

Y1049676

学校代码: 10052

学 号: s04130

中央民族大学

硕 士 学 位 论 文

西方跨文化培训研究

姓 名: 张敏
指导教师: 常永才副教授
院系(部所): 教育学院
专 业: 比较教育学
完成日期: 2007年3月

中文摘要

随着经济全球化进程的加快，不同文化群体之间的接触将会越来越多，针对这种跨文化接触的跨文化培训也随之增多。因此，国内外关于跨文化培训的研究也日益丰富起来。不过，对于跨文化培训的整套实践过程的研究并不多见。本文将试图从上述问题出发，对跨文化培训的实践操作进行深入的研究。

本文首先对跨文化培训的研究背景进行了分析。经济全球化的兴起，旅居者在跨文化接触的过程中所面临的问题，以及跨文培训的有效性是本文研究的现实原因。接着对国内外的跨文化培训研究进行了全面的回顾，发现我国的跨文化培训研究多集中在培训对象、内容和方法方面，而缺乏对培训模式和理论框架等方面的理论和实证研究。这促使我们去探讨跨文化培训问题。

本文的第二章属于理论基础分析。论文表明，根据霍夫斯泰德的文化纬度理论各个群体之间的文化存在五个方面的差异即权利差距、不确定性的规避、个人主义和集体主义、男性化与女性化以及长期观和短期观。文化的差异最终会导致行为的差异，而文化通过个体的生态学背景和社会政治背景对其行为产生影响，表现在跨文化接触中就是影响个体的对异文化的适应行为。本章最后阐述了跨文化培训与一般课程学习的差异。

本文第三章是实践应用研究。本文在概述跨文化培训已有模式和基本培训过程的基础上，通过个案分析，具体展示了跨文化过程

各个环节的实践操作。

本文的第四章是进一步的反思和建议，主要分析了国外现有研究的可借鉴之处。作者认为：（1）在设计跨文化培训项目时，要做好受培训者的需求评估，提供配套的人力资源干预措施，确定好培训工作的重点，注重培养受培训者的跨文化交际能力，使用科学的培训策略，以及要采用情境式培训方法；（2）在实施培训项目过程中，要注意根据跨文化培训者的适应过程适时做出相应的调整，解决好旅居者归国后的问题，并且注重复合式的培训媒介；（3）评估培训项目，设定恰当的评估标准，并考察受培训者是否将培训所得运用于实际。

本文的贡献之处主要是：（1）首次系统论述了跨文化培训方面的新近理论研究，可望为我国开展相关研究做出贡献。（2）论述了跨文化培训的实践模式，可为我国跨文化培训实践研究提供一定的意义的借鉴。

关键词：旅居者，跨文化培训，跨文化培训模式

ABSTRACT

With the acceleration of economic globalization process, more and more sojourners with different cultural backgrounds have opportunities to meet each other. Accordingly, the research on cross-cultural training has become a very hot field and the literature has been growing tremendously rich both at home and abroad. However, we haven't seen many papers dealing with the whole process of cross cultural training. Thus we will study further into the problem above.

The first chapter introduces the backgrounds of this paper, which are the rising number of sojourners, problems facing sojourners and the effectiveness of cross-cultural training and so on. Then we conduct a full review of the studies concerning this issue. We find most domestic studies just focus on the trainee, content and method of cross-cultural training, with fewer theoretical and practical studies on training modes and frame theories.

The second chapter analyzes the theoretical principle. According to Hofstede, each cultural group differs in five dimensions, including individualism/collectivism, power distance, uncertainty avoidance, masculinity/femininity and long-run orientation/short-run orientation. Cultural difference will lead to different behaviors through people's ecological, social and political backgrounds, representing people's

acculturation ability to a new culture. Finally, we illustrate the discrepancy between cross cultural training and the school courses.

The third chapter is about the practical operation. Firstly, we introduce the existing training modes and the basic training process. Then we demonstrate each step of the practical operation with a concrete example.

In the fourth chapter we give some suggestions: (1) design the program. We should evaluate trainees' needs, provide them with related human resource interventions, identify the key points of the training program, and adopt scientific strategies as well as the situational method. (2) conduct the program. We should adjust the programs timely based on the trainees' acculturation level. (3) evaluate the program. We should set proper standards and investigate whether trainees make use of what he or she learns in his or her life.

The main innovations of this paper lie in: (1) We review the latest researches in this field, so it does help for people do related researches. (2) We address the practical modes about cross-cultural training and generate some meaningful points on the practical study.

Key Words: Sojourners, Cross-cultural Training, Training Modes

第一章 导言

本章将要介绍的内容是跨文化培训的研究背景,即选题意义以及全文的研究框架。

一、选题意义

(一) 现实意义

跨文化培训的兴起与经济全球化是密不可分的,经济全球化使得不同文化群体之间的接触越来越多,宏观上来说表现为不同国家公司之间的经济合作,能源、环境等方面的对话;微观上来说公司内部与异文化同事合作共事,跨境旅游等等。因此,深入研究西方跨文化培训模式是十分必要的。

1. 经济全球化与人员的跨文化流动

随着高科技产业的迅猛发展,全球信息网络的建设,世界市场的进一步扩大,全球经济的一体化不断加强,各国之间的依赖性也日益密切。伴随着这种日益密切的联系,各国高素质人才在世界范围内的流动也日益频繁,而跨文化接触也随之成为一种常态。由于中国是一个人口大国,而且近几十年来中国经济的迅速发展,跨文化接触群体增多的现象尤为显著。所以,本文将主要以中国的情况为例来阐述该问题。跨文化接触的群体规模日益扩大,主要表现为以下两个方面:

其一,跨国公司的发展与跨文化培训。

在国际直接投资中,跨国公司是最活跃的主体,目前,全球共有约4万家跨国公司,27万家国外子公司¹。联合国贸易与发展会议在2002年世界投资报告中指出,以跨国公司为核心的“国际生产体系”在各国和地区出口竞争及经济全球化中的作用越来越突出,外资直接投资作为纽带联结着发展中国家的出口与跨国公司的活动。

从中国的情况来看,自从中国加入世界贸易组织后,中国的经济更加开放,更加深入地融入经济全球化的潮流,经济全球化潮流的主要角色——外国公司随之更全面地进入到中国。中国正成为最具有吸引力的世界工厂,尤其是中国的东

¹ 董世忠. 国际经济法. 上海: 复旦大学出版社, 2004年. 第416页

部沿海地区，以其区位优势以及低廉的劳动力成本吸引了大量外国直接投资。根据一份关于跨国公司在华发展战略的报告，2002至2003年期间，摩托罗拉的在华投资、销售和采购均达到了100亿美元，松下公司在中国销售为700亿人民币，而通用电器公司的采购和销售均达到50亿美元。²在越来越多的外国公司进入中国的同时，中国公司也开始实施了“走出去”的发展战略，比如，海尔在北美开设工厂，TCL并购德国施耐德，华为在美国成立销售公司等。据统计，2003年中国企业在境外创办的企业累计达6200多家，对外投资总额74亿美元³，越来越多的中国经理和业务人员被派遣到国外分公司工作。

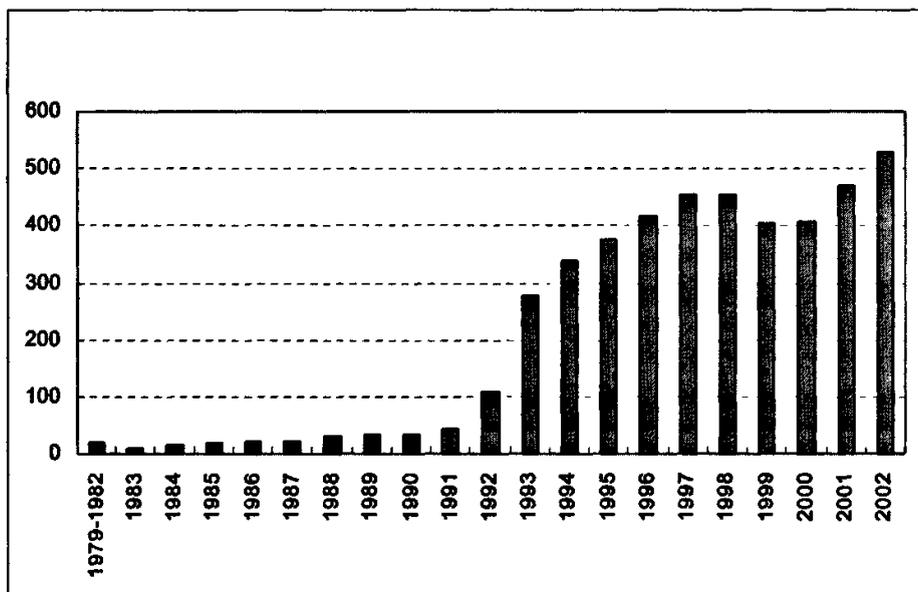


图1-1 1979年至2002年中国实际使用外资数量 (单位: 亿美元)

资料来源: 中国商务部历年外资统计

其二，留学人员的增多与跨文化培训。

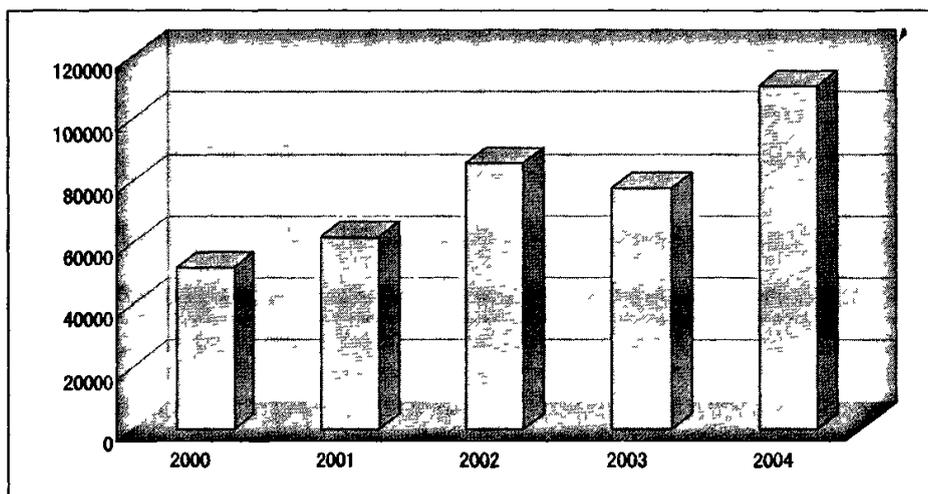
根据联合国教科文组织位于蒙特利尔的统计所发布的《2006全球教育摘要》(The Global Education Digest 2006)的一项统计数据显示，从1999年到2004年，全世界“流动学生”的人数增加了41%，也就是从175万增加到250万。其中2003年，全球留学生入学人数超过200万人，比2000年增加了31%，同一时期，各国高校的录取率也上升了40%。

而中国已成为世界上最大的留学生派出国，目前中国在国外留学人员总数达

² 王志乐. 跨国公司在华战略. 资本市场杂志, 2004年第4期: 第18页

³ 王孟霞. “走出去”要跨越“文化休克”. 中国经济导报, 2006年3期: 第39页

46万人，分布在全球至少103个国家和地区。⁴ 根据我国教育部和人事部公布的统计数字，自1978年至2004年底，各类出国留学人员总数为81.49万人，而目前中国在外留学人员总人数达61.7万。近几年来，来华留学生人数也不断增加。自2000年以来的统计数据表明，2000年来华留学生人数是5.21万人，2001年为6.19万人，2002年为5.84万人，2003年是7.78万人，2004年达到了11.47万人。⁵总之，无论是国内的出国人员还是外国留学生都呈稳定的增长态势。



资料来源：高剑华. 来华留学生层次的提高与中国留学生教育的可持续发展. 2006年

图1-2 2000年至2004年来华留学生的人数

2. 跨文化旅居者所面临的问题

当一个长期适应自己母国文化的人到另一种新的文化环境时，常常会在一段时间内出现文化休克现象。⁶ 跨文化接触者来到异国文化环境后，刚开始可能对所见所闻都感到新鲜，处于乐观兴奋的“蜜月”阶段。虽然有些人在整个异国逗留期间可能停留在这个阶段，但是很多人在进入新的文化环境一段时间后都会进入沮丧或敌意期阶段，即文化休克阶段，该阶段一般会持续几个星期到数月。

由于生活方式、生活习惯等与旅居者文化之间存在差异，尤其是价值观冲突，人们在国外生活的新鲜感可能逐渐会被各种失落和焦虑所代替。加上人生地不熟，原来所形成的生活方式在异文化中频频碰壁，从而很容易感到迷惑和产生挫

⁴ 2006 全球流动学生新趋向. 中国高等教育评估, 2006 年第 3 期: 第 78 页

⁵ 转引于高剑华. 来华留学生层次的提高与中国留学生教育的可持续发展. 辽宁师范大学学报, 2006 年第 6 期: 第 67 页

⁶ “文化休克”的概念是由美国人类学家奥伯克于 1958 年提出来的，是指由于失去了自己熟悉的社会交往信号或符号，对于对方的社会符号不熟悉，而在心理上产生的深度焦虑症，出现迷失、疑惑、排斥甚至恐惧的感觉。

