

魏华颖 主编

**International
Expatriate Management**

国际 外派人力资源管理



经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

魏华颖 主编

**International
Expatriate Management**

国际 外派人力资源管理



经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目(CIP)数据

国际外派人力资源管理/魏华颖主编. —北京:经济管理出版社,2011.11

ISBN 978-7-5096-0563-9

I. ①国… II. ①魏… III. ①跨国公司—企业管理:人力资源管理—研究—中国 IV. ①F279.247

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2011)第 225839 号

出版发行:经济管理出版社

北京市海淀区北蜂窝8号中雅大厦11层

电话:(010)51915602 邮编:100038

印刷:北京广益印刷有限公司

经销:新华书店

组稿编辑:房宪鹏

责任编辑:徐雪

责任印制:杨国强

责任校对:陈颖

720mm×1000mm/16

12.5 印张 231 千字

2012年1月第1版

2012年1月第1次印刷

定价:28.00元

书号:ISBN 978-7-5096-0563-9

· 版权所有 翻印必究 ·

凡购本社图书,如有印装错误,由本社读者服务部

负责调换。联系地址:北京阜外月坛北小街2号

电话:(010)68022974

邮编:100836

序

随着人力资源管理的不断进步，国际人力资源管理已经成为一个独立方向，被很多学者关注和研究。首都经济贸易大学劳动经济学院在人力资源管理教学和科研的前沿阵地上，不仅率先开设了这一专业，而且还随着经济与社会现实中的变化不断开发、设置新的课程。国际外派人力资源管理便是这众多新课程中的一门。

在经济全球化的背景下，越来越多的跨国公司外派管理和技术人员到海外子公司工作以稳固和提升公司的竞争优势。这部分人力资源对于跨国公司来说已经成为核心中的核心，他们的纽带和传承作用，他们的外派结果成功与否，已经成为跨国公司能否持续发展的重要影响因素。

但我国目前关于外派人力资源如何管理的教材几乎没有，因此本书的编写是我们这个团队的大胆尝试。全书主要围绕国际外派人力资源这个特殊群体，从基本的概念和特点、战略管理、规划与招聘、绩效管理、薪酬管理、跨文化培训、职业生涯管理、回任管理等主要模块进行阐述。最后一章是外派劳务人员的权益保护，这部分内容更多的是针对外派劳务人员的，因为相对于外派管理者和外派高级技术人员来说，外派劳务人员属于相对弱势。目前，我国这部分人员大多通过国内公司与国外公司的劳务合作，以派遣的形式派出，而这部分人员的劳务纠纷也是比较集中的，因此我们单独介绍这部分内容，希望对管理者起到提示作用。

本书得以出版，离不开首都经济贸易大学劳动经济学院杨河清院长及其他领导的大力支持；离不开我的学生张楠、祁欢、沈辰、雷霆、刘贝妮的积极参与和辛勤劳动；离不开经济管理出版社领导和编辑的指导和帮助；离不开本书参考文献作者的早期贡献。在此向他们鞠躬致谢。

由于本人水平有限，本书一定有许多疏漏和不足之处，希望各位读者批评指正。希望本书可以抛砖引玉，能够让更多的人在未来对外派人力资源这个特殊的群体有更多的关注和研究，出版更多更好的教材！

魏华颖

2011年8月于北京

目 录

第一章 绪论	1
第一节 国际外派人力资源管理概述.....	1
第二节 国际外派人力资源跨文化管理.....	9
思考题	15
本章案例	15
第二章 战略国际外派人力资源管理	20
第一节 战略国际外派人力资源管理概述	20
第二节 不同国际化阶段的国际外派人力资源管理战略的模式	30
第三节 战略国际外派人力资源管理流程	37
思考题	40
本章案例	40
第三章 国际外派人力资源规划与招聘	43
第一节 国际外派人力资源规划	43
第二节 国际外派人力资源招聘概述	46
第三节 外派人员的选拔	49
第四节 关于国际外派人力资源招聘的几点建议	59
思考题	59
本章案例	60
第四章 国际外派人力资源绩效管理	61
第一节 国际外派人力资源绩效管理概述	61
第二节 国际外派人力资源绩效考核方法	65
第三节 国际外派人力资源绩效考评途径	70
第四节 影响国际外派人员绩效表现的因素	72

