

全球化任用策略： 臺灣企業國際人才管理新挑戰

張宏梅*、劉念琪**

壹、前言

國際經理人的任用管理一直是國際人才管理的主要研究議題之一 (Harzing, 2004; Scullion & Collings, 2006; Shen & Edwards, 2004)，隨著企業全球化的發展，國際經理人的調派與任用已是臺灣企業重要議題之一。海外經理人的調派與任用來源，包括來自母國外派 (PCNs)、地主國 (HCNs)、第三國員工 (TCNs) 或前三者的任用組合 (Dowling, Welch & Schuler, 1999)。國際企業早期於海外拓展時，以移植生產技術進行大量生產為主要目的，採取母國中心型 (ethnocentric) 的管理模式。這類型公司起初因為在地主國沒有適任人才，海外重要職務皆由母公司主導和指派，即國際經理人皆採取母國外派 (PCNs)，以確保母公司的各項目標和政策，在子公司都能充份被遵循 (Heenan & Perlmutter, 1979; Welch, 1994)。不過，隨著子公司成立時間愈久，子公司的管理模式會調整為多國中心型 (polycentric)，在經營管理上，

*國立中央大學人力資源管理研究所博士候選人。

**國立中央大學人力資源管理研究所教授。

開始強調地方回應與重視當地的市場與產品發展。企業會愈來愈仰賴當地員工，藉由他們獲得對當地市場偏好的經營知識，以推展當地市場。而且提供當地優秀員工填補子公司的重要職位，進而獲得當地社會的認同、持續吸引當地優秀人才加入（Heenan & Perlmutter, 1979; Harzing, 2001）。

國際經理人的任用組合（Staffing Composition）涉及企業本身、地主國文化環境、子公司特性……等各種複雜的影響因素（Welch, 1994），過去已有許多實證研究（Harzing, 2001; Shen & Edwards, 2004）。母國企業與地主國之間的文化距離愈大，企業愈需要對子公司的各項資訊、訊息溝通等加以掌握，以符合企業對子公司控制與整合的組織管理需要。尤其在初期，由於對於當地國文化、法令、政治風險等的不確定性較高，而且企業對於地主國尚未建立足夠的信任，無法完全信任地主國所傳達的訊息等。基於此情形，企業需調派母國資深的專家或經理人，以確保子公司知識移轉與控制、整合目標的達成，以符合企業的預期（Hofstede, 1980, 1991; Harzing, 2001; Scullion & Collings, 2006）。如何有效在全球化任用來源的母國外派（PCNs）、地主國（HCNs）、第三國員工（TCNs），這三者間找出最佳的任用組合，以兼顧母國控制、區域整合與地方回應的企業全球化發展，是目前臺灣企業全球化過程十分重要的國際經理人任用議題。本文以下將就國際經理人任用型態和任用決策的理論觀點加以說明，並對臺灣企業在此波國際化中應具備的全球化任用策略，提出建議。

貳、國際經理人的任用型態與特性

一、國際企業 EPRG 的管理模式

Perlmutter (1969) 以高階主管對子公司管理風格的取向，和包括決策制定、評估與控制、資訊流以及組織的複雜性等組織設計的構面，區分為母國中心型 (ethnocentric)、多國中心型 (polycentric)、全球中心型 (geocentric)。後來，Heenan & Perlmutter (1979) 再提出區域中心型 (regiocentric) 的第四種型態。這 4 種企業的人力資源管理的型態，合併稱之為 EPRG 模式。

母國中心型 (ethnocentric) 的企業以採取大量生產的生產技術為主，經營與行銷策略皆是由母公司依產品發展和客戶的需求主導，進行全球化整合。海外子公司的決策也都是由母公司決定，以達有效溝通、協調和控制的管理機制。這類型公司多為起初，因為在地主國沒有適任人才，海外重要職務也是皆由母公司主導和指派，即國際經理人皆採取母國外派 (PCN)，以確保母公司的各項目標和政策，都能被子公司充份遵循。當面臨母國與地主國文化環境的差異時，高階經理人會展現出母國文化凌駕地主國文化的心態，認為母公司的管理方式優於當地企業。當地主國員工的能力水平較低時，會由母公司指派經驗豐富的母國員工擔任子

公司各項重要職務，久而久之，也限制地主國員工的升遷機會。

多國中心型 (polycentric) 的企業以採取批量生產的生產技術為主，經營與行銷策略是採取，於各別海外子公司的本國回應和基於當地需求的產品發展。這類的企業與總部的溝通較少，母公司將各海外子公司視為不同的主權實體，決策權交由各子公司，子公司包括重要職位皆採取地主國經理人的任用政策。當發生母國公司與地主國的文化環境差異時，總部會採取因地制宜的策略，尊重地主國文化與當地企業慣用的管理模式。這類企業的各项措施多採取地方回應的策略，可獲得當地社會的認同，提供足夠的薪酬誘因下，也會更易吸引當地優秀人才加入企業。

在子公司的管理階層可保持連貫性和穩定性，避免總部外派高階經理人任務結束返國後，所產生的中斷問題。不過，就企業培養國際人才策略性發展的需求上來看，這類企業不論母國或地主國的經理人，都缺乏海外經營能力的養成和多元文化適應性學習，不利於國際經理人的職涯發展。

區域中心型 (regiocentric) 的型態反應出企業的地理區域策略和結構。企業以彈性製造的生產技術為主，採取兼具區域整合與當地回應的經營策略，以及區域內標準化的產品行銷策略。組織結構上，產品和區域的組織以矩陣式緊密連結，並由區域與總部溝通。在文化差異管理上，因同一區域內的文化差異較小，區域總部與各子公司間會進行充份的協

調、溝通與整合，形成以區域文化為主的自主管理模式。這類企業國際人才的任用，可以運用不同國籍的經理人，此類經理人雖具備多元性，不過仍以區域內自主決策與調派為主。區域中心型是母國中心型或多國中心取向的國際企業，逐步朝全球中心取向的一種過渡型態。不過此類型態的區域內經理人仍少有機會晉升至總部，其發展多局限於區域內，再加上總部經理人也不易調任至區域內，久而久之形成此類企業經理人才的特定性限制。

全球中心型（geocentric）的國際企業視每一個海外子公司為不同的主體，每個子公司都有自己的決策自主權。生產技術上也是採取彈性製造，但是在產品規劃與市場行銷，則是採取具備當地差異化的全球化產品，以全球市場為著眼，但也會顧及地方市場的回應。企業內所有層級的公司，都具備成熟的協調和溝通機制；在結構上，如同一個網絡組織，除企業本身外，也可能將利害關係人和競爭者的組織納入。這類企業已體認到，不論母公司或子公司都具備獨特的優勢，彼此都能對組織產生獨特貢獻，不再局限於國家疆界。所以在企業內國際人才的任用，採取不拘國籍，不論母國經理人、地主國經理人和第三國經理人，唯才是用是惟一的任用策略。在文化差異管理上，會顧及當地適當性的衡量，但以全球化思維的管理標準為主。最終希望發展出一個能為企業所用、具備全球化觀點的國際經營團隊，且將這些人才形成一個企業內部的全球

