的理念，讓公司的文化能為所有同事認同與信任。簡言之，臺籍幹部必須扮演企業體系中承上啟下的角色，協助溝通臺灣與大陸兩岸之間的差異認知以及行為，進而塑造組織一致性目標，也創造自我不可取代的可能。

(三) 認知文化的差異

中國與臺灣地區雖然同文同種，但其風俗民情卻有顯著的差異性，即使在中國也會因為幅地廣大造成各地風俗迥異，臺籍幹部總是會認為大陸為落後之地，因此管理大陸員工往往帶著自以為是的民族優越感，導致管理之間的不和諧以及衝突產生，因此為了達到良好的管理互動模式，並且營造出合諧的工作氛圍，臺籍幹部們應清楚認知到以自我優秀感取代驕傲的優越感。

(四) 認知自己的存在價值，尤其是不可失去誠信

臺籍幹部的存在主要的目的就是為了協助公司於大陸地區的擴展，公司主要信賴的就是臺籍幹部的誠信，相信他們能替公司打拼江山，而這也是臺籍幹部相較於大陸籍幹部的優勢。除此之外，臺籍幹部更必須認清自我管理的任務，將自己所學以及所知授予大陸籍員工以提升員工素質以及能力，切莫因害怕喪失自我價值而藏私，這樣反而使自己劃地自限，更加

會阻礙自我的成長與學習。

(五) 融入本土化的決心與態度

臺籍幹部面對此一波本土化趨勢，應採取正面積極的態度，開展廣納多元文化的胸襟，才能讓自己更加充分理解當地本土的優勢與劣勢，進而從中截長補短，則自己的能力更上層樓，也創造自己不可取代的主要因素。因此，包容與接納是自己在中國這個廣大競爭市場裡所應具備之決心與態度，因為能夠「接受」，所以才能夠「成長」！

第四節 研究限制與後續研究方向

一、研究限制

本研究力求完整嚴謹，但受限於時間、能力以及其他相關因素，因此在研究範圍與研究方法等方面仍有所限制，說明如下：

1. 受限於大陸地區幅員廣大，區域差異性大以及時間因素，雖親自前往大陸發放問卷，但僅能針對局部地區而無法全面性對特定產業、區域實地發放問卷，故輔以書面以及電子郵件方式發放問卷並加以彙整，在樣本數量上有難以控制與查證的限制。
2. 本研究所使用資料蒐集方式為問卷，對於運用問卷所可能產生之限制，如填答者的主觀意識、個人顧忌而不願據實回答等等因素，皆無法避免。
3. 本研究受限於時間、物力，僅就收集到資料進行比較分析，由於過去較少有與本文主題相關的研究與文獻探討，因此本研究很多資料與問卷問項根據相關資料彙整而成，故在題項的發展方面難免有所疏漏，此亦有待後續研究再加強。
4. 本研究架構中的概念及關係為初次探討，至於進一步研究其他變數如

何相互影響，應為本研究完成取得基礎知識後再進一步之研究工作。

二、建議後續研究方向

本文提出臺籍幹部知覺職位被取代的前因與後果構面來進行分析，希望提供對臺商企業以及臺籍幹部們作為人力資源管理以及自我提升的參考，而除了上述本文的主要限制外，為了使此一議題能更趨完整，以下提出給未來研究者的建議：

(一) 研究變項

影響外派人員知覺職位被取代可能因素有許多，但本研究根據主要研究動機並參酌實務工作者與專家意見後，僅針對駐外任務達成能力、駐外人員工作能耐、組織公民行為之利他行為、組織承諾之情感性承諾以及離職意願為主，並未將其他因素納入考量。實際上，還有許多因素會影響外派人員知覺職位被取代的可能性，例如：臺籍幹部處在充滿誘因的大環境，總公司為於臺灣地區無法充分掌控，故道德風險以及代理人問題是必須注意的潛在因素等等，未來研究者可針對其他變項進行探討。

