

## 外派人員回任與職涯發展：一個門鎖製造商的個案研究

羅潔伶<sup>1</sup> 藍春琪<sup>2</sup> 蔡智勇<sup>3</sup> 林美惠<sup>4</sup>

<sup>1</sup>明道大學產業創新與經營學系 chiehling@mdu.edu.tw

<sup>2</sup>明道大學產業創新與經營學系 lan@mdu.edu.tw

<sup>3</sup>國立澎湖科技大學觀光休閒系 cytsai@npu.edu.tw

<sup>4</sup>明道大學產業創新與經營學系 mhlin@mdu.edu.tw

### 摘要

為因應全球化的腳步，國際性人才的需求持續增加，外派是培育員工多元能力的工具，而回任者更是公司重要的人力資本。外派在國際團隊的發展上雖然具有極高的策略價值，但卻耗費成本，失敗率高；經由文獻整理及個案訪談後的結果發現，回任後的安置及個人的職涯發展是外派管理中更應被關注的焦點，組織若能陪伴渡過回任適應期，並在回任職務的安排上盡可能地符合個人的職涯預期，如此當能建立勞僱之間永久的心理契約，留住國際性人才。

關鍵詞：外派、回任、門鎖製造商、國際人力資源管理、職涯發展

---

通訊作者

姓名 羅潔伶

E-mail chiehling@mdu.edu.tw



## 壹、緒論

近年來由於經濟環境的日益多元，全球化已成為不可避免的趨勢；另一方面，由於資訊科技的進步，使得企業更能快速地跨越地理疆界，與其他國家的商業活動產生密切的互動。為因應企業國際化的腳步及全球相關企業間互動日漸頻繁的情勢，企業對於國際性人才的需求持續增加，許多多國籍企業都把外派當作培訓員工多元能力的工具，希望藉由外派任務加以開發和培養這些潛力員工對於國際企業經營知識的掌握，以便於外派者回任後，可以成為母公司與國外子公司間的橋樑，扮演著知識交流與移轉的角色，許多公司都視回任者為公司的重要人力資本投資（Caligiuri & Lazarova, 2001; Fink, Meierewert, & Rohr, 2005）。

外派人員當初被派遣至國外時曾面臨了需要適應的情形，相對的，當其返國回任時，依然會需要一段適應的時間，根據 Global Relocation Trends Report（GMAC Global Relocation Services, 2006）的調查顯示，有 21% 的外派者在外派任務期間即離職、23% 的回任者在回任當年隨即離職、有 20% 在回任後的一年到兩年內離開母公司，而這些離職人員將有可能成為公司競爭者的成員之一（吳堅傑，2006）。由此可知，外派在知識移轉與國際團隊的發展上雖然是相當具有價值的策略性工具，但卻很耗費成本，失敗比率極高，外派管理除應包括外派期間的輔導與協助外，人員回任後的安置及個人的職涯發展更應是被關注的焦點，Engen（1995）認為回任也許是一種潛在的職涯災難，不適合的職涯規劃反造成回任人員的幻滅，由此可知，回任與職涯發展在外派管理上扮演相當重要的角色，發展員工與雇主彼此間的長期承諾比短期的關係來得更重要，職涯管理應該以個人的角度出發，重視個人的內部職涯進程，否則高度流動的國際任用容易使競爭對手產生挖角行為（Welch, 2003）。

在這股全球化的趨勢中，審慎規劃企業的跨國性策略目標為首要之道，在此之同時，外派人員的留任措施與職涯發展亦應做必要的調整，才能為組織留蓄具國際經驗的優秀人才，為組織創造無可取代的競爭優勢。許多企業未事先規劃如何將國際性的外派經驗與員工個人的職涯預期做適合的安排，使得回任者覺得他們所獲得的新技術及經驗在母國毫無用處，充滿挫折感，最後就有了往外尋找新工作的念頭（Wittig-Berman & Beutell, 2009; Stahl, Chua, Caligiuri, Cerdin, & Taniguchi, 2009），這樣的狀況將造成公司極大的損失。到底在回任管理上其策略要領、管理模式、相關做法該如何配套？在員工的職涯發展上又應考慮那些因素？藉由次級資料的蒐集及個案公司深入訪談的結果，本研究將對外派人員的回任與職涯發展作一深入了解，最後並提出結論與建議供各界參考。

## 貳、文獻探討

### 一、外派

#### （一）意義

外派（Expatriation）係指將母公司人員外派至海外子公司的過程；即為海外派遣的簡稱，係指跨國企業將員工從某一國的營運單位調派至另一國家的營運單



位，但員工的薪資結構仍留在原國家的事業單位中（李俐婷，2006）。Hodgetts與Luthans（1993）認為，當跨國企業欲在國外建立據點，通常指派國內管理者經營，因為國內員工較受母公司的信任且較能反應母公司的指示。基於上述，將員工自母國派到海外子公司為跨國經營常見之行為，此一過程即為外派（張智舜，2006）。

### （二）外派過程

Dowing, Welch與Schuler（1999）指出，完整的外派管理應包括從外派人員外派前至返回國內服務的全程，此全程可分四個階段：第一，招募與甄選；第二，派任前訓練；第三，進行派任；第四，回任或重新指派。其順序如圖1所示：