折感。这种心理上的沮丧失落感往往表现为以下几种情形：(1) 敌意。常常看不起本地人，嘲笑所在的地区或国家。有的还可能以损害个人和公有财产的方式来发泄敌意。(2) 回避。有些人可能故意避免与当地的文化进行接触，他们不仅不愿意学当地语言，而且不愿意与当地人接触。他们喜欢在自己的“老乡”中消磨时间，甚至以酒解愁等等。(3) 由于心理压力太大而中途返回自己的家乡。研究表明，外派人员因遇到无法解决的困难而提前回国的比例高达40% (Black& Mendenhall, 1990)。⁷而外派人员提前回国会对原单位造成很大的损失，一项实证研究表明，每次外派的失败会对跨国公司造成20多万美元的损失 (Morris & Robie, 2001)。⁸

3. 跨文化培训的有效性

我们可以通过跨文化培训这一有力的干预措施来帮助旅居者尽快融入东道国的生活，从而减少这种“痛苦”的体验给人带来的创伤。

跨文化培训是一个教育过程，在该过程中通过开发受训者的认知、情感和行为等跨文化学习能力，从而使得他们能够实现与不同文化背景的人的有效交流 (Landis & Brislin, 1996; Morris & Robie, 2001)。⁹近年来，众多学者对跨文化培训的有效性进行了相关研究，并一致认为跨文化培训可以更好地帮助旅居者适应国外的工作和生活 (Selmer et al., 1998)。多项研究表明，如果接受了跨文化培训，旅居者的跨文化适应能力将大大加强，并且他们提前回国的可能性会大大降低 (Caligiuri et al., 2001; Deshpande & Viswesvaran, 1992; Kealey & Protheroe, 1996)。¹⁰迪谢潘德和维斯威沃朗 (Deshpande & Viswesvaran, 1992) 还指出，旅居者如果要适应异文化环境中的工作和生活，必须具备三种技能：自我维护技能、人际关系技能和认知技能。跨文化培训能够有效地提升旅居者的上述三种技能。¹¹布莱克和门登霍尔 (Black & Mendenhall, 1990) 通过对29个跨文化培训的个案进行分析之后得出了如下结论：跨文化培训可以增强受培训者的自信心、满足感以及人际

⁷ Black, J. S., & Mendenhall, M. E.. Cross-cultural training effectiveness: A review and a theoretical framework for future research. *Academy of Management Review*, 1990-Volume 15: P.113-136

⁸ Morris, M. A., & Robie, C.. A meta-analysis of the effects of cross-cultural training on expatriate performance and adjustment. *International Journal of Training and Development*, 2001-Volume 5: P.112-125

⁹ Landis, D., Brislin, R. W., Swanner, G. M., Tseng, O. C. S., & Thomas, J. A.. Some effects of acculturative training: A field evaluation. *International Journal of Group Tensions*, 1985-Volume 15: 68-91

¹⁰ Caligiuri, P., Phillips, J., Lazarova, M., Tarique, I., & Bürgi, P.. The theory of met expectations applied to expatriate adjustment. The role of cross-cultural training. *International Journal of Human Resource Management*, 2001-Volume 12, P.357-372

¹¹ Cushner, K., & Brislin, R. Key concepts in the field of cross-cultural training: An introduction. In K. Cushner & R. W. Brislin (Eds.), 1997-Volume 2: P.1-17

关系技能。¹²此外，莫里斯和罗宾（Morris&Robie, 2001）也认为跨文化培训对旅居者适应能力的提高有很大的帮助。¹³

（二）研究进展

接下来我们将要介绍跨文化培训的学术研究进展，主要从以下两个方面来予以阐述：国外跨文化培训的研究以及我国跨文化培训的研究。

1. 国外跨文化培训研究概述

本节将简要地回顾跨文化培训近五十多年的发展历程。由于跨文化培训研究中基本的概念或理论如跨文化培训、文化震荡、文化自我意识培训等等正是在此阶段逐渐成形的，所以学者们认为可以将跨文化培训的发展历程划分为以下几个阶段：

其一，20世纪50至60年代初期研究。最先由文化人类学家奥伯克（Oberg, 1954）提出了“文化震荡”的理论¹⁴，虽然该理论为跨文化适应阶段的划分提供了一个可能的标准，但是对跨文化培训内容并没有直接影响。接着，伊利诺斯州的心理学家们对“文化同化”理论进行了初步的研究。后来许多学者利用“文化同化”理论去研究受培训者所遇到的文化因素，如行为、价值观等。霍尔（Hall, 1959）提出了有关时空的概念¹⁵。霍尔强调沟通的重要性，他认为许多跨文化误解都来自人们沟通上的曲解。霍尔还用社会和个人空间划分了一些人类行为。他认为来自不同文化的人不仅语言不同，而且所感觉的世界也不同，并其周围环境也不同。

¹⁶

20世纪50年代和60年代奠定了跨文化培训研究的基础，一些被人们所普遍认同的观点就是在这个时期提出来的。文化同化理论在19世纪70年代继续发展，文化震荡、空间和时间等概念在研究中也得到了进一步的应用。

其二，20世纪70年代发展期研究。在19世纪70年代，早期跨文化培训的相关书籍明确了该领域的研究，有关文化同化和经验型培训的方法有了很大的发展。在19世纪60年代和70年代，大量跨文化培训项目都是美国和平队和美国

¹² Black, J. S., & Mendenhall, M. E. Cross-cultural training effectiveness: A review and a theoretical framework for future research. *Academy of Management Review*, 1990-Volume15: P.113-136

¹³ Morris, M. A., & Robie, C.. A meta-analysis of the effects of cross-cultural training on expatriate performance and adjustment. *International Journal of Training and Development*, 2001-Volume 5: 112-125

¹⁴ Oberg, K.. Culture shock. The Bobbs-Merrill Reprint Series, 1954-Volume 1: P.329

¹⁵ Hall, E.T. The silent language. New York, NY: Doubleday, 1959: P. 25

¹⁶ Hall, E.T. The silent language. New York, NY: Doubleday, 1959: P. 35

其他组织进行的(HumRRo; see Bennett, 1986a)。¹⁷波利斯林和彼得森(Brislin & Pedersen 1976)的《跨文化定向计划》*Cross-Cultural Orientation Programs* 发展了该领域的理论和实践研究¹⁸；国际刊物《跨文化关系周刊》对该领域进行了持续的推荐和介绍，以使得该领域为大家所熟知。因此，在 19 世纪 70 年代，跨文化培训研究得到了进一步的发展。

其三，20 世纪 80 年代成熟期研究。由于相关理论书籍和手册的出版，以及杂志中对特定问题的阐述，跨文化培训研究已经形成了一个较为完整的体系。这个阶段的主要成果有：波利斯林（1981）为跨文化交互活动奠定了理论基础¹⁹，从而激起了人们对跨文化培训研究方面的兴趣。班内特(Bennet, 1986a)发展了“文化休克”模式，认为在适应异文化的过程中，人们要经历六个阶段：拒绝、防卫、轻视、接受、适应和整合。²⁰前三个阶段是“文化中心主义”阶段，后三个阶段是“文化相对主义”阶段。这种模式考虑到了受培训者的需要。如对于已经处于拒绝阶段的受培训者来说，沉浸培训模式比模拟培训对他们来说更加有效。弗恩海姆和波切内尔(Furnham & Bochner1986)对奥伯克的“文化震荡”理论及其对旅居者生理和心理的影响进行了更详尽的阐述。²¹桑迪斯(Triandis, 1994)提出，导致人们经历跨文化震荡的因素包括以下几个方面：两种文化之间长期以来就有冲突，文化差距很大，异文化的人和旅居者彼此都不了解对方的文化。²²

其四，20 世纪 90 年代研究的进一步发展。在这个阶段研究者们通常用元分析或后设分析，构建有意义的理论模型，培训资料和构建评估标准等方法来评价跨文化培训项目。在整个 20 世纪 90 年代，人们都在探询恰当的标准来评估跨文化培训。其中最被人们认可的评价标准有：“反映、学习方式、行为和绩效标准”（Kirkpatrick,1987）²³，以及纸笔式测验如跨文化敏感性清单、分类大小、反应方式等。此外，人们还对行为标准进行了检测，所采用的检测方法有：跨文化培

¹⁷ Bennett, J.M.. Modes of cross-cultural training: Conceptualizing cross-cultural training as education. *International Journal of Intercultural Relations*, 1986a-Volume10: P.117-134

¹⁸ Brislin, R.W., & Pedersen, P.. *Cross-cultural orientation programs*. New York: Gardner., 1976: P. 86

¹⁹ Brislin, R.W.. *Cross-cultural encounters: Face to face interaction*. New York: Pergamon, 1981: P. 57

²⁰ Bennett, J.M.. Modes of cross-cultural training: Conceptualizing cross-cultural training as education. *International Journal of Intercultural Relations*, 1986a-Volume10: P. 117-134

²¹ Furnham, A., & Bochner, S.. *Culture shock: Psychological reactions to unfamiliar environments*. London: Methuen, 1986: P82

²² Triandis, H.C.. *Culture and social behavior*. New York: McGraw-Hill, 1994: P. 20

²³ Kirkpatrick, D.L.. Evaluation. In R.L. Craig (Ed.). *Training and development handbook*, 1987-Volume2: P.301-319

训评估、行为修正培训、基于理论的同化法（探讨文化理论在同化法中的作用）和多重标准测量。

过去50多年的发展，使培训方法和工具的理论意义日益深厚。我们相信更多的培训方法和理论将会出现，如个人主义和集体主义同化、训练和模拟等。文化同化法——特定文化法到一般文化法再到文化理论模式——将仍然是最受欢迎的一种方法。而且，德国的托马斯（Thomas, 1998）和同事进行了一系列研究，为跨文化培训提供了一个认知视角²⁴。对理论和培训工具的深入研究，将会加深人们对跨文化适应过程的了解。

虽然国外研究取得了很大的进展，但是仍然存在以下不足之处：

其一，缺乏实证依据。布莱克等（Black & Mendenhall, 1990; Deshpande & Viswesvaran, 1992; Selmer et al., 1998）认为，对跨文化培训的实施方案和有效性并没有进行足够的实证研究。²⁵ 大多数关于跨文化培训的研究都侧重理论探讨，而实证方面的研究几乎是微乎其微。而即使在为数不多的实证研究中，也存在很多方法上的问题。凯勒等（Kealey & Protheroe, 1996）认为，跨文化培训效力的实证研究应该包括以下几个方面的内容：（1）对照组；（2）培训前后的变化；（3）随机任务；（4）纵向对比；（5）培训效果的多重检验。然而，过去的大多数实证研究均不符合上述五条标准，我们仍然需要加大跨文化培训的实证研究。²⁶

其二，缺乏统一的理论框架。虽然研究者们提出了大量的理论来证实跨文化培训的有效性，诸如社会学习理论、适应的动力理论和文化震荡理论等，但是他们并没有对上述理论进行相应的实证研究。此外，跨文化培训的实践者和研究者对于这些理论解释的合理性存在一定的争议。因此，我们需要进一步完善跨文化培训的研究，从而形成一个统一的理论框架。

其三，组织多样化的需要。在现代社会中，经济全球化的趋势日益明显，组织越来越具有多样性的特征，包含多元文化的组织也不断出现。多元文化培训已经不仅仅限于对外派人员的培训，而且可以缓解因为凝聚力、信任和沟通等问

²⁴Thomas, A. Scientific and practical aspects of cross-cultural cooperation and management in the context of European integration. *Studia Psychologica*, 40, 1-2, 69-78. 1998

²⁵ Black, J.S., & Mendenhall, M. Cross-cultural training effectiveness: A review and theoretical framework for future research. *American Management Review*, 15, 113-136. 1990

²⁶ Kealey, D. J., & Protheroe, D. R. The effectiveness of cross-cultural training for expatriates: An assessment of the literature on the issue. *International Journal of Intercultural Relations*, 20, 141-165. 1996

题所造成的多元文化组织效率的下降。因此,为了适应不断变化的组织,我们需要开展进一步的跨文化培训研究。

2. 我国跨文化培训研究综述

目前,我国国内有关跨文化培训的研究基本上还处于初步阶段。跨文化培训的研究范围主要局限在培训对象、内容和方法方面,而缺乏对培训模式的研究。如周长伟在《人力资源管理中的跨文化培训》一文中,介绍了跨文化培训的内容、方法和跨文化培训中应注意的问题。跨文化培训的主要内容是培养员工对文化的认识,对全球经济和世界文化的理解,增强文化的自我意识,提高跨文化交流、合作的技巧等。²⁷ 杨燕在《跨国公司如何培训外派人员》中,强调要注意文化差异对管理人员的影响。文化敏感性培训主要包括两个方面:一是系统培训有关母国文化背景、文化本质和有别于其他文化的主要特点;二是培训外派管理人员对东道国文化特征的感性和理性分析能力。²⁸

另外,国内关于跨文化培训的研究缺乏系统的理论框架和实证研究,尤其是跨文化适应性表征因子与跨文化培训内容、方法之间普遍缺乏有效的相关性。纵观国内的文献,只有范征和张灵提出了动态平衡模型。在《试论基于动态平衡模型的跨文化培训》一文中,他们以动态平衡模型为依据提出了跨文化培训指导体系。动态平衡模型把跨文化适应理解为一个动态平衡的过程,即意味着当遭遇异文化环境时人们原有的精神安定感与满足感受到破坏;但是通过跨文化培训掌握必要的跨文化行为技能,可以重新达到原有的满足水平,即跨文化适应。²⁹