(二) 研究立場

本研究主要是以臺灣人的角度來探討自我競爭力，而大陸籍員工能力逐漸強化，藉以勉勵外派人員加強自我，但更值得注意的是大陸籍員工為何崛起？他們的競爭優勢在哪？大陸地區之『本土化』已成為必然之趨勢，未來可續而探討大陸員工成功的因素以及其競爭力分析。

(三) 研究範圍

本研究進行臺籍幹部知覺被取代之可能性時，是以臺籍幹部整體為對象，並未加以區分其層級以及功能性，然臺籍幹部工作經驗的消長以及工作職階的差異也可能會影響被取代的可能性，例如：臺商企業對於大陸即

幹部的信任感不足的情況下，重要機密職位如財部部主管等被取代的可能性會較低。因此未來可延續此一主題區分臺籍幹部的層級並加以分析。

(四) 環境因素

本研究礙於時間限制以及產業範圍等細部無法掌握，因此未能針對單一產業進行實證分析研究，進而提出更為具體且細微之建議與論點，故後續研究者可針對特定產業進行影響知覺職位被取代之影響因素探討。

參考文獻

A. 中文部份

1. 王怡云。(1998)。「影響臺商公司的海外派遣人員適應因素探討」，中山大學人力資源管理研究所碩士論文。
2. 方家平。(2001)。「跨國公司的本土化經營」，中國經濟日報。
3. 白佳振。(1996)。「大陸臺商企業管理幹部選任及派遣方式之研究—以食品業及電子業為例」，私立淡江大學中國大陸研究所經貿組碩士論文。
4. 李玉芬。(1995)。「大陸臺商企業員工招募與任用制度之研究」，政治大學勞工研究所碩士論文。
5. 林淑姬。(1992)。「薪酬公平、程序公平與組織承諾、組織公民行為之研究」，國立政治大學企管研究所博士論文。
6. 林財丁。(2005)。「人力資源管理」，滄海書局。
7. 呂錦龍。(1995)。「臺商赴大陸投資之人員派遣制度研究」，中國文化大學勞工研究所碩士論文。
8. 柯元達。(1995)。「臺商派駐大陸經理人適應問題研究」，中山大學企業管理研究碩士論文。
9. 高希均。(1995)。「臺商經驗：投資大陸現場報導」，臺北：天下文化出版社。

10. 侯明順。(1994)。「由人力資源看大陸投資環境」，中國通商業雜誌：36-39。
11. 陳正中。(1997)。「大陸臺商企業管理幹部本土化策略之研究」，淡江大學中國大陸研究所經濟貿易組碩士論文。
12. 陳明芳。(1999)。「大陸科技產業臺商推動幹部本土化之影響」，臺商張老師月刊。
13. 陳祥順。(2002)。「大陸台商推動幹部本土化策略之研究」，國立台北大學企業管理碩士論文。
14. 黃國隆、蔡啟通、黃敏萍、陳蕙芳等人。(1995)。「臺灣派駐大陸之企業管理人員之生活適應」，臺灣與大陸的企業文化及人力資源管理研討會論文集（下）。
15. 黃秀萍。(1996)。「臺商投資大陸企業人力資源管理之研究-以臺灣股票上市公司為例」，淡江大學中國大陸研究所碩士論文。
16. 趙必孝。(1997)。「臺商派駐大陸幹部甄選考慮因素之研究」，企銀季刊第廿一卷第二期：116-132。
17. 簡明城。(1993)。「企業國際化海外派遣人力資源培育之研究」，中國文化大學企業管理研究所碩士論文。
18. 樊景立。(1978)。「紡織廠女作業員離職行為之研究」，政治大學企業管理研究所碩士論文。

