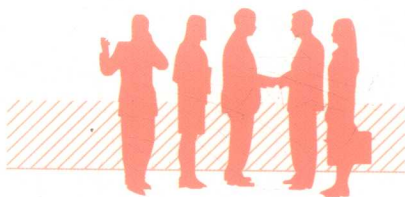


跨文化 人力资源管理



Cross-cultural Human Resource Management

胡羚燕 著



WUHAN UNIVERSITY PRESS

武汉大学出版社

跨文化人力资源管理

Cross-cultural Human Resource Management

胡羚燕 著



WUHAN UNIVERSITY PRESS

武汉大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

跨文化人力资源管理/胡羚燕著. —武汉: 武汉大学出版社, 2018. 9
ISBN 978-7-307-20214-6

I. 跨… II. 胡… III. 人力资源管理—跨文化管理 IV. F243

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2018)第 106558 号

责任编辑:唐 伟

责任校对:汪欣怡

版式设计:汪冰滢

出版发行: **武汉大学出版社** (430072 武昌 珞珈山)

(电子邮件: cbs22@whu.edu.cn 网址: www.wdp.whu.edu.cn)

印刷: 湖北民政印刷厂

开本: 720 × 1000 1/16 印张: 8.5 字数: 95 千字 插页: 1

版次: 2018 年 9 月第 1 版 2018 年 9 月第 1 次印刷

ISBN 978-7-307-20214-6 定价: 30.00 元

版权所有, 不得翻印; 凡购我社的图书, 如有质量问题, 请与当地图书销售部门联系调换。

目 录

第 1 章 跨文化理论概述	1
1.1 文化的定义和特点	2
1.2 跨文化理论	4
第 2 章 跨文化沟通	38
2.1 跨文化言语沟通	39
2.2 跨文化非言语沟通	46
第 3 章 文化与人力资源管理	51
3.1 文化与领导方式	54
3.2 文化与招聘甄选	58
3.3 文化与员工培训	60
3.4 文化与绩效考评	61
3.5 文化与薪酬制度	63
3.6 文化与劳工关系	65

第4章 国际人力资源管理	69
4.1 国际人力资源管理的特点	69
4.2 国际人力资源管理的客观环境	72
4.3 国际企业人力资源配置政策	78
4.4 国际企业人力资源配置模式的选择	83
第5章 国际人力资源管理过程	88
5.1 国际企业人员招聘与选拔	88
5.2 跨国公司人员培训与开发	97
5.3 跨国公司人力资源绩效考评与薪酬制度	108
5.4 跨国公司的劳动关系	118
5.5 跨国公司的海外遣返	125
参考文献	128

第1章 跨文化理论概述

“我们发现自己是文化、传统和记忆的产物；相互尊重使我们可以向别的文化学习；同时我们也可以将本土文化与外来文化相结合以获得新的力量。”

——前联合国秘书长科菲·安南获诺贝尔和平奖时的演讲，2001

人类的一个重要特性是具有学习和适应的社会能力。进化使人类以创造性的方式在变化莫测的环境中生存，以适应从赤道到冰原的各种自然环境，从而衍生出多姿多彩的社会文化。随着交通和信息技术的发展，经济的全球化程度加深，不同文化之间的冲突和融合每天都在发生，越来越多的人将在多元化的文化背景中工作。

美国牛仔裤是一个德国移民 Levi Strauss 将热那亚水手的裤型和法国一个小镇的粗纹棉布相结合的产物。

——Legrain, 2003

英国王妃戴安娜和她的埃及男友，在一个法国隧道里出了车祸。他们的德国汽车有着荷兰的发动机，由一名喝了苏格兰威士忌的比利时人驾驶着。后面紧跟着骑着日本摩托车的意大利狗仔队。最后是一名美国医生用来自巴西的药对他们进行救治。^①

近年来，中国企业海外投资势头迅猛。2015年，中国企业海外投资额首次超过外商对华投资额。全球化运营的中国企业面临的巨大挑战是如何高效管理外派员工和本地员工，如何克服文化冲突，使不同文化背景的员工能相互合作，从而实现企业的战略目标。因此，跨文化人力资源管理能力是跨国企业管理者重要的素质之一。

1.1 文化的定义和特点

文化是一个群体区别于另一个群体的显著特征，主要表现在价值观念、信仰、行为准则、风俗习惯等。文化内含某些共同的态度、行为方式和期望。这种期望自觉地引导和控制某些行为规范。文化所包含的社会规范会规定人们的社会角色，社会角色具有强大的影响力，扮演某种社会角色通常会使人内化自己的行为，使行为变成信念。因此文化被定义为一个环境中人的“共同的心理程序”

^① 戴维·迈尔斯. 社会心理学 [M]. 侯玉波, 等, 译. 北京: 人民邮电出版社, 2006: 127.