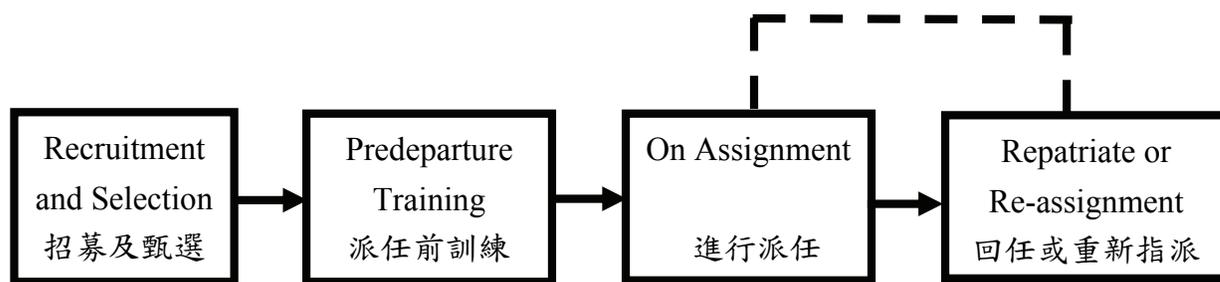


圖1 外派過程

資料來源：Dowing, Welch, & Schuler（1999）. *International Human Resource Management*. South-Western College Publishing.

由此可知，成功的外派，不僅指在異鄉能勝任愉快，外派者在返任母國後亦能適應良好，多國籍企業是否有能力吸引未來的外派者繼續為公司奉獻，取決於公司如何處理回任的問題。

### （三）外派之重要性

愈來愈多的多國籍企業指派外派人員參與國際營運事務的管理，到底外派任務具有那些重要的功能？外派人員扮演了那些角色？以下分九點說明（Dowling, Welch, & Schuler，1999；黃筱喻，2007）：

#### 1. 提升多國籍企業對子公司職位填補的機率

外派人員主要目的是用來進行短期的工作填補，現今外派人員的產生是因為母國以外其他地區的子公司在運作上產生技術或營運上的缺口，企業可能需要發展新的策略、引進新的技術或是需要知識技術的移轉，因此需要外派人員協助短期任務的達成。

#### 2. 協助多國籍企業建立良好的管理機制

多國籍企業因為有多元訓練的需求、管理發展的需要或幫助子公司建立良好的企業文化及營運體制，因此會派遣外派人員至不同地區的工作職位上來加以協助，外派人員豐富的國際經驗與有助於國際性營運集團的建立。

#### 3. 協助多國籍企業整合全面性的組織發展方向

因為國際經營環境的多元化，多國籍企業在營運上更須具備寬廣的視野，外派人員豐富的國際化經驗，能協助多國籍企業對海外子公司的控制、



知識的移轉、技能的學習、組織程序的建立、策略的執行，並支援與建立良好的全球性合作文化。

#### 4. 儲備全球化管理人才

由於產業結構與技術的改變、勞動彈性化策略的運用及市場勞動供需等因素的影響，外派人員的任用可以有效應付國際性工作量的變化、符合特殊計畫的需求與儲備未來的管理人才，使多國籍企業不致於面臨接班人斷層的窘境。

#### 5. 外派是直接控制的中介

海外派遣可視為一種官僚式的控制機制，其主要角色就是確認子公司是否接受直接管轄，而且遵守母公司的各項政策與規定。

#### 6. 外派是社會化的中介

外派有助於知識的分享及能力的移轉，而且母公司的文化能夠落實並貫徹到所有的活動及工作上，組織內不同單位的員工將會因為接受了許多不同的觀點，而修正他們的行為並建立歸屬感。

#### 7. 外派是網絡建構者

員工在不同國家的組織單位間調動的時候，人際網絡的關係將會隨之改變，海外派遣有助於人際網絡的連結，而且能促進企業達成非正式控制與非正式溝通的目的。

#### 8. 外派是組織界線管理者

外派人員在地主國的行為能代表母國且具有影響力，能做為組織內部環境與外部環境的溝通橋樑，蒐集地主國的相關資訊，藉以作為母國在管理上的參考。

#### 9. 外派是語言節點

外派人員可能同時具備母國語言及外派國語言等多種語文能力，能進一步扮演溝通的角色。

## 二、回任

### (一) 定義

回任 (Repatriation) 係指將外派人員調回母公司的過程，意即完成海外派遣任務，返回母公司的過程，回任者須學習如何應付「再進入的衝擊」(re-entry shock) 或重新適應文化的衝擊 (Dowling, Welch, & Schuler, 1999)。一般而言，回任的過程可包括四個階段 (詳見圖 2)：

1. 準備：包括未來職涯發展的計畫和未來新職位的資訊。公司在此階段應提供給即將回任員工一張檢核表來核對有關的項目，協助回任員工及其家人對回任過程有充分的準備。
2. 再定位：包括工作上的再定位、提供員工在公司間的調動或是遷居的一些相關諮詢，協助回任員工及家人減少各種不確定性、壓力及挫折。
3. 轉換：因應回任者在工作調整產生生活變化後所需要的適應措施，包括臨時住所、子女的學校，及其他的雜務 (換新駕照、申請醫療保險、開銀行



帳戶)。

4.再適應：協助回任員工在文化差異上的調適及日後的職涯規劃。

(二) 影響回任成功的因素

外派者回任時會面臨許多問題，如文化衝擊、所得的減少、以及生活型態的改變等 (Harvey, 1989)。回任者更擔心母公司沒有空缺因而被安排到不符合個人資歷與需求的職位，一般而言，影響回任成功的因素，可分成與工作相關的因素及其他社會因素等兩大類。