人才庫，以作為企業持續全球化拓展所用。(Perlmutter,1969; Heenan & Perlmutter,1979; Chakravarthy & Perlmutter, 1985; Welch, 1994; Dowling, Festing, Engle, 2013)。

二、國際經理人的任用組合與策略

(一) PCN、HCN，TCN 的任務特性

1、母國經理人 PCN (Parent country nationals) 的任務需求

過去的國際人力資源管理研究對母國經理人 PCN 已指出其具有 3 個基本職能的特徵，包括：熟悉總部企業文化、與總部有效溝通的能力、保有母公司對子公司運作的控制 (Tarique, Schuler & Gong, 2006)。有關國際經理人調派發生的緣由，過去的研究仍多是基於 Edstrom & Galbraith (1977) 的研究結果 (Borg,1988; Harzing, 2004)。

Edstrom & Galbraith (1977) 認為依組織功能的需要，將國際經理人的調派劃分為 3 個目的。第一是為了填補海外子公司的職缺，當地主國的人力是缺乏合適或不易訓練時，企業為填補當地職位空缺，必須進行經理人的國際調派任務；第二為企業內經理人的管理發展，即使地主國有合適人選，國際企業也會有計劃地按職務定位和訓練，安排母國經理人的調派，使

母國經理人有計劃地汲取國際經驗；第三是為了組織發展的目的，在企業國際化競爭的需求下，透過經理人國際間的調派，為促進海外子公司間的知識轉化，並即時調整和維繫組織的結構與決策過程。有關 3 個國際經理人的調派理由，Galbraith (1977) 按調派需求數量、調派特性、地主國特點、子公司與總部的呈報系統、外派經理人的年齡、調派頻率、調派來源國、子公司的人事權限和策略性位置等面向，歸納於表 1。

表 1 國際調派政策的面向

調派的面向	調派的理由		
	填補職缺	管理發展	組織發展
數量	很少	適度的	很多
調派特性	技術加上一些管理主管	技術和行政管理	全部
地主國地點	發展中國家	發展中國家和一 <u>特定</u> 職能的國家	所有國家
指揮的流向	由總部向子公司單向指揮	自總部與子公司之間雙向指揮、交流	子公司彼此之間、和總部與各子公司之間的相互指揮、交流
外派的年齡	年輕	年輕到中年	跨越整個 <u>職涯</u>
頻率	<u>一</u> 或二次的調動	數次調動	多次調動
外派的國籍	母國	母國加上自部份子公司甄選出來的成員	所有國籍
可調派的人選訊息	來自總部的候選人清單	來自總部加上子公司的候選人	充足的候選人名單，以及由人事部門管理的工作
人事部的權限	弱	中等	強
策略性的配置	缺乏	缺乏	廣泛

資料來源：Galbraith (1977)。

2、地主國經理人 HCN (Host country nationals) 的僱用

企業基於組織發展的國際調派需要，乃涉及到組織整合和控制的策略，而這個策略包含母國外派和地主國經理人對於母公司文化的社會化，以及子公司與總部之間非書面訊息的網絡連結，所產生的互動關係 (Harzing, 2001)。企業選擇地主國經理人擔任海外子公司的高階經理人的最重要原因之一，是因為他們具備對於當地市場、業務運作和文化偏好性等的特定知識 (Tung, 1982; Kobrin, 1988)。對於母國外派經理人來說，即使他們已具備國際視野，要像地主國經理人對當地環境精通不容易，或需要耗費長期的投入。另一方面，就成本來看，國際任務指派是十分昂貴的，所以企業會傾向僱用地主國經理人。

此外，還有搬遷和轉換派駐地的補償成本，子女教育財務補貼、差旅往返費用、配偶收入的減損、困苦津貼和母國房產的維持……等。再加上若是地主國的生活環境與母國差異愈大，外派經理人愈不容易適應，而無法完成外派任務，因而導致海外子公司當地業務關係的中斷 (Kobrin, 1988; Harzing, 1995; Harzing, 2001)。

地主國經理人 HCN 被定義的職能為，企業於海外子公司工作且是當地公民的員工。其通常被認為具有兩項主要職能，

一是熟悉於地主國的文化、經濟、政治和法令環境；二是地主國在子公司當地化營運之有效率地回應的能力（Tarique, Schuler & Gong, 2006）。當地主國員工有機會擔任子公司重要職位時，這明顯地意味當地績效優秀的員工，職涯發展機會的提高。甚至可以對當地子公司員工帶來激勵與績效的被提升。而且，當子公司減少大量的母國經理人時，當地員工將感受到工作自主性與可能帶來創新的行為表現。不過，子公司縮減母國經理人的任用時，總部仍可透過良好組織與財務呈報程序，確保能持續對子公司密切監理並控制子公司的運作（Scullion & Collings, 2006）。

NATIONAL ACADEMY OF CIVIL SERVICE

3、第三國經理人 TCN（Third country nationals）的運用

第三國經理人（TCN）是母國經理人（PCN）的替代選項，第三國經理人是企業任用於海外子公司的員工，其國籍既不是地主國國籍，也不是母國國籍。第三國經理人通常被視為，介於母國經理人和地主國經理人之間的一種折衷作法。其類似於地主國員工，已經被企業社會化，且已發展為熟悉於總部文化的第三國員工，也將可以於地主國當地被加以社會化，進而熟悉於當地的文化、經濟、政治和法令環境（Tarique, Schuler & Gong, 2006）。

國際企業在由母國中心型逐漸轉換至全球中心型的企業型態，其中第三國外派人力的運用可視為國際企業國際程度的指標（Zeira & Harari, 1977）。起初發展的國際企業，對於第三國外派人力的運用是不常見。而當國際企業變得成熟後，企業明顯認知到第三國外派不僅在對母公司有低成本的優勢，且由於第三國外派人員較母國外派人員，往往更適合填補相同區域國家中較高的職缺。此外，海外子公司成立時間長短與地主國員工、母國外派人員和第三國外派人員數三者之間，會隨著海外子公司成立時間愈長，地主國員工會不斷地隨之增加，而母國外派人員則是隨著時間拉長而逐漸銳減，且長期發展下的海外子公司，會形成第三國外派的地主國員工逐漸增加的任用組合（Reynolds, 1997）。

Franko（1973）研究發現，國際企業的海外子公司外派模式與國際化的階段相互配合，認為國際化的成熟程度會影響企業外派人員任用的型態。其將國際化分為輸出、海外生產初期、海外製造成長、地區總部的安定成長、成熟等 5 個階段。在海外生產初期階段，因為母公司的技術需要移轉，再加上是新拓展的海外市場，此時母公司任用地主國的管理者較少，主要是由母國外派；但當企業國際化愈趨成熟，到達將海外各子