(Hofstede, 1991), 它会影响人们关注什么, 如何行动以及如何判断人和事物, 并决定某一群体解决问题所采用的途径和方法 (Trompennars, 1993)。

文化通常被比喻为冰山, 露出水面的一小部分是容易被人们感知的显性文化, 包括语言、建筑、文学、音乐、戏剧、服饰和饮食等。而支撑这些显性文化的基础是巨大的隐藏在水面下不易被察觉的隐性文化, 包括历史、习俗、价值观和信仰等。^① 显性文化决定了人们的行为方式, 而隐性文化决定了人们的思维方式。隐性文化又被分成中层文化和核心文化。中层文化包括群体共同信奉与提倡的社会规范和价值观, 能对表层的显性文化进行解释和说明。而核心文化是指一个群体最根深蒂固的价值理念, 如人与生俱来的权利、人存在的价值、个人与他人的关系。

作为显性文化之一的服装可以反映一个社会的隐性价值观。日本的和服代表了社会对女性的期待是温顺、含蓄、柔美。阿拉伯女性全身严密包裹的服饰反映了女性是作为一种私有财产必须受到保护的理念。而T恤和牛仔裤则反映了女性自由独立的态度。

文化具有几个特点: (1) 文化是通过学习和经历后天习得, 不是天生或遗传的; (2) 文化是一个群体大致相同的特征, 但不能以一盖百, 一个国家的文化并不代表这个国家所有的人都是如

^① Schein E. H. Organizational Culture and Leadership [M]. San Francisco: Jossey-Bass Inc. Publication, 2004.

此；(3) 文化没有优劣之分，如有些国家的人们不守时，但一样可以办成事情，而且有更高的灵活性；(4) 核心文化能够代代相传、变化缓慢，但文化的确随时间变化而在发生改变，如中国的年轻人越来越具备个体主义特质；(5) 文化正在趋同发展，随着通信、交通的高速发展，经济的全球化，具有普遍价值的全球企业文化可能会逐步弱化民族文化冲突。

1.2 跨文化理论

人力资源管理实践会受到文化的巨大影响，我们需要运用跨文化管理理论来了解不同文化之间的差异，解释并预测特定文化中人们的行为，从而提高人力资源管理实践的有效性。目前主要的跨文化理论有：六大价值取向理论，文化行为构成理论，文化维度理论，个体主义-集体主义理论，文化架构理论，GLOBE 文化九维度理论。

1.2.1 六大价值取向理论

两位美国人类学家 Kluckhohn 和 Strodtbeck 于 1961 年出版《价值取向的变奏》^① 一书，提出了六大价值取向理论。他们认为，人类共同面对六大问题，不同文化中的人对这六大问题的观念、

^① Kluckhohn F. R., Strodtbeck F. L. Variations in Value Orientations [M]. New York: Harper and Row, 1961.

价值取向以及解决办法构成了不同群体的文化特性，并对该文化群体中人们的行为和思想起指导作用。六大价值取向包括以下几个方面。

(1) 对人性的看法。基督教文化遵从“原罪说”，认为人性本恶；而儒家文化认为“人之初，性本善”。认为人性本恶的文化会预先设计严密的制度，来预防人性可能带来的坏行为，以法治国。而认为人性本善的儒家文化则倾向于用道德和礼教来治理国家，如孔子主张“为政以德”，因此往往制度稀松，事后修补。

一名窃贼在美国佛罗里达州棕榈岸的家得宝（Home Depot）“顺手牵羊”，企图偷走近 1000 美元的商品。四名员工认真追贼，以为这是正确做法，却全被公司开除。当时，一名员工坚持要窃贼出示收据，否则不让他离开商店。窃贼企图用购物车撞这名员工，然后冲出店外。另一名员工跟出去记下窃贼的车牌号码，窃贼开车门时把赃物放在车门旁的地上，另一名员工则上前一脚踢开赃物，让窃贼无法拿到赃物。窃贼逃跑后，在附近的快餐店被警方逮捕。

公司管理人员说，追捕窃贼极为危险，只有受过训过的安全人员才能做。以往在店里，曾发生过与“顺手牵羊”有关的意外，导致人员死亡。商品被偷有保险可以处理，而人如果受伤或死亡，公司要支付巨额赔款。所有员工都受过“不能擅自追贼”的公司规章培训，这几名员工违反公司规定，因此必须开除。

(2) 对人与自然环境关系的看法。有些文化认为人可以驾驭自然，人可以通过改变自然环境去实现自己的目标；而有些文化则认为人应该顺应自然，人与自然应该和谐共处。

以农业为基础的中国传统社会很早就提出“天人合一”的思想，认为人应该与世间万物和谐共生。而美国受益于工业革命的成果，并大力发展科技，取得了巨大的社会财富，因此他们认为，个人只要通过努力，就能控制和改变社会。