1.與工作相關的因素

(1)未來職涯的焦慮

包括母公司無法提供給外派者回任的保證、外派者可能會擔心他在海外期間與母公司長期隔離，在進行升遷決策時，母公司會忘了將外派人員列入考量，或者因缺乏母國資訊，擔心會被安置在二流或次要的職位上、母國的工作環境已有所變革 (企業瘦身、扁平化、企業再造)，擔心自己無法適應。

(2)國際經驗價值被貶低

擔心母國企業具有雖然回任人員有豐富的國際經驗，但只適用於國外而不適用於母國本地的錯誤觀念、擔心某些國際經驗不被承認，回任後之後的職位被降等。

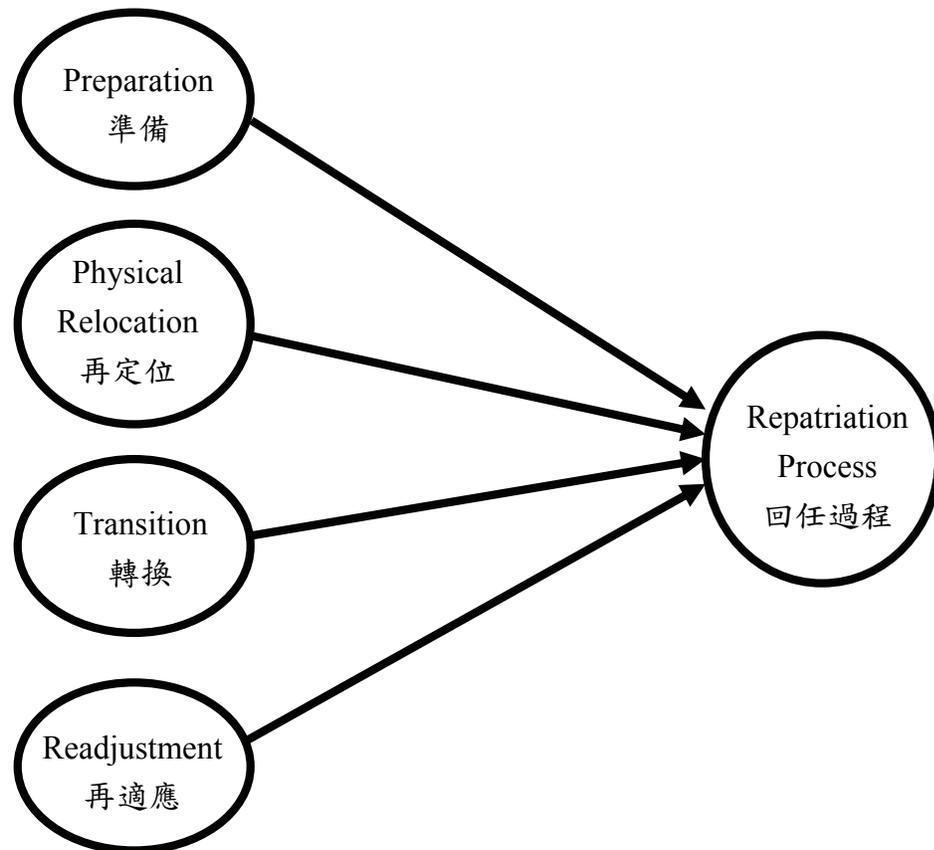


圖 2 回任過程

資料來源：Dowing, Welch, & Schuler (1999). International Human Resource Management. South-Western College Publishing.



### (3)與新角色需求的對抗

在國外生活及工作的經驗會影響一個人的行為及觀念，當外派人員回到母國之後，面臨國家文化再進入及公司變革的衝擊，都需要一段時間來做調整。

### (4)工作地位與薪酬喪失

包括回任後的職位等於或低於外派的職位、工作上的自主性降低、海外派遣人員津貼的損失、居住品質下降等。

## 2.其他社會因素

包括對配偶或同行夥伴職涯的影響，擔心其工作上的銜接、回任後人際互動的適應問題，社會網路的再建立是相當困難的，因為原有的朋友忙碌於生活或工作，將面對不同的鄰居、同事及同學，另外，回任後一般環境與文化的適應也頗具挑戰性，如孩子學校的適應、社會文化的重新接受。