公司進行區域整合之國際系統的安定成長階段，和母國企業的產品和政策已達標準化的成熟階段，此兩個時期，國際企業在海外子公司之管理人員的比率，母國外派人數將會逐漸下降，取而代之的是第三國籍外派人才的增加，如此以支應全球化各海外據點廣泛建置所需的技術導入和管理需求。

母公司選派第三國外派人員時，主要是著眼在使用成本較低、語言文化、熟知母國公司文化，故而選派的人員多半為資深管理階層，舉如，美國企業在歐洲其他國家成立子公司，安排法國當地幹部派任，較自美國母公司派任，不論在成本或語言、文化等方面，都優於母國調派 (Reynolds, 1997; Dowling, Schuler & Welch, 1999)。當國際企業海外營運據點愈趨成熟，企業外派人才的來源不再因國籍或區域地理而限制，尤其當多國企業朝開發中國家發展時，母國外派人員往往比較沒有意願前往。從已培養具技術能力、已獲移轉的母公司文化或外派意願等方面，此時第三國外派人力提供國際企業很好的資源。

(二) PCN、HCN，TCN 經理人特性與其優缺點

如何管理各自賦有不同跨文化職能的國際經理人，是國際企業必須學習的重要課題 (Tarique & Schuler, 2008)。為達成國際

任務而進行甄選、任用的經理人，經常是基於員工特性和經理人的技術性職能 (Harvey, 1996)。母國外派經理人 (PCN) 具有熟悉總部文化、與總部有效溝通的能力和維持控制子公司運作的能力。在海外子公司，通常母國經理人的存在，意謂著子公司服從企業總部的策略性目的、政策和目標；地主國經理人 (HCN) 則是具有嫻熟於對地主國的當地文化、經濟、政治和法律環境的職能，以及有效地回應當地需求的能力；不是母國國籍、也不是地主國國籍的第三國經理人 (TCN)，其被視為母國外派經理人與地主國經理人之間的折衝措施 (Tarique & Schuler, 2008)。然而，這些經理人中有很多人卻無法達成企業所賦予的調派任務 (Harvey, 1996)。

Harvey (1996) 就海外任務人力規劃的觀點認為，為了提供國際經理人國際任務的成效，其甄選與任用流程，應包含政策層級的企業目標、策略性層級的國際經理的候選人屬性分類、戰略層級的候選人甄選等 3 個動態過程。其中對於候選人甄選的條件，包括國際經理人調動應涵蓋的企業的管理措施、任務目標、地主國環境、個人因素等因素，作為國際經理人的甄選人條件，並比較各任用來源國籍別的差異性，如表 2 國際經理人任用來源的比較分析。

表 2 國際經理人任用來源的比較分析

甄選條件	母國籍			地主國籍			第三國籍		
	高	中	低	高	中	低	高	中	低
相對成本	v					v	v		
以往的訓練	v					v		v	
候選人的有效性(數量)		v		v					v
忠誠度		v		v					v
總部的信任度	v					v		v	
薪酬制度的複雜性	v					v		v	
文化/政治敏感度			v		v		v		
母公司文化/溝通與瞭解	v					v		v	
家庭問題/因素	v					v		v	
在組織中成功的動機	v					v		v	
任務履行的可能性			v		v		v		
競爭者挖角的目標對象		v			v		v		
延續/承擔額外海外任務的意願			v	v			v		

資料來源：Harvey, 1996。

母國外派經理人 (PCN)、地主國經理人 (HCN)、第三國經理人 (TCN) 按其來源特性各有其優缺點 (Scullion & Collin, 2006)。當國際企業在海外子公司早期拓展之時，母國外派經理人有助於總部對子公司直接控制，和能確實地將母公司的企業理念與文化，植基於海外子公司；但也存在外派經理人昂貴的外派成本和海外任務失敗的風險。母國經理人對於子公司的營運也可能採取短期眼光，只在意自己任期內績效，而沒有優先顧及子公司長期的最佳利益。

就子公司而言，母國經理人是專家，有助於地主國較快的學習並達成子公司的績效目標，能在創建初期和總公司溝通順暢，

並融入於總部的社群關係中；但另一方面，對於子公司當地員工在升遷機會或不同的薪酬措施，長期下來易造成子公司人員的管理問題（Mayrhofer & Brewster, 1996; Scullion & Collin, 2006）。國際企業發展至多國中心型，會開始大量採用地主國經理人，因為他們深諳當地的營運環境、文化和社會傳統等，並有益於企業推展當地市場；另一方面，提供子公司優秀當地幹部的晉升管道。而且，地主國經理人一般是比母國外派或第三國外派，較低成本的一個選項，甚至後面兩者還涉及無願意外派或外派的家庭問題等。

從總部看來，在子公司以第三國經理人為高階主管可以解決部份母國經理人或地主國經理人的問題，他們往往對於某一地理區域調派更能達成任務要求。熟悉當地環境和語言外，因為第三國派任是有益於他們的職涯發展機會，而他們外派至當地的意願又較母國經理人高；不過，對於第三國外派經理人來說，也存在總部無法提供相對管理職務，所帶來的第三國外派人員的回任問題（Scullion & Collin, 2006）。

三、影響國際經理人任用因素

不論何種管理型態，海外子公司的基層人力皆以地主國為主，故對於國際人才管理的討論，過去學者多聚焦於海外經理層級和高階經理人

為主。國際經理人的任用管理一直是國際人才管理的主要研究議題之一 (Harzing, 2004; Scullion & Collings, 2006; Shen & Edwards, 2004)。有關國際企業海外經理人的調派與任用來源，包括來自母國外派 (PCNs)、地主國 (HCNs)、第三國員工 (TCNs) 或前三者的任用組合 (Dowling, Welch & Schuler, 1999)。因此國際任用政策有 4 個一般性的作法，包括：

- (1) 由母國經理人填補所有關鍵職位的母國中心型的任用措施；
- (2) 僱用地主國經理人管理子公司和母國經理擔任總部重要職位的多國中心的任用措施；
- (3) 無關國籍，橫跨組織採用最佳人選擔任重要職位的全球中心型的任用政策；
- (4) 按地理位置將國際企業的營運加以切分，組織內國際人才在這個地理區域進行任用與調派的區域中心型的任用政策 (Heenan & Perlmutter, 1979; Dowling, Welch & Schuler, 1999; Shen & Edwards, 2004)。

Shen & Edwards (2004) 依這 4 種管理型態所對應之國際經理人的招聘與遴選模式，提出圖 1 國際經理人招募與遴選途徑的模式。國際企業招聘與遴選的形態，是來自母國人力資源政策、措施與企業的某些特定因素，以及地主國因素等三方面所形塑而成的。當控制和整合的需求是企業主要訴求時，企業將傾向採取母國中心型的任用方式；當企業必須對地主國因素有較多的回應時，就可能會以採取多國中心型的任用措施；區域中心型是全球化前的基礎，是基於一定範圍的地理區域內的各

