

行政院國家科學委員會補助專題研究計畫成果報告

海外派遣人力資源發展模式研究—台灣與日本 經驗之比較

計畫類別：√ 個別型計畫 整合型計畫
計畫編號：NSC89 - 2416 - H - 004 - 016 - SSS
執行期間：88 年 08 月 01 日至 89 年 07 月 31 日

計畫主持人：黃秉德

本成果報告包括以下應繳交之附件：

- 赴國外出差或研習心得報告一份
- 赴大陸地區出差或研習心得報告一份
- 出席國際學術會議心得報告及發表之論文各一份
- 國際合作研究計畫國外研究報告書一份

執行單位：政治大學企業管理學系

中 華 民 國 90 年 06 月 11 日

海外派遣人力資源發展模式研究—台灣與日本 經驗之比較

計畫編號：NSC 89-2416-H-004-016-SSS

執行期限：88年8月1日至89年7月31日

主持人：黃秉德 政治大學企業管理學系

一、中文摘要

台商較具規模的國際化經驗已有十年以上的累積，國際人力資源管理成為國際化策略的關鍵成功因素。國際人力資源育成模式，美日的經驗可能因國際化的較成熟，與國際市場競爭策略的差異，恐無法有效解釋台商的經驗。本研究的目的即在藉助台商與日商海外派遣人力資源的育成歷程之比較，檢視並建立具解釋效度的描述性模式與規範性的模式。本研究將從國家文化、組織管理、個人三個層次探討日商與台商的國際人力資源發展的差異。本研究以海外派遣人員為對象。將透過文獻分析、深度訪談、焦點團體訪談、個人個案研究，比較台、日商的差異。結構性的因素與國家文化的因素都被研究。

關鍵詞：海外派遣人員、中國式管理、日本企業管理、國際人力資源發展、策略性國際人力資源管理、多國籍企業

Abstract

The internationalization of Taiwanese business has been over ten years. International HRM has been playing an important role as critical success factor. Given the difference in competitive strategy, the incubation model of international human resource development of American and Japanese MNCs may not describe Taiwanese experiences in an effective way. This research has examined and constructed both descriptive models as well as normative models in respect to international human resource development. Three levels of constructs were speculated to compare the experiences of the two establishments. They were national culture, organization management, and individual characteristics. Expatriates were focused. Literature review, in-depth interviews, focus group interviews, case studies, and an expatriate and repatriate survey was conducted. Structural factors as well as cultural factors were studied.

Keywords: Expatriates, Chinese management, Japanese management, international HRD, strategic international HRM, MNC

二、緣由與目的

台灣企業在亞洲五小龍時代，以外銷打開了國際知名度。曾幾何時，台灣也成了亞洲重要的對外直接投資的國家。國際企業管理已成為今日台灣

企業的重要議題。台灣企業的對外投資不只在東南亞和大陸，近年來前往歐、美投資者也逐漸增加，規模也逐漸擴大。隨著海外投資的擴大，企業海外派遣的人數也逐漸增加。國際化人力資源的取得、培育已成為台灣的跨國企業重要人力資源課題。而企業海外事業的成敗，除了策略選擇的正確外，駐外人員的表現則成為重要的關鍵因素了。

對於美、日跨國企業而言，國際化的經驗已相當成熟。從國際企業的競爭策略發展到全球運籌管理，從駐外人員的招募、甄選、訓練、派任、回任的管理，透過國際企業管理學者的研究並公開，已為國際企業管理的典範。從組織生命週期的觀點來看，企業初進入國際化的條件與在成熟階段的條件必然有所不同。因此，在吸收美日國際企業的管理經驗時，必須考慮到本身條件是否足以執行成熟的跨國企業所採用的策略。而國際企業研究與教學，也可能忽略了開發中國家的跨國企業可能在策略選擇上與管理制度方面，未必都能師法於美日的跨國企業。