## 3.回任適應措施

一般而言，外派人員回任後，因社會、文化、組織、工作場所的改變，使其需要一段時間來調整其觀念，進而形成新的個人生活或工作方式，整個回任適應模式可以圖3來表示。

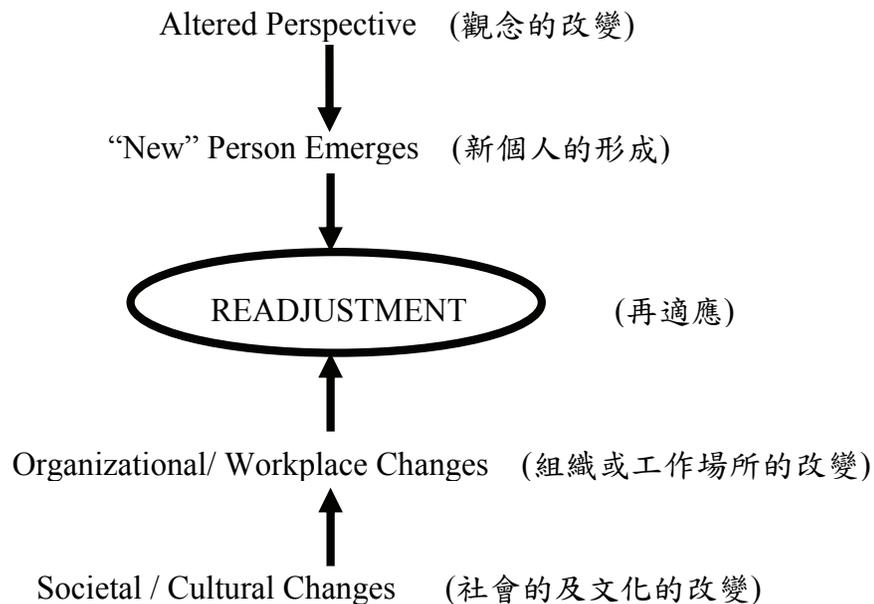


圖3 回任適應措施

資料來源：Dowing, Welch, & Schuler (1999). International Human Resource Management. South-Western College Publishing.

在回任的適應上，除了需要給予回任人員一段時間外，公司尚需提供一套完整的回任計畫，內容包括：在準備、搬遷及移轉等階段提供資訊及協助；給予財務及稅務的協助，包括計算福利稅的變化及海外津貼的損失；提供再進入的職位及生涯路徑的協助；緩和家庭在文化上的衝擊；提供孩童學校的



教育；給予工作場所改變的引導；提供壓力管理與溝通相關的訓練；協助建立人際網絡形成新的社會互動。

更進一步而言，公司更可提供前程導師（教父）計畫（Mentor plan/Godfather plan），提供外派人員在外派期間或回任期間各項的協助。通常多國籍企業會指派職位較高且對外派人員較為瞭解者擔任 mentor，其職責包括：

- (1)在人員外派期間與其保持密切聯繫
- (2)確保外派人員在駐在國保有最新的發展
- (3)確保外派人員被保留在母公司既存的管理與發展計畫中
- (4)協助外派人員回任的調適過程

換句話說，mentor 在避免外派者產生離久情疏的感覺、定時的傳達資訊，使外派者面對「再進入」將從容以對、確定當公司做出重要的決定時(例如相關的職位、獎勵與晉升等)，外派者不應該被忽略掉、在派任期間與外派人員保持連繫、確保外派人員能即時地了解有關母國發展的資訊、確保外派人員在公司的管理發展方案中佔有一席之地……等向度中，都能對外派人員具有正向穩定心情的功能。

### 三、外派人員的職涯發展

#### (一) 職涯

Hall (1976) 認為，職涯 (Career) 是指個人一生中，伴隨與工作或職業有關的經驗或活動。Super (1976) 指出，職涯是生活裏各種事態的連續演進方向，綜合了人一生中依序發展的各種職業和生活角色，由個人對工作的獻身而流露出獨特的自我發展形成；除了職業外，尚包括任何和工作有關的角色，如學生、受雇者及領退休金者，甚至也包含了副業、家庭及公民的角色。蔡培村 (1994) 認為，職涯除了職業工作 (生計) 外，還包括其他社會、家庭、生活層面。

一般而言，職涯可分成狹義及廣義兩種觀點。狹義的職涯指與個人終其一生所從事的職業或工作有關的過程，如Arthur與Lawrence (1982) 認為職涯是一個人在一連串的職位變換過程，而此種過程能帶給個人進步成長工作及生活的意義。Ivance-vich與Glieck (1989) 認為職涯是個人工作生活中與工作相關的經驗與活動相結合的態度與行為的過程。Barley (1989) 將職涯視為一個有結構的職業或組織，是一個在單一組織中移動的路徑，職涯可能是在某一職業中個人所會遭遇到的一連串職位或是在一個組織中晉升或移動的路徑。

廣義的職涯則指整體人生的發展，亦即除了終生的事業外，還包含個人整體生活型態的展開。Hood與Banathy (1972) 認為，職涯包括個人對工作世界職業的選擇與發展，非職業性或休閒活動的選擇與追求，以及在社交活動中參與的滿足感。Maanen與Schein (1978) 將職涯分兩種層面來探討，一為外在職涯 (個人一生工作中，在組織內一連串顯而易見的與工作結果有關的發展過程)，一為內在職涯 (個人在生活中一連串的活動設計、協助發展較清晰的自我概念，並使這一連串的計畫是對個人有意義的)。



## （二）職涯發展

所謂的職涯發展 (Career Development)，蔡培村 (1995) 把其定義為：個人選擇或決定進入某一行業時，為適應此行業的種種規範及要求，並扮演和學習該行業工作角色，由低層級逐漸陞遷發展至高層級的歷程因此，職涯發展通常被視為一種職業發展的歷程。王金樑、洪素華 (1997) 定義為人生的發展和連續過程，也是人一生生涯的長期發展。它透過時間的連續過程，個體不斷的成長與學習，其過程如生活階段般有秩序，而每一階段的表現，都源自於前一階段的發展，而成長與學習是發展的主要決定因素，發展課題，會受到外在社會壓力，以及內在自我期許的影響，所以個體發展的程度，要看個體如何因應他所面臨的發展課題而定。Betz (2002) 指出，許多職涯理論均表示職涯發展應該依循合理的路徑來發展，隨著工作的責任、複雜性、階級與報酬而向上爬升。而職涯決定必須且應該合理的符合個人與職涯的特性。Ladkin (2000) 亦指出，個人、職場與社會之間的職涯型態是多樣化的。個人的職涯發展是人力資本的累積，個人會隨著職涯發展歷程而學習和發展促進職業晉升的技能與能力。