子公司組成的群組，作為區域內國際任用的來源；當企業降低既定母國政策和措施、企業特定的和地主國因素等各方面，以發展和採納無國籍差異化的任用政策，所採取的就是全球中心型的任用決策。

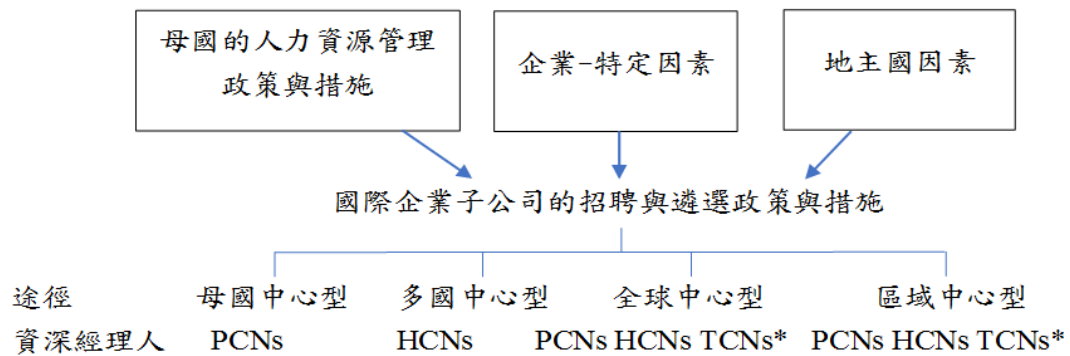


圖 1 國際招募與遴選途徑的模式 註：*TCNs 源自區域中心之內。
資料來源：Shen & Edwards (2004)。

NATIONAL ACADEMY OF CIVIL SERVICE

國際經理人任用決策影響因素中的母國的人力資源政策與措施，Shen & Edwards (2004) 強調避免海外任務失敗的招募與甄選機制，包括海外經驗、技能、管理能力和文化適應等等的任用與甄選標準，以及未來發展和再適應等的回任措施。Welch (1994) 則認為影響國際經理人任用管理的國際人力資源管理活動，來自甄選、訓練與發展、薪酬、回任措施 4 部份。企業—特定因素包括國際化策略、組織文化、產業型態、國際化階段、規模、國際市場的依賴程度等；地主國因素包含政治、法令、經濟、文化和距離等 (Welch, 1994; Shen & Edwards, 2004)。

四、國際經理人任用決策的實證研究

國際經理人的任用策略是依據企業不同的國際化階段而定 (Scullion & Collings, 2006)，過去研究顯示，國際經理人的任用組合與企業的國際化程度，兩者並非呈現如 Perlmutter (1969;1979) 所認為，各階段國際經理人的任用是隨企業國際化不同階段循序而進的預測。許多實證結果發現，兩者的關係是非線型演化的關係，不是僅存在母國經理人或地主國經理單一的一種任用措施。以 Welch (1994) 和 Shen、Edwards (2004) 分別對澳洲和中國大陸國際企業的研究結果為例，研究個案中的部份企業對國際經理人的人力資源任用組合，都不是採取單一一種的管理型態。另外從許多實證研究也發現，各國企業對國際經理人的運用也多有不同。一般來說，當企業對當地情況不清楚而感到威脅程度愈高，代表著因文化距離所產生的不確定性愈高，則愈可能派任母國經理人擔任子公司的高階管理層工作 (Harzing, 2004; Scullion & Collings, 2006)。

國際經理人的任用組合 (Staffing Composition) 涉及企業本身、地主國文化環境、子公司特性.....等各種複雜的影響因素，過去已有實證研究，參考 Harzing (2001) 的研究，彙整過去國際經理人的任用實證研究如下：

(一) 從填補職缺的需求來看

當企業在子公司設立之初，因為無法在當地取得條件適任的人力來源、也必須將總部技術能力和管理知識移轉至子公司，並且進行當地員工的培訓 (Harzing, 2001)。而這些功能可能受地主國教育程度的高低而有不同 (Boyacigiller, 1990; Schllion, 1991)。Gong (2003) 研究指出，教育程度也是企業決定任用母國經理人 (PCN) 於子公司的原因，當地主國教育程度低，企業任用母國經理人於子公司的程度會較高。職缺填補在子公司成立之初期，由於對當地勞工市場不夠熟悉或可能不易吸引優異人才，這也是母國經理人派任必要原因之一；反之，當子公司已建置日臻完善，當地招聘會較為容易且知識的移轉和當地經理人的訓練也已經加以落實 (Boyacigiler, 1990; Franko, 1973; Hamill, 1989)。Gong (2003) 和 Downe、Thomas (2000) 研究顯示，子公司成立時間較短時，會採用較大量的 PCN，而當子公司成立時間愈長，PCN 則會逐漸減少。另一方面，在子公司建置初期有較高階經理人的職缺需要被填滿，有助於母國經理人有意願接受海外調派，這也是在子公司成立初期，PCN 較多的原因之一。對於高密度研發的企業，也同樣會因為在海外子公司，由於尚未培養當地員工足夠的知識、技能，無法自外部招聘相符資歷的員

工，故此類企業在對於派任母國人員前往海外子公司進行知識與技術的傳授將更為重視（Hamill, 1989; Harzing, 2001）。

（二）從管理發展的需求來看

基於企業管理發展的需要，派任母公司經理人至海外子公司擔任高階經理人，以發展其國際觀（international mindset）和創造其全球化認知（global awareness），對於高度國際化的企業較國際化程度較低的企業更具重要性；再者，大型企業更可能對經理人的國際調派，設定為企業內部運作的一項正式管理發展措施。

基於以上兩者，Harzing（2001）認為國際化程度愈高的企業與企業規模愈大者，會任用較多的母國經理人 PCN。

（三）從組織發展的需求來看

母國企業與地主國之間的文化距離愈大，企業愈需要對子公司的各項資訊、訊息溝通等加以掌握，以符合企業對子公司控制與整合的組織管理需要。尤其在初期，此時的子公司對於企業，尤其對於當地國文化、法令、政治風險等的不確定性較高，而且企業對於地主國尚未建立足夠的信任，無法完全信任地主國所傳來的訊息。基於這情形，企業會調派母國資深的專家或經理人，以確保子公司知識移轉與控制、整合目標的達成，能符合企業的預期（Hofstede, 1980, 1991; Harzing, 2001; Scullion & Collings,

2006)。而當子公司經營績效未達企業要求時，對子公司直接介入與控制，也是企業任用 PCN 的重要原因；此外，若子公司屬大型規模，或是主要股權皆屬於總部所有，對總部具有相當大的重要性，則企業也將更重視對子公司直接有效地控制，因此國際經理人的任用會以母國經理人（PCN）為主（Harzing, 2001）。