然而，在掌握主要國內外文獻時，發現對於國際人力資源發展的研究非常有限。美國學者的研究雖然提供一些重要的觀察方向，但是研究方法侷限於少數變項的觀察，並且在國際比較方面並未能跳出已開發國家的經驗框架；而國內的本土研究也剛開始，同時研究的架構與美國學者相似。因此，於理論與實務確實需要一個整合性高的架構，來掌握國際化發展中的台商國際人力資源發展模式。這個模式包含企業內部的培育模式與組織間跳躍的人才形成模式。台商突破外貿階段，作較大規模的人員海外派遣，也是近年來才較為普遍。無論是國際市場的擴張實績，或是被派遣人力是否已形成較具規模的企業內與企業外的外派勞力市場，都是有待進一步的觀察。有系統的台商國際化經驗，在短期恐不易形成。在研究現階段，先以海外人力資源的行程歷程。

本研究的目的是針對台商與日商的國際化經驗的整理，分析兩國企業的海外派遣人才之形成歷程，探討其海外派遣人才育成模式之異同，以及影響因素。本研究將從三個層次來探討：國家文化、組織管理、個人特徵；期望藉這三個層次來建立適當的描述性架構，概念化海外派遣人才的發展過程。建立適當的描述性模式建立後，並進一步的探討規範性的模式，以利企業做適當的策略選擇。

三、結果與討論

透過文獻的分析、問卷調查、外派人員與外派制度的個案分析，針對以下的研究議題，本研究的主題與研究發現陳述於后：

1. 國家文化部份

日、台企業國際化的策略由於與地主國比較優勢的差異，其中包括品牌知名度、技術優勢、國家相對地位、生活水準與便利性之差距，會影響海外派遣人員的動機與適應；同時地主國對於母公司所帶的文化之接受程度也受到兩國比較優勢之影響。因此，母公司之國家文化的形象與地位優者，地主國的接納或符應的程度必然較高，對於海外派遣的政策與人員的適應也有較積極的影響。

學習的模式可能有國家文化別的差異：習於集體學習模式者，該國企業將較多選擇共同學習的模式，來提高國際化的能力；反之，偏好個人學習模式者，該國企業將較多採用個別化的培育模式，或直接將國際化能力的培養責任完全委以個人。一國企業國際化的實績（包括海外事業經營的歷史與規模）將決定國際化人才的發展空間與路徑；同時，也將影響社會對海外生涯發展的接受程度。

因此，社會價值觀對於外出發展個人事業的評價，以及海外企業的工作機會是否已有相當的規模，將會影響該國企業海外派遣人員的順利與績效。此外，國內就業機會與發展的空間緊縮時，可能提高海外派遣之相對吸引力。

研究發現：

日本產業的國際化較台灣歷史長久也較成熟，其產品的知名度、技術優勢、國家地位、生活水準對於投資標的國的相對優勢皆較台灣高。台灣只有在大陸、東南亞、中南美等國，才較有普遍的優勢。對於海外派遣人員的動機與意願而言，母國與地主國在企業環境與生活差距往往產生負面影響，但是母公司完善的派遣制度與支持會大幅降低兩地差距的負面影響。政府對派遣勞動的規範，影響企業的派遣制度的設計合理保障外派人員的權益，提高被派遣的意願。例如，日本政府的派遣法對於企業海外派遣制度的規範，保障了外派人員在派遣過程中的權益，尤其是年資的計算與承接。台灣對於海外派遣並無專門的法令規範，若公司並未做回任的承諾，外派人員的安全感就受到影響。

雖然如此，企業的前景所散發成長的預期，對於接受派遣的動機有相當的助益。但是若外派人員與企業經營階層的關係密切，傳統人情或血緣關係成為企業系統外的保障。台日企業海外的從業人目前對於海外任務的意願都有升高的跡象，相當重要的誘因來自個人職涯成長的可能性與相對較優厚的待遇與加給。對於歐美日的國際企業而言，長期的國際化的營運與經濟規模夠大，公司內的職務成長與歷練的機會較豐富，海外派遣制度完善，個人生涯發展與海外的適應（包括家庭因素）較能獲得公司安排與保障。對於海外市場的發展也就有更佳的憧憬，公司也較能有效確保外派人員的適應與