故综上所述,我国有关研究的局限主要是:跨文化培训的研究范围主要局限在培训对象、内容和方法方面,而缺乏对培训模式的研究;缺乏系统的理论框架和实证研究。

二、研究设计

(一) 研究目的与内容

1. 研究目的

²⁷ 周长伟. 人力资源管理中的跨文化培训. 中外企业文化, 2003年第5期: 第60页

²⁸ 杨燕. 跨国公司如何培训外派人员. 人力资源管理技术, 2000年第5期: 第36页

²⁹ 范征, 张灵. 试论基于动态平衡模型的跨文化培训. 外国经济与管理, 2003年第5期: 第25页

本研究就是在现有研究基础上，主要针对目前研究的不足，在理论分析和实践操作等方面，进行探索，力求反映新近形势发展的需要。从理论层面来说，就是针对我国跨文化培训研究处于一种零散的状态，梳理介绍国外跨文化培训方面好的研究成果，尤其是有关理论基础和先进概念，从而促进中国跨文化培训研究的发展。现实层面来说，就是要为我国适应国际经济一体化态势而开始增多的跨文化培训项目实践提供参考，以帮助旅居者减少心理冲突，增加心理满意度，更快地适应出国后和归国前的生活、学习和工作。

2. 研究思路

鉴于上述缘故，本文研究主体部分的思路如下：

第一章是选题意义包括现实意义和理论意义，以及研究设计。梳理了我国有关理论研究的薄弱状况，为后面实践分析奠定了基础。

第二章属于跨文化培训的理论基础，中心是论述为何需要跨文化培训。此章阐述了四个方面的问题，分别是：（1）霍夫斯泰德（Hofstede）的文化维度理论，这是解释文化差异的尺度。（2）文化对行为的影响机制。（3）跨文化培训和一般课程学习的差异。

第三章属于进一步的应用研究，通过对国外跨文化培训实践操作进行系统的梳理，主要说明如何进行跨文化培训的实践操作。主要包括以下几点：（1）跨文化培训的常见实践模式。（2）跨文化培训的基本过程，包括跨文化培训的目标、内容、方法。（3）跨文化培训的案例。（4）提高跨文化培训效果的一些策略。

第四章是文章的结语，包括两个方面的内容：全文的回顾和后续研究以及对我国的启示。

（二）研究方法

1. 文献研究法

文献研究法，即文献进行查阅、分析、整理并力图找寻事物本质属性的一种研究方法。在本研究中，采用了文献研究法来收集和分析中外已有的跨文化培训文献，并对其进行了相应的归类和分析。

2. 跨学科法

跨学科法也称“交叉研究法”，即运用多学科的理论、方法和成果从整体上对

某一课题进行综合研究的方法。本文综合借鉴了跨文化心理学、人类学、教育学等方面的理论和成果，以对跨文化培训进行多角度的深入分析。例如，跨文化心理学的文化震荡理论，适应理论；人类学的文化差异理论。

3. 个案法

个案法，即指对一个团体、一个组织（包括家庭、社区）或一个人以及一个事件进行详尽的调查研究的方法。本文介绍了由西屋公司资助的 CETI 跨文化培训案例。通过具体的案例，介绍了整个跨文化培训过程的具体操作流程。其目的是使本论文更具有实践操作性。

（三）基本概念界定

1. 文化

广义上，文化是人类创造的一切物质产品和精神产品的总和；狭义的文化专指包括语言、文学、艺术及一切意识形态在内的精神产品。由于跨文化培训的内容主要涉及工作环境，如东道国的气候、地理、住房、医疗、交通和通讯等；语言培训和文化的敏感性；及文化的适应性训练，即东道国的生活习惯，风土人情，历史背景等，所以本文将采用狭义的文化定义。

2. 跨文化培训

国外有关跨文化培训的界定较多，本文认为丽莎·N·利特瑞(Lisa N. Littrell, 2006)等人的界定较为全面，因此采用其定义³⁰：

跨文化培训主要是指针对即将长期（至少一年）或者短期（六个月到一年）居留在某一社会文化中的非本文化群体中的个体（通常被称之为“旅居者”）及其家庭成员，所进行的旨在加强其对不同文化环境的反应、适应能力以及和不同文化背景的人进行沟通的培训。通过跨文化培训，可以加强人们对不同文化环境的反应和适应能力，促进不同文化背景人们之间的沟通和理解。

³⁰ Lisa N. Littrell, Eduardo Salas, Kathleen P. Hess, Michael Paley and Sharon Riedel Expatriate Preparation: A Critical Analysis of 25 Years of Cross-Cultural Training Research, Human Resource Development Review 2006; 5: 356

第二章 跨文化培训的理论基础

在本章我们将进一步介绍跨文化培训的理论基础,主要包括以下几个方面的内容:霍夫斯泰德的文化维度理论即文化差异模式;文化对行为的影响机制;跨文化培训和一般课程学习的差别。下面我们将对上述内容进行具体的阐述。

第一节: 文化多样性: 霍夫斯泰德文化维度理论

关于文化差异的研究方兴未艾,有关论文和专著更是层出不穷。由于霍夫斯泰德的文化维度理论被高度誉为在复杂的文化变量中提炼出了一个简捷、可行的实证研究框架,使文化的维度与心理现象之间建立了相应的联系;将过去不易操作化的文化变量操作化,并且统合了心理学等其他领域的研究。另外,出于时间、精力以及知识面的考虑,我们将主要借鉴霍夫斯泰德的理论。

在上世纪 80 年代霍夫斯泰德对 IBM 公司的 50 种职业、66 种国籍的雇员所回答的 11.6 万份问卷(每份问卷约 50 个问题,涉及价值观、知觉和满足等)进行分析的基础上,写出了《文化的后果:与工作有关的准则的国际差别》(*Culture's Consequences-International Differences in Work-Related Values* 一书,归纳出描述文化差异的四个指标:权力差距(Power Distance)、不确定性的规避(Uncertainty Avoidance)、个人主义与集体主义(Individualism-Collectivism)、价值观的男性度与女性度(Masculinity Dimension)。后来,他接受儒家文化价值观对其理论的质疑,归结出第五个指标:长期观和短期观。³¹显然,在霍氏的指标中,东西方的文化差异是最为巨大的。而同属一个文化圈的不同民族或地域文化也会在各个指标上有差异。例如,中日两国的集体主义就有所不同。严格地说,日本人的集体主义是一种团队主义;而中国的集体主义中既有集体主义又有个人主义,即“彼此彼此”,也就是交互主义,故与日本的集体主义是不完全相同的。下面将具体对各个文化差异指标进行阐述。

³¹ 关世杰. 跨文化交流学——提高涉外交流能力的学问. 北京大学出版社, 2002 年: 第 162-164 页

一、权力距离

霍夫斯泰德所提出的权力距离指的是权力在社会和组织中不平等分配的程度。对权利距离维度，各个国家由于对权力赋予的意义不完全相同，所以存在着很大的差异。比如，美国对权力的看法跟阿拉伯国家的看法就存在很大的差异。美国不是很看重权力，他们更注重个人能力的发挥，对权力的追求比阿拉伯国家要少得多；阿拉伯国家由于国家体制的关系，注重权力的约束力，由此，阿拉伯国家的机构，不管是政府部门或者企业都多多少少带有权力的色彩。

二、不确定性的规避

霍夫斯泰德所提出的不确定性规避指的是一个社会感受到的不确定性和模糊情景的威胁程度；并试图提供较强的职业安全，建立更正式的规则，不容忍偏离观点和行为，相信绝对知识和专家评定等手段可以避免这些情景，其强弱是通过不确定性回避指数（Uncertainty Avoidance Index）。一个鼓励其成员战胜和开辟未来的社会文化，可被视为强不确定性回避的文化；反之，那些教育其成员接受风险，学会忍耐，接受不同行为的社会文化，可被视为弱不确定性回避的文化。强不确定性回避国家的人民比较起来更忙碌，常常坐立不安，喜怒形于色，积极活泼，其文化对法律、规章的需要是以情感为基础的，这不利于产生一些根本性的革新想法，但却可以培养人们精细、守时的特质，因而善于将别人的创意付诸实施，使之在现时生活中生效；而弱不确定性回避国家的人们比较起来则显得更沉静些，也更矜持，随遇而安、怠惰、喜静不喜动、懒散一些，人们对于成文法规在感情上是接受不了的，除非绝对必要，社会不会轻易立法，其文化能容忍各种各样的思想和形形色色的主意，因而有利于产生一些根本性的革新想法，但却不善于将这些想法付诸实施。

三、个人主义与集体主义

个人主义和集体主义这个维度也很能很好地说明文化差异的问题。在霍夫斯泰德的研究中，一个社会的个人主义或集体主义倾向是通过个人主义指数 Individualism Index 来衡量的。这一指数的数值越大，说明该社会的个人主义倾

向越明显，如美国；反之数值越小，则说明该社会的集体主义倾向越明显，如日本和亚洲大多数国家。个人主义和集体主义的影响不仅仅体现在所有权方面，还表现在行政方面。在强调集体主义的社会，为了保证集体的利益，上级自然会派一个组织上信赖的人来领导这家企业。在强调个人主义的社会中，就不会允许这种情况了。如果存在这种矛盾而事前没有考虑到的话，后果则将不堪设想。如下图所示：

表1 部分国家和地区个人主义指数

国别	得分	排名	结论
美国	91	1	很强的个人主义倾向
英国	89	3	很强的个人主义倾向
法国	71	10/11	较强的个人主义倾向
德国	67	15	较强的个人主义倾向
日本	46	22/23	较强的集体主义倾向
中国香港	25	37	较强的集体主义倾向
韩国	18	43	较强的集体主义倾向
中国台湾	17	44	较强的集体主义倾向
危地马拉	6	53	很强的集体主义倾向

数据来源：转引于胡军. 跨文化管理. 暨南大学出版社, 1995年: 第38页

四、男性化与女性化

霍夫斯泰德把以社会性别角色的分工为基础的“男性化”倾向称之为男性或男子气概所代表的维度（Masculinity Dimension），它是指社会中两性的社会性别角色差别清楚，男人应表现得自信、坚强、注重物质成就，女人应表现得谦逊、温柔、关注生活质量；而与此相对立的“女性化”倾向则被其称之为女性或女性气质所代表的文化维度（Feminine Dimension），它是指社会中两性的社会性别角色互相重叠，男人与女人都表现得谦逊、恭顺、关注生活质量。男性度指数的数值越大，说明该社会的男性化倾向越明显，男性气质越突出（最典型的代表是日本）；反之，数值越小，说明该社会的男性化倾向越不明显，男性气质弱化，而女性气

质突出。在男性气质突出的国家中，社会竞争意识强烈，成功的尺度就是财富功名，社会鼓励、赞赏工作狂，人们崇尚用一决雌雄的方式来解决组织中的冲突问题，其文化强调公平、竞争，注重工作绩效，信奉的是“生是短暂的，应当快马加鞭，多出成果”，生活的看法则是“活着是为了工作”；而在女性气质突出的国家中，生活质量的概念更为人们看中，人们一般乐于采取和解的、谈判的方式去解决组织中的冲突问题，其文化强调平等、团结，人们认为人生中最重要的是物质上的占有，而是心灵的沟通，信奉的是“人生是短暂的，应当慢慢地、细细地品尝”，对生活的看法则是“工作是为了生活”。

五、长期观和短期观

后来霍夫斯泰德接受有的学者用中国人儒家文化的价值观进行跨文化研究后对其理论提出的质疑，对中国（主要是大陆地区）与西方国家的文化维度进行了比较研究后，归结出了他的文化价值观的第五个维度：长期观和短期观。长期价值观表现为一种积极的创业精神，并注重节俭有坚定的毅力。短期价值观表现为“个人恒常性”，注重传统、社会责任和“个人面子”。该文化维度不仅对信奉儒家的国家会有一些影响，而且对没有儒家传统的国家也有影响。³²

综上所述，霍夫斯泰德文化维度理论模式，基于对多国大量样本的实证分析，可操作性显著，有力地说明了文化多样性。需要说明的是，尽管霍夫斯泰德在文化差异研究领域做出了开创性的工作，对后来学者从事文化差异的研究方法产生了非常深远的影响，但他的研究仍然是不全面的，其中既缺乏俄罗斯和许多东欧国家的资料，也没有我国大陆地区的有关数据。

第二节 文化对行为的影响：

一、行为的文化制约性

社会文化对人们的社会行为具有重要的影响和制约作用，使得生活在一定社会文化背景之下的人们社会行为表现出相应的特点，而这些特点往往又有别于

³² 汤新煌，关哲。试析霍夫斯泰德的文化维度理论。辽东学院学报(社会科学版)，2006年第4期：第60页

生活在不同文化背景之下的人们的社会行为。我们可以将文化对行为的影响分为以下四种形式：提倡、允许、反对、禁止。在一定的文化环境下的个人受这种或那种影响对自己行为做出相应的调整。以吸烟为例，无论什么时候什么地方我们并不提倡抽烟，但是我们在某些场所允许抽烟，例如在某些公共场所设立吸烟区。在另一些场如办公室或会议室我们反对抽烟，但有些人烟瘾上来也照抽不误；而在某些场所比如说加油站，我们就禁止吸烟，即使一个人的烟瘾再大也不行。这就是说文化对行为在不同的环境下就有着不同的影响。由于行为的多样性，文化不但对不同环境下的同一行为有影响，而且对同一环境的不同行为有着不用作用的影响。

