

# 台湾外派人员无边界职业观的实证研究\*

李鸿波, 万希

(厦门大学 管理学院, 福建 厦门 361005)

**摘要:** 论文通过对中国台湾外派人员的问卷调查, 实证研究的结果支持了 Tung (1998) 的结论, 即无边界职业观的确成为接受国际任职外派人员的新兴职业观。为此笔者认为, 组织设计明确的职业发展计划具有重要的现实意义。

**关键词:** 跨国公司; 外派; 人力资源管理

**中图分类号:** F241      **文献标识码:** A      **文章编号:** 1008-5831 (2005) 06-0126-05

## Empirical Research on the View of Boundless Career of Taiwanese Expatriates

LI Hong-bo, WAN Xi

(School of Management, Xiamen University, Xiamen 361005, China)

**Abstract:** This article employs a questionnaire in which Taiwanese expatriates were involved, supports Tung (1998)'s conclusion, that the view of Boundless Career is indeed becoming a newly developed career view taken by expatriates who accept international assignments, and further points out the practical significance for organizations to devise explicit career development plans

**Key words:** multinational corporations; expatriates; human resource management

随着企业国际化步伐的加快,我国众多企业将走出国门参与国际竞争,其中对外派人员的管理将十分重要。目前,外派人员职业观方面的研究并不多见,且大部分研究主要以美国母公司外派人员作为样本,而以其它国家或地区的母公司外派人员作为样本的研究则很少。为此,本文采用问卷调查的实证方法,以台湾省的公司外派人员为样本,研究外派人员的新兴职业观——无边界职业观在台湾地区的存在。

### 一、外派人员无边界职业观的相关研究

#### (一) 国际任职对外派人员职业发展的影响

尽管外派在实施国际商业战略以及开发全球管理者的过程中扮演着日益重要的角色,但是能圆满完成国际任职的外派人员却不一定能够获得职业发展。Tung & Miller (1990) 就管理层继任问题调查过年收入超过 10 亿美元的大公司, 93% 以上的执行官认为, 国际任职经验并不是晋升到高级管理者行列的前三大标准之一。因此, 管理者常常不愿意接受国际任职, 以避免给个人职业发展带来负面影响。

国际任职为外派人员提供了改进其管理技能和跨文化竞争力的机会。一些学者和高级执行官认为,

就塑造有效的全球管理者的眼界和能力而言, 国际任职是最重要的经历 (Black et al, 1999)。如果开发全球管理者是在当今高度竞争、快速变化的全球商业世界中取得成功的关键, 那么公司理所当然应该对从事国际任职并且培养出国际视野的管理者给予肯定和回报。然而, 实证研究显示, 绝大多数外派人员归国后认为自己的国际任职经历对自身的职业发展产生不利影响, 同时所在公司也没有重视其海外任职经历和新获得的技能 (Hammer et al, 1998)。

在对美国跨国公司的一项调查中发现, 65% 的人力资源经理认为国际任职对外派人员有着正面的影响, 而 77% 的外派人员则认为国际任职对其自身的职业有着负面的影响 (Black et al, 1999)。Stahl 在 2000 年对德国外派人员的问卷调查发现, 回复者认为与职业相关的问题, 如归国后很难找到合适的职位, 缺乏长期的职业规划以及没有足够的晋升机会等等, 成为国际任职中最为突出的问题。

事实上, 大多数归国外派人员认为国际任职对其职业有着中性或者负面影响。所以, 很大比例的外派人员归国后离开原公司另谋高就; 还有的外派人员由

\* 收稿日期: 2005 - 06 - 14

作者简介: 李鸿波 (1975 - ), 男, 福建三明人, 厦门大学管理学院博士研究生, 主要从事人力资源管理理论与实践研究。

于原公司并未对他们的海外任职经验给予肯定和利用,结果导致其归国后士气低落、工作效率降低以及不满情绪增多。因此,从外派人员个人的立场看,外派可能使职业吸引力逐渐降低而且风险逐渐增加。

