

緒論

國際經營知識為國際企業關鍵組織能耐，具外派經驗的經理人多被認為是組織涵納國際經營知識的重要資源(Stevens, Oddou, Furuya, Bird, & Mendenhall, 2006; Stroh & Caligiuri, 1998; Tan & Mahoney, 2006)。企業若能將外派人員自海外獲取的知識用於母國，將可為企業全球營運帶來具體利益(Carpenter, Sanders, & Gregersen, 2001; Hocking, Brown, & Harzing, 2007)；相反地，當外派人才無法回任而自組織流失時，則可能讓企業的國際化能耐無以為繼(O'Sullivan, 2002)。但回任人員的離職問題向來困擾著實務界，Global Relocation Trends 2016 調查顯示(Brookfield Global Relocation Services, 2016)，有 14% 的公司，其外派人員離職率高於一般員工，回任後 1 年內離職率平均是 14%，其中資訊科技業高達 25%，消費產品業更有 35% 之多。現今人才全球移動日增，企業國際競爭也日益加劇，回任管理的重要性也愈加不可忽略。

研究指出，回任後職務安排是造成回任人員離職的首要原因(Nery-Kjerfve & McLean, 2012)；但也有研究指出，回任管理不僅是職涯的安排，應由整體適應來看回任者的調整。因此，回任是複雜過程，眾多人力資源管理措施扮演著重要的角色(Stevens et al., 2006)。另一方面，實務上企業會覺得員工只是「回到家」，一切均應「回到正常」，反而輕忽了回任管理的複雜。Harvey 在 1989 年對美國 175 家企業調查發現，只有 31% 的企業有正式的回任方案；2015 年的 Cigna 調查也顯示，雖有多

數公司自認已提供回任管理，但接近一半的外派受訪者卻不認為他們公司具備回任管理政策(Global Benefit Vision, 2015)。近年來雖然愈來愈多公司聲稱重視回任管理，但以員工角度來看，回任管理仍未被落實。Global Relocation Trends 2016 調查就指出，82% 的公司表示它們的回任策略並未與外派人員的職涯管理連結；該報告也指出，回任生涯無法配適而離職的狀況，成為回任後離職的主因，其中 34% 是因回任後職務預期不符而離職，而 32% 是因其回任後有更高的市場價值而離職，這些現象都顯示出，回任管理在概念與實施間的落差仍然明顯。

對台灣籍多國企業而言，為因應中國大陸勞動成本上升，以及中國政府對台商租稅優惠銳減等環境變化壓力，台灣企業或向中國大陸的內陸移動(郭永興、李孔智, 2017)，或尋找其他對外投資地點(王宏仁、王致勝, 2013; 江素雲, 2015)。這使台灣企業國際化幅員更形多元，同時也使其國際人力資源管理、員工國際間調派及外派人員的回任管理問題愈形複雜。然而，相較於其他國際人力資源管理議題，探討台灣籍多國企業的回任管理相關研究更為稀少。趙必孝(1998)於 20 年前研究即指出，台商外派回任人才的前程規劃與發展實施程度並不理想。近期 Chi 與 Chen(2007)對於國內回任人才的研究指出，回任管理者的心理契約若未滿足，則可能導致不良的工作後果，如組織承諾降低及離職傾向提高等。而近年諸承明、羅智瑋、梁成明與羅新興(2011)的研究雖指出回任管理活動內涵，但卻未對回任管

理措施的實施狀況進一步探討。全球人才管理漸成台灣跨國企業重要議題之際，深入瞭解及探索台灣籍跨國企業回任管理現況，實屬重要。因此，本研究首先進行相關文獻整理分析，提出理想的回任管理架構；然後，深度訪談國內15家跨國企業，探討台灣國際企業的回任管理現況，並進一步進行分析與比較，提出台灣跨國企業回任管理類型，據以對台灣企業的回任管理政策與措施，提出具體的管理建議。

文獻回顧

回任管理的重要性及內涵

回任管理牽涉到一連串與外派及回任者相關的人力資源管理措施。回任是外派管理的一部分(Tung & Andersen, 1997)，由於回任確實會影響幹部接受外派的意願（蔡明田、施佳玫、余明助，2002；Harvey, 1989），回任的影響在外派初始就已顯現。因此，當企業預計投資員工到海外工作前，即必須在早期做好規劃(Chew & Debowski, 2008)。此外，回任也是一連串的調整過程，若企業認為回任者及其家庭回任時無需太多調整，實是忽略了眾多回任所存在的問題，極可能導致回任人才的流失(Engen, 1995; Swaak, 1997)。Tung (1998)指出，回任管理的核心在於員工重新定位；而Stevens等人(2006)對305名日本回任經理的調查顯示，人力資源政策與管理措施對其回任適應有正向影響，這些均顯示回任管理牽涉到一連串的管理活動，公司的一般性及回任特定性人力資源管理措施都可能影響回任的成敗。同時，回任管理

應從外派人員赴任海外即已展開，因此，若要外派回任成功，企業應透過規劃明確的回任管理政策及系統性的人力資源管理措施，以促進回任人才的穩定性(Chew & Debowski, 2008; Gregersen, 1992)。

但回任管理應包含哪些措施？學者曾提出不同看法。Osland (2000)認為，回任管理應包括關注於回任者職涯發展路徑的回任政策，以及工作安置之回任前訓練方案與協助回任者順利回任之各項機制。Caligiuri、Phillips、Lazarova、Tarique與Burgi (2001)指出，回任管理應包含順暢的溝通管道、外派期間於母公司安排職涯諮商、回任前的訓練規劃、回任者適當的獎酬方案，以及回任者的職涯規劃等管理措施。Jassawalla、Connolly與Slojkowski (2004)提出有效的回任模式，必須包含赴任前、派駐期間及回任過程三個階段。其中赴任前，須給予明確的任務指派、職涯諮詢及正式的回任政策說明；派駐期間應給予外派人員與家庭福祉的支援系統，並建立一個經常性取得母公司訊息的溝通機制；在回任過程中，提供具促進回任過程順利與成功的協助者，以及能將過去海外經驗與能耐發展的職位安排。Nery-Kjerfve與McLean (2012)回顧39篇文獻，歸納出八項回任政策與程序：回任前的準備或回任過程隨時與回任者更新母公司職務機會、建立使回任者及家人容易適應回任後文化衝擊的訓練準備、提供職涯計畫與路徑給回任者、回任後工作任務的計畫、明訂薪酬與未來僱用關係的書面協議、海外任務完成的回任晉升安排、外派期間及回任後導師的指派、提供與回任者期待相符之工作安置的