二、文化影响行为的机制：贝瑞(BERRY)的跨文化心理学理论

根据贝瑞的跨文化心理学理论，社会文化对行为的影响和制约并不是直接和即时的，而是潜移默化和逐渐累积的。从社会心理学的观点来看，文化影响行为的机制可以从两个方面来予以分析：其一是个体的生态学背景；其二是个体的社会政治背景，并且两者之间存在相互影响的关系。个体的生态学背景对行为的影响机制是：生态学背景一方面直接通过生态学的影响对人的外在行为和推论特质产生影响；另一方面通过生物学适应和文化适应产生生态学的影响、遗传性影响、形成文化传递、社会化和濡化，再间接影响个体可见的行为和推论性特质。社会政治背景对个体的影响机制也有两种方式：一是类似于生态学背景中的通过生物学适应和文化适应产生生态学的影响、遗传性影响、形成文化传递、社会化和濡化，再间接影响个体可见的行为和推论性特质；另一种是直接通过社会化和濡化对个体的可见行为和推论性特质产生影响。反过来，个体新的可见行为和推论性特质形成之后，也会对原先的社会政治背景和生态学背景产生影响。³³

还有的学者从社会心理学的角度认为，社会文化与社会行为两者的关系可以用一个公式来表示，即 C(文化)→IV→B(行为)。其中IV代表中介变量(intervening variable)，文化对行为的影响须通过中介变量的传递和转换方可实现³⁴。跨文化心理学家 Triandis 通过对文化进行实证分析，剖析出了次一级的文化因素或文化

³³ 常水才. 农村民族社区儿童上中学的涵化与心理适应研究. 云南师范大学学报, 2007年第2期: 第61页

³⁴ 周小华. 文化差异在跨文化沟通中的影响机制. <http://www.southhr.com/HRmanage/communicate/20061009/20686.html>. 2004年

概念，并以此来解说人们的社会行为。³⁵ 根据川迪斯(Triandis)的观点，这些具有社会规范作用的次一级的文化概念，也可以称之为生活概念或“世俗化的文化概念”，在社会文化与社会行为的联系中起着中介变量的传递和转换作用，根据对这类“世俗化的文化概念”的分析，就有可能形成关于人们在现实社会生活中所表现出的社会行为的解释和说明，从而在常识经验的层面和基础上建立起科学的认识和理念。³⁶ 如下图所示：

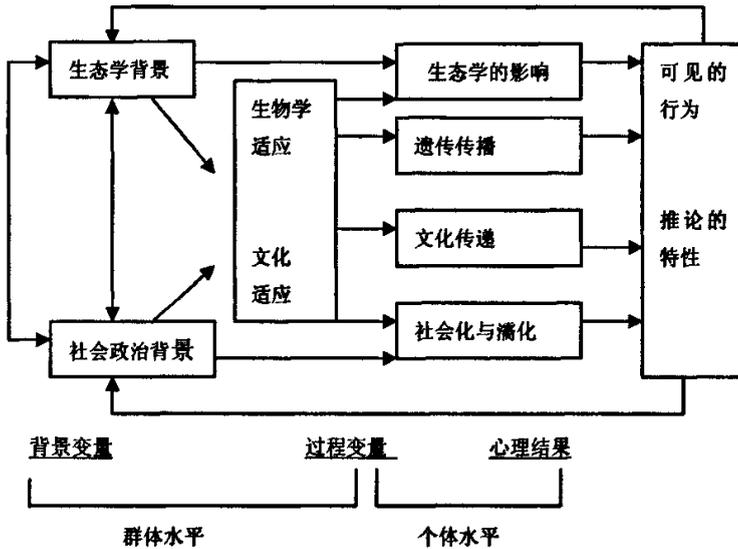


图 2-1 跨文化心理学的概念构架

资料来源：常永才. 农村民族社区儿童上中学的涵化与心理适应研究. 云南师范大学学报, 2007年第2期: 第61页

三、跨文化交际失误：文化偏差视角

跨文化沟通参与者了解了彼此的文化差异，并且在沟通中也尊重了这些差异，但是对差异的尊重不但没有使沟通顺利进行，反而引起了另外的问题。比如，一位中国教授到外教家里做客，进门以后，外教问教授是否要喝点什么，教授并不渴，回答说不用了。外教又一次问教授喝点什么，教授又一次地谢绝了。外教说：“我知道你们中国人的习惯，你们说‘不’的时候是希望对方能够再一次提出来。没关系，

³⁵ Triandis, H.C. . *Culture and Social Behavior*. New York: McGraw-Hill, 1994

³⁶ Triandis, H.C., et al, *Individualism and Collectivism: Cross-Cultural Perspectives on Self-Ingroup Relationships*. *Journal of Personality and Social Psychology*, 1988, Vol,54, No.2. P.323~338

喝吧!”教授回答说:“我也知道你们美国人的习惯,当你们说“不”的时候,就代表直接拒绝了。我是按照你们的方式回答的。”

显然,在上面的情景中,沟通的障碍并不在于对文化差异的忽视,相反,甚至可以说正是双方对彼此文化差异的重视反而导致了问题的产生。可见,成功的跨文化沟通要求我们不但要了解彼此的文化差异,还要求我们了解文化偏差在沟通中的作用机制,分别表现为文化迁移、文化定势和逆文化迁移。³⁷

(一) 文化迁移

文化迁移,指跨文化沟通中人们下意识地用本民族的文化标准和价值观念来指导自己的言行和思想,并以此为标准来评判他人的言行和思想。人们有意或无意地用自身的价值尺度去衡量他人的心理倾向是比较普遍的。一个人从孩提时起,就开始学习本文化群体的行为和思维方式,直到内在化和习惯化。从一种文化的角度看,假定另一种文化能选择“更好的方式”去行事似乎是不合理的。因此,对各民族来讲,常会把自己的文化置于被尊重的地位,用自己的标准去解释和判断其他文化的一切。极端之时还会表现出“己优他劣”的倾向,僵硬地接受文化上的同类,排斥文化上的异己。

发生文化迁移的主要原因在于对文化差异的不了解,在这种情况下,文化迁移是一种无意识的行为;文化迁移也可能是有意识的,这主要是由于文化中心主义。了解不同文化、价值观念取向的差异是消除文化迁移的必要前提。只有了解不同民族的文化习俗、信仰、价值观及其内涵,才能真正完成思想感情的交流。

实际上,任何一种文化都有其自身的独特价值,这种价值是与其特殊环境相匹配的,一种文化现象的产生、存在和发展与人们生活的具体历史条件相联系的。成功的跨文化沟通要求我们必须培养移情的能力:即在传递信息前,先把自己置身于接受者的立场上;接受信息时,先体认发送者的价值观、态度和经历、参照点、成长和背景。设身处地体会别人的处境和遭遇,从而产生移情能力。

除了避免文化中心主义外,预设差异也是避免文化迁移的重要方法,即在没有证实彼此的相似性前,先假设存在差异,提高文化敏感性,注意随时根据文化因素调整自己的观察角度。预设差异从本质上来说就是要保持思想的开放性和

³⁷周小华. 文化差异在跨文化沟通中的影响机制. <http://www.southhr.com/HRmanage/communicate/20061009/20686.html>

动态性。一定的先有观念，固然是我们认识事物的基础，但是预设差异要求我们必须首先将这些现有观念当作一种假设，而不是真理，仔细评价接受者提供的反馈，并随时根据实际情况对它们加以修正。

（二）文化定势

定势也称作定型，最早是由利普曼(Lippman, 1992)在《大众舆论》Public Opinion 中采用的术语,指的是人们对另一群体成员所持有的简单化看法。文化定势可能是由于过度泛化而导致,即断言群体中的每一成员都具有整个群体的文化特征。也可能是由于忽视文化具有动态性和变迁性而引起。

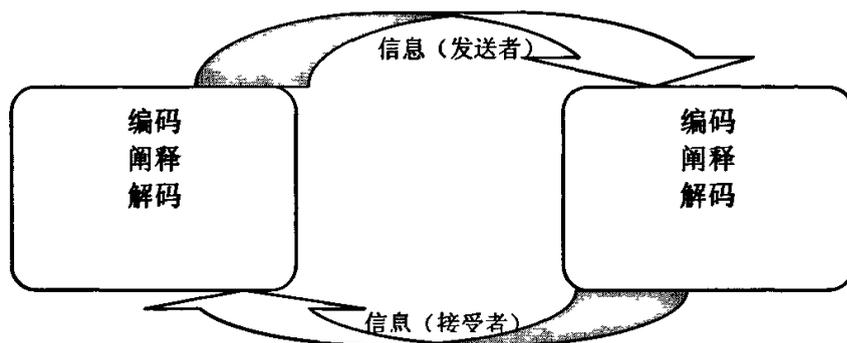
由于人信息处理能力的有限,为了帮助不同文化的人们相互了解,就必须概括文化差异,建立某种文化定型,从这个意义上说,一定程度的文化定势也是不可避免的;然而这些定型对于差异的“过分概括”或“标签化”又可能人为地制造屏障,妨碍文化间的交流和理解。这并不是说文化定势总是错误的,文化定势中通常蕴涵着许多准确的文化观察。但是文化定势很容易以期待文化的形式影响我们对文化现象的理解。“人们看到他们所希望看到的”。人们不但更容易被符合自己期望的东西所吸引,并且往往会对事物做出符合自己期望的解释。

文化定势可能将我们的认识局限于一个或两个凸显的维度,妨碍我们对其他重要方面的观察,使我们对客观存在的差异浑然不觉,从而导致跨文化沟通的失败。研究显示,各个领域的专家与该领域的初学者不同,并不在于专家忽略了脚本和原型的作用,而在于他们通过与该领域的人和事长期接触,从而形成了更为复杂具体和准确的脚本和原型,即问题不在于是不是从一开始就能避免定势,关键是如何不囿于定势,意识到自己现有的认识可能存在的非完备性,从而在交往实践不断获得更为全面准确的观察。

（三）逆文化迁移

文化差异是导致跨文化沟通出现障碍的主要因素。因此,尽可能全面地了解文化差异是人们关注的重点。但是了解了对方的文化特征,也不一定就会避免障碍的产生。下面是一般的沟通过程图。³⁸

³⁸ 关世杰. 跨文化交流学——提高涉外交流能力的学问. 北京大学出版社, 2002 年第 29 页



资料来源：关世杰. 跨文化交流学——提高涉外交流能力的学问. 北京大学出版社, 2002 年第 29 页

图 2-2: Schramm 传播模式

文化差异从沟通的角度来讲,也就是对符号编码或解码规则的不一致。静态地来看,在一次具体的沟通过程中会出现以下三种情况:(1)双方对彼此的文化都一无所知,就会出现以己度人的情况,发生文化迁移,即在未证实信息发送者的编码规则等于信息接受者的解码规则一致时,假定了两者的思想一致;(2)双方都对彼此的文化很了解,并在假定对方编码或解码方式不变的前提下,去适应对方,即发送者将自己的编码规则调整为接受者的解码规则,同时接受者也将自己的解码规则调整为发送者的解码规则,编码和解码规则不一致问题只是换了一种方式存在;(3)当其中的一方编码或解码方式不变,另一方主动适应对方的编码或解码方式,或者双方共同商定采用新的规则,这时沟通才可能顺利进行。在实际沟通中,上面几种问题常常会同时出现。

单独了解文化差异的作用机制,并不会对跨文化沟通产生帮助。只有在了解文化差异三种作用机制的前提下,一方面在实际过程中不断加深对文化差异的了解;一方面,在沟通过程中保持问题意识,综合运用各种沟通技巧,不断地化解差异,才会不断推动跨文化沟通的顺利进行。

第三节 跨文化培训与一般课程学习的差异

一、学习目标的分析

一般课程的学习大多是为了适应本国场境,而跨文化培训是为了对异文化的适应,因此与一般课程学习相比,跨文化培训的难度更大。这是因为,跨文化培训,最终要促使人们实现成功的涵化(Acculturation)。下面,通过涵化理论加以

说明。

涵化（我国有人译为“文化适应”）的经典定义是雷德菲尔，德林顿和赫斯克维兹(Redfield, Linton & Herskovits, 1936) 所制定的³⁹：“由个体所组成，且具有不同文化的两个群体之间，发生持续的、直接的文化接触，导致一方或双方原有文化模式发生变化的现象。”

随着跨文化适应研究的发展，许多心理学家，特别是跨文化心理学家相继提出了他们的跨文化适应理论。根据个体在跨文化适应过程中对己和异文化所采取的态度，学者们将跨文化适应理论分为了单维度适应理论和双维度适应理论。其中，20 世纪前期和中期的文化适应理论都是单维度，后来一些心理学家相继提出了他们的双维度模型，并且得到了许多实证研究的有力支持。现在研究中使用最多的双维度模型是贝瑞所发展出来的模型。

贝瑞根据文化适应中的个体对自己原来所在群体和现在与之相处的新群体的态度来对文化适应策略进行区分，并提出了两个维度，分别是保持传统文化和身份的倾向性，以及和其他文化群体交流的倾向性。他认为这两个维度是相互独立的，也就是说对某种文化的高认同并不意味着对其他文化的认同就低。根据文化适应中的个体在这两个维度上的不同表现，贝瑞区分出了四种不同的文化适应策略：整合(integration)，同化(assimilation)，分离(separation)，和边缘化(marginalization)。⁴⁰

当文化适应中的个体既重视保持原有文化，也注重与其他群体进行日常的交往时，他们所采用的策略就是“整合”；当个体不愿意保持他们原来的文化认同，却与其他文化群体有经常性的日常交流时，他们所使用的策略就定义为“同化”；当这些个体重视自己的原有文化，却希望避免与其他群体进行交流时，就出现了“分离”；最后，当这些个体对保持原来文化，对和其他群体进行交流都没有什么很大可能性，也缺乏兴趣时，这时的文化适应策略就是“边缘化”。⁴¹

随着心理学家对文化适应研究的深入，贝瑞在原有的研究基础上提出了从三个维度来研究文化适应。⁴²他考虑到文化适应中的民族文化群体在很多情况下并

³⁹ Cabassa L J. Measuring acculturation: where we are and where we need to go. *Hispanic Journal of Behavioral Sciences*, 2003, 25(2): 127~146

⁴⁰ 余危，郑钢（2005）“跨文化心理学中的文化适应研究”，《心理科学进展》，2005 年第 13 期，第 838 页。

⁴¹ Berry J W, Poortinga Y P, Segall M H, et al. *Cross-Cultural Psychology: Research and Applications* (2 ed.). Cambridge (UK): Cambridge University Press, 2002. 345~383.