第五节 国际外派人力资源绩效管理中易出现的问题	73
思考题	75
本章案例	76
第五章 国际外派人力资源薪酬管理	80
第一节 国际外派人力资源薪酬管理概述	80
第二节 国际外派人力资源薪酬构成及其特点	81
第三节 国际外派人力资源薪酬福利管理问题	84
第四节 美国外派人员薪酬福利管理	85
第五节 中国外派人员薪酬福利管理	89
思考题	90
本章案例	90
第六章 国际外派人力资源的跨文化培训	92
第一节 跨文化培训的概念与意义	92
第二节 跨文化培训的需求分析	99
第三节 跨文化培训的实施与转化	107
第四节 跨文化培训的有效性评估	123
思考题	130
本章案例	131
第七章 国际外派人力资源的职业生涯管理	133
第一节 职业生涯与职业生涯管理	133
第二节 职业生涯管理理论的发展	140
第三节 国际管理者的职业生涯管理	145
思考题	157
本章案例	157
第八章 外派人员的回任管理	159
第一节 外派人员回任管理概念和特点	159
第二节 文化休克和逆文化休克	160
第三节 外派人员回任的工作适应性	163
第四节 成功回任的管理策略	167
思考题	172

目 录

本章案例	172
第九章 外派劳务人员的权益保护	174
第一节 外派人员权益受损的基本特征	174
第二节 外派人员权益受损的基本类型	175
第三节 外派人员权益受损的基本原因	178
第四节 外派人员权益保护的基本措施	181
思考题	185
本章案例	185
主要参考文献	187

第一章 绪 论

【学习目标】

1. 掌握国际外派人力资源管理的相关概念及特点
2. 掌握国际外派人力资源管理的特殊性
3. 掌握国际外派人力资源管理的职能
4. 理解文化差异对国际外派人力资源管理的影响

第一节 国际外派人力资源管理概述

随着经济全球化的日益深入和国际经济交往的日渐频繁，人力资源在全球范围的流动已经越来越广泛，越来越多的企业走出国门，开始国际化经营。面对经济全球化发展的浪潮，跨国公司开始从战略角度完善外派人员管理制度。建立健全的国际外派人员管理体系，是跨国公司发展的内在需求，这不仅有助于培养具有竞争力的全球化员工，更有助于跨国公司赢得全球竞争优势。

一般而言，跨国公司的人力资源管理比国内企业人力资源管理更为复杂，它对优秀雇员的需求更迫切，同时它面临的选择也更多元化。国际外派是否有效是决定国际商业运作成功与否的主要因素这一观点逐渐被世人所认可。

一、国际外派人力资源管理的基本概念

1. 国际人力资源管理

约翰·伊凡瑟维奇（1999）认为，国际人力资源管理是国际化组织中人员管理的原则和实践。约翰·B. 库仑（2000）认为，将人力资源管理的功能应

用于国际环境时，就变成了国际人力资源。赵曙明（2001）指出，区分国内人力资源管理与国际人力资源管理的关键变量是后者在若干不同国家经营并招募不同国籍的员工所涉及的复杂性。

摩根（1986）提出了国际人力资源管理的模型（见图 1-1），将国际人力资源管理定义为人力资源管理职能、雇员类型和经营所在国之间的相互作用。其模型包括以下三个方面：

- （1）人力资源管理活动，包括获取、分配与利用。
- （2）与国际人力资源管理相关的三种国家类型，包括子公司所在的东道国、公司总部所在的母国和第三方国家。
- （3）跨国公司的三种员工类型，包括东道国员工、母国员工和第三国员工。

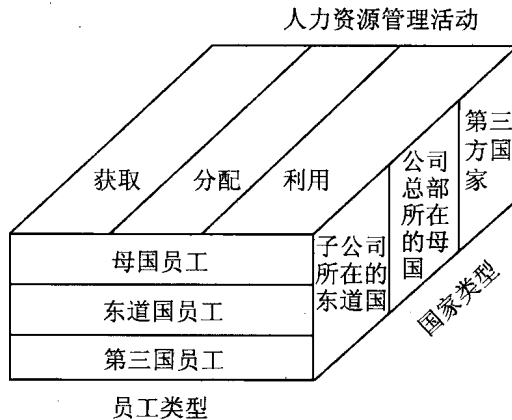


图 1-1 国际人力资源管理模型

资料来源：Morgan. International Human Resource Management; Fact of Fiction. Personnel Administrator, 1986, Vol. 31, No. 9, p. 44.