外派人员国际任职对他们长期职业发展产生正面还是负面影响,以及外派人员接受国际任职的动机等问题的研究,目前还比较少。在较早的研究中,Miller和 Cheng(1978)对外派人员决定是否接受国际任职的研究发现,在组织层级中的晋升成为管理者接受任职的最初动机,其他动机包括增加薪酬、获得更大工作责任的机会、提高管理技能以及获得国际经验等。他们还认为,海外任职还与一定的风险相联系,如在母公司晋升机会的丧失,以及归国后很难找到合适的职位。Yurkiewicz和 Rosen(1995)也确认外派人员到国外任职是一把“双刃剑”。

## (二)无边界职业观的概念

如果公司经常没有对外派人员获取的国际专业技能给予足够的回报,也没有把外派任职纳入到公司的长期职业发展规划中,那么为什么外派者仍然会接受外派任务呢?对此需要对外派人员职业观的本质有比较清楚的了解。

1998年 Tung针对此矛盾对外派人员的研究结果表明,管理者越来越把国际任职视为发展其“内部”职业,而不是“外部”职业。所谓“内部”职业发展是指一个人在从事其工作过程中的一种主观感受,而“外部”职业发展则体现在组织内层级上的晋升。“内部”职业,或者说“无边界”职业发展这一新兴概念暗示着,即使国际任职也许无助于外派人员在本公司内部职位提高和晋升,但是他们可以将国际任职看作是自身获取技能、个性发展和职业发展的机会。

Tung(1998)解释说,对于许多外派人员而言,内部职业已经优越于外部职业。对于追求内部职业的个体而言,他的工作生涯可能不再只局限于单个组织内工作的不断升迁,还可以出于自身职业发展的考虑,从一家公司跳槽到另一家公司,以获得更好的发展机会。因此,职业发展不仅仅来自公司内部层级上的升迁,而且来自在公司之间的自我发展。因此,这种职业观被视为“无边界”职业观。

Tung(1998)在对分布于50多个国家的美国外派人员进行问卷调查发现,被调查者越来越把国际任职视为内部职业,而不是外部职业;大多数被调查的管理者非常关注归国问题;绝大部分管理者认为,无论自己将来是继续在现在的组织里发展,还是另谋高就,国际任职对于其以后的职业发展都起着实质性的作用;多数人都把海外任职作为获取技能和专长的机

会,而这种机会通常在母国无法获得。以上研究结论表明,外派人员基本上将国际任职看作是一种能使个人职业获得发展的机会,即使这种机会不一定发生在目前的公司。尽管外派人员归国方面仍存在诸多问题,但是他们从自身角度对外派任职所持有的积极、正面的态度,有力地支持了这一新兴观点——“无边界”职业的存在。

还有很多学者的研究暗示着“无边界”职业观正日益成为国际任职者的专利。Caligiuri等人(1998)认为,国际经验既然已成为一种极具竞争力的宝贵资产,并使得管理者们在外部劳动力市场上更具价值,如果外派人员归国后公司不能为其提供足够的职业发展机会,那么就很可能要失去这一宝贵的人力资本。Black等人(1999)所作的研究也说明如何留住具有国际经验的外派人员是公司面临的主要挑战。他们发现,一些欧洲和美国公司有40%—55%比例的外派人员在归国3年后通过自愿流动的方式离开组织。从某种程度来说,“无边界”职业观不仅存在,而且已经开始得以应用,因为很多外派人员已经意识到可以在其他组织选择到更好的工作机会,并且也不认为退出目前所在公司会给自己职业变动带来不利。