工作績效。尤其，當本國的工作機會以及景氣成長有限時，海外派遣的成長機會成為外派的最重要的動機因素。

企業在技術與品牌、知名度、國家形象的相對優勢影響外派人員被當地接納與績效表現的程度。國際企業的海外據點之間因各地條件與相對優勢的差別，有地位高低、成長機會多寡、業績擴展難易程度等差異。條件上的差異影響外派人員的動機與績效。相對優勢影響外派人員與當地員工之間的權力平衡、競合關係以及被接納的程度。此外，台日商在不同國家之間，在取得當地人才方面也有地位的差距，例如在大陸台商取得人才的能力不如歐美日商，日商在台人力市場的地位不如歐美商。取得員工的素質與特徵，影響當地營運的績效與穩定的程度。

日商對於外派人員的培育與歐美國際企業的投入模式與規模相似。台商的海外人才的培育于規模與模式都不如歐美日的國際企業，其差異與台商國際化的策略與成熟階段有關。台商基於規模較小、經驗有限的關係，企業有系統地的培育人才的能力有限，派遣任務所需要的能力大部份是透過本身在派遣前已有的歷練與派駐到當地後非正式的學習。個人透過公司外的學習比例與當地與母國訓練市場的成熟有關，母國文化所鼓勵的集體學習，在外派人員間非正式的分享與模仿在台商與日商都非常普遍。台商外派人員集中居住，日商在全球的分布較廣，社區化的生活機制也較具經濟規模，雖然同為集體化的特徵，社區化的程度與同母國在當地投資的密集度有相當密切的關係。但是，台商比日商外派人員個人在國際化能力的培育上，需要個人的主動性與投入資源相對於公司有系統的投入來說，程度上較大。

2. 組織管理部份

本研究將探討海外事業部門的策略性角色對海外派遣人員的過程所可能有的影響。若海外策略對執行者所要求的條件與公司可派遣人員的能力有所差距時，企業將視縮短差距的成本與時效採取不同的策略以支持國際化目標的達成。因此，正式與非正式訓練體系便會有不同的內容組合與重點。

企業的管理哲學尤其是反映在企業文化上，重視人才的培育與參與式的管理，將會影響海外派遣的管理程序，如：派遣人員的甄選、派任、訓練、溝通、督導、回任、績效管理、薪資福利等程序。當然，組織溝通與事業流程中所具備提昇國際化能力的機制，應發揮相輔相成的效果。

研究發現：

日商與歐美廠商在國際化的歷史都要比台商悠久，母國的社會中對企業國際化的接納程度與支持機制都較充足。台商多半國際化的歷史與規模較有限的情況下，規模小的企業在設立據點或設廠的過程時，派遣的人力以經營階層與移轉的技術人力

為主，由於不確定性高與企業經驗不足的情況下，企業有系統與具規模的正式訓練的意願與能力皆不足。因此外派的人員皆與企業的決策核心、技術核心、自己人(核心人員)有關。較具規模與歷史的企業，則是正式訓練系統較成熟，人員分工較具分明與專業。日商較台商在國際化的程度上領先，但是當控制國際化的規模大小與歷史的長短所造成的影響時，國別的差異較不明顯。

企業哲學對於人才的培育與外派的決策有一定的影響。日商雖然有廩議制的決策模式，但外派的決策對個別人員的影響是大於台商的，因此早期台商必須以相當的財務誘因與發展機會來吸引外派人選，外部市場的競爭因素的影響較高；台商相對於日商外派人員除非與公司高階有相當淵源關係，往往不如日商員工對組織忠誠，固然外派人員的薪資待遇優於母國，但是跳槽比例不如台商高。近年來，日商的管理風格愈趨重視能力與貢獻，企業對其員工的態度亦愈趨現實，但是海外跳槽的情形不如台商普遍，其中應有企業經營理念與外派人員的人力市場有關。台商的企業管理哲學本有插序格局的特徵，對於外派人員無淵源者的對待方式就較現實，以企業需求、勞動市場價格為決策基礎，對於決策的參與以及回任的安排，較受理性與結構因素所決定，規模小者、國際化經驗少者皆較難對外派人員產生長期的承諾。此外，台商與日商相同的是：經營理念、經驗與規模相關的外派管理制度的完整性，搭配了企業相對優勢，自然在國際化的績效與人才的發展都有較穩定與較佳績效的效果。

3. 個人特徵部分

派遣人員的個人的特徵，如年齡層、性別角色、個人責任組合(包括婚姻、扶養責任)、事業能力組合、生涯欲求，發展機會的認知，跨國文化的經驗與態度等變項，在不同的國家文化中應有不同的意義；因此，對於不同的企業國際化策略，也有不同的優勢與限制。對於個人特徵的差異，日商與台商是否有不同的管理決策。