19. 盧瑞陽。(1993)。「組織行為：管理心理導向」，華泰書局。
20. 曹翠翎。(1984)。「我國企業界技術專業人員離職意願之探討」，國立政治大學企業管理研究所碩士論文。
21. 劉麗蘭。(1994)。「員工分紅入股滿意度、組織投注與離職意向關係之研究」，國立中正大學勞工研究所碩士論文。
22. 韓志翔、高景彬、吳宜貞。(2002)。「駐外人員人力資源管理制度對海外適應與工作績效影響之研究-以政府機關為例」，人力資源管理學報第二卷第一期：37-55

B.英文部分

1. Barnard, C. I. (1938). *The Functions of the Executive*. Cambridge, Mas.: Harvard University Press.
2. Buchanan, B. (1974). Building organizational commitment: The socialization of managers in work organization. *Administrative Science Quarterly*, (19) : 533-546.
3. Bandura, Albert. (1977). *Social Learning theory*, Englewood Cliffs. N. J.: Prentice-Hall.
4. Bailyn, L. (1985). Autonomy in the industrial R&D Lab. *Human Resource Management*, 24(2) : 129-146.
5. Hackman, J. R. & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2) : 250-279.

6. Halaby, C. N. & Wekliem, D. L. (1989). Worker control and attachment in the firm. *American Journal of Sociology*, 95(3) : 549-591.
7. Hellrigel, D. & Slocum, J. W. (1994). *Management (6th.)*. New York: Addison-Wesley.
8. Kobrin, S. J. (1988). Expatriate reduction and strategic control in American multinational corporations. *Human Resource Management* , 27 (1) : 63-76.
9. Kanter, R.M. (1968). Commitment and Social Organization: A Study of Commitment Mechanisms in Utopian Communities. *American Sociological Review*(33) : 499-517.
10. Mobley, W. H. (1977). Intermediate Linkages in the Relationship between Job Satisfaction and Employee Turnover. *Journal of Applied Psychology*, (62) : 237-240.
11. Mobley, W.H., Horner, S.O., & Hollingsworth, A.T. (1978). An evaluation of precursors of hospital employee turnover . *Journal of Applied Psychology*, 63(4) : 408-414.
12. Miller, D. B. (1986). *Managing professionals in research and development: A guide for improving productivity and organizational effectiveness*. San Francisco: Jossey-Bass Inc.
13. Meyer, J.P. & Allen, N.J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, (1) : 61-89.
14. Mowday, R. T., R. M. Steers, and L. W. Porter. (1982). *Employee — Organization Linkages* N.Y.: Academic Press: 22

15. Organ, D. W. (1988). A Restatement of The Satisfaction-Performance Hypothesis. *Journal of Management* (14): 547-577.
16. Porter & Steers. (1974). Org. commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of applied psychology* (59) : 603.
17. Pucik, V.(1984). *Strategic Human Resource Management in a Multinational Firm, in Strategic Management of Multinational Corporations : The Essentials, ed. H. V. Wortzel & L. H. Wortzel.* New York : John Wiley.
18. Ronen.(1986). *Comparative Multinational Management.* New York : John Wiley & Sons.
19. Smith, C. A., Organ, D. W., & Near, J. P. (1983). Organizational Citizenship Behavior: Its Nature and Antecedents. *Journal of Applied Psychology.* (68) : 653-663.
20. Spector,P.E.(1986). Perceived control by employees: A meta-analysis of studies concerning autonomy and participation at work. *Human Relations,* 19(11) : 1005-1016.
21. Schermerhorn, J. R. (1996). *Management* (5th Ed.). New York: John Wiley & Sons.
22. Williams, L. and S. E. Anderson. (1991). Job Satisfaction and Organizational Commitment as Predictors of Organizational Citizenship and In-Role Behaviors. *Journal of Management* (17): 601-617.
23. Zeira, Y. (1979). Ethnocentrism in host-country organizations. *Business Horizons* : 66-75

敬啟者 您好：

這是一份學術性問卷，目的在研究「大陸臺籍幹部知覺職位被取代可能性之影響因素」。問卷所得資料僅供學術研究分析之用，並採無記名方式，我們絕對保密，請您放心填答。您的寶貴意見對本研究有相當大的幫助，衷心期盼您的協助，最後誠摯地感謝您在百忙之中能撥冗填答本問卷！