⁴² Berry J W. Conceptual approaches to acculturation. In: K Chun, P B Organista, G Marin (Eds.). *Acculturation:*

不能自由地选择他们的文化适应策略，同时也是从雷德菲尔，林顿和赫斯克维兹对文化适应的经典定义出发，在他原有理论两个维度的基础上增加了第三个维度：文化适应期望和主流文化群体在强有力的相互文化适应过程中所扮演的角色，由此在原有双维度模型的基础上增加了一个类似的结构。⁴³

总之，上述分析表明，成功涵化所导致的跨文化适应需求较为繁杂，因此，跨文化培训的目标也较为艰巨。

从前文的叙述中，我们知道跨文化培训涉及到如下问题：“个人如何在跨文化环境中提高交际的有效性？”“旅居者在新环境中如何适当地进行调整适应新的文化？”“旅居者如何最大限度地利用当地的学习资源？”一些培训机构除了进行6W问题（who, what, when, where and how）的澄清，还探讨“why”问题，目的是让学习者理解学习的理论基础，也就是说，不仅能阐述他们的学习内容，还能创造性地把所学习的内容用在新的环境中，获得新的参照框架，这表明培训者的基本责任是帮助受培训者学会“如何学习”。受培训者在新的环境中体验新的经历，需要理解从新的刺激信号中获得信息和方法，内化这些信息并用它达到新的目标或解决新的问题。受训者需要发展新的系统来适应新的环境。⁴⁴

二、学习内容的分析

提到跨文化培训与一般课程学习的差异，我们首先要了解文化的概念。泰勒(Tylor, 1871)在其里程碑式的著作《原始文化》(*Primitive Culture*)中第一次给出了文化的专门概念：“文化或文明，就其广泛的民族学意义来讲，是一个复合整体，包括知识、信仰、艺术、道德、法律、习俗以及作为一个社会成员的人所习得的一切能力和习惯。”⁴⁵ 泰勒的定义将文化解释为社会发展过程中人类创造物的总称，包括物质技术、社会规范和观念精神。

泰勒所提出的定义被学者们公认为是文化定义的起源，后人对这个定义褒贬不一，并同时不断地提出新的观点。如美国著名人类学家克拉克洪(Kluckhohn)和凯勒(Kelly)把文化看作是“历史创造出来的，清晰和不清晰，理性和非理性的

advances in theory, measurement, and applied research. Washington DC: American Psychological Association, 17-37. 2003

⁴³ 余危，郑钢. 跨文化心理学中的文化适应研究. 心理科学进展, 2005年第13期: 第839页

⁴⁴ 杨军红. 跨文化交往中的文化差异分析及跨文化培训模式比较研究. 华中师范大学硕士论文, 2002年第32页

⁴⁵ 旋小林. 泰勒文化研究方法论在20世纪发展的态势. 青海师专学报, 2004年第4期: 第14页

所有生活方式,这种因子在任何给定的时间内,都作为一种人类行为的潜在指导而存在。”⁴⁶ 爱迪·格沙恩(Ediger Shane)将文化定义为群体在适应外界和同一内部成员的过程中,逐渐形成的不被成员察觉的隐含性假设。他认为群体本身不能自发感受到自身文化,文化需要比较才能显示各自的特色。他还指出文化可以看作是冰山,冰山以上是文化切实可观的有形部分,是人们能够看到的、听到的、觉察到或触摸到的东西,即人造物品。但这只是文化的一小部分,在冰山下面还存在文化的无形部分,包括价值观和基本假设。当然文化不仅仅是基本假设,价值观和人造物品的简单结合体,三者中基本假设和价值观决定了人造物品的形成,特别是对人的行为起着决定性作用。⁴⁷ 美国文化人类学家克拉克洪等在1952年发表的 *Culture: a Critical Review of Concepts and Refinitions* 中分析考察了100多种文化定义后,把文化定义为:文化存在于各种内隐和外显的模式中,借助于符号的运用得以学习和传播,并构成人类群体的特殊成就,这些成就包括他们所创造的各种物品,文化的基本要素是传统思想观念和价值,其中尤以价值最为重要。⁴⁸

根据霍夫斯泰德的观点,文化是一个群体的成员赖以区别于另一群体成员的共同思维方式,文化包括价值体系,价值观是文化的基石;这种共同的思维方式也可以被称作一个环境的人的“心理程序”或“心理软件”。他认为,文化不是一种特征,而是具有相同的教育和生活经验的许多人所共有的心理程序。不同的群体、地域或国家的程序互有差异,这是因为他们的“心理程序”是在多年的生活、工作、教育下形成的,他们具有不同的思维观。文化是一个群体在价值观、信仰、行为准则和风俗习惯等方面所表现出来的区别于另一个群体的显著特征。⁴⁹

可见,文化是一个个性鲜明、内容包罗万象、层次复杂的系统。简要地说,一般课程学习侧重某个领域的知识、技能和态度的掌握,而跨文化培训要有实效,应当是对一个文化系统的学习,内容要复杂的多。这决定了跨文化培训与一般课程学习的差异。

⁴⁶ Ferraro-G.P: *The Cultural Dimension of International Business*, Prentice Hall.

⁴⁷ 转引于赵曙明. 跨国公司在华面临的挑战: 文化差异和跨文化管理. 管理世界, 1997年第3期: 第76页

⁴⁸ 郭莲. 文化的定义与综述. 中共中央党校学报, 2002年第1期: 第115-118页

⁴⁹ 霍夫斯泰德. 跨越文化发展的障碍: 多元文化管理. 科学出版社, 1996年: 第3页

第三章 跨文化培训的实践操作

本章将阐述跨文化培训的整个过程，具体来说就是：跨文化培训的对象是谁？跨文化培训要达成什么目标？跨文化培训的具体培训内容是什么？跨文化培训的过程由哪几大模块组成？跨文化培训有几种模式？在跨文化培训中，人们通常采用哪几种方法？下面我们将依次予以阐述。

第一节 跨文化培训实践模式概述

本节将要阐述的内容是跨文化培训的模式，目前国外常见的跨文化培训的模式可以分为以下几种：智力模式、文化同化模式、经验模式、自我意识模式、文化意识模式和仿真模拟模式。在接下来的内容中，我们将分别具体予以阐述。

一、智力模式

智力模式(model of intellect)又称“学院模式”或“班级模式”。强调认知目标，文化具体情节讲授和传统教育。早期的维和部队人员培训就是使用这种模式。受训者学习有关派驻国的历史、地理、政治、人类学和习俗等方面的具体知识。这种培训项目的材料比较容易准备。培训者只需要准备一些讲座，把他们所知道的有关东道国文化的知识讲授给听众。当然这种方法的针对性比较强，“告诉他们最想知道的有关东道国文化的内容”因而较受欢迎。

这种模式的局限性在于，缺乏海外生活体验与“课堂”学习内容之间的一致性。不能让受训者检省并提高自己的跨文化交际行为。学习只是发生在“理想层面”，受训者对不熟悉的文化的情绪反应没有得到解决。正如汉尼森和霍普金斯(Haneson& Hopkins, 1967)所指出的：智力模式的适应性较差，尤其是当参加培训的人员在没有权威专家指导的情况下在海外自行解决问题时，用这种方法学到的知识往往无济于事。简言之，这种培训方法没有教会受训者“如何学习”的方法。因此这种方法逐渐被“经验”方法所替代。然而，虽然授课方法饱受批评，但是由于它简单灵活并且成本低，所以仍然备受人们的青睐。而且，我们可以用电视片、幻灯片和其他视觉教具来显示文化差异。

二、文化同化模式

另一种与学院模式较类似的培训方法是社会学家们所开发的“文化同化法”(model of culture assimilator)，该方法包括大量真实生活中的情景，情景描述了令人匪夷所思的跨文化交互活动，以及人们为了避免误解而作的解释。在该方法中，这些情景被称为“评论性事件”在评论性事件之后，培训师会要求受培训者反思该情景并思考导致误解的原因。提问之后，就是四到五个似是而非的选项，这些选项都是人们亲自面对这样的情景时可能做出的行为。最关键的一点是，受培训者要对其选择项进行归因，将自己的归因与正确的归因进行比较。在几种选项中，一种代表受培训者自身文化中的观点，有一种代表客文化的观点，余下选项都是其他文化中的观点。对于每一种选项，都用单独页码做了解释：给出某种行为在给定的情景中之所以不合适的理由。因此，文化同化包括三个部分：一个事件或故事、四到五个行为选择或归因，解释。文化同化法是一种最早的结构化培训方法，后来人们对这种方法做了大量的研究。

文化同化法的实施方式是，让小组每一成员谈对其他成员的印象，并评述为什么形成这样的观念。在这种对态度的讨论中，每个参加者均有机会听到不同文化的代表人对自己的看法。在这种类型的训练中，如果研讨会是由某一专家主持的话，将会让受培训者获得独特无比的体验。训练人必须要改变一下语气，以保证参加者不是对其他人给予评估，而是对他们的理解，这一点在培训过程中尤为重要。训练人还必须分析各种类型的答案，并把它们与相应的各种文化类型联系起来，以便总结出培训体验的结论。但是，我们在使用这种方法的时候必须要小心谨慎，保证不会严重伤害受培训者的感情，实际上，如果在恰当的时候进行培训，即参加者的态度友善，讨论的氛围轻松、开明，就不会有任何问题。如果小组活动开展不充分的话，最好不要试图做练习。⁵⁰

文化同化法反映了大学模式，受到习惯于大学教学方式的人的欢迎。他们喜欢这种纸笔方式，而且对单独工作感到轻松。在这两种“学院模式”中，培训者需要讲授文化概况中一些很抽象的理论，这使学院模式招致批评。如果受训者仅仅是学得一点文化细节、文化概况和日常生活经验，那么在真正与该文化中的成员

⁵⁰ Bhawuk, Dharm P.S., Brislin, Richard W., "Cross-cultural Training: A Review," *Applied Psychology: An International Review*, 0269994X, Jan2000

交往时，他们所学到的知识大部分都会很快失效。其他的批评观点谈到，这种模式没有运用最新的方法论，不适合海外生活经验的多样性，受训者的跨文化交际的行为没有得到改变。

三、经验模式

19世纪60年代，汉尼森和霍普金斯提出了经验性方法(empirical model)，认为经验型方法比授课方法更为有效，从而促进了经验型方法和文化同化法的发展。经验型方法较之授课方法更为有效，主要基于以下五点：第一在讲课式方法中，培训师提供给受培训者准备好的信息，受培训者只需使用就可以了；而在现实生活中收集信息的重担是由受培训者或旅居者来完成的。第二，传统的方法所面对的是问题解决式的活动，培训师对活动已经有了明确的定义。第三，在教室内培训师会鼓励受培训者保持理性并且不受感情的影响，而在现实生活中他们要受感情的影响。第四，大学模式通常需要参与者学习一些材料然后得出分析报告，即川弗诺维茨(Trifonovitch, 1977)所说的“纸上定位”；而在现实的跨文化接触中，人们需要与人交往的技能，即“人的定位”。最后，这种方法强调书面沟通而不是语言沟通；而旅居者主要的沟通模式采用的是口头语和非言语语。⁵¹

四、自我意识模式

“自我意识模式”(model of self-awareness)也称人际关系模式。该模式强调情感目标，运用经验过程，内容上侧重文化概况。这一模式的前提是：对自己了解较深的人，对其所属的文化也同样了解很深。认为要理解他文化，首先必须理解自己的文化。对自己的文化的理解，包括其优缺点的演变，能够促使文化关联态度形成。这种文化的自我意识使我们在跨文化交往中能够获得识别自己和有关他文化之间文化类同和差异的参照系。因此在异文化中也会有效地进行交际。这种模式强调参与者组成一个功能单位，并关注在其中的角色和要达到的成绩。这种培训模式用T小组培训法和角色扮演法。福斯特(Foster)认为人际关系模式是以美国人的价值观为前提，基于美国人的公开、平等、崇尚个人主义和直率等一系列价值观和假设前提下，与其他培训模式有所不同。正如霍普金斯所指出的，人际关