研究發現：

台商年齡較輕的外派人員較關心個人成長的需求，通常對於派遣制度的簡略與缺乏長期承諾的忍受力較高。若有家眷或撫養責任高者，制度的完善尤其關於家庭責任相關的津貼與回任的承諾，都非常重要。日商的制度面較完善，也形成其外派的成本相對較高，不若台商有彈性；不過，產品與技術相對優勢所帶來的附加價值，使得對於較高而固定的海外派遣成本的承受力相對提高。日商與國際化較成熟的台商，皆能提供外派人員多元的生涯需求的照應，使得人員的穩定性提高，較能專注於工作相關的成長目標，導致國際化能力能在個人與企業的層面獲得成長。無論台商與日商的外人員，海外任務的範圍與功能皆高於母國的職務，當母國的發展有限競爭過烈時，海外職務透過成長的誘因，成為年齡層較輕、生涯發展欲求較強者的最重要的

激勵因素。因此，台日商之海外職務受歡迎的程度，仍在無外派經驗與有外派經驗的員工心目中不斷滋長，整體社會面對國際化與海外派遣的接納與積極的態度，可預期更有利於企業的國際化與人力的跨國運用。不過，從個別企業的國際化經驗的累積與能力的形成來看，日商仍較台商在大部分的國際市場上有優勢。

四、計畫成果自評

本研究的成果乃結合國家、企業、個人三層次的分析，對於海外派遣制度的影響因素與成功典範都做深入的探討，對於企業的海外派遣的決策與制度設計，確實提供了有價值的指導原則與操作指導。國際市場與各國產業結構變化多端，需要持續與長期的觀察，並擴大比較的基礎，將有利於建立較完整的國際化模式與知識系統。

五、參考文獻

1. 中文部份

(1) 國科會研究計畫

- 吳秉恩。企業國際化歷程與人力資源管理策略關係之研究。NSC83-0301-H030-012。
- 吳淑華。台灣跨國企業經理人甄選與培訓之研究。NSC84-2416-H032-002。
- 莊正民。在台外商的研究發展策略與技術人力資源管理。NSC83-0301-H002-044。
- 黃同圳。企業國際化下人力資源管理策略與組織績效之研究。NSC84-2416-H008-005。
- 黃英忠。母公司文化與本土文化對國際企業人力資源管理影響之研究。NSC83-0301-H110-008。
- 黃英忠。國際企業中，人力資源管理部門的角色、類型及所需能力之研究。NSC86-2417-H110-001。
- 黃英忠。我國企業海外派遣人員之甄選決策與訓練對績效之影響-以赴大陸投資的台商為例。NSC85-2416-H110-012E6。
- 劉仁傑。台灣日系企業人力資源管理模式之探討。NSC83-0301-H029-014。
- 劉秉丹。中美日海外派遣人員訓練、待遇、生活及領導問題之研究。NSC84-2416-H006-011
- 劉秉丹與吳萬益。海外派遣制度之績效影響研究。NSC86-2416-H006-030。
- 趙必孝。台商在大陸策略性人力資源管理的控制模式。NSC84-2416-H110-024。
- 魏啟林。台灣廠商之國際化進程與市場進入模式實證研究。NSC84-2416-H002-038。
- ##### (2) 碩博士論文
- 王麗雲。我國企業海外派遣人員人力資源控制與績效關係之研究(碩士論文)，中山人力資源管理研究所，民84年。
- 李誠。駐外人員管理政策與地區多元化策略之配合(碩士論文)，政治企業管理研究所，民86年。
- 李敏宰。中韓兩國多國及企業海外派遣人員人事問