Harzing（2001）以包括 8 個產業、104 個來自 9 個母國總部企業、22 國的 239 家子公司的次級資料進行母國高階經理人調任與母國企業、產業特性、地主國因素和子公司特性之間影響關係的研究結果如圖 2。

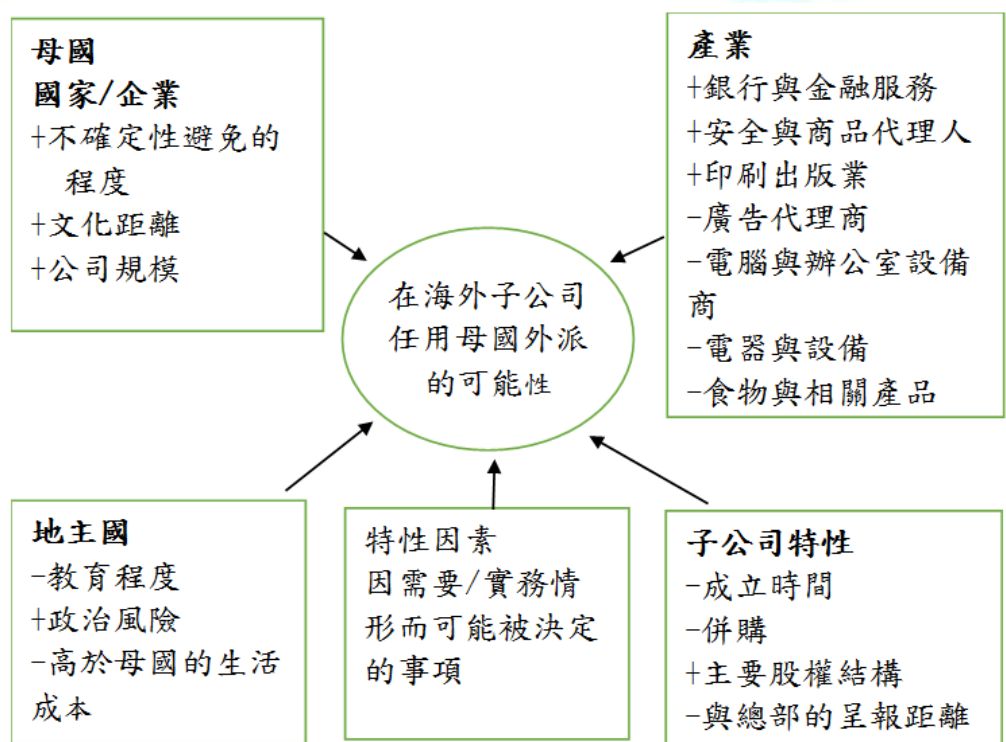


圖 2 國際經理人在母國與地主國之間選擇的影響因素

資料來源：Harzing（2001）與 Harzing（2004）。

Harzing (2001) 依據海外任務的 3 種控制的特定角色，將外派人才區分成熊式 (the bear)、大黃蜂 (the bumble-bee)、蜘蛛人 (the spider) 3 種類型。採取熊式行為的外派主管，其所處的國際企業的決策權是由中央下達，海外子公司的外派主管負責依據中央的決策，做好監督與管理海外子公司的工作。大黃蜂式的外派主管則是扮演著從一個廠到另一個的工作，而且會在不同文化或環境中，創造出新衍生的營運成效。這類的外派主管習於透過地主國員工監督、控管當地子公司，也會發展當地非正式的社會網絡關係。所以，在國際經理人的任用遴選上，除考量企業對海外子公司控制的管理和回應地方的需要而有不同的任用決策外，文化適應是國際經理人遴選要素之一。

僱用一名人員前往外派海外工作時，甄選過程的複雜性及預測未來國際任務的績效，是一項重要的議題與挑戰 (Dowling and Welch, 2004)。外派失敗率是一項評估外派管理成效的重要指標 (Shen & Edwards, 2004)。海外任務課題，舉如 Scullion & Collings (2006) 依據 Tung (1982)、Dowling & Welch (1988)、Scullion (1994) 和 Scullion & Brewster (2001) 的研究，其彙整美國、日本和歐洲企業外派失敗的原因，發現美國和歐洲企業外派原因首要因為都是在於配偶或外派人員的文化適應問題。是以，國際企

業在母國以外之地主國進行跨國營運，必須正視不同國家文化的差異，並將此文化差異議題納入其國際人才規劃的計劃中（陳淑貞，2009）。吳萬益、陳碩珮、甘珮姍（2000）對台商外派人員所做的研究即顯示，跨文化訓練與外派的工作績效有正向影響關係。洪英正、江麗君（2012）也指出，文化成敗仍是決定外派成敗因素的關鍵，「文化智商」與「跨文化訓練」可降低文化衝擊、提高跨文化適應及工作績效的提升。另外，林彩梅、周育甄、古御呈（2015）和鍾燕宜、謝曉琪（2012）的研究，分別指出異文化管理和在甄選實務的採取之文化契合度，都有助於組織績效。故，全球化任用管理中，對於國際經理人跨疆界移動的任務需要，跨文化管理與訓練應是甄選國際經理人的任用因素之一。

參、臺灣企業國際化與全球人才任用之挑戰

臺灣企業國際化的腳步近年來愈加快速，特別是製造業由於多以代工製造業和完整的產業供應鏈見長，1990 年起即因為國內經濟繁榮起而代之的生產營運逐漸升高，臺灣企業開始積極至人力成本相對較低的新興國家投資設廠，以延續較低廉生產成本的取得，並朝拓展國際市場前進。

依據經濟部投資審議委員會的資料，我國企業海外投資總額在 2016 年創下新高，且在 2016 年其他海外投資總額已超過中國大陸。在這一波大陸臺灣

企業朝全球化移動發展的過程中，新興國家龐大的潛在市場商機等因素，是推動臺灣企業轉往東南亞等新興國家發展的主要原因之一。另外，近年美國提倡製造業回流，以資訊電子產業比例甚高的臺灣企業，已有選擇美國作為全球投資布局重要基地的趨勢。從經濟部投審會對我國歷年對外投資統計資料也發現，直到 2015 年臺灣企業對中國大陸的投資金額仍超越其他海外國家總額，這與中國大陸對臺灣企業具有龐大市場商機有關（2017 年對海外投資事業營運狀況調查分析）。由此足見，臺灣企業海外投資的動機已逐漸由「成本考量」轉變成「市場擴張」（辛炳隆，2012）。