⁵¹ Bhawuk, Dharm P.S., Brislin, Richard W., "Cross-cultural Training: A Review," *Applied Psychology: An International Review*, 0269994X, Jan2000

系培训模式产生了设计者自己所属的文化的行为模式和态度规范,而不像其他培训模式那样具有普遍性。

还有一个局限性在于它没有为参与者提供一个概念性的结构框架,以分析未来可能会面临的情况,因此成员的行为和洞察力没有得到很好的培训。这个模式也没有强调“如何学习”。曾经积极参与维和部队培训的人类学家詹姆斯(James)对自我意识培训进行了深入研究之后,认为该模式只是强调自我意识,个人抽象的知觉和价值观差异,是行为科学家的“人为制品”,没有涉及文化的相对性。

五、文化意识模式

文化意识模式(model of cultural-awareness)可以分为两种。一种侧重文化概况的介绍。该模式与侧重美国文化的自我意识的模式相反,试图把经验过程带入培训中,并加以强调。在培训内容上,它属于“文化概况”。自我意识模式中,强调的是个人的自我,而对文化的理解则是副产品。众多跨文化培训领域的研究者均认同该模式可以提高参与者的意识,影响他们的思想、态度和行为。实际上,这种培训方法的有效性已经得到了广泛地赞同。文化意识模式包括广泛的理论阐述,材料收集,现实的角色扮演,以及仿真培训。

另一种“文化意识培训模式”是“跨文化培训专题讨论”(ICW, intercultural communication workshop)。跨文化培训专题讨论设计的重点放在不同价值观情境下的交际上,目的是提高参与者文化的自我意识、国际间理解和跨文化交际能力。来自不同文化背景的人组成不同的小组,小组成员从对自己进行观察,并获得对影响他们互动的价值观和信仰的意识。跨文化培训专题讨论的目标包括“认识文化差异”,提高解决跨文化交际问题的能力。这种方法一般在学院的跨文化培训项目中进行。这种模式中应用的培训技能有:讨论文化差异;讨论跨文化交际,提高参与者的文化敏感性;角色扮演,涉及表达对立情感和情绪的练习;冲突事件检省;价值澄清联系;使参与者进行一些实地体验,讨论不同的反应和心理剧。可见,它已经将上述培训模式中比较有效的模式整合在一起了。

参与跨文化培训研讨班的不是旁观者,而是参与者。要不断接受信息和给予反馈,并发展一种新的视角,提高学习能力。在一种非价值观支持的环境中,受训者愿意承担风险,亲自参与体验,并把概念性的材料用于小组互动中。对那些

即将要出国的人来说，它提供了一个海外经历的预演，同时还有来自小组成员和促进者的意见反馈。

六、模拟模式

针对学院派培训者模式做出反响的是“领域培训模式”，也叫“仿真模式”(model of simulation)。一般的旅居者正式出国之前，到国外参加强化集中培训的机会还是不多的。仿真模拟就是复制海外环境，让受训者在这种环境下进行“模拟实地”训练。这个模式强调情感目标，文化具体细节和经验过程。不像学院模式，仿真模拟像受训者再现其他文化的环境，受训者在仿真环境积极参与整个培训过程，并从“即时即地”的活动体验中学习，并通过体验学习得出新的态度和技能。受训者有望培养出一种新的问题解决的行为和态度。这会提高他们跨文化交际的有效性。

这种模式的优点在于：以受训者为中心而不是以培训者为中心；要求受训者对自己的学习过程负责；基于问题解决；培训者的角色转变成为受训者提供材料而不是提供答案解决问题。但是这种培训模式同样存在不可避免的缺点：首先是文化无法复制，在仿真模拟培训中表现很好的培训者，在海外的真是环境中也许会面对两难冲突，适应性很差。而且许多仿真法只是侧重模拟环境，而社会政治和人际因素都被忽略，并且很多赖以判断的复杂的文化密码和符号无法仿真。另一个观点是，仿真模拟并没有为受训者提供最为需要的“有关旅居国的具体知识”，培训者不得不按照传统的“学院模式”来讲授这些知识。

其它模式还包括实地模拟 (area simulation) 等。实地模拟指的是在目标文化中即自然场景下进行模拟。

第二节 跨文化培训的基本过程

本节主要阐述跨文化培训的基本过程，包括跨文化培训的目标、内容、方法和案例。

一、跨文化培训的目标

(一) 传统的观点

跨文化培训的主要是为了培养旅居者的多元文化交际能力，即能够理解和鉴赏不同文化之间在习俗、价值观和信仰等方面的异同。总体来说，长期以来，跨文化培训的目标主要体现在以下几个方面。

价值观多样性：(1) 意识到信仰、价值观和禁忌方面的敏感性东西对自身民族及其他民族思维和行为的影响；(2) 鉴赏及接受在信仰、外形和生活方式上的异同；(3) 理解技术如何对文化群体产生影响。

表现出见多识广：(1) 熟悉旅居国主流文化和非主流文化的历史；并接受旅居国的文化；(2) 了解该国的历史、政治、教育体制和经济，能够读懂时事新闻并了解社会问题。(3) 能够采纳其他文化群体的看法，学会避免文化差异所造成的误解，并能够敏锐地洞察各种文化的特征；(4) 非常谨慎地对待偏见、种族问题，克服既定模式、偏见和人文中心主义。

积极介入到不同的文化中：(1) 掌握旅居国的语言知识，学会与不同文化背景的同事进行言语交流和非言语交流。(2) 适当借助技术与其他文化群体进行沟通、互动和共事；(3) 熟悉技术环境中的文化常模及在这样的环境中能成功地与之互动。

例如，在一份为“第一次出国人员”所提供的“跨文化交流”培训班所做的计划中曾规定，⁵² 本培训班的目标旨在：使人们能想象到一个“发展中国家”生活和工作到底意味着什么；告诉人们可能会出现的问题；使人们了解跨文化交流在日常生活中的意义和价值；向人们展示成功地适应异文化的实例和可能性；启发人们在有困难和矛盾冲突的情况下做出正确的决定并采取正确的行为方式；向人们提供明确地感知自己的思维和行为模式的可能性，并在可能的情况下挖掘新的模式；帮助人们客观地看待自己的期望和现象，并对此提出疑问，同时将这些期望和想象与在国外生活过的本国人的经历和经验进行比较；传授科学的关于跨文化合作的知识、认识和处理方式；让人感受到国外生活的魅力。

⁵² 转引于马勒茨克(著)，潘亚玲(译)．跨文化交流——不同文化的人与人之间的交往．北京大学出版社，2002年：第182-183页

（二）新近理念：多元文化素养

众所周知，不同国家之间以及同一家公司甚至家庭内部都存在文化差异，即每个个体都有不同于其他人的“文化特征”。个体的“文化特征”源于个人的籍贯、种族、宗教信仰、政治观念的差异。个体的文化特征一方面形成了这个多元化的世界，但另一方面又阻碍了人与人之间有效的交流。因此，近年人们提出，为了适应全球化趋势，我们需要培养多元文化素养（multicultural competence）。

多元文化素养，即与来自不同文化的群体进行沟通的能力。这种能力可以是与生俱来的，也可以通过后天培养而形成。多元文化素养的核心包括：情绪控制能力、情绪表达能力，以及跨文化敏感度。多元文化素养大体上包括三个部分：

（1）多元文化知识，即了解异文化人的行为和思维方式；（2）多元文化移情，即自觉转换文化立场，有意识地超越本土文化的框架模式，将自己置于目的语文化模式中，感受、领悟和理解目的语文化；（3）自信，即了解自身的优缺点，不偏不倚地对待文化差异。⁵³

具备多元文化素养的人在沟通时，能准确理解异文化者的思维方式和可能的行为反应，并且能够从对方的角度来表达自己的观点。与缺乏多元文化素养者相比，他们不会有那么多的偏见，并且更乐于去学习异文化知识。

可见，目前，跨文化培训的目标不仅仅是给予受培训者特定的知识或技能，而是一种素养，即综合素质的教育，从而帮助他们适应新环境、适应工作和新的人际关系。

二、跨文化培训的内容

目前，跨文化培训内容研究方面，学者们普遍认为，应该注意语言、价值观、时间观等文化差异，培训受培训者的跨文化交际的敏感性。具体说来应该包括以下几个方面的内容：（一）自然和社会环境介绍。跨文化培训内容的重点不应是技术，而是熟悉工作环境。职员到有文化差异的东道国工作，必须熟悉那里的自然和社会环境，包括东道国的气候、地理、住房、医疗、交通和通讯等方面的条件以及社会制度，政治制度，经济制度，法律制度等；（二）语言培训。语言培训是跨文化培训的基本内容，因为语言是文化价值的载体，是交流的工具；（三）

⁵³ Wikipedia, Intercultural competence, http://en.wikipedia.org/wiki/Intercultural_competence#Basics#Basics

文化的敏感性和文化的适应性训练。这是跨文化培训的重点，主要是方式是通过了解东道国的生活习惯，风土人情，历史背景，训练员工对当地文化特征的分析能力，弄清楚当地文化是如何决定当地人的行为的，掌握当地文化的精髓。较为完善的文化敏感性培训能使员工更好地应付不同文化的冲击，减轻他们在异文化环境中的苦恼、不适应或挫败感，促进不同文化背景的人之间的沟通 and 理解，避免他们对当地文化形成偏见。

三、跨文化培训的方法

西方文献中有关跨文化培训的方法分类来源于古迪昆斯特和汉默 Gudykunst & Hammer 研究分析的结果。根据他们的观点，跨文化培训的各种方法可以归纳成非文化特色教学法，文化特色教学法，非文化特色实验教学法，文化特色实验教学法等四个门类。具体来说主要包括：

（一）提供相关信息

例如，在很多跨国公司为外派人员准备的跨文化培训之中，为了帮助外人员了解并熟悉东道国的经营环境和生活环境，会在他们出国之前向其提供以下几方面的资讯：（1）提供有关东道国的背景资料，包括东道国的历史、地理、政治、社会文化、经济体系、科学与产业、时事、重要人物、宗教和假日等；（2）提供与生活有关的实用信息，以东道国的生活成本、社会习俗、汇率、治安、法律、医疗、居住与学校、交通、电话、时区及度量衡体制等为主；（3）提供与国际工作转换有关的必要信息，如护照规定、签证、工作许可证、关税与合法的报关内容，及如何寄送业务基金等相关资料。

（二）课堂讲授

跨文化培训中最普遍、最常见的方法就是授课。授课方法最大的长处是，在相对较短的时间内向外派人员提供大量信息，课堂讲授能给外派者提供一幅他们即将面临的挑战的清晰画面，特别应教会外派管理者：针对文化差异，如何做出适应性调整；如何理解来自不同文化、宗教和种族背景的人们，并与其共同有效地工作；如何理解全球市场、全球客户、全球供应商以及全球竞争者；如何管理

多元化的团队。课堂讲授常佐以投影、图片等教具，以增强授课效果。

（三）虚拟现实技术

虚拟现实技术(Virtual Reality)是现代信息技术在跨文化培训领域中的运用。虚拟现实技术是二十世纪末才兴起的一门崭新的综合性实用信息技术，它融数字图像处理、计算机图形学、多媒体技术、传感与测量技术、仿真与人工智能等多学科于一体，为人们建立起一种逼真的虚拟的交互式的三维空间环境，并能对人的活动或操作做出实时准确的响应，使人仿佛置身于现实世界之中，因此虚拟现实技术可以为接受培训的员工创造出一种流连忘返的学习和工作环境。

运用虚拟现实技术可以实现以下几个方面的目的：

其一，跨文化培训的时空虚拟。利用虚拟现实技术，可以彻底打破空间的限制。大到宇宙天体，小至原子粒子，参训员工都可以进入这些物体的内部进行观察。虚拟技术还可以突破时间的限制，在很短的时间内将一些几百上千年的历史流变，通过虚拟现实技术呈现给培训对象观察。例如导游企业在给员工做培训时，采用的一种方法就是通过虚拟的历史空间，参观半坡氏族社会生活起居、经历三国群雄纷争的狼烟等等。

其二，跨文化培训的内容虚拟。利用虚拟现实系统，根据所要培训的内容进行相应的虚拟处理，员工无论是在知识学习、能力创新，还是在经验积累、技能训练等都可收到意想不到的效果。如在技能训练方面，虚拟现实的沉浸性和交互性，使员工能够在虚拟的学习环境中扮演一个角色，全身心地投入到学习环境中去，“亲手”练一练、“亲口”说一说各种技能训练。而且虚拟技能的训练系统没有任何危险，可以不厌其烦地反复练习，直至掌握操作技能为止，几乎没有成本的再投入。

其三，跨文化培训的设备虚拟。虚拟现实技术克服了网络远程培训在硬件建设方面的不足之处。在远程教学中，往往会因为实验设备、实验场地、教学经费等教学条件不足方面的原因，而使一些应该开设的教学实验无法进行。利用虚拟现实系统，可以弥补这些方面的不足，参训员工足不出户便可以做各种各样的实验，获得类似于真实实验的体会，从而丰富感性认识，加深对教学内容的理解。