- 題之比較研究(碩士論文),文化國際企業管理研究所,民82年。
- 李德治 多國籍企業人員異動問題之研究以我國赴大陸投資企業為對象(碩士論文),政治勞工研究所,民84年。
- 呂昆儒 美國多國籍企業駐台經理人員跨文化調整之研究(碩士論文),大同工學院事業經營研究所,民83年。
- 吳文貴 台商派駐大陸幹部人力資源管理之研究—四家台商為例(碩士論文),靜宜管理科學研究所,民84年。
- 柯明志 我國企業海外派遣人員回任適應問題之研究(碩士論文),中山人力資源管理研究所,民84年。
- 陳麗如 美、日多國籍企業在臺經營之人事管理比較研究(碩士論文),中興企業管理研究所,民82年。
- 張世旻 台灣日系企業人力資源管理特質之探討(碩士論文),東海工業工程研究所,民84年。
- 楊君琦 企業國際化歷程與人力資源管理策略關係之研究(碩士論文),輔仁管理學研究所,民83年。
- 趙必孝 國際企業子公司的人力資源管理策略、控制與績效(博士論文),中山人力資源管理研究所,民83年。
- 潘文琛 在台美國多國籍企業人事管理之研究(碩士論文),文化勞工研究所,民84年。
- 潘朝揚 外派人員人力資源管理之研究(碩士論文),大葉工學院事業經營研究所,民83年。
- 蔡淑君 我國多國籍企業海外派遣人員人事問題之研究(碩士論文),民77年。
- 簡明城 企業國際化海外派遣人力資源培育之研究(碩士論文),文化國際企業管理研究所,民82年。

2. 英文部份

- Adler, N. J., and Ghadar, F.(1991) "Strategic human resource management: Global perspectives. In N. Adler & F. Ghadar (Eds.), *International Dimensions of Organizational Behavior*. Boston: PWS-Kent, pp.235-260.
- Barid, L., & Meshoulam, I. (1988), "Managing Two Fits of Strategic Human Resource Management" *Academy of Management Review*, v.13, n.1, pp.116-128.
- Bartlett, C. A., and Ghoshal, S. (1992),"What is a Global Manager?" *Harvard Business Review*, v.70, n.5, pp.124-132.
- Black, J. S. ,and Mendenhall, M. (1989), "A practical but Theory-based Framework for Selecting Cross-cultural training methods" *Human Resource Management*, v.28, n.4, pp.511-539.
- Black, J. S. , and Mendenhall, M. (1990) ,"Cross-cultural training effectiveness: A Review and Theoretical Framework for future research. " *Academy of Management Review*, v.15, n.1, pp.113-136.
- Boswell, T., Stevis, D. (1997), "Globalization and international labor organizing: A world- system Perspective " *Work & Occupations*, v.24, n.3, pp.288-308.
- Boyacigiller, N.(1990), "The role of expatriates in the Management of Interdependence. Complexity and risk in multinational corporations." *Journal of International Business Studies*, v.21, n.3, pp.357-381.
- Burke, L. A. (1997), "Developing High-potential employees in the new business reality." *Business Horizons*, v.40, n.2, pp.18-24.
- Chiesa, V., and Manzini, R. (1997), Competence-based diversification. *Long Range Planning*, v.30, n.2, pp.209-217.
- Chen, Chiz Shen(1994), "Challenges in internationalization of Human Resource Management." *The First Annual International Conference of Human Resource Management and Economic Development in Asia-Pacific Region* , Kauhsiung R.O.C.
- Conn, H. P., and Yip, G. S. (1997), "Global transfer of critical capabilities." *Business Horizons*. v.40, n.1 pp.22-31.
- Dolainsk, S. (1997), Are Expatriates Getting Lost in the Translation?" , *Workforce*, v.76, n.2, pp.32-39.
- Dowling, P. J., and Schuler, R. S. (1990), *International Dimensions of Human Resource Management*. Boston, MA:PWS-KENT publishing Company.
- Ferner, A. (1997), "Country of origin effects and HRM in multinational companies." *Human Resource Management Journal*, v.7, n.1, pp.19-37.
- Hasen, C.D.,& Brooks,(1994), "A review of cross-cultural research on human resource Development". *Human Resource Development Quarterly*, v.5, n.1, pp.55-74.
- Hendry, C. (1996), "Continuities in human resource processes in internationalization and domestic business management." *Journal of Management Studies*, v.33, n.4, pp:475-494.
- Volberda, H. W. (1997), "Building flexible organization for fast-moving markets. *Long Range Planning* " , v.30, n.2 , pp.169-183.
- Hofstede,G. (1980), *Culture`s Consequence: International Differences in Work-Related Values*. Beverly Hills/London: Sage Publication.
- Hofstede, G. (1984), "The culture relativity of the quality of life concept." *Academy of Management Review*, v.9, n.3, pp.389-398.
- Hofstede, G. H., Neuijen, B., Ohavy, D.D., & Sanders, G. (1990). "Measuring organization Culture: A qualitative and quantitative study across twenty cases." *Administrative Science Quarterly*, v.35, pp.286-316.
- Honey, P., & Mumford, A., *Using your learning style*. Maidenhead, England: Honey
- Imberman, W. (1997), "Unsuccessful Executives in