臺灣企業在逐漸往中國大陸以外的其他新興國家遷移或拓展，抑或是朝歐美市場進行全球化布局的過程中，他們對國際經理人的需求已再次擴大。當企業國際化愈趨成熟將海外各子公司進行區域整合，且母國企業的產品和政策已達標準化的成熟階段，此時國際企業海外子公司之管理人員的比率，母國外派人數將會逐漸下降，取而代之是第三國籍外派人才（TCN）的增加，以支應全球化各海外據點廣泛建置所需的技術導入和管理需求。故此波臺灣企業朝新興市場和全球化布局過程所需的國際人力來源，除台幹外，具有區域性地理位置關係的中國大陸子公司所培養之陸籍技術人才與管理幹部，也將是臺灣企業加速國際化拓展可運用的外派人力來源。以王宏仁（2004）的研究為例，其曾對台商在越南設廠的各型企業進行訪談，研究結果即指出：台商由大陸轉進越南時，他們多僱用大陸員工作為第一線的基層管理主管，

而並不持續使用台籍幹部。

臺灣企業應更朝向由全球人才管理方向思考國際人力資源管理策略，為了公司全球布局的營運策略，外派台幹最好能兼具多國文化的能力與海外經驗，而第三國外派員工（TCN）則為不同國籍文化背景的人才運用下的選擇。如同 Suutari（2003）所提出的，傳統外派的國際性職務特性，已轉變為在不同國家中的各種工作調派與國際移動，或甚至同時存在海外跨國間的調派與母國公司的回任調派等，外派人才已被賦予必須具有整合全球性工作經驗的職能。為因應長遠海外人才的需求，臺灣企業應更著重外派人才對企業未來的長期效益，也因此企業應外派人才的規劃發展，進行投資型和累積型的管理措施。

NATIONAL ACADEMY OF CIVIL SERVICE

依據 Suutari、Christelle 和 Liisa（2012）有關工作轉換決策的研究指出，派駐地的國際環境、家庭因素、外派人員的組織承諾與忠誠度，和包括外派工作的意義與挑戰和自主性等之無形的特定性回報等，以及整體的財務獎酬等，均會影響外派人員的接受外派意願及其工作動機。因此國際企業對全球經理人（global manager）的管理與發展，除給予其足具市場競爭力的薪資獎酬回報和對於其家庭和海外生活的支應與照顧外，全球經理人更在意其在所接受調派的工作技能與專業範圍等是否足具挑戰性與成長性、工作自主性及國際經驗的累積和在組織中的未來發展，以及人際網絡關係的拓展等，此外，全球經理人雖然長期接受企業調派至各國，但是具有良好回任制度的企業，

將有助於優秀國際人才的留任。

在臺灣企業的實務上，有一些企業對外派幹部除了工作層面外，也能兼顧非工作層面的照護。以友達為例，其鼓勵外派員工攜家帶眷，做到「同仁把家庭帶著，工作上就無後顧之憂，在前線打拚，看到的還是一個完整的家」的生活照護。甚至為讓另一半願意前行，除提供居住津貼、食物津貼、孩子的教育津貼，還有「眷屬津貼」，作為對有工作的另一半辭去工作的彌補（李雪莉、林佳慧，2015）。另外，近年有許多臺灣企業意識到海外當地幹部融入臺灣總部文化的重要性，提供他們來台的幹部培訓，舉如鴻海自大陸各工廠，挑選 30 名幹部來台受訓半年（張文祿，2014）。有些積極往東南亞新興市場發展的企業，更運用國內產學合作的模式，合作開設東南亞專班，以培養「客製化人才」，舉如，遠東機械和吳鳳科大開啟「印度專班」，或是，德慎精算與逢甲大學合作以全額補助方式，招收來自越南和柬埔寨的學生來台專攻精算領域的碩士學位，之後再派他們回當地市場。又例如在泰國、越南和印尼等地擁有 15 座工廠的飲料包材製造龍頭宏全，3 年前也啟動僑生儲備幹部計畫，每年招募 20 名東南亞大專應屆畢業生，在台受訓 6 個月後，將他們派回原來的僑居地工作。以上這些企業都有一致的看法就是，希望透過培養熟悉當地市場、文化的地主國幹部，有效解決當地客戶問題、快速打入當地市場（李雅筑，2017）。如此足見，臺灣企業對於國際經理人任用來源與養成，隨著全球化的發展，在人才任用的決策上已趨於多國籍的任用組合。

在張宏梅、劉念琪、童秋萍（2018）的實務個案研究中也發現，有少數企業對於外派人員的回任管理是十分積極的，舉如企業會以海內外輪調方式，將全球職位納入人才管理與職涯管理體系，有系統地累積國際經理人的海外經驗與回任保障；也有企業會在組織中設置回任者可持續發揮過去海外經驗的職務，借重其對海外當地法律、人文環境和社會網絡關係的經驗等，有效地運用其在海外所累積的經驗與個別的技术專長。但在其研究中，多數受訪企業在人才管理上仍多以成本為考量，即便是國際化人才管理也多以短期觀點的利用型人力資源策略，即維持過去只重視眼前外派人員所需的工作技能，著重薪資給付與勞務付出的對價關係，對於外派人才在外派過程中長期養成的國際經驗，也較忽視相關國際人力資本的培育，甚至在回任管理上相當消極。因此當企業朝新興市場和歐美國家跨境遷移與發展時，其全球人才派任及管理更是應要重新思考。這將是企業全球化過程中，臺灣企業最先面臨的國際人力資源管理的挑戰。

有鑑於此，我們認為不論臺灣企業的規模大小，或其跨國遷移、海外拓展的種種不同趨動因素，臺灣企業均可以由以下幾點強化其企業國際人力資本，這些建議包括：

一、有效配置符合企業本身經營特性的國際經理人任用組合

台商企業應按海外拓展的經營模式不同，而採取不同的任用決策。

舉如將海外視為製造據點，以快速複製核心生產技術為目標，此類台商在國際經理人的任用組合，可採取以母國外派為核心技術人員或高階經理人作為知識移轉和維繫組織的結構與決策過程，在中階人力可以採區域整合的調派模式，以第三國外派幹部填補拓廠所需的新職缺。若是以拓展海外子公司的當地市場為目的，則要在如何確保臺灣總部對當地市場經營訊息的掌握與採用熟悉當地市場、業務運作和文化偏好性的當地經理人之間，按企業經營發展的需要加以調度。

二、運用便利的數位化時代，建立數位學習資料庫

當台商企業不斷朝低成本的開發中國家拓展時，如果將原有海外據點的知識與技能有系統地錄製成數位化教材，甚至建立整個企業集團包括海外各據點的當地市場、法令與文化學習等的數位學習資料庫。除有助於國際經驗與知識累積於總部公司外，當國際經理人接受到其他海外地點的派任時，不論身處何地，皆可以藉由數位學習資料庫進行外派前的訓練，有助於外派任務的達成。

三、隨派駐國差異性，採取彈性化跨國調派措施

當今的外派方式不再只限於傳統的外派模式，當台商朝區域化或全球化發展，跨國調派方式也要能提供更具彈性、多元的型態。例如，許多外派人員常常因為家庭因素而選擇離職，或因為擔心外派至第三國將不

適應而卻步，造成台商企業拓展海外據點時，無合適人力可以填補職缺。為將過去已累積的國際經驗留於組織內，企業可採取長期出差或短期出差的任務模式，取代傳統的外派方式，這種作法尤其適用於鄰近的中國大陸或東南亞海外據點。