其四，跨文化培训的角色虚拟。虚拟现实系统可以虚拟历史人物、教师、导

游、医生甚至受训员工本人等各种人物形象，创设一个人性化的学习环境，使受训员工能够在自然、亲切的气氛中进行学习。例如，在虚拟的课堂学习气氛中，员工可以与虚拟的教师、其他受训人员一起交流、讨论，共同探讨学习中的各种问题，进行协作化学习⁵⁴。

（四）敏感性训练

敏感性训练，也称“T 小组训练法”，是跨文化培训中的一种重要方式。该培训方法是美国心理学家莱温(Lewin)于 1964 年创建的一种改善人际关系和消除文化障碍的方法。

T 小组的目标是使参与者意识到自己的情绪对一些意外的下意识反应，从而增强人们对不同文化环境的反应和适应能力，促进不同文化背景之间的人更好地进行沟通和理解。具体来说，敏感性培训的目标包括：（1）使人能更好地洞悉自己的行为；（2）更好地理解具体的活动过程；（3）在集体活动过程中培养判断问题和解决问题的技能。敏感性培训的具体措施是，把不同文化背景的人或在不同文化地区工作的经理和职员集中进行培训。通过敏感性训练可以使员工学会如何进行有效的交流，细心地倾听他人的观点和情感，从而加强人们的自我认知能力和对不同文化环境的适应能力，促使来自不同文化背景的员工进行有效的沟通和理解。

敏感性训练的一般方法是把 10 至 15 名员工集中到实验室或远离企业的地方，由心理学家对他们进行为期约 1 至 2 周的训练。在培训过程中，受训者就他们之间当时发生的事情坦诚地交谈。通过这种方式，受训者能够发现和学习原来自己没有注意到的文化差异，打破心中的文化障碍，加强不同文化间的合作意识和联系。通过敏感性训练还可以明显减少跨文化企业的员工的文化偏见，增加相互间的信任感和内部控制倾向，提高员工对不同文化的鉴别和适应能力。

（五）聘请指导以及自我训练

聘请文化顾问进行指导以及自我训练，以帮助旅居者跨越不熟悉的文化领域是应对“文化休克”的有效方式。许多大的跨国企业运用“文化翻译”，帮助新的外

⁵⁴黄家文，刘景福. VR：员工培训新变革. 人力资源管理技术

派经理和家人解决刚到不同文化中所遇到的问题。例如，麦道化学公司和 IBM 公司，给每个外派者指定一名指导员（通常是该外派者某方面的上级主管），帮助外派经理更快地融入东道国的文化与生活，并帮助他们回国以后适应国内的生活和工作。外派经理自己在出国前也要做好准备，了解目标国家的风土人情、文化、政治、经济等知识，与那些在目标国家生活过的人进行交流，在思想上和心理上做好克服文化休克的准备，并以开放的心态接受新的文化和结交那里的人。同时，还要帮助家人做好准备。

第三节 案例分析

本节我们将用一个简单的跨文化培训案例来加深读者对跨文化培训整个流程的认识。该案例被称为 CETI (Communication with Extra Terrestrial Intelligence) 跨文化培训计划。CETI 计划详细介绍了整个培训的对象、原则、目标和培训流程。

一、案例简介

（一）培训对象

该培训对象是 15 位年龄在 35 至 45 岁之间，来自 8 个不同国家的中层管理人员。为了增强其对新文化体验的真实性，该计划还邀请了这些管理人员的妻子来参加本次研讨班。她们不仅要出席专门的研讨会，还要参加一些男士们的敏感性训练研讨会小组。因为被派遣到国外并与其家人定居的管理人员，其行为可能会受到妻子、儿女的影响。培训计划的主要目标是开阔他们的企业战略视野并训练他们同外国人一起开展工作。

（二）培训原则

CETI 计划有两个原则，其中一个原则是，将受培训者组成的群体作为主要的资源以及实践经验的聚会。该研讨会在法国南部的马赛市(Mercues)一个富丽堂皇的城堡举行，该地区与外界处于隔离状态。参加者都要全程参与管理人员的群体生活，用最自然的言行创立一个和睦的社会团体。另一个原则是：自我体验

学习与授课式学习相结合。一方面让受培训者亲自体验所创造的跨文化环境，并让其解决设定的问题；另一方面，加强授课式培训。

（三）培训目标

CETI 计划根据如下三个目标展开：（1）接触新的社会文化环境；（2）体验不同的文化，并学会与该环境中的人交流；（3）传授先进的国际企业管理理念。

（四）培训方法

CETI 采用了多种多样的方法：如教程和课程讲授，小组工作和研讨会，企业实践模拟，小组答问和座谈，案例和阅读材料讨论，工业实践经验的发展和非组织的研讨会等。

该培训计划实行一天七个半小时工作制，其具体的时间计划表由以下几个部分组成：（1）课程讲授(包括同来访演讲人座谈)，其培训时间占 22%；（2）小组讨论 50% (研讨会，案例讨论等)，其培训时间占 50%；（3）集体性训练 8% (模拟，商业游戏)，其培训时间占 8%；（4）个人工作 20%，其培训时间占 20%。

有些研讨会侧重小组工作的时间比较长，而侧重个人研究学习的时间很少，这样做的原因在于小组成员偏好小组学习，他们反对在自己房间内单独进行工作。

在跨文化培训过程中不经过挫折是不会取得成功的，而参加者必须接受并且充分利用这些挫折。在 CETI 培训计划第一个研讨会的十周期间，一个没怎么接触过外国文化的斯堪的纳维亚参加者，常常反复向研究室的主任表示：几乎不能忍受一个法国人的讲课风格，不理解其所持的观点和导课思路。他还不断向主席反映情况，请求撤消讲课人或调换他的工作。该参加者表现出了文化冲击状态中的所有症状，然而在研讨会的最后一堂课结束之前，他对研究室主任说：“在研讨会开始的时候，我有一种极度的偏见，讨厌听到那些与我有不同思维的人发表看法，以致我往往敌视他们的个人才能和品德，我总认为他们是错的，而我都是对的。现在，我理解了双方有各种不同的爱好、价值观，而且两者没有优劣之分。我必须接受这种差异并适应它们。

在 CEIT 培训中非常注重文化差异对比。培训过程中，培训策划人总先是让

美国讲课人和受培训者接触一周时间，然后安排一周时间让其同法国讲课人接触，接着又用一周的时间让其同德国讲课人接触等等。另外，在培训计划后半阶段的安排中，还强调对不同国籍讲课人的思维方式之间的对比。事实证明，文化对比的效果是很有价值的。培训时曾同时邀请了一位 20 世纪 50 年代任德国沃尔克斯维根公司总裁的德国管理专家和一位任德国雷恩奥特公司总裁的法国管理专家，他们在推销小型的欧洲汽车时，采用的是两种不同的战略，但是最后都取得了成功。通过对他们类似的经验进行讨论，让受培训者对国外市场营销战略战术的经验教训和欧洲和美国不同文化背景产生了深刻的印象。

每一堂课的开始都是用半个小时粗谈各自的经验和对所讲课题的一般看法；然后进行小组研讨，在讨论过程中参加者可以谈论自己的观点或提出希望解答的任何问题。最后，讲课者把这些不同观点综合起来，并尽可能多地列举具体的事例，同时鼓励参与者与他一起进行交流。

在培训过程中，该计划使用了文化同化法、角色扮演法、模拟法、企业游戏训练法、案例教学法，并邀请一部分来自不同国家的参加者献身说法，根据他们各自的体验如劳工冲突及其处理办法来提供“联合讲授”。在培训方法选择上，始终遵循的两个条件就是：第一，不同的方法要能体现出不同的思想和理解态度；第二，训练方法要紧紧密结合培训的进展过程。

（五）培训计划流程

在研讨会开始的第一天，CEIT 总是注重小组讨论，主要围绕以下几个课题开展：培训目的是什么？怎样让受培训者尽快熟识了解不同文化背景的人？想对其他人了解些什么？在这个阶段，受培训者的自信心将被激发起来，从而为体验新文化做好准备，并逐渐转变成对他人的好奇和注意。三天以后，初期的紧张和忧虑消除了，小组准备好做第三步工作，而且参加者开始消化他们要接受的灌输，或者对所灌输东西产生兴趣。下一个阶段则注重感性认识的掌握，即有关国际贸易的资料知识。

这个阶段后，小组需要去共同完成一定的任务，通常安排的任务是游戏模拟。然后，小组要归纳出不同民族文化之间所存在的心理和行为差异。

经过第三步后，培训方法主要侧重小组工作开展和小组讨论的运用。有关管

理中跨国文化的案例，参加者的“联合讲授”，模拟或“角色”扮演等方法均在这时候安排进行。在这个阶段，各小组为了要把上述研究过的各种国际性因素在跨文化的条件下加以综合，通常需要在管理方面灌输新的认识。另外，分析民族差异后，还需要对世界现代管理观念作一个评估。这是小组学习国际企业战略的新阶段，它由著名大公司卓越领导人讲述经验教训。然后，用几天时间侧重了解管理技术方面的最新发展。通过讨论后的正式课程讲授，列举出这些发展的一般条件。

培训计划的结束部分还包括了非正式讨论，这些讨论通常围绕着受培训者提出来的个人和家庭在跨文化环境下产生的问题来展开，并以无组织的形式来进行。⁵⁵

二、案例分析

通过上述案例介绍，我们认为在培训过程中要注意以下几个问题：（1）要向受培训者解释所用方法和所选课题的原因，并定期征求他们的意见。（2）不要过分关注受培训者表现出来的满意或抱怨情绪，这往往不是判断评估效果的好办法，因为有时可能需要为他们提供一种令人扫兴的实践课程。（4）对外派人员配偶的培训与管理人员的培训计划同等重要。家庭是管理人员一个重要的人际环境，它在管理人员的职业生涯发展中起着极其重要的作用，这一观点越来越广泛地得到承认。（5）注意以下两个方面的平衡：一方面是管理课题的认识灌输；另一方面是跨文化沟通的敏感性训练，参加者倾向于根据其职业背景来看待管理问题，并回避在跨文化条件下观察这些管理问题。培训师要制止这种偏重企业实务问题的诱惑，突出跨文化方面的课程介绍。此外，从该案例中我们还可以获悉跨文化培训通常采用模拟与角色扮演的培训方法。让受训者去东道国旅游，与具有东道国经验的经理或当地居民座谈都是非常可行有效的文化敏感性培训方法。

本章通过跨文化培训案例的介绍，阐述了跨文化培训要达成的目标，采用的培训方法，以及培训过程要注意的问题。不足之处在于，该培训计划主要是高层的外派管理人员而设计的，而这些人只是外派人员中的一小部分。

转引于⁵⁵转引于 J·博德温主编. 比较管理学. 颜坚莹等校译

第四章 项目管理：提高跨文化培训效益的策略

前面的分析表明，跨文化培训较为独特，复杂多样，而且不同于普通学校教育课程，多以特定项目形式出现。因此，为了提高跨文化培训效益，必须在战略上加强对项目的管理。

第一节 设计培训项目

一、需求评估

对受培训者的需求进行评估是整个跨文化培训工作的先决条件，因此跨文化培训者要做好需求评估的工作。在评估时要从各个层面来进行，使需求评估切实针对每一位旅居者的个人情况。需求评估的内容具体包括以下几个方面的内容：旅居者的交际能力、认知能力和自我管理能力方面的优缺点，以及一些可能会对旅居者产生影响的因素如工作性质（Black et al., 1992; Ronen, 1989）^{56~57}国外经历（Takeuchi, Tesluk, Yun, & Lepak, 2005）⁵⁸和配偶是否也要前往跟随等等。

二、配套措施

仅仅依靠跨文化培训还不能确保旅居者成功地完成外派任务。调查显示，传统的跨文化培训工作远远不能满足旅居者及其随行家属所需要的帮助（Eschbach et al., 2001）。因为培训并不是提高旅居者适应能力的唯一手段，一些人力资源干预措施如东道国所提供的服务和绩效管理系统等能够和跨文化培训起到同样的效果。如一些成功的跨文化培训项目会雇佣专门的人帮助旅居者解决诸如在当地找房子、购物等细节问题。此外，还要求未来的旅居者向税务咨询人员了解本公司的缴税程序。但是，在未来的工作中，我们要加强研究如何设计上述干预措施并将其与跨文化培训形成有效的结合。

⁵⁶ Black, J. S., Gregersen, H. B., & Mendenhall, M. E. *Global assignments: Successfully expatriating and repatriating international managers*. San Francisco: Jossey-Bass, 1992

⁵⁷ Ronen, S. *Training the international assignee*. In R. A. Katzell (Ed.), *Training and development in organizations*. San Francisco: Jossey-Bass. pp. 417-453. 1989

⁵⁸ Takeuchi, R., Yun, S., & Tesluk, P. E.. *An examination of crossover and spillover effects of spousal and expatriate cross-cultural adjustment on expatriate outcomes*. *Journal of Applied Psychology*, 87, 655-666. 2002

三、针对文化的差异大小决定培训的重点

研究表明文化差异的大小和培训的侧重点对旅居者适应能力也有一定的影响。母国和东道国的文化差异越大，旅居者在新环境中遇到的阻力也就越大（Bhagat & Prien, 1996）⁵⁹。反之两者的差异越小，遇到的阻力也就小一些。培训的侧重点影响着培训方法的选择和培训时间的长短。如果培训项目能够根据东道国和母国文化差异的大小来实施，那么就更有助于旅居者跨文化适应能力的提高。