一般而言，職涯發展可以個人與組織的觀點來進行探討，個人因好的職涯機會而加入組織，而組織則任用具潛力與合乎期待的員工。職涯發展為個人 (Internal Career) 與組織 (External Career) 間雙向互動關係，若彼此的預期皆符合，則組織可得滿足的績效，個人可獲得報酬與晉升。Schein's (1978) 採用職涯動態性 (Career Dynamics) 來說明個人與組織間將因外在環境而影響彼此的互動，並將職涯分為內部職涯 (個人所追求的職業發展) 與外部職涯 (組織欲建立的最適發展進程)；而 Sparrow 及 Hiltrop (1994) 則進一步指出在現代化組織，內部職涯將較外部職涯更能影響並支配管理行為，因此管理者將較重視自己的職涯進程，而非忠於組織賦予的職涯發展計劃 (Welch, 2003)。

## （三）外派人員的職涯發展

根據上述的說明，應用在外派人員的職涯發展上，Nauman (1993) 認為，組織若能替派外人員將前程路徑規劃好，將會對員工接受派遣工作時，在工作績效表現上會有很大幫助。Feldman 和 Thomas (1992) 也認為，企業若能將派遣人員前程路徑規劃愈明確，派遣人員愈能將時間與精力投注於工作之中。而且，企業對派遣人員有愈完善前程規劃，不但會提高派遣人員回任後對企業的投入，還能激發其他員工增加海外派遣意願 (Adler, 1991)。Forster (1994) 針對英國經理人員與專業人員進行調查，發現回任人員最在意的事項如表 1 所示，其中 63% 即為生涯/就業問題。另外，蔡明宏 (1996) 的研究指出，大陸地區台派經理人員常發生的困擾，其中一項為生涯路徑定型化，其意義為擔心駐外時間若過長，則注定要在海外工作或使其生涯路徑受到限制。黃仁傑 (1997) 研究則發現，派遣至大陸的員工適應不良的原因之一為與其生涯規劃不相符合，因而造成海外派遣任務容易失敗。



表1 回任人員最在意事項

生涯/就業問題	63%
生活習慣的改變	59%
目前工作的績效	58%
與同事間的關係	55%
被組織內有影響力的人評估工作	49%
適應國內生活	48%
回國後公司的支援性	47%
家庭生活受到不利的影響	26%
房子的買賣	18%
與老板的關係	17%

資料來源：Foster (1994). The forgotten employees? The experiences of expatriate staff returning to the UK. *International Journal of Human Resource Management*, 5(2), 405-425.

由此可知，組織之派遣政策必須兼顧人員在派外期間的激勵措施及回任後之生涯發展機會，並在海外派遣人員職涯規劃上做到明確定義工作的內涵、任務時間長短、派外人員回任的職位及回任的生涯路徑，以便安定派外人員的心情（Gomez-Mejia, Balkin, & Cardy, 1998）。若外派人員在回任後離職比例偏高，對公司將造成人才培養的斷層，且在後續策略性活動的推動上，將增加其困難度，進而會延宕公司發展的腳步。

#### 四、外派、回任與職涯發展的相關性

跨國性的工作經驗在個人職涯進程上常被視為一個很重要的部份，傳統上，外派人員常預期回任後會被賦予一個更高階的職位，更受到重用，但許多企業組織卻對外派經驗視而不見，讓回任人員感受到外派是職涯發展的阻礙而非助力，因而離開母公司另謀他職，預期未實現乃回任失敗最大的原因（Wittig-Berman & Beutell, 2009）；而回任人員流動率較其他員工高的事實，不僅傷害公司商譽，損失了寶貴的事業合作機會，更喪失員工發展出來的國際能力及相關工作經驗的累積（Osman-Gani & Hyder, 2008）；企業對外派人員若能實施較完善的前程規劃與發展，則回任人員將對組織投入更多且較能激發其他同事派駐海外的意願（趙必孝, 1998）；一些人力資源專業人員已接受「為回任人員規劃更好的職涯發展是必要的」這樣的觀念（Wittig-Berman & Beutell, 2009），且Osman-Gani & Hyder (2008), Cerdin & Pargneux (2009), Kraimer, Shaffer, & Bolino (2009)皆認為回任政策應考慮到員工長期的職涯發展，且給予高度的組織支持；因此，外派、回任與職涯發展間必須有好的連結，才能減少回任失敗，留住具國際競爭力的人才。



## 參、研究設計

本研究屬於探索性研究，其主要方式為文獻分析法，首先從次級資料（國內外博碩士論文、期刊、教科書）的蒐集著手，找出外派回任管理與職涯發展各構面的內涵，再輔以企業個案的深入訪談，以達到理論與實務相呼應的結果。

### 一、研究方法

#### （一）文獻分析法

文獻分析法，是尋求歷史資料、檢視歷史紀錄並客觀地分析、評鑑這些資料的研究方法，由於常需要大量的歷史資料與文獻，因此亦稱歷史文獻法。當研究者對歷史資料進行蒐集、檢驗與分析後，便可以從了解、重建過去所獲致的結論中，解釋社會現象的現況，甚至預測將來之發展。採取文獻分析法進行資料的分析時，必須先對文獻進行檢閱，不論是第一手或是次級資料，均應確定其可靠性和可信度。當符合研究主旨與可供解答的文獻蒐集、檢證完畢後，接下來便是重要的分析工作，文獻資料分析法的應用具有幾項特點，包括：其研究的事件與使用的資料是過去的紀錄與遺跡、是種間接而非直接的觀察、分析的結果可用以解釋現況、預測未來等（葉至誠，2000）。謝安田（2006）亦指出，評定資料的價值在文獻分析法中是很重要的一件事，資料評定的過程有二，一為評價此資料適合需求的程度，即資料的適用性；另一為研究者對此資料之正確性與合法性有多大的信心，即資料的品質如何。本研究所分析整理的文獻資料，將做為訪談問題發展的基礎，並與訪談結果互為驗證比對。