四、採取全球輪調的國際經理人任用政策

當台商朝全球化發展時，對於國際經理人的調派與管理發展，應從建立整個集團人才庫的思維著手。如以培養集團經理人成為具備跨疆界、擁有世界觀（global mindset）的全球經理人（global manager）為目標，對經理人進行系統性海外各據點的調派規劃，輔以晉升與獎酬激勵，擴充整個集團國際經理人才庫，提高企業國際競爭能耐。

五、建立一套可為長遠運作的全球經理人培育制度

過去台商海外投資多集中在中國大陸，當他們朝區域化或全球化發展時，國際經理人的任用組成將較過去複雜。此時的台商，其各海外據點都具備獨特的優勢，彼此對企業總部都具有特定的貢獻與戰略地位，除了企業可將非本國籍經理人透過調至總部的回遣（inatriation）方式，加強他們熟悉總部文化，讓他們與總部的組織目標達到一致外，企業對於集團內部所有經理人，不論母國經理人、地主國經理人和第三國經理人，也要能建立一套不分國籍、惟才適用的培育措施與職務發展體系。

六、更重視回任管理的過程，並提供外派人員工作和非工作層面協助的機制

國際經理人海外調派過程的啟動，即是回任管理的開始。在經理人跨疆界的移動過程，須提供母國經理人和第三國經理人足夠的工作支持和家庭與文化適應性支持外，企業也要建立一套明確的回任管理政策與措施，以避免海外任務結束後，因回任發展有限和個人與家庭的再次適應等問題而離開組織，造成企業國際經驗的中斷。

肆、結論

在國際企業的營運資源整合活動之中，有效性的人才管理對企業國際化的成功與否，具有關鍵性的影響 (Welch & Iuostinen, 1988)。當企業在國際間有限資源取得的競爭日趨嚴峻，以及科技日新月異所帶動之全球化舞台的動態發展下，國際企業必須隨環境的變化而持續調整其經營方式。企業國際化的成功與否有著關鍵影響之海外人才的任用與管理，必須緊隨企業營運腳步的需要，不斷地配合調整與因應。而外派人才的遴選、任用已由國際管理人員提升至全球化人才 (global talent) (Tineke & Maddy, 2005)。當母國企業與地主國之間的文化距離愈大，企業愈需要對子公司的各項資訊、訊息溝通等加以掌握，以符合企業對子公司控制與整合的組織管理需要。尤其在初期，企業對於地主國尚未建立足夠的信任，企業需調派母國資深專家或經理人，

以確保各海外據點知識移轉、控制與整合目標可以達成。

大陸台商自中國大陸向外進行國際化深耕的過程中，一方面要面對區域內或全球國際經理人調任需求下，所帶來的包括台幹（PCNs）、當地國經理人（HCNs）和第三國經理人（TCNs）國際任用政策制定的需要；另一方面，由於新的海外據點的文化、法令、政治風險等，文化距離擴大後所帶來的子公司管理的不確定性，台商總部如何透過有效的國際人力資源措施，確保對這些子公司的控制、整合與知識移轉的目標能順利達成，都對台商在此波全球化拓展成功有關鍵的影響。

然而，過去深耕中國大陸已久的台商，由於彼此文化差距甚小，以往可以不斷快速地將臺灣的成功經驗複製過去，如此二、三十年下來，也造就許多過去深耕大陸的台商，本身未能透過在中國大陸的海外投資，累積充足的跨文化管理經驗與國際經理人調任管理。當大陸台商向新興市場和歐美國家設立新的生產或全球化布局時，大陸台商的管理模式必須逐漸朝向區域中心型（regiocentric）或全球中心型（geocentric）之國際經理人任用組合的管理模式，對於國際經理人的國際任用管理經驗不多、或策略性國際人力資源政策與措施尚未臻成熟的大陸台商，必須摒棄過去只重視眼前外派人員所需的工作技能的短期觀點的利用型人力資源策略，朝向全球人才管理方向思考。對於關鍵的國際經理人才的長遠管理應以投資型和累積型的國際人力資源策略，同時也要體認到只具備單一文化的海外經理人已不足夠。為了企業全球

布局的營運策略，他們所調派到海外的經理人，要逐漸培養能兼俱多國文化的能力與經驗。

是以，當眾多台商開始擴大國際化步伐，全球人才派任已是他們在國際企業管理及國際人力資源管理最先遭遇的問題。全球人才派任對於企業已不僅是母國外派的議題，也不僅是外派人員文化適應的問題而已。這牽涉企業如何自海外據點獲取文化、海外市場和國際領導能力之廣泛性經驗，運用在全球營運的整體策略觀（Hocking, Brown, & Harzing, 2004）。台商若能將這些寶貴資源妥善運用，將會為企業總部在全球營運上帶來具體的利益，並反應於企業的營運績效上（Carpenter, Sanders & Gregersen, 2001）。應視全球人才派任是複雜的策略管理議題，不再僅視外派議題為行政管理的一環，而需將公司層級的國際管理策略和公司層級的任用策略及不同型態外派相互連結（Caligiuri & Colakoglu, 2007），如此建立可長可久的全球人才任用及培育政策，才能將全球任用置入於企業的人力資源管理策略中，協助台商企業在激烈的全球營運環境中競爭求勝。

參考文獻

一、中文部分

王宏仁 (2004)。他者論述、管理實務與在地抵抗—以越南台商工廠為例。 **東南亞學刊**，1 (2)。37-64。

辛炳隆 (2012)。勞工法令及相關政策變革對我國產業影響與因應投審會委託研究計劃報告：2017 年對海外投資事業營運狀況調查分析報告。

李雪莉、林佳慧 (2015)。當外派人才打包一個家。 **天下雜誌**，587。取自：
<https://www.cw.com.tw/article/article.action?id=5073094>

李雅筑 (2017)。「訂做東南亞人才」時代登場。 **商業周刊**，1511。取自：
<https://www.businessweekly.com.tw/article.aspx?id=19484&type=Blog&p=2>

林彩梅、周育甄、古御呈 (2015)。多國籍企業倫理與員工士氣關係之研究—以異文化管理為干擾效果。 **管理研究學報**，15 (1)。35-55

洪英正、江麗君 (2012)。全球化時代的人才培育新思惟。 **T&D 飛訊**，135，1-17。

陳淑貞 (2009)。國際企業駐外人員雙文化認同之發展：一項探索性的研究。 **多國籍企業管理評論**，3 (1)，85-103。

吳萬益、陳碩珮、甘珮姍 (2000)。臺灣企業派外人員跨文化訓練有效性之實

證研究。《臺大管理論叢》，10（2），167-203。

張文祿（2014）。鴻海與國立大學合作挑選陸籍幹部來台受訓。中廣新聞網。

取自：<https://tw.news.yahoo.com/%E9%B4%BB%E6%B5%B7%E8%88%87%E5%9C%8B%E7%AB%8B%E5%A4%A7%E5%AD%B8%E5%90%88%E4%BD%9C%E6%8C%91%E9%81%B8%E9%99%B8%E7%B1%8D%E5%B9%B9%E9%83%A8%E4%BE%86%E5%8F%B0%E5%8F%97%E8%A8%93-094758683--finance.html>

張宏梅、劉念琪、童秋萍（2018）。臺灣籍多國企業回任管理之現況與策略。

《產業與管理論壇》，20（1），34-57。

鍾燕宜、謝曉琪（2012）。全球化時代的人才培育新思惟-以外派人員「文化智商」與「跨文化訓練」論述之。《T&D 飛訊》，135，1-37。

二、英文部分

Borg, M. (1988). *International Transfers of Managers in Multinational Corporations*, Uppsala: Acta Universitatis Upsaliensis.