敬祝

萬事如意 鴻圖大展

東海大學EMBA

指導教授：張國雄 博士

EMBA研究生：楊炯棠 敬上

【第一部份：公司外派的問卷項目】

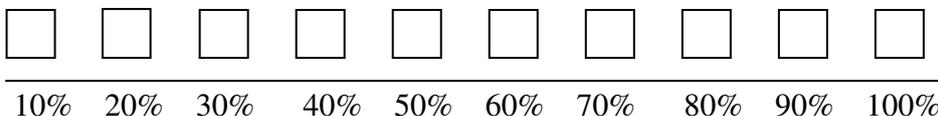
下列問題是詢問您被公司外派到大陸從事工作，您是否達成下列任務，請依據實際的狀況，在適當的方格內點選，請勿漏答。

題號		非常同意	同意	普通	不同意	非常不同意
		5	4	3	2	1
1.	管理大陸員工以符合公司需要。					
2.	督導大陸公司生產、銷售、財務及稽核等工作之運作。					
3.	從事大陸員工無法擔任之工作。					
4.	學習及瞭解大陸整體經營環境。					
5.	學習及取得大陸經營企業及市場開拓經驗。					
6.	向大陸員工學習大陸經驗。					
7.	我相信我能勝任公司指派給我的駐外任務。					
8.	我相信我能如期完成公司指派給我的駐外工作。					
9.	我相信我有能力來處理駐外工作上的問題。					
10.	我相信我有能力解決事先沒有預料到的駐外工作問題。					
11.	我能夠自己決定要做哪些工作。					
12.	我能夠自己決定採用何種方法去完成工作。					
13.	我能夠自己決定何時去完成工作。					

【第二部份：覺得自己的職位被取代可能性】

您在大陸工作多年，您覺得自己的職位，現在及未來被取代可能性有多高，請依據實際的狀況，在適當的方格內點選。

14. 相對於其他同事，以目前而言，我的職位被大陸員工取代可能性。



【第三部份：自己覺得職位被取代可能性後，心理狀況的問卷項目】

相對於其他同事，以目前而言，您在評估自己覺得職位被取代可能性後，請依據實際的心理及行為狀況，在適當的方格內點選，請勿漏答。

題號		非常同意	同意	普通	不同意	非常不同意
		5	4	3	2	1
16.	我會有在大陸找尋其他工作的念頭。					
17.	我會有回臺灣找工作的念頭。					
18.	我會有立即離開本公司的念頭。					
19.	我仍然會主動協助其他同事。					
20.	我還是願意主動幫助新進臺籍幹部。					
21.	我依然會志願做一些工作職責中並沒有規定的事。					
22.	我會主動分擔或代理其他同事的工作。					
23.	我仍然會對公司表示忠誠。					
24.	我仍然會以在公司上班為榮。					
25.	我仍然會告訴我的朋友這是一家好公司。					
26.	我仍然會接受公司指派之各項工作。					