#### （二）深入訪談法

深度訪談就是希望透過訪談發現一些重要因素，這些因素不是用表面的觀察和普通的訪問可以獲得的，其具有幾項特性：1.需要訪問那些人物、那些事件，均應預為計畫，並把各項問題考慮週詳。2.作為補充的研究工具，非獨立使用。3.具有較大的彈性，尤其是面對面的交談有更多的機會能發現新問題（楊國樞、文崇一、吳聰賢、李亦園，1995）。訪談是一種人與人的相互溝通，藉由此種交互作用，訪問者便可獲取所需的他人觀念或信仰表達之類的資料，訪問法是一種訪問者與受訪者間面對面的接觸，並透過有目的的談話以尋求資料研究的方法（謝安田，2006）。本研究所進行之深度訪談法是採用訪談指引法（The Interview Guide Approach），也就是說訪談的步驟是經過文獻分析法所得之結論，發展出一系統性可供研究的觀念性架構，作為後續個案訪談之話題引導及深入訪談問題發展的依據。

#### （三）個案研究法

個案研究著重於研究和探討少數案例的事件和狀況，以及其間的相互關係，其結果可以作為決策和判斷相類似事務的主要參考依據，其具有以下特性：1.訪員的態度是關鍵要項。2.個案法能否成功取決於訪員綜合資料的能力。3.具有密集性（謝安田，2006）。本研究選擇台灣福興工業股份有限公司做為個案研究之原因乃公司成立至今已有 50 餘年的歷史，經營觸角從本體化逐漸往海外延伸，事業版圖遍布亞洲三地，許多的外派人員於海外子公司的營運中擔任要角，在許多研究



報告指出回任失敗率高居不下的警訊中，本研究希冀藉由此公司回任管理的實際做法提出一些評論，以作為公司本身及其他業者經營管理上之參考。

## 二、個案公司簡介

台灣福興工業股份有限公司是亞洲最大及最好的門鎖製造廠之一，為績優股票上市公司，秉持創新、服務、品質的企業精神，為消費者提供高品質的家用/商用門鎖、關門器等系列產品，在市場上深獲肯定。目前公司分為兩大事業群：安全系統事業群、供應鏈事業群。事業版圖遍佈亞洲三地，六廠分別位於台灣、馬來西亞、及中國上海、蘇州，皆為通過 ISO9001、BHM、ITS 等認證之優良工廠。目前除與數個歐美跨國集團策略聯盟外，亦透過創投基金跨足各領域，如電子、通訊、網路、生技等，持續保持產業的領導者地位。

## 三、個案公司的訪談結果

### (一) 外派人員回任過程

#### 1. 回任原因

- (1) 派任到期：一般 3 年任期。
- (2) 因應母公司內部輪調需求，外派人員提前回任。
- (3) 派任後無法勝任：派任失敗提前調回。

#### 2. 準備程序

- (1) 回任前準備：告知回任人員未來新職位的資訊。
- (2) 人員回任前半年，人力資源部門人員與(副)總經理，會先評估該位外派人員在海外所獲得的技術與公司內部可能職缺的配合度，期使外派人員回任後的工作能配合公司營運的目標與策略。
- (3) 人力資源部門人員、(副)總經理及回任員工本身將一起開會討論，以決定哪個職位最適合組織與該位回任人員的需求。

#### 3. 交接移轉

- (1) 外派職位結束前一個月，承接人會前往外派地點熟悉環境並進行業務交接。
- (2) 屬專門技術的職位，交接時間會因需求不同而進行彈性調整。

#### 4. 搬遷回任

- (1) 快樂回任：安排回任員工及家庭成員與其他海外回任家庭聚會，共同分享回任經驗與心情。
- (2) 休假一週：讓員工有充分的時間與老朋友相聚，以做好自我調適。

#### 5. 回任工作

- (1) 回任事先安排：回任前 3~6 個月詢問員工對未來工作的單位與發展方向的想法。
- (2) 回國後輪調制度的實施：一方面培養多能工，另一方面亦能讓員工的外派經驗有所發揮。
- (3) 台灣原職務、國外外派職務與回任後職務之比較（詳見表 2）。



表 2 福興公司外派職務及回任調整職務參考依據

台灣原職務	國外外派職務	回任後職務
組長	副課長	副課長
助理工程師	副課長	助理工程師
工程師	副理	工程師或課長
課長	副理	課長或副理
副理	經理	副理或經理
經理	經理或廠長	經理或協理

#### 6. 回任再適應

- (1)預備：公司駐外人員協助安排回任計劃並蒐集資訊。
- (2)搬遷：轉移人際關係、與同事和好友告別，並拜會下個職缺的工作環境。
- (3)再適應：因外派人員離開公司已久，將重新適應公司人員及作風。