## 二、实证研究的设计

### (一)样本与研究方法说明

#### 1. 样本说明

本实证研究采用问卷调查的方法,并以中国台湾省的外派人员作为问卷调查对象。这主要是基于以下考虑:(1)台湾省对外投资规模较大,尤其对中国大陆投资。台商赴大陆投资,依两岸官方发表的统计均不及400亿美元,但如包含通过香港、维尔京群岛等地转投资,及台商在大陆盈余转增资,总计台商在大陆实际投资额超过1000亿美元,甚至接近1500亿美元,占台湾对外投资总额的75%以上(中国台湾《经济日报》,2004年6月10日:认清两岸经贸关系的本质)。(2)台湾省与中国大陆属于文化同源地,一脉相承。台湾和大陆同是中国的领土,两岸宗教同质、习俗同根、艺术同源。从台湾的居民组成,到生活习俗、文化、宗教信仰等方面都与祖国大陆有着深层的联系,同根同源,一脉相承,有着密不可分的人文历史源头。因此,以台湾外派人员作为本研究对象,研究结果可以为今后对中国大陆外派人员的研究提供一定的参考价值。(3)台湾雇员对公司的满意度较高。1999年底一项对亚洲9个国家、地区近1700多名雇员劳工关系调查结果发现,台湾雇员对公司的满意度排名第二。(4)获取样本数据具有极大可行性。由于本研究的样本数据须针对公司外派人员这一极为特殊的群体进行

问卷调查来获取,所以在问卷的发放、填写以及回收环节均存在较大的难度和不确定性。在条件限制的情况下,笔者酌情考虑目前可以借助的工作和人际网络,以保证此研究的顺利进行。

## 2 方法说明

作者对分布在 10 个国家(新加坡、马来西亚、泰国、老挝、澳大利亚、日本、加拿大、印尼、越南以及德国)的 50 名中国台湾省的外派人员进行了问卷调查。他们来自不同的行业,包括电子、机械、金融、服装、玩具、烟草、食品、制药等。调查问卷一式两份,即中文版与英文版。首先调查问卷发送给各公司台湾总部的人力资源部经理(或负责人),再由人力资源部经理将问卷寄给该公司外派到各个国家的员工。为了便于回收,保证问卷回复的机密性,消除答复者的顾虑,每份调查问卷都附带一个已注明笔者详细地址的信封,被调查者可将问卷直接寄还。本问卷共发放了 50 份,回收了有效问卷 28 份,未回收 22 份,问卷的回复率 56%。

由于问卷调查涉及到了外派人员在国际任职前的工作选择过程,如海外任职的动机,故本研究的样本均来自于已经在海外任职的外派人员。其目的主要是考虑到,相对于在海外任职后已经回到中国的外派人员而言,他们能够对在国际任职前的工作选择过程有一个更为清晰、可靠的反馈。

### (一) 问卷调查的内容设计

本部分的实证研究是属于探索性的尝试,故没有假设。笔者通过设计若干个相关调查问题,以指引实证研究的过程。

本次调查问卷包括三方面的内容:(1)外派人员的基本特征,主要包括性别、年龄、婚姻状况、任职期限、外派国家以及外派前在母公司的工作年限。(2)外派人员接受外派任务的动机和原因。Yurkiewicz 和 Rosen(1995)的研究表明,职业激励如晋升的希望、货币收入等成为影响管理者是否接受国际任职的基本动因。按照最近的研究发现,外派人员的职业观念正在发生显著变化,而先前的有关接受国际任职的动机研究有可能过时。因此,“什么动机和原因促使外派人员接受国际任职”问题构成了本调查问卷关注的第一主题。(3)外派人员对海外任职的职业期望。当公司缺乏系统的职业规划,员工为什么仍然愿意接受国际任职呢?对于这个问题 Tung(1998)的解释是,那是因为员工已经越来越把国际任职看作是发展自己的内部职业(或称无边界职业),而不是外部职业。相应地,外派人员就可能将国际任职看作是获取技能和职业发展的机会,即使这个发展机会也许不在同一个公