- automotive manufacturing." *Business Horizons*, v.40, Iss:2, pp.2-6.
- Jiang, X. (1997), "An overview of the reform of China's administrative system and Organization and its prospect." *International Review of Administrative Sciences*, v.63, n.2, pp.251-256.
- Jones, D. (1997), "Employees as stakeholders." *Business Strategy Review*, v.8, n.2, pp.21-24.
- Katz, J. P., Simanek, A., and Townsend, J. B. (1997), "Corporate Mergers and acquisitions: One more wave to consider." *Business Horizons*, v.40, n.1, pp.32-40.
- Katz, J. P., and Seifer, D. M.(1996), "It's different world out there: Planning for Expatriate success through Selection ,Pre-departure Training and On-site socialization." *Human Resource Planning*, v.19, n.2, pp.32-47.
- Kim, W C. ; Mauborgne, R. A. (1996), "Procedural justice and managers in-role and Extra-role behavior: " *The Case of the Multinational*, v.42, n.4, pp.499-515.
- Kobrin, S.J. (1988), "Expatriate control and strategic control in American Multinationals." *Human Resource Management*, v.27, n.1, pp.131-144.
- Landis, D., and Brislin, R. (1983), *Handbook on Intercultural Training*, v.1. New York: Pergamon Press.
- Leuthesser, L., and Kohli, C. (1997), "Corporate identity: The role of mission Statements." *Business Horizons*, v.40, n.3, pp.59-66.
- Longenecker, C. O, Stansfield, T. C., and Dwyer, D. J. (1997), "The human side of manufacturing improvement" . *Business Horizons*, v.40, n.2, pp.7-17.
- Marshak, R. J. (1993), "Lewin meets Confucius: A re-view of the OD model of change." *Journal of Applied Behavioral Science*, v.29, n.4, pp.393-416.
- Martinsons, M. G., So, S. K. K, Tin, C., and Wong, D. (1997), "Hong Kong and China: Emerging markets for environmental products and technologies." *Long Range Planning*, v:30, n.2, pp.277-290.
- Mendenhall, M. E.,and Oddou, G. (1985), "The Dimension of Expatriate Acculturation." *Academy of Management Review*, v.10, n.1, pp.39-47.
- Mendenhall, M. E., and Oddou, G. (1988), "Acculturation Profiles of Expatriate Managers: Implications for Cross-cultural Training Programs." *Columbia Journal of World Business* , v.21, pp.73-79.
- Mendenhall, M. E., and Oddou, G. (1988), "The Overseas Assignment: A Practical Look." *Business Horizons*, pp.78-84.
- Mendcnllall, M. E., and Oddou, G. (1995), "Expatriate Performance Appraisal: Problems and Solutions." *Readings & Cases in International Human Resource Management* ,2nd ed., South-Western College Publishing, Reading 7-2, pp..383-393.
- Milliman, J., Von Glinow, Mary Ann., and Nathan, M.(1991), "Organizational Life Cycles and Strategic International. *Human Resource Management in Multinational Companies Implications for Congruence Theory.*" *Academy of Management Review*, v.16, n.2, pp..318-339.
- Morgan, P. V.(1986), "International Human Resource Management: Fact or Fiction." *Personnel Administration*, v.36, pp.43-47
- Nabert, V. A., .and Schmenner, R. W. (1997), "Assessing the roller coaster of downsizing." *Business Horizons*, v.40, n.4, pp.45-53.
- Nadler,L.(1981), *A model for professional development.American Society for training and Development research series papaer No.6. Models and concepts for T and D/HRD Academic Programs.* Washington, DC: American Society for Training and Development.
- Negandhi, A. R.(1987), *International Management.* Boston: Allyn & Bacon.
- Peterson, L. A. (1997), *International HRD: What we know and don't know.* *Human Resource Development Quarterly*, v.8, n.1, pp:63-79.
- Phatak, A. V.(1992), *International Dimensions of Management*, Belmont, California: Wadsworth Publishing Company.
- Prahalad, C.K., and Doz, Y.ves L. (1987), *The Multinational Mission: Balancing Local Demands and Global Vision.* New York: The Free Press.
- Ramaswamy, K., Kroeck, K. G., Renforth, W. (1995), "Assessing Internationalization: An alternative measurement concept." *AIB Annual Meeting*, Seoul, Korea, November, pp.15-18.
- Root, F. R.(1987), *Entry Strategies for International Markets.* D. C. Heath: Lexington, M.A.
- Rosenziweig, P. M. and Nohria, N. (1994), "Influences on Human Resource Management Practices in Multinational Corporation." *Journal of International Business Studies*, 2nd Quarter , pp..229-251.
- Safizadeh, M. H. (1997), *Strategy Japanese style: Mobilizing the manufacturing workforce.* *Long Range Planning*, v.30, Iss:2, pp.227-241.
- Schell, M. S., and Solomon, C. M. (1997), *Capitalizing on the Global Workforce: A Strategic Guide to Expatriate Management*, Irwin.
- Schuler, R. S., Dowling, P. J., and De Cieri, H. (1993), "An Integrative Framework Strategic International Human Resource Management." *The International Journal of Human Resource Management*, v.4, n.4, pp.717-764.
- Scullion, H. (1994), "Staffing Policies and Strategic Control in British Multinationals." *International Studies of Management and Organization*, v.24, n.3, pp..86-104.
- Selmer, J. and Luk, V. (1995), "Expatriate Management Succession in Foreign Business Subsidiaries." *Asia Pacific Journal of Management*, v.12, n.1, pp.91-100.
- Shilling, M. (1993), "How to Win at Repatriation."