面对天灾，主张人应该顺应自然的文化会认为是人冒犯了自然，而认为人可以驾驭自然的文化，则倾向于设计更精密的仪器来预防应对天灾。

(3) 对人自身与他人关系的看法。有些文化认为人是独立的个体，每个人都是自身命运的主宰者，个体要为自身负责；有些文化则认为个体是群体的一员，个体不可以离开群体而存在。

在强调集体的文化中，个性鲜明突出的个体可能会因为不合群而遭到排斥，而强调个体的文化则认为每个人都应该展现自己与众不同的特点。

(4) 对活动导向的看法。在动态取向的社会，人必须不断行动做事，这样才能创造价值；而在静态取向文化中，控制被认为是外部的，人们通常相信命运或神的力量，因此往往尊重传统，对变化产生敌意态度。同时，静态取向的文化往往相信每一件事

情的发生都有因果轮回的规律，因而一个人的行动应该等待合适的机会。因此静态取向的社会提倡“以静制动”、“以不变应万变”、安静耐心等。

农业社会运行稳定缓慢，人们通常处于自我满足与合作生产的状态，缺乏开拓精神和竞争意识，人们希望用具经久耐用，社会制度稳定，家族绵延，因此通常都是静态取向的文化。而美国的“西进运动”形成了美国人的开拓和冒险精神，人们通常相信个体能够控制未来，因此形成动态取向的文化。

泰国属于静态取向的文化，人们做事的性子较慢，如走路像散步，学生就算迟到也不会跑步前进。而且传统的泰国人更倾向于“报喜不报忧”，做决定也会花很长时间，因此与泰国人打交道要有充足的耐心。泰国人经商不喜欢冒险，不愿意大刀阔斧地进行大范围和大数额的投资。由于过分谨慎，他们不轻易相信别人，因而很多企业带有浓重的家族色彩。此外，泰国商人还十分注重人际关系以及他人对自己的看法，相比之下，不愿意斤斤计较。同泰国人打交道，千万不要夸耀自己国家的经济如何发达。否则，他们会认为你太傲慢，在以后的交往中，有可能会有意为难你。因此，在泰国商人面前，显得越谦虚越好，这样他们才能很好地与你配合。

(5) 空间观念。空间观念是指把空间看成公共的还是私人的，

把空间看成公共的文化不太注重保护个人隐私，人与人之间有更多的肢体接触和更小的空间距离。

冷气候文化往往比热气候文化有更大的私人空间，比如英国和斯堪的纳维亚半岛的人相对于法国人和阿拉伯人就会保持更大的私人空间。

集体主义文化往往强调融入集体和遵守社会规范，因此不太注重个人隐私空间的保护。如日本办公室的设计都是大通间，员工的办公桌之间没有隔板，上司和下属坐在一个办公室，这种空间布局强调集体和团队合作的重要性。

(6) 时间观念。有些文化关注未来，有些文化关注历史和过去。

对于某些宗教信仰如印度教和佛教而言，时间是轮回和无终止的。东亚哲学相信所有事物的发生都有一个循环的模式，福祸轮回、矛盾对立统一，因此认为时间是螺旋式和非线性的。而基督教提倡人们相信未来，相信上帝会把人们从苦难中解救出来。基督教的原罪说认为人犯了原罪，失去了乐园，堕落到万恶的现世来受苦受难，因此回归是没有出路的，只有向前超越才有希望，从而促成了向前看的未来取向的时间观。

中国文化关注历史，以史为鉴；而美国文化关注未来，是科幻作品大国。

1.2.2 文化行为构成理论

Edward T. Hall 和 Mildred Reed Hall 两位学者从指导实践的角度提出了文化行为构成理论,其目的是给在国外工作或旅行的美国人提出跨文化沟通建议。他们通过研究跨文化交际冲突的行为差异,提出了三种文化差异维度:语境、空间和时间。

(1) 语境:高语境和低语境。

在高语境文化中,人们在交流时的绝大部分信息都隐藏在语境中,这些语境来源于历史、传统和民俗,成为全体成员共享的资源。高语境文化在人际交往上,更擅长借助共有的“语境”进行交流,在表达感情和传递信息方面,喜欢用含蓄、间接、隐晦的方式。

低语境的文化则往往缺少共同的历史文化背景,很难形成非语言的共享语境。人与人之间的沟通倾向于用坦白直接的方式清晰地传达内容,人们重视沟通的时间和效率,不太重视形式。^①

(2) 空间:空间距离。

他们指出不同文化中的人们对距离的要求不同,即一个人与他人保持多远的距离才会觉得舒服。站得太远会被认为是有意疏远,靠得太近会有胁迫感或粗鲁感。他们认为安全的社会距离范围是4米到12米之间,通常是一臂长度之外,在这个距离里,人们可以交流一些不是特别私人的信息。而相隔12英尺或更远则是与不希

^① Hall E. T. Beyond Culture [M]. New York: Doubleday, 1976.