司。因此,“国际任职对自身职业生涯发展的影响及其可能性”,“在成功完成外派任务后,如果母公司并没有因此提供内部晋升机会,是否会离开公司?以及“母公司的外派对自己的职业生涯发展产生多大的积极影响,即使它不能为自己在母公司内部获得晋升?”等问题为本调查问卷所关注。

### 三、问卷统计结果的分析

根据对调查问卷中的封闭式问题和开放式问题的统计,围绕着问卷所关注的三个方面,进行了详细的讨论与分析。

#### (一) 台湾外派人员的基本特征的描述统计

根据回收的 28 份有效问卷,对中国台湾外派人员的性别、年龄、婚姻状况、外派期限、外派前在母公司的工作年限等基本特征进行了统计(表 1)。

从性别上看,台湾外派人员的男性为 25 人,女性只有 3 人,女性比例为 10.71%。比较德国女性外派人员由 20 世纪 90 年代初的 3% 至 20 世纪 90 年代中期的 5%,再至 20 世纪 90 年代末期的 7%(Stahl, 2000),不难发现本研究中的台湾女性外派人员的比例还是比较高的,这也说明研究女性外派人员这一特殊群体将会变得愈来愈重要。从婚姻状况上来看,已婚的台湾外派人员为 18 人,人数比例接近三分之二,为 64.29%,这一数据从某种程度上显示了公司的外派政策考虑外派人员配偶或家庭状况是很有必要的。从年龄构成上,问卷调查并未发现台湾公司外派超过 50 岁的员工。可见,青、壮年(40 岁以下)成为台湾公司的外派主力军。

通常外派期限为 2 - 5 年。本次调查结果显示,60.71% 的台湾外派人员的外派期限是介于 2 年至 5 年间,不超过半年的短期外派和超过 5 年的长期外派比重很小,分别占到的比例是 7.14% 和 3.57%。从外派前在母公司的工作年限可以看出,台湾外派人员在接受国际任职前,大多已在母国公司的工作超过了 3 年,对这一现象的解释大概是由外派人员所扮演的重要角色所决定的。外派人员如果没有在母公司工作 1 年以上,则不太可能得到公司的外派。

#### (二) 外派人员接受外派任务的动机和原因分析

第二个问题涉及到“什么动机和原因促使外派人员接受国际任职”。表 2 提供了各种促使外派人员接受国际任职的动机。很显然,外派人员接受国际任职的过程中,个人自我挑战、外派工作本身和专业能力发展比职业晋升的机会重要得多,成为最主要的三大动机和原因。因而,除了海外任职被看作是将来职业晋升的一个必备条件,结果表明,外派人员(被调查对象)将工作和生活海外视为自我挑战过程,并将之

赋予很高的内在价值,同时在克服这种挑战中获得自我职业的发展。

“内在 动机是出于个人利益而认为值得去作某事,因为它具有挑战性,可以提供学习和历练的机会,而不是因为它可以获得货币报酬或者赞扬。在本研究中,外派人员将个人挑战这一内在化的动机作为他们接受国际任职最为重要的动机。相反,出于货币收入的考虑而接受外派任职的外派人员只有 8 人,说明收入在决策中只是一般性重要。有趣的是,相较于美国外派人员将经济报酬作为接受国际任职的最重要原因之一 (Tung, 1998; Yurkiewicz & Rosen, 1995),台湾外派人员似乎更加注重内在动机。此外,只有 6 名被调查者将外派视为正常的职业发展模式,这一数据反映出外派要想成为台湾外派人员所认可的职业发展模式,公司还有很长的一段路要走。