- Personnel Journal, v.71, n.9, pp.40-46.
- Slater, S. F., Olson, E. M., and Reddy, V. K. (1997), Strategy-based performance measurement. *Business Horizons*, v.40, n.4, pp.37-44.
- Spreitzer, G. M., and McCall, M. W., and Mahoney, J. D. (1997), Early Identification of International Executive Potential, v.82, n.1, pp.6-29.
- Stopford, J. M., and Wells, L.T.(1994), *Managing the Multinational Enterprise: Organization of the Firm and Ownership of Subsidiaries*. New York: Basic Books.
- Strutton, D., and Pelton, L. (1997), "Scaling the great wall: The Yin and Yang of esolving Business Conflicts in China." *Business Horizons*, v.40, n.5, pp.22-34.
- Sullivan, D. (1972), "Measuring the Degree of Internationalization of a Firm." *Journal of International Business Studies*, 2nd Quarter, pp.325 - 342.
- Taylor, S., Beechler, S., and Napier, N. (1996), "Toward an Integrative Model of Strategic International Human Resource Management." *Academy of Management Review*, v..21, n.4, pp..959-985.
- Tung, R. L(1981), "Selecting and Training of Personnel for Overseas Assignments." *Columbia Journal of World Business*, v.16, n.1, pp.68-78.
- Tung, R. L.(1982), "Selection and Training Procedures of U.S., European and Japanese Multinationals." *California Management Review*, v..25, n.1, pp.57-71.
- Tung, R. L.(1987), "Expatriate Assignment: Enhancing Success and Minimizing Failure." *Academy of Management Executive*, v.1., n.2, pp.117-126.
- Welch, L. S., and Luostarinen, R. (1988), "Internationalization: Evolution of a Concept." *Journal of General Management*, v.14, n.2, pp.34-55.
- Welch, D.(1994), "Determinants of International Human resource Management Approach and Activities: A Suggestive Frame Work." *Journal of Management Studies*, v.31, pp.150.
- Wolf, J. (1997), "From "starwork to networks and heterachies? Theoretical rationale and empirical evidence of HRM organization in large multinational corporations." *Management International Review*, v.37, n.1, pp.145-169.
- Wong, Y. Y., and Maher, T. E. (1997), "New Key Success factors for China`s growing market." *Business Horizons*, v.40, n.3, pp.43-52.