2. 跨国公司与跨国公司人力资源管理

哈佛大学的维农（1986）认为一个跨国公司就是一个控制着一大群在不同国家设立的公司的母公司，不同国家的各个公司之间人力和财力实现统筹使用，并且有着共同的经营战略；它们不是单纯的出口商，也不是单纯的技术提供者，它们具有广泛的地理分布，在本国之外的活动往往涉及两个以上国家。

Contractor 和 Lorangge（1988）从组织理论的角度对跨国企业的定义如下：跨国企业传统上可以被看作是跨国性的、由企业自身内部化的控制链，在充满竞争的现在，它更应该被看作是一个由彼此依赖的准市场交易关系所组成

的组织。

Sundaram 和 Black (1992) 将跨国公司定义为在两个或两个以上主权国家(或地区)拥有附属生产企业,并在母公司一元化决策体系下从事国际型经营活动的企业。

综上所述,跨国企业应具有以下几个特征:①跨国企业的跨国数量至少在两个国家(或地区)以上;②跨国企业应该有一个统一的中心决策系统,实施共同的全球战略;③跨国企业应该有从事国际生产和经营的能力;④跨国企业应具备相应的企业规模。

跨国公司人力资源管理的主要任务是为跨国公司的子公司及海外分支机构获取和保持所需的人力资源,制定适合来自不同国家、具有不同文化背景的企业成员的人力资源管理政策,以利于有效地实现企业既定的战略目标。

3. 国际外派员工与国际外派失败

随着商业不再为国界所限制,世界各跨国公司在母国之外的经营活动已经越来越频繁、越来越深入,其海外业务的重要性也越来越大。在全球竞争中,国际外派的成功可以被视为公司绩效和商业成功的一个重要因素。所谓国际外派,就是指跨国公司由总部派遣母国人员或者第三方国家人员到海外下属机构进行一段时间的任职,期满后母国或第三方国家人员返回母国或者第三国。

外派员工是指由母公司任命的在东道国工作的母国公民或第三国公民,还包括在母公司任命的外国公民。通常我们将跨国公司员工分为三类:母国员工、东道国员工和第三国员工,其中母国员工和第三国员工是本书的研究范畴。国际外派人员(Expatriate)主要是指由跨国公司总部外派到海外公司工作并生活在东道国的母国或第三方国家人员。

(1) 母国员工。母国员工(Parent Country Nationals, PCNs)指跨国公司子公司中来自母公司所在国并拥有母国国籍的员工。母国员工构成了跨国公司外派人员的主体,他们通常受母公司指派经营和管理公司的国外子公司,母国外派人员一般是管理者和技术专家。

(2) 东道国员工。东道国员工(Host Country Nationals, HCNs)指在跨国公司海外子公司所在国工作的具有东道国国籍的员工。东道国员工熟悉当地的经营环境,精通当地语言,但是与母国的文化差异和沟通障碍可能会导致子公司与母公司在企业经营和发展方向方面存在偏差。

(3) 第三国员工。第三国员工(Third Country Nationals, TCNs)指来自子公司所在国和母公司所在国之外的第三国或者拥有母国与东道国之外的第三国国籍的员工。例如,一位英国管理人员在一家加拿大跨国公司设立在中国的子公司工作,那么这位英籍管理人员就是典型的第三国员工。

随着海外业务重要性的日益增强，跨国公司的经营成败在很大程度上取决于公司的外派人员。不幸的是，相当多的国际外派人员在外派任职中以失败告终。外派失败已经被看作是一个长期存在并重复出现的现象，在相关的国际人力资源管理文献中占据着重要位置。按照 Tung (1981)、Black 等人 (1990) 和 Swaak (1995) 等学者的观点，国际外派失败 (Expatriate Failure) 是指国际外派人员在外派任期末满时，未完成使命就被提前从东道国召回。还表现在海外经理的业绩水平普遍低于期望水平上。据统计，在跨国公司海外子公司完成任期的人员中，近 1/3 无法达到预期目标。更令母公司管理者头痛的是，那些能够胜任海外工作的员工在外派结束后一年内有 1/4 离开企业，且加盟到竞争对手的企业中，这一人才流失率是同期国内员工的两倍。