#### 7. 公司對回任的反應

公司只有精神上的鼓勵，會徵詢回任人員的意見，在任職及安排職缺上做審慎的考量，但對於外派人員回任後在新職缺的適應，採「適者生存，不適合淘汰」的態度。

### 四、對公司的評論

- (一) 當地化不足：以母國中心的心態來管理海外子公司，忽略不同地區的特質及在地員工的特殊需求，導致溝通管理不易，部份外派人員適應不良，造成外派失敗；外派人員宜在事前接受跨文化訓練，到了地主國當地，宜放低身段了解當地員工的需求，在建立相當的人力網絡關係之後，再漸漸將母公司的策略目標教育給當地員工了解。
- (二) 在回任員工的職涯發展上，未給予十足的放心：在外派人員回任前，雖對於未來的職位安排都有進行意見的徵詢，但從公司回任後職位的安排上，可看出部分職等的員工外派回任後職位並沒有晉升的機會，反而與外派前一樣，為求穩定軍心，公司應再明顯地對於外派經驗給予正面的評價，職位相同並無不可，但應在額外津貼或其他經濟誘因上給予加給，以示對員工外派的肯定，否則易發生如前述文獻所言之「預期落空」、「外派經驗是職涯發展阻力」、「組織未給予相關支持」等狀況，導致回任人員因追求個人內部職涯而興起離職意圖。
- (三) 在外派人員回任適應上，相關的關心過少：可能因傳統產業的特質，在外派



人員新職位適應過程中未提供足夠的實質協助及心理支持，保持「適者生存，不適者淘汰」的態度，易讓勞雇之間的心理契約喪失殆盡，導致員工易懷疑自我存在的價值，優秀人才不易留住；公司宜參考 Dowling, Welch, & Schuler (1999) 及 Harvey (1989) 所提的相關模式與需留意的影響因素，來進行員工回任上的協助；並可實施前程導師制度，讓員工感受到公司對他們的重視。

- (四) 應更強化外派、回任與職涯發展的連結：個案公司的外派工作多為因業務所需的支援性或被動性的型態居多，外派工作的事前訓練不足，易使員工在異國產生適應不良而提前回任的情形；再者，員工回任至正式上班前的溝通工作及給予彈性時間的相關做法尚稱良好，但之後的回任適應期，公司的態度過於冷漠，讓員工感受到其職涯發展已處於不知去向的狀態，易讓員工因缺少保障及失去穩定性；故建議公司應強化外派及回任管理每個階段的輔導協助工作，並時時考量到員工個人的職涯發展預期與規劃，以防流動率過高，打擊員工士氣。

#### 肆、結論與建議

放眼目前所見國際派任的例子中，失敗比例極高，究其原因可以發現，組織若能陪伴外派人員走過回任適應期，並盡可能在回任職務的安排上符合個人的職涯預期，重視外派經驗，如此才是留住國際人才的重要關鍵；也就是說，除了財務上的獎勵外，個人前程發展及情緒知覺上的狀況，組織亦要予以關心，若只是將外派視為短期填補職位空缺之用，人才將極快流失。個人與組織間應是一種長期承諾建立的關係，員工能清楚地知道該盡力為組織達成何種目標，並可知道因為目標的達成能從組織中獲得什麼好處，當然，組織也要知道在何時應履行對員工的承諾，彼此互惠，兩造信任關係的建立，才能使多國籍企業具備永續競爭的優勢。本研究中個案公司的經驗，顯示出部分的國際性企業雖有外派及回任的觀念，但相關的措施都實施地不夠完善縝密；另外，未將外派、回任與員工個人職涯預期規劃進行連結，是公司容易出現的盲點；許多傳統製造業雖已將企業版圖延伸至海外，但經營眼界未跟著提升至國際級的觀點，仍以經營台灣母公司的模式來經營海外子公司，亦是其需積極努力改善之處。

#### 伍、參考文獻

1. 王金樑、洪素華 (1997)。職業發展之研究。儒林學報，13，5-14。
2. 李俐婷 (2006)。外派人員回任意願決定因素之研究—以台商外派至大陸人員為例。國立中央大學人力資源管理研究所碩士論文，未出版，桃園縣。
3. 吳堅傑 (2006)。海外派遣之回任管理、回任適應與工作態度之相關性研究。中原大學企業管理學系碩士論文，未出版，桃園縣。
4. 張智舜 (2006)。社會資本與工作鑲嵌對工作轉換之關係探討—以台灣員工外派大陸為例。國立東華大學企業管理系碩士論文，未出版，花蓮縣。
5. 黃仁傑 (1997)。海外派遣人員之工作績效及其影響因素之評估—以大陸地區台商為例。