【第四部份：基本資料】

請填寫下列各項基本資料，在適當的方格內點選。本問卷的所有資料僅供整體統計分析之用，個別內容絕對保密，請您放心據實填答，請勿漏答。

題號	
27.	性別：1. <input type="checkbox"/> 男 2. <input type="checkbox"/> 女
28.	年齡：1. <input type="checkbox"/> 30歲以下 2. <input type="checkbox"/> 30歲~35歲 3. <input type="checkbox"/> 35~40歲 4. <input type="checkbox"/> 40歲~45歲 5. <input type="checkbox"/> 45歲~50歲 6. <input type="checkbox"/> 50歲以上
29.	教育程度：1. <input type="checkbox"/> 高中(職)以下 2. <input type="checkbox"/> 專科 3. <input type="checkbox"/> 大學 4. <input type="checkbox"/> 研究所以上
30.	婚姻狀況：1. <input type="checkbox"/> 未婚 2. <input type="checkbox"/> 已婚 3. <input type="checkbox"/> 其它_____
31.	若已婚，配偶為：1. <input type="checkbox"/> 大陸籍 2. <input type="checkbox"/> 臺灣籍 3. <input type="checkbox"/> 其它_____
32.	若已婚，目前：1. <input type="checkbox"/> 與配偶定居大陸 2. <input type="checkbox"/> 配偶居在在臺灣 3. <input type="checkbox"/> 其它_____
33.	您在大陸目前公司服務的年資：1. <input type="checkbox"/> 未滿3年 2. <input type="checkbox"/> 3年(含)以上，未滿5年 3. <input type="checkbox"/> 5年(含)以上，未滿8年 4. <input type="checkbox"/> 8年(含)以上，未滿10年 5. <input type="checkbox"/> 10年(含)以上
34.	若您的大陸職位被取代，您覺得自己留在大陸繼續發展的可能性。 <div style="display: flex; justify-content: space-around; align-items: center;"> <div style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></div> </div> <hr style="width: 80%; margin: 0 auto;"/> <div style="display: flex; justify-content: space-around; width: 80%; margin: 0 auto;"> 10% 20% 30% 40% 50% 60% 70% 80% 90% 100% </div>

35	<p>若您的大陸職位被取代，您覺得自己回臺灣發展的可能性。</p> <p style="text-align: center;"> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> </p> <hr style="width: 80%; margin: auto;"/> <p style="text-align: center;"> 10% 20% 30% 40% 50% 60% 70% 80% 90% 100% </p>
36	<p>您在大陸目前公司服務的職務部門：</p> <p>1. <input type="checkbox"/>業務 2. <input type="checkbox"/>行銷 3. <input type="checkbox"/>財務 4. <input type="checkbox"/>工程或工務</p> <p>5. <input type="checkbox"/>管理 6. <input type="checkbox"/>研發 7. <input type="checkbox"/>採購 8. <input type="checkbox"/>資訊</p> <p>9. <input type="checkbox"/>文管 10. <input type="checkbox"/>製造 11. <input type="checkbox"/>品管 12. <input type="checkbox"/>人力資源</p> <p>13. <input type="checkbox"/>其他_____</p>
37	<p>您在大陸目前公司服務的職位：</p> <p>1. <input type="checkbox"/>高階管理人員：(董事長.總經理.副總以上)</p> <p style="padding-left: 40px;">(1) <input type="checkbox"/>中階管理人員：(經理.副理.襄理.協理.課長.主任.廠長以上)</p> <p style="padding-left: 40px;">(2) <input type="checkbox"/>基層管理人員：副課長.組長.班長.其他基層管理人員)</p>
38	<p>請問您所服務的大陸子公司人數大約多少人：</p> <p>1. <input type="checkbox"/>未滿50人 2. <input type="checkbox"/>50人以上~未滿200人</p> <p>3. <input type="checkbox"/>200人以上~未滿800人</p> <p>4. <input type="checkbox"/>800人以上~未滿2000人 5. <input type="checkbox"/>2000人以上</p>
39.	<p>請問您所服務的大陸子公司成立有多久時間：</p> <p>1. <input type="checkbox"/>未滿3年 2. <input type="checkbox"/>3年(含)以上，未滿5年</p> <p>3. <input type="checkbox"/>5年(含)以上，未滿10年</p> <p>4. <input type="checkbox"/>10年(含)以上，未滿12年 5. <input type="checkbox"/>12年(含)以上</p>
40	<p>請問您所服務的大陸子公司的地點：</p> <p>1. <input type="checkbox"/>廣東 2. <input type="checkbox"/>浙江 3. <input type="checkbox"/>福建 4. <input type="checkbox"/>江蘇 5. <input type="checkbox"/>上海</p> <p>6. <input type="checkbox"/>其他_____</p>

【問卷到此全部結束，麻煩您重新檢查是否有遺漏未答的問題。再次謝謝您的協助。】