望与其交流的陌生人之间的距离。^①

(3) 时间：单时制和多时制。

在单时制文化（monochronic culture）中，如瑞士、德国与美国，时间是以线性的方式推进的，有明确的过去、现在和将来。人们应该合理地安排时间，一个时间点只应集中关注一项任务，做完一件事后再做另一件事，严格遵守时间约定和时间计划，人们之间习惯于保持短暂关系。

在多时制文化（polychronic culture）中，如拉美文化和阿拉伯文化，人们把时间看成非线性的，在一段时间内可以同时关注几件事情，注意力容易分散，时间有弹性，经常改变计划和约定，注重保持长久的朋友关系。多时制文化中的人们更喜欢开放式的会议，可以随意走动，与不同的人交换观点，而不像单时制文化中的人将会议分成几个专题来开。^② 单时制和多时制管理者的差异如表 1-1 所示。

表 1-1 单时制和多时制管理者^③

单时制管理者	多时制管理者
一次只做一件事	同时做许多事
专注于工作	容易分散注意力
严肃对待约定和时间承诺	认为约定是可变更的，时间是有弹性的

① Hall E. T. The Hidden Dimension [M] . New York: Doubleday, 1966.

② Hall E. T. The Distance of Life, The Other Dimension of Time [M] . New York: Doubleday, 1983.

③ 马尔科姆·沃纳. 跨文化管理 [M] . 郝继涛, 译. 北京: 机械工业出版社, 2004: 190.

续表

单时制管理者	多时制管理者
习惯于一系列短暂的关系，迅速地分分合合	习惯于持久关系，定期更新和维持朋友关系
管理者对当前的工作表现负有责任	管理者对怎样通过过去促进未来有责任
时间只有现在是可知的，过去和未来都相距甚远	过去和未来都融合到现在
计划只能通过预测和推断趋势得出	计划必须考虑到各种可能性

对美国人而言，时间是有价值和有限的资源，不能浪费时间，日程表要安排好，截止日期和日程表必须吻合。美国人把截止日期看做企业的承诺，而阿拉伯人却常常把强加给他们的最后期限看做侮辱，他们认为重要的事情要多花费时间，所以不能仓促。要求一个阿拉伯人匆忙地做事，意味着你没有交给他重要的事或者他不能带着被尊重感处理好这件事。

一个比较正式严肃的北欧人来到热情奔放的地中海地区，很可能会觉得这里的人“热情、有魅力，但缺乏效率，浪费时间”；地中海人则觉得北欧人“有效率，冷淡，过于看重时间”（Triandis, 1981）。拉丁美洲的商人很可能会在一次晚餐迟到之后，为他们的北美朋友如此准时而费解^①。

一名中国驻加沙记者和一名巴勒斯坦朋友约了一个巴林记者吃饭，大家敲定了时间和地点。时间快到时，中国记者催巴勒斯坦朋友启程，他很惊讶，表示早忘了这事儿，还说当时

^① 戴维·迈尔斯：《社会心理学》[M]，侯玉波，等，译，北京：人民邮电出版社，2006：128。

也就是随便说说而已，随后他们到了巴林记者住处，发现他正准备出门办事，原来他也没当真。在这里，约吃饭就是随便说说。

一个中国姑娘和一个德国姑娘一起在外开会，同住一间房。临睡前，德国姑娘拿出笔记本问中国姑娘，明早她打算几点起床，大概用多长时间卫生间。中国姑娘很不习惯，但经过精心安排过的时间表，的确让两人有了更多的睡眠时间。

1.2.3 文化维度理论

Hofstede 是首位以实证的方式研究跨文化差异的学者，他将文化这一复杂概念变成可测量的操作性变量，提出了较为完整系统的文化分析模式。Hofstede 于 1968 年和 1972 年对 IBM 公司分布在 74 个国家和地区的 11.6 万名员工进行了调查研究，提出了 4 个文化维度：个体主义/集体主义、权力距离、不确定性规避、男性化社会/女性化社会。^① 随后在 20 世纪 80 年代，Hofstede 又重复了 10 年前的研究，覆盖了更多的国家和地区，同时纳入了中国的儒家文化，从中归纳出了第 5 个文化维度——长期取向/短期取向，进一步丰富了他的文化维度理论。^② Hofstede 认为这 5 个维度代表了人

① Hofstede G. Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations across Nations [M]. 2nd ed. London: Sage Publications, 2001.

② Hofstede G. Cultures and Organizations: Software of the Mind: Intercultural Cooperation and its Importance for Survival [M]. Cambridge, England: McGraw-Hill, 2001.