1994 年 The National Foreign Trade Council 进行的一项调查估计：一个错误的国际人事决策的成本高达 200000~1200000 美元。实际数据可能要比这一数据高得多，因为这一估值只包括了与重置、薪酬和任职结束方面相关的可见成本，而大量的不可见成本（隐性成本），诸如商业计划的失败，公司形象的破坏，公司名誉的毁损，与东道国的消费者、供应商和政府之间关系的不稳定等成本都无法反映出来。可见成本和隐性成本的总和是相当可观的，对公司将产生显著的负面影响。同时，外派失败也会给外派人员个人带来职业生涯道路破坏、职业机会丧失、任职信心削减，甚至家庭关系调整等不良影响。

4. 国际外派人力资源管理

国际外派人力资源管理的出现可以追溯到殖民地时期，那时许多宗主国官员和他们的家庭成员一起在殖民地国家和地区生活，完成相应的管理任务，他们可以被看作是最早的国际外派员工。随着社会经济的发展，世界经济出现了全球化的趋势，经济全球化进程日益加快，国际型企业逐渐成为社会的主角。国际型企业迅猛发展，促进人力、资本、商品、服务、技术和信息实现跨国界的流动，劳动力的跨国界流动越来越普遍，国际外派员工作为一个独特的员工群体，企业的发展日益起到至关重要的作用。

所谓国际外派人力资源管理，主要与满足公司对母国的外派人员和子公司人员配置的需要有关，具体的讲，就是对国际外派人员从规划、招募、培训与开发到外派任职中的绩效管理、薪酬与福利计划、劳资关系管理以及最终归国调整的全过程进行的管理。国际外派人力资源管理研究的是在这一系列过程中如何对国际外派人员进行合理调配、开发，充分发挥其作用，实现企业的利润最大化。

二、国际外派人力资源管理的特殊性

1. 特殊的功能性

与人力资源管理不同的是，国际外派人力资源管理强调母公司如何管理外派的人力资源，它有特殊的功能性。例如外派人员需要强化跨文化培训，以使其能适应海外子公司的工作与生活环境。另外阶段性的职业生涯发展，包括外派前、外派任职中、归国前与归国后的培训与发展目标也有所差异。

2. 当地人力资源的环境差异

因为海外子公司的环境与母公司不同，所以其人力资源管理的选、留、育、用等各项功能也会存在差异。为了因地制宜，母公司对于国际外派人员的人力资源管理制度需要有所调整。

3. 不同国籍的人力资源管理

在跨国企业发展的不同阶段，国籍的区别已经渐渐模糊淡化，唯才是用已经被越来越多的跨国企业所接受。那么对母国籍、东道国籍和第三国籍员工的工作进行有效融合和差异管理也是国际外派人力资源管理的重要议题。

4. 跨文化的人力资源管理

由于各国的文化存在差异，不同文化背景的员工在一起工作时，会遇到彼此文化的冲突。此时，人力资源管理要强调如何在不同文化中，进行跨文化管理，以便员工运用彼此的文化视角，建立合作与沟通的模式。

三、国际外派人力资源管理的作用

国际外派人力资源管理对跨国公司具有重要的意义，其不仅是决定跨国公司国际经营成败的主要因素，而且是跨国公司获取和保持竞争优势的主要手段，是公司重要的战略性资源。加强国际外派人力资源管理的作用可以体现在以下几个方面：

1. 有助于公司内部协调和控制

由于母公司和海外子公司之间的距离遥远，母公司直接监督子公司的行为变得非常困难。由此，母公司总部向子公司外派人员成为一种重要的控制手段。因为母公司外派人员可以最大限度地依据总部的利益行事，协调和控制子公司的经营管理活动。母国外派人员会更熟悉母公司的企业文化和控制体系，并且认为这能够带来有效的沟通和合作。事实上，使用外派人员的一个重要目的就是当地管理者进行培训，使其理解公司的财务制度和控制体系。Tung