表 1 台湾外派人员基本特征的描述统计

性别	男性	25	89.29%
	女性	3	10.71%
婚姻状况	已婚	18	64.29%
	未婚	10	35.71%
年龄	不超过 30	10	35.71%
	31至 40	16	57.14%
	41至 50	2	7.14%
	50以上	0	0
	外派期限	不超过 0.5 年	2
	0.5 年至 1 年 (含 1 年)	3	10.71%
	1年至 2 年 (含 2 年)	5	17.86%
	2年至 5 年 (含 5 年)	17	60.71%
	5年以上	1	3.57%
	不超过 1 年	0	0
外派前 母公司 工作 年限	1年至 3 年 (不超过 3 年)	6	21.43%
	3年至 5 年 (不超过 5 年)	12	42.86%
	5年至 8 年 (不超过 8 年)	9	32.14%
	8年以上	1	3.57%

表 2 外派人员接受外派的动机和原因

个人挑战	23	外派的地点	2
工作本身	19	家庭考虑	3
专业发展	16	配偶或恋人的鼓励	2
将来的晋升机会	10	母国公司有限的职业发展机会的担心	2
收入方面的考虑	8	上司或同事的鼓励	1
正常的职业发展模式	6	其他	1

### (三) 外派人员对海外任职的职业期望

为了确定是否无边界职业正成为台湾外派人员的职业发展新模式,外派人员被问到“国际任职对自身职业发展得影响及其可能性”。如表 3 所示,所有的被调查者认为,国际任职对外派人员的职业发展可能产生的正面影响,包括获取母国公司内部的晋升、展示个人的管理技能、开发个人的管理技能、开发个人的跨文化技能、获得在其它组织的发展、获得更广泛的社交网络。其中,大多数外派人员相信,开发个人的管理技能、跨文化技能以及获得更广泛的社交网络 (此点在某种程度上可以看作是外派人员为将来可能出现的流动创造更多的机会)会在国际任职过程中极有可能对其职业发展产生积极的作用;而国际任职有利于外派人员获得在其它组织的发展并未得到外派人员的乐观估计。通过表 3 不难看出,外派人员把国际任职视为一个可能使自己获取职业技能和将来职业发展的机会,即使外派并未保证其在现所在的公司获得晋升。很显然,这一发现有力地支持了外派人员的无边界职业观。

表 3 国际任职对外派人员的职业发展的影响及其可能性

影响	可能性	极不可能	可能	极有可能
获取母国公司内部的晋升		0	16	12
展示个人的管理技能		0	14	14
开发个人的管理技能		0	8	20
开发个人的跨文化技能		0	7	21
获得在其它组织的发展		0	21	7
获得更广泛的社交网络		0	8	20
其他		0	0	1

为了对外派人员的职业观进行更深入的研究,问卷中设计了一个开放式问题,即“国际外派将对外派人员的职业发展产生多大程度上的积极影响,即使它不能为自己在本公司内部获得晋升”。经过对被调查者的内容分析,25 个回答者认为即使当国际任职不能为自己在本公司内部提供晋升,它仍会对自己的职业发展产生积极影响,而只有 1 个回答者持相反的看法 (另外两名回答者放弃回答)。外派人员对国际任职给自己职业发展带来的正面作用抱着肯定态度,支持这种的理由包括,他们确信国际任职是一个很好的学习机会,可以开发全球经营的思维方式和国际观,增强个性发展以及丰富个人生活。除此之外,许多外派人员相信,国际外派可以有助于提高跨文化管理技能、交际能力、沟通能力以及适应能力,也有利于建立一个有价值的个人关系网络,最终有利于自身的职业发展。

问卷调查结果还发现,相当多的外派人员表示愿意在返遣回国后辞职,离开本公司,去其它公司谋求发展。

当要求对“在成功完成外派任务后,如果母公司并没有因此而提供内部晋升的机会,是离开公司还是继续留在本公司进行选择,并说明理由时,16名回复者选择离开公司,而只有12名回复者不同意离开现所在公司。如果说,相对于欧美外派人员对组织的忠诚度而言,台湾的外派人员对组织满意度更高,因而忠诚度可能也更高的话,那么这一研究发现无疑也为无边界职业观提供了又一有力的支持。显然,答复者对自己的海外经历充满信心,相信这种经历在劳动力市场的需求是很高的。所以,他们应该能够在其它公司找到更好的工作。