- 國立成功大學企業管理研究所碩士論文，未出版，台南市。
- 6.黃筱喻 (2007)。外派人員類型對涉入程度、工作家庭衝突與工作生活品質之研究。東吳大學國際經營與貿易學系碩士論文，未出版，台北市。
  - 7.葉至誠 (2000)。社會科學概論。台北市：揚智文化。
  - 8.趙必孝 (1998)。我國企業駐外回任人員的人力資源管理。管理學報，15(3)，473-505。
  - 9.楊國樞、文崇一、吳聰賢、李亦園 (1995)。社會及行為科學研究法。台北市：東華書局。
  - 10.蔡培村 (1994)。教師生涯發展與規劃。高市鐸聲，1，38-47。
  - 11.蔡培村 (1995)。成人教育與生涯發展。高雄市：麗文。
  - 12.蔡明宏 (1996)。不同國際化階段之組織能耐發展策略。企業跨國經營管理研討會論文集，pp.III-2~III-19。
  - 13.謝安田 (2006)。企業研究方法論。彰化：謝安田。
  - 14.Arthur, F., & Lawrence, D. (1982). A multivariate analysis of the determinants of job turnover. *Journal of Applied Psychology*, 67(3), 250-360.
  - 15.Adler, N. (1991). *International dimensions of organizational behavior*, 2nd ed., PWS-KENT Publishing Company.
  - 16.Barley, S. R. (1989). Careers, identities, and institutions: the legacy of the Chicago school of sociology. In M. B. Arthur, D. T. Hall, & B. S. Lawrence, (Eds.), *Handbook of Career Theory*(pp.41-65). Cambridge, UK: Cambridge University Press.
  - 17.Betz, N. E. (2002). Explicating an ecological approach to the career development of women. *The Career Development Quarterly*, 50, 335-338.
  - 18.Caligiuri, P. M., & Lazarova, M. (2001). Strategic repatriation practices. In M. Mendenhall, T. Kuehlmann, & G. Stahl (Eds.), *Developing global business leaders: policies, processes, and innovations*. Quorum Books.
  - 19.Cerdin, J., & Pargneux, M. L. (2009). Career and international assignment fit: Toward an integrative model of success. *Human Resource Management*, 48(1), 5-25.
  - 20.Dowing, P. J, Welch, D. E., & Schuler, R. S. (1999). *International human resource management*. South-Western College Publishing.
  - 21.Engen, J. R. (1995).Coming home. *Training*, 32(2), 37-40.
  - 22.Foster, N. (1994). The forgotten employees? The experiences of expatriate staff returning to the UK. *International Journal of Human Resource Management*, 5(2), 405-425.
  - 23.Fink, G., Meierewert, S. & Rohr, U. (2005). The use of repatriate knowledge in organizations HR. *Human Resource Planning*, 28 (4), 30-36.
  - 24.Gomez-Mejia, L. R., Balkin, D. B., & Cardy, R. L. (1998). *Managing human resources*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
  - 25.Hood, J., & Banathy, L.V. (1972). *Career process*. New York: Macmillan.
  - 26.Hall, D. T. (1976). *Careers in organizations*. Santa Monica, CA: Goodyear.
  - 27.Harvey, M. C. (1989). Repatriation of corporate executives: An empirical study. *Journal of International Business Studies*, 131-144.



- 28.Hodgetts, R. M., & Luthans, F. (1993). U.S. multinationals' compensation strategies for local management: cross-cultural implications. *Compensation and Benefits Review*, 25(1), 57-62.
- 29.Ivancevich, J. M., & Glueck, W. F. (1989). *Foundations of personnel-human resource management*. Boston: Homewood.
- 30.Ladkin, A. (2000). Vocational education and food and beverage experience: Issues for career development. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 12(4), 226-233.
- 31.Maanen, V., & Schein, E. H. (1978). *Career dynamic: matching individual and organization needs*. Massachusetts : Addison-Wesley Publishing Company, Inc.
- 32.Naumann, E. (1993). Organizational predictors of expatriate job satisfaction. *Journal of International Business Studies*, 24, 61-80.
- 33.Osman-Gani, A. M., & Hyder, A. S. (2008). Repatriation readjustment of international managers : An empirical analysis of HRD interventions. *Career Development International*, 13(5), 456-475.
- 34.Super, D. E. (1976). *Career education and the meaning of work*. Monographs on Career Education. Washington, D. C.: The Office of Career Education, U.S. Office of Education.
- 35.Stahl, G. K., Chua, C. H., Caligiur, P., Cerdin, J., & Taniguchi, M. (2009). Predictors of turnover intentions in learning-driven and demand-driven international assignments: the role of repatriation concerns, satisfaction with company support, and perceived career advancement opportunities. *Human Resource Management*, 48(1), 89–109.
- 36.Welch, D. E. (2003) Globalisation of Staff movements: beyond cultural adjustment. *Management International Review*, 43(2), 149-169.
- 37.Wittig-Berman, U., & Beutell, N. J. (2009). International assignments and the career management of repatriates: The boundaryless career concept. *International Journal of Management* ,26(1) ,77-88.



# **Repatriation and Career Development for Expatriates: A Case Study of a Door Lock Manufacturer**

Chieh-Ling Lo<sup>1</sup> Chun-Chi Lan<sup>2</sup> Chih-Yung Tsai<sup>3</sup> Mei-Hui Lin<sup>4</sup>

<sup>1</sup> Department of Business Innovation and Development, MingDao University

<sup>2</sup> Department of Business Innovation and Development, MingDao University

<sup>3</sup> Department of Tourism and Leisure, National Penghu University of Science  
and Technology

<sup>4</sup> Department of Business Innovation and Development, MingDao University

## **Abstract**

The demand for international professionals is increasing by the trend of globalization. Therefore, expatriating is one of the important tools to cultivate multi-competence for employees, and repatriates are valuable human capitals in the company. Expatriating has critical strategic value in developing international working teams, while it bears high cost as well as high risk of failure. According to the results of literature analysis and case interviews, helping repatriates to settle down and caring about their career development are the crucial keys in expatriate management. If an organization has a well-designed plan for repatriation accommodation, also repatriate are staffed with positions which fit their expectation, psychological contract between employers and employees will be built. As a result, international professionals will keep staying the same organization.

**Keywords:** Expatriation, Repatriation, Door Lock Manufacturer, International Human Resource Management, Career Development