Boyacigiller, N. (1990). The role of expatriates in the management of interdependence, complexity and risk in multinational corporations. *Journal of International Business Studies*, 21(3), pp. 357-381.

Caligiuri, P. M., & Colakoglu, S. (2007). A strategic contingency approach to expatriate assignment management. *Human Resource Management Journal*, 17(4), 393-410.

-
- Carpenter, M. A., Sanders, W.G. & Gregersen, H.B. (2001). Bundling human capital with organizational context: the Impact of International assignment experience on multinational firm performance and CEO Pay, *Academy of management journal*, 44(3), 493-511.
- Chakravarthy, B. S, & Perlmutter (1985). Strategic planning for a global business. *Columbia Journal of World Business*, 20, 3-10.
- Dowling, P. J., Welch, D. E., & Schuler, R. S. (1999). *International dimensions of human resource management*. Belmont, CA: Wadsworth Publishing Company.
- Dowling, P. J., & Welch, D. E. (2004). *International Human Resource Management: Managing people in an international context (4th ed.)*. London: Thompson learning.
- Dowling, P. J., Festing, M. & Engle, A. D. Sr. (2013). *International Human Resource Management*, (6th), Cengage Learning EMEA
- Downes, M. & Thomas, A. S. (2000) Knowledge transfer through expatriation: the U-curve approach to overseas staffing, *Journal of Managerial Issues*, 12(2), 131-149.
- Edstrom, A. & Galbraith, J.R. (1977). Transfer of managers as a coordination and control strategy in multinational organizations, *Administrative science quarterly*, 22(2), 248-263.
- Franko, L.G. (1973). Who manages multinational enterprises? *Columbia Journal of World Business*, 8(Summer), 30-42.
- Galbraith, J. (1977). *Organization design*, Addison-Wesley, Reading, MA.

-
- Gong, Y. (2003) Subsidiary staffing in multinational enterprise: agency, resources and performance, *Academy of management Journal*, 46, 728-739.
- Hamill, J. (1989). Expatriate policies in British multinationals, *Journal of General Management*, 14(4), 18-33.
- Harvey, M. (1996). The selection of managers for foreign assignments, *Columbia Journal of World Business*, 31(4), pp. 102-118.
- Harzing, A. W. K. (1995). The persistent myth of high expatriate failure rates, *The International Journal of Human Resource Management*, 6, 457-475.
- Harzing, A.W. (2001). “Who's in charge? An empirical study of executive staffing practices in foreign subsidiaries”, *Human Resource Management*, 40(2), 139-158.
- Harzing, A.W. (2001). “Of bears, bumble-bees, and spiders: The role of expatriates in controlling foreign subsidiaries”, *Journal of World Business*, 36(4), 366-379
- Harzing, A. W. (2004). Composing an international staff, in A.W. K. Harzing and J. Van Rusysseveldt(eds) *International Human Resource Management*, London: Sage.
- Harzing, A.W. & Ruysseveldt, J. V. (2004). *International Human Resource Management*, London: Sage Publications, 2nd ed. pp.251-282.
- Heenan, D. A. & Perlmutter, H.V. (1979). *Multinational organizational development: a social architecture perspective*, Reading, Mass: Addison-Wesley.
- Heenan, D.A. & Perlmutter, H.V. (1997). *Multinational Organization Development*,

(Reading, Ma: Addison-Wesley, 1979).

Hocking, J.B., Brown, M.E., & Harzing, A.W. (2004). A knowledge transfer perspective of strategic assignment purposes and their path-dependent outcomes. *International Journal of Human Resource Management*, 15(3), 565-586.

Hofstede, G. (1980). Culture's consequences. *International differences in Work-Related*, Sage, Beverly Hills, CA.

Hofstede, G. (1991). *Cultures and organizations: software of the mind*, London: McGraw-Hill.

Jie, S. & Vincent, E. (2004). Recruitment and selection in Chinese MNEs, *International journal of human resource management*, 15(5), 814-835

Kobrin, S. J. (1988). Expatriate reduction and strategic control in American multinational corporations, *Human Resource Management*, 27, 63-75.

Mayrhofer W. & Brewster, C. (1996). In praise of ethnocentricity: expatriate policies in European MNCs, *International Executive*, 38(6), pp. 749-78.

Perlmutter, H.V. (1969). The Tortuous Evolution of the Multinational Corporation, *Columbia Journal of World Business*, 4(1), 9-18

Reynolds, C. (1997). Strategic Employment of Third Country Nationals, *Human Resource Planning*, 20(1), 33-43.

Scullion, H. (1991) Why companies prefer to use expatriates, *Personnel Management*, 23, 32-35.

Scullion, H. & Collings, D.G. (2006). *Global Staffing*, London, Routledge.

- Suutari, V. (2003). Global managers: career orientation, career tracks, Life-style implications and career commitment. *Journal of Managerial Psychology*, 18(3), 185-207.
- Suutari, V., Christelle, T. & Liisa, M. (2012). Career decision making of global careerists. *International Journal of Human Resource Management*, 23(16), 3455-3478.
- Tarique, I., Schuler, R. & Gong, Y. (2006). A model of multinational enterprise subsidiary staffing composition, *The International Journal of Human Resource Management*, 17, 2, 207-224
- Tarique, I. & Schuler, R. (2008). Emerging issues and challenges in global staffing: a North American perspective, *The International Journal of Human Resource Management*, 19(8), 1397-1415.
- Tung, R.L. (1982). Selection and Training Procedures of U.S. European, and Japanese Multinationals, *California Management Review*, 25(1), 57-71.
- Welch, D. (1994) HRM implications of globalization, *Journal of general management*, 19(4), 52-68.
- Dowling, P. J. & Welch, D. (1988). International Human Resource Management: An Australian Perspective, *Asia-Pacific Journal of Management*, 6(1), 39-65.
- Zeira, Y., & Harari, E. (1997). Genuine multinational staffing policy: expectations and realities, *Academy of Management Journal*, 20(2), 327-333.