研究结果表明,外派人员认为外派对他们的内部职业生涯产生影响,因此 Schem (1996)认为国际任职可以学到在母国通常无法获得的知识、技能和经验。因此,外派人员将国际任职本身赋予相当高的内在价值,而不仅仅是视为组织内部晋升的先决条件。

#### 四、结论

本文从外派人员接受国际委派的动机和原因,以及外派人员对海外任职的职业期望等角度考察了外派人员的职业观。以台湾外派人员作为样本的实证研究结果支持了 Tung (1998)的结论,即无边界职业观的确已经成为接受国际任职的外派人员的新兴职业观。样本中的大多数台湾外派人员坚信海外任职将有助于提高自己的职业技能,从而有助于自己的事业发展。外派人员并不是仅仅将国际流动看作是将来升职的前提条件,而是更看重国际外派任职本身的价值。外派任职的内在价值使外派人员学到在母国通常无法获得的知识、技能和经验,并且成为其接受海外任职的最重要的原因和动机。

外派人员高度重视国际外派任职内在价值这一事实反映了公司能够为将来的外派招录到合格的管理者。然而,这绝不意味着这些公司能够让他们的员工一直工作到归国之时。跨国公司组织的职业发展计划对于成功应对外派人员日益发展的无边界职业发展模式是很必要的,有组织的职业发展计划,例如管理外派人员的职业期望,提供职业发展的信息,组织外派人员参与社交活动使其与组织的关键人物保持联系,提供现场的

培训或协助,提高外派人员的自我管理技能,以及外派人员任职期间和结束之后进行持续的支持和沟通等。

设计明确的职业发展计划能够满足受无边界职业模式所激励且其技能和才干又是公司希望保留的外派人员的需要,有助于国际任职结束后外派人员的归国调整和保留。对于要想在商场上获得成功的跨国公司而言,用全球性的途径来组织、开发、发展新型管理者显得愈来愈重要,而发展这种新型管理者的一种卓有成效的方法就是,让他们参加国际外派,使他们可以承担更大范围的责任,并且提高其的管理技巧和在不同文化下工作的能力。

正如外派人员职业观不断变化所显示的,那些在外派人员管理中已经投入大量时间、财力、人力的跨国公司如果希望在外派人员归国后仍然能够留住这些宝贵的人力资本,就必须作出积极的姿态和行为去重视和肯定他们的全球性技能。

#### 参考文献:

- [1] HANNIGAN T P. Traits, Attitudes, and Skills that Are Related to Intercultural Effectiveness and Their Implications for Cross-cultural Training: A Review of the Literature [J]. *International Journal of Intercultural Relations*, 1990, 14: 89 - 111.
- [2] MILLER EL, CHENG J L. A Closer Look at the Decision to Accept an Overseas Position [J]. *Management International Review*, 1998, (3): 25 - 37.
- [3] TUNG R L, MILLER EL. Managing in the Twenty - First Century: The Need for Global Orientation [J]. *Management International Review*, 1990, 30: 5 - 18.
- [4] YURKIEWICZ J, ROSEN B. Increasing Receptivity to Expatriate Assignments [A]. In J. Selmer (Ed.). *Expatriate Management* [C]. (37 - 56). Westport Quorum.
- [5] 张新胜,杰夫·拉索尔,迈克尔·伯瑞尔. 国际管理学——全球化时代的管理 [M]. 北京:中国人民大学出版社,2002.
- [6] 赵曙明,彼得·J·道林,丹尼斯·E·韦尔奇. 跨国公司人力资源管理 [M]. 北京:中国人民大学出版社,2001.
- [7] 邱立成,成泽宇. 跨国公司外派人员管理 [J]. *南开管理评论*, 1999, (6): 42 - 46.