(1987)指出,使用外派人员的主要优势在于他们理解母公司的文化和报告制度,而且他们能够教会东道国雇员如何与总部联系。当公司刚刚设立一个新的海外分支机构时这一点至关重要^①。

在跨国公司的发展过程中,海外子公司逐渐发展起自己的资源和能力,对总部的依赖性也逐渐下降,再加上东道国政府可能对子公司施加影响,跨国公司需要加强其控制职能。同时,来自全球的竞争压力促使跨国公司协调其分布在全球的活动。跨国公司的协调意味着把地理分散、目标存在差异的各个子公司集中于跨国公司的整体战略目标,通过内部资源的有机协调获取全球整合优势。母国外派人员有尽忠于本企业的精神。在发生冲突时,其民族主义倾向能促使他们将本国利益放在第一位,这样便于母公司通过高层的管理间接地控制子公司的生产和经营,从而利于母公司的整体统筹规划等。

2. 有助于保持足够数量和质量的人力资源配置

跨国公司因经营发展的需要,往往需要大批足够数量和质量的人才。但是海外分公司所在的东道国,尤其是经济欠发达国家,往往缺乏足够多数量的可供挑选的、合格的当地人才,这就导致跨国公司倾向于使用长期接受母公司的经营管理培训的外派人员。随着东道国经济、教育的发展以及公司对当地员工培训的加强,可以预见具有合格管理和技术能力的人才将会越来越多,使用母国外派人员作为当地管理和技术人员不足的补充这一动力也将得以减弱。

3. 有助于公司内部知识转移和保密

Prahalad 和 Hamel (1990)认为,核心竞争力基于组织学习,所以公司的战略应该是学习驱动型的。实施上,实物资源的配置给公司的成功经营带来的贡献越来越小,而知识管理,即从信息的获取、编码到传播这一系列过程的管理,对组织核心竞争力的形成起着关键性的作用。随着国际经营活动的发展,公司通过外派人员的国际任职获得当地市场的特定信息和一般信息,积累了宝贵的国际知识,从而为公司经营扩张带来了新动力。跨国公司在海外设有多个下属机构,这样就需要足够数量和质量的外派人员才能实现资源的有效转移。出于资源有效转移的目的,就需要跨国公司有意识地将关键员工派往海外。本质上,这种转移的过程是循环进行的:下属机构通过外派人员获得公司一般性信息,而总部通过外派任务的分配以及外派人员的任职获得下属机构所在市场的特定信息。

在海外分公司建立的早期,外派人员在国际经营活动中促进了不同单位之

^① Tung, R. L. . Selection and Training Procedures of US, European and Japanese Multinational. California Management Review, 1987 (25): 34.

间技术、管理经验和公司理念的传播和转移。随着海外子公司的发展，母公司的制度和实践渐渐传授给子公司，外派人员的作用会不断减小。由于不断接触东道国的社会文化环境、政治环境、法律环境和经济环境，子公司对其市场的了解越来越深，于是，外派人员再次成为这一知识转移过程中的重要媒介。

4. 有助于建立和维持国际并购后的信任

使用外派人员来建立和维持国际并购后的信任，这与20世纪80年代以来跨国公司并购数量和规模大幅增加有关。当时使用外派人员来经营并购企业的主要原因是“在经营这样大型而且具有战略重要性的投资项目时，需要让管理人员获得内心的平静”^①。跨国公司常常不愿意将新收购来的外国公司交给目标公司的东道国国民来管理，这主要是因为对他们还不够了解，也无法确定他们对公司的忠诚。相反，外派人员由于来自母国公司总部，他们对公司的忠诚度要远远高于当地管理者，而且与公司总部的沟通、联络不会存在过多的障碍，从而保证母国公司对其海外新并购公司的业务决策和监督决策得到贯彻和执行。

5. 有助于满足公共关系和市场营销的需要

重要国际客户会强烈期望跨国公司在自己国内的最高管理者是总部所在国的国民。服务业的大多数跨国公司已将这一因素纳入决策的考虑范围。公共关系和市场营销往往是这一背景下的关键角色。同时，外派人员有利于保持跨国公司在东道国的“外国形象”。因为在一些国家特别是欠发达国家，“外国形象”常常更有利于公司市场营销战略的实施。例如，在一些国家，一旦产品和服务贴上外国标签，就很容易受到当地消费者的青睐。

6. 有助于开发和培养国际管理者

开发和培养国际管理者对于在国内市场之外的经营活动的成功是必不可少的。许多跨国公司将国际外派作为培养和开发国际管理者的工具。跨国公司常常把外派人员送到世界各地，以试图增强他们对国际经济环境的了解，并提高其有效跨越国界的工作能力和管理能力。外派人员归国后，能够帮助建立和发展公司国际业务，因为他们拥有特定文化背景的第一手知识，包括特定的市场信息；能够理解不同的国家是如何看待公司的，并且能够采取行动使之成为全球社会网络的一部分。

国际外派为有前途的经理人员提供获取国际经验的途径，而且使他们更了解国际市场，从而拓展了管理者的国际视野，缩短了人才的开发周期。外派人

^① Schuler R. S., Dowling. P. J. & Cieri. H. D.. An Integrative Framework of Strategic International Human Resource Management. *Journal of Management*, 1993 (19): 439.

员归国后，还可以把他们在国外学到的知识传授给公司其他人员，因而有助于寻找和培养接班人。

四、国际外派人力资源管理的职能

随着跨国公司经营范围、地理环境和战略上的扩展，跨国人力资源管理的活动范围也将明显扩大，而且具体的人力资源管理活动内容也会发生变化。跨国公司经营的特殊性和复杂性使得跨国公司中的国际外派人力资源管理的职能与一般的人力资源职能稍有不同。核心的国际外派人力资源管理的职能可以概括为以下四个方面：

1. 获取

获取是国际外派人力资源管理的主要职能，也是实现其他职能的基础。主要包括人力资源规划、招聘与甄选。为了实现组织的战略目标，人力资源管理部门根据外派人力资源的需求与供给情况，选择合适的渠道和方法开展招募与甄选活动，保证组织能够及时获得其所需的国际化人才。

2. 配置

配置是对国际外派人员实施合理、公平的动态管理的过程，通过绩效考核，结合个人职业生涯规划等活动发挥国际外派人力资源管理的控制和调整功能，对组织的人力资源进行再配置，帮助国际外派人员提高工作效率，找到与国际外派员工需求和能力相匹配的发展路径。

3. 保持和激励

对国际外派人员的保持和激励主要通过薪酬、晋升等人力资源管理活动实现，需要建立全球性的绩效评估方法和明确的薪酬奖励政策，包括确定跨国公司在全球经营范围内不同业务单位的奖励与薪酬政策，明确各业务单位奖励与薪酬的主要组成部分。其中薪酬制度对竞争优势的影响表现为两方面：一方面，要想在日益激烈的全球市场竞争中占有一席之地，就必须拥有优秀的国际人力资源配置，合理的报酬制度正是吸引和留住国际人才的重要手段；另一方面，员工激励的实施过程，实际上就是人的需要满足的过程，员工的表现受感情、情绪和态度的影响很大，他们在工作中产生的满足感会直接影响工作绩效。由于人的需要是多层次、多类别的，企业中的员工不仅受物质奖励的激励，而且也受各种不同的社会和精神因素的激励。因此，应该根据不同国籍员工的不同情况，采取不同的激励方式，使国际外派员工的合理需求都能得到相应的满足，以充分调动他们的积极性，提高企业业绩并最终促成企业国际化经营的成功。

4. 发展

根据跨国公司组织或岗位的需求,对国际外派人员进行培训与开发,使员工能更好地胜任工作,并提高组织整体效能。同时,结合国际外派人员的行为特点和期望,为他们提供充分发展的机会,指导他们明确未来的发展方向和道路,达到外派人员和跨国组织共同发展的目的。主要包括出国前、出国后和回国后的培训,以及国际外派人员的潜能培训和职业生涯管理。

第二节 国际外派人力资源跨文化管理

随着企业国际化经营规模的扩大,越来越多的跨国企业已经意识到:人力资源,特别是国际外派人员是国际经营中最宝贵的资源,也是起决定作用的资源。同时它们也认识到,当企业经营跨越多个文化时,原有的管理体系不可避免要遇到文化差异带来的影响,如果这种影响处理不好,将会对经营造成致命的伤害。而人力资源管理体系尤其如此,因为文化的影响主要以人为媒介发生作用,因此,如何克服文化差异带来的不明确性和复杂性,建立科学有效的基于文化差异的国际外派人力资源管理体系,从而高效获取、分配和使用国际外派人员,已成为每一家跨国公司海外经营不可忽视的重要问题。

跨文化管理是20世纪70年代后期在美国逐步形成和发展起来的,它研究的是在跨文化条件下如何克服文化的冲突,设计出切实可行的组织结构和管理机制,最合理地配置企业资源,特别是最大程度地挖掘和利用人力资源的潜力和价值,从而最大化地提高企业的综合效益。

一、国际外派人员的文化冲击和文化适应

在跨国公司经营中,会有大量的外派人员被派驻海外子公司,文化冲击和文化适应是国际外派人员前往东道国任职常常会经历的事情。能否成功克服文化冲击并取得对派驻东道国文化的适应能力是决定外派能否成功的关键。

人类学家卡尔韦罗·奥伯格在其1990年出版的《国家企业的文化维度》中提出了文化冲击的概念,文化冲击是人们在不同文化环境下生活和工作时所经历的心理失序,产生文化冲击时,人们会突然陷入一种因失去自己所熟悉的社会交往信息和象征而产生的焦虑状态。

换句话讲,文化冲击是指当生活在一种文化背景中的人接触到另一种新的

文化时所感受到的生理上和心理上的不适反应。文化冲击往往难以预测和控制，不同的人对文化冲击会有不同的反应，根据奥伯格的研究，文化冲击通常会经历以下四个阶段：

1. 蜜月阶段

蜜月阶段通常为国际外派人员及其家庭刚抵达东道国 2~3 个月的时间段，外派人员及其家庭成员抱着新奇的心态看待东道国的文化行为。从社会学习的角度看，他们没有发现自身原有行为与东道国文化的冲突，还没有接受到足够的负面反馈。

2. 冲击阶段

冲击阶段通常为国际外派人员及其家庭到达东道国 3~9 个月的时间段，外派人员及其家庭成员将自己暴露于新文化环境中挣扎。从社会学习的角度看，外派人员开始接收到他们不恰当行为的大量负面反馈，但又不知道什么是恰当的行为，因此他们感到困惑、失望和恐惧。如果不能正确对待文化冲击，很可能产生极度保守、沟通中断和非理性反应的结果。在这个阶段，能否克服文化冲击是决定海外派遣成功与否的关键。

3. 适应阶段

适应阶段通常为国际外派人员及其家庭抵达东道国 9~10 个月的时间段，外派人员开始由抵触东道国文化变为逐渐适应。从社会学习的角度看，外派人员及其家庭成员逐渐了解什么是恰当的行为和不恰当的行为，并开始尝试做出恰当的行为，这会导致正面反馈的增加和负面反馈的减少。随着对新文化的逐渐理解，行为方式逐渐变得适应并可预期，语言障碍的影响开始减退，生活也开始自如。在这一阶段，人们经历过文化危机并逐渐恢复。

应该指出，文化适应需要外派人员及其家庭自身的努力，如果他们无法克服文化冲击，有可能提前回国，结束自己在东道国的派驻任务，此时国际外派以失败告终。

4. 稳定阶段

稳定阶段通常为国际外派人员及其家庭抵达东道国 10 个月之后的时间段，外派人员及其家庭成员已经完全适应新的环境和文化。人们在异质文化中因工作和生活引起的高度焦虑消失，这意味着一个人完全或接近恢复了在两种不同文化中有效工作和生活的能力。从社会学习的角度看，外派人员及其家庭成员完全可以分清恰当行为和不恰当行为，并能做出恰当行为。外派人员及其家庭成员可能不喜欢东道国环境和文化中的某些方面，但是已经能够从东道国角度理解和看待问题。