四、注重培养受培训者的跨文化交际技能

大多数培训方法都注重培养旅居者熟悉和了解母文化和东道国文化的文化差异，而很少去关注跨文化技能的培养。虽然文化差异对了解东道国文化有至关重要的影响，但是并不足以保证旅居者跨文化交际的成功（Burke and colleagues, in press）。旅居者最需要的是跨文化交际的技能，而不是诸如文化差异等知识性的东西。

要设计技能培养型跨文化培训项目，组织首先要进行认知技能分析（CTA）。进行认知技能分析的目的在于确定完成一项任务所应具备的能力，然后就可与其位目的展开相应的跨文化培训措施。

五、使用科学的培训策略

萨拉斯(Salas et. 2004)⁶⁰最近提出培训必须要有科学的理念、方法和策略。近20年的培训研究基本上是围绕着培训工具、培训方法、培训策略和跨文化交际能力。为了确保跨文化培训项目的科学性和系统性，我们在设计培训项目时也要遵循这个框架的指导。大多数培训项目都考虑了其中的部分因素，但是如果我们能够考虑到所有的因素，就更有可能取得最好的培训效果。

⁵⁹ Bhagat, R., & Prien, K. O. Cross-cultural training in organizational contexts. In D. Landis & R. S. Bhagat (Eds.), Handbook of intercultural training. Thousand Oaks, CA: Sage. 2nd ed., pp. 216-230. 1996

⁶⁰ Salas, E., Burke, C. S., Fowlkes, J. E., & Wilson, K. A. Challenges and approaches to understanding leadership efficacy in multicultural teams. *Advances in Human Performance and Cognitive Engineering Research*, 4, 341-384. 2004

六、采用情景式培训方法

情境式培训是一种有效的培训方法。在情境培训中，培训师会要求受培训者解决类似于东道国中可能会遇到的问题，只不过这些问题是人为控制设置的。而且，情境培训还会通过受培训者对一系列事件的介绍和分析，从而让培训者去了解受培训者的行为。反过来，受培训者会获得培训师对其行为评价的反馈。这种培训方式兼顾了理论和实际，让受培训者有了更多的机会参与整个培训过程，从而能很好地应对诸如文化震荡等跨文化问题。因此，在跨文化项目中应该使用情境培训模式，为受培训者提供机会去熟悉和感受将来在东道国可能会遇到的跨文化问题。

第二节 实施培训项目

前文主要阐述了跨文化培训项目的设计问题，该问题在很大程度上决定着培训的成功与否。好的开始是成功的一半。相对与设计来说，在实施过程中可能不会出现那么多问题。在实施跨文化培训问题上，关键的争议在于培训的时间跨度问题，即出发前和抵达后培训孰重孰轻。

一、培训的实施应该依据适应的过程而变化

出发前培训是大多数跨国公司所采用的一种方式(Selmer et al., 1998)⁶¹。出发前培训的支持者们认为，该培训方式能够让旅居者对东道国的文化和工作环境形成较为真实的认识(Caligiuri et al., 2001)⁶²。而反对者认为，抵达后培训针对的是真实文化环境中的问题(R. Bennett et al., 2000)⁶³。究竟是出发前培训还是抵达后培训更有效，学者们还没有形成统一的认识。

学者们认为新的连续性培训模式综合了上述两种培训模式的优点。我们要根据大多数旅居者在东道国的适应阶段，采用相应的跨文化培训模式。而新的培训

⁶¹ Selmer, J., Torbiörn, I., & de Leon, C. T. Sequential cross-cultural training for expatriate business managers: Pre-departure and post-arrival. *International Journal of Human Resource Management*, 9, 831-840. 1998

⁶² Caligiuri, P., Phillips, J., Lazarova, M., Tarique, I., & Bürgi, P. The theory of met expectations applied to expatriate adjustment: The role of cross-cultural training. *International Journal of Human Resource Management*, 12, 357-372. 2001

⁶³ Bennet, R., Aston, A., & Colquhoun, T. Cross-cultural training: A critical step in ensuring the success of international assignments. *Human Resource Management*, 39, 239-250. 2000

模式正是基于这样的宗旨，培训措施应当随着旅居者对异文化的接受程度的变化而变化。因此，我们不当为旅居者提供单一的出国前培训或抵达后培训，而是应当提供包括出发前培训、抵达后培训和返国后培训的一套完整的培训流程。

二、解决旅居者归国后的问题

归国后问题指的是旅居者完成外派任务返回到母国所面临的问题，这也是衡量跨文化培训项目成功与否的一个关键因素。因为，从大量失败的培训项目来看，很多旅居者完成外派任务后往往在一年内就相继离开原来的公司(R. Bennett et al., 2000)⁶⁴。其原因大致有：缺乏责任心、威望降低、觉得受排斥和职业生涯发展受到限制以及工资降低。而这些外派大多数都是公司的高层经理，他们的离职对公司来说是一个巨大的损失。因此，成功的跨文化培训项目还应该包括诸如对旅居者和其家人归国后的支持等。

三、复合式的培训媒介

复合式培训媒介即实施跨文化培训的各种工具，这是确保跨文化培训取得成功的关键之一。如在跨文化培训在中，我们可以采用书本、录像、光盘或者因特网等媒介。每一种媒介形式可能适用于相应的培训方法。如书本和录像最方便向旅居者提供东道国的信息，是授课式培训和文化自我意识培训中被经常采用的媒介。光盘适合于建立模拟的跨文化情境，让旅居者进行联系并获得反馈，在经验式培训和归因培训中经常被采用。

第三节 评估培训项目

培训项目的评估也是影响跨文化培训效果的一个因素，下面将具体对其进行阐述。

一、设定恰当的评估标准

缺乏统一的评判标注，是长期以来难以对跨文化培训项目的效果进行正确的

⁶⁴ Bennet, R., Aston, A., & Colquhoun, T. Cross-cultural training: A critical step in ensuring the success of international assignments. *Human Resource Management*, 39, 239-250. 2000

评估的一个重要原因。虽然大多数人数旅居者提前返国是衡量跨文化培训失败的一项标准,但还是有学者提出了不同的标准:例如没有复制好母公司的管理模式(Rahim, 1983)⁶⁵,适应存在困难(Caligiuri et al., 2001)⁶⁶,生产效率降低以及客户关系受到损害(Bennet et al., 2000)⁶⁷或者在一年之内就离开国外分公司返回母国(Gomez-Mejia & Balkin, 1987)等⁶⁸。众多评判标准对学者们比较研究结果和分析总结造成了困难,从而无法对培训项目进行有效的评估。因此,组织在设计培训项目时就应该制定出相应的评价标准。

二、评估受培训者是否将培训所得运用于实际

如果受培训者不能将培训所得运用于东道国的生活和工作中,那么跨文化项目就称不上取得了成功。即使旅居者掌握了在异文化中交流所需的技能,但是不能在实际情况中使用,那么培训仍然是失败了。即不能运用所学的技能,势必会影响到旅居者能否适应当地的环境以及完成外派任务。因此,我们不仅要评估受培训者是否掌握了培训的内容,还要评估其是否学以致用了。如果确定是没有学以致用而导致了适应问题,那么也有助于我们找到相应的解决方案。

⁶⁵ Rahim, A. A model for developing key expatriate executives. *Personnel Journal*, 62, 312-317. 1983

⁶⁶ Caligiuri, P., Phillips, J., Lazarova, M., Tarique, I., & Bürgi, P. The theory of met expectations applied to expatriate adjustment: The role of cross-cultural training. *International Journal of Human Resource Management*, 12, 357-372. 2001

⁶⁷ Bennet, R., Aston, A., & Colquhoun, T. Cross-cultural training: A critical step in ensuring the success of international assignments. *Human Resource Management*, 39, 239-250. 2000

⁶⁸ Gomez-Mejia, L., & Balkin, D. B. The determinants of managerial satisfaction with the expatriation and repatriation process. *Journal of Management Development*, 6, 7-17. 386 *Human Resource Development Review* September 2006 © 2006. 1987

第五章 结论与反思

一、论文基本结论

本文的第一章阐述了跨文化培训研究跨文化培训的现实意义和理论意义：

(1) 从现实意义来讲，主要是由于经济全球化的趋势越来越明显所导致的跨国公司中不同文化群体之间的交流与合作，以及留学人员的增多等等；以及跨文化接触给旅居者身心带来的影响需要进行跨文化培训。(2) 从理论意义来讲，主要是虽然很多学者对跨文化培训问题进行了研究，但是仍然在关注跨文化培训的目标、内容、有效性等问题，而且没有取得实质性的进展。

本文的第二章阐述了跨文化培训的理论基础。首先阐述文化差异理论，本文主要使用的是霍夫斯泰德提出的文化维度理论；接着，阐述了文化对行为的影响机制；最后，阐述了跨文化培训与一般课程学习的差异。

本文的第三章阐述了跨文化培训的实践操作，主要包括以下几点：第一，跨文化培训的常见实践模式。第二，跨文化培训的基本过程，包括跨文化培训的目标、内容、方法。第三，介绍了一个跨文化培训的案例。

本文的第四章阐述了提高跨文化培训效果的一些策略。

文本的第五章是全文的结语。

二、需要进一步研究的问题

本文的研究还存在如下不足之处，未来需要进一步深入的研究：

(一) 加强实证研究

目前，我国对跨文化培训的相关研究基本上都停留于定性和论述方面，因此，我们需要通过定量的实证研究来进一步深入探讨跨文化培训问题。此外，跨文化培训效力的实证研究应该包括凯勒和普罗瑟罗(Protheroe, 1996)所提出的以下几个方面的内容：(1) 对照组；(2) 培训前后的变化；(3) 随机任务；(4) 纵向对比；(5) 培训效果的多重检验。当然，由于人的心理的复杂性，控制变量并不能很好地对其进行解读。在研究中，我们还需要描述性话语和故事等定性数

据。就国内目前的情况而言，我们需要更多的定量实证研究。

（二）加强附加培训研究

有关附加培训的问题也是我们需要进一步深入研究的。根据 Bennt 等人（2000）的观点，东道国所提供的服务和绩效管理系统等人力资源干预措施能够和跨文化培训起到同样的效果。由于培训并不是提高绩效的唯一手段，所以我们要研究如何去运用这些手段并和跨文化培训形成有效的结合。

（三）建构统一的理论框架

虽然学者们提出了很多理论框架来解释跨文化培训的效果，但是只有极少数研究用定量的方法去验证上述理论的结构。因此，我们需要用定量研究去分析理论的合理性以及在什么样的情况下将其运用到跨文化培训在之中。另外，还需要一种理论来统合现存的所有理论。标准统一的理论框架将有助于指导我们的研究并向跨文化培训领域的实践者提供有价值的建议。

三、对我国开展跨文化培训的建议

跨文化培训最先是西方开始研究的，国内机构在开展跨文化培训时要注意结合中国的情况，适时做出相应的调整。笔者认为，具体说来，尤其是需要注意以下几方面的问题。

其一，英汉语言的差异。众所周知，英汉语的差异很大，而且是多方面的。从表现形式上看，存在简洁与复杂的对比，即汉语讲求文采喜欢采用繁多的华丽之词而英语主张直观明快的描写；从表意方式上看，存在抽象与具体的差异，即汉语中多用名词尤其是抽象名词而英语则常用简洁且富有动感的动词；从句法结构上看，有形合与意合的区别，即英文中有大量的关系词来表示句与句之间的关系而中文更多地使用并列句。⁶⁹目前，由于国内缺乏跨文化培训方面的中文版本教材，跨国公司在对中国员工进行培训时往往使用原版引进的教材。但由于不同语言之间的概念表述、以及意境等等的差异，培训教师在翻译过程中难免会出现

⁶⁹ 郭伟华（2006）：《英汉语差异及汉语在英语学习中的负迁移》，*Sino-US English Teaching*，第三期，第73页。

文化信息损失和失真的问题，加之人们对外语的天然隔膜，中国员工对原版教材的理解程度相比中文教材来说要大打折扣，培训的效果自然难以保证。因此在培训中，在语言的表述上应尽量使用中文，引进了教材要加以分析、处理后再用于培训，不然会造成受训员工的“水土不服”。此外，培训材料和方法必须考虑中国人的学习习惯，并在中西方文化之间达成平衡。

其二，“关系”价值观的差异。价值观是文化结构当中的深层因素，对整体文化的变迁方向具有决定性的意义。学者们普遍认为，“西方的个人主义强调基于普遍主义的非个人化的服从，而集体主义的中国人强调基于等级个人关系之下的特殊服从。”中国社会注重人情、面子和回报。西方则社会注重规则、法律合同、标准程序并公开显示变动。可以说这是两种截然对立的价值观。那么在跨文化培训中，我们要加强不同文化价值观的介绍，让受培训者体验各种价值观之间的差异。在培训过程中，可以让来自不同文化群体的人集中受训，对彼此的价值观差异形成一定的认识。

其三，注意从中国古代思想中汲取经验。中国古代思想源自中国优秀的传统文化，它创造了辉煌的中国古代物质文明和精神文明。50年代以来，由于日本及“亚洲四小龙”经济的腾飞，促使人们开始关注中国古代的思想在现代社会实践中的重大意义。中国古代管理思想主要有人本观、整体观、和谐观和经权观，这里将重点阐述和谐观。和谐观强调“以和为贵”、“和而不同”。“以和为贵”是人际关系中的基本准则。孟子“天时不如地利，地利不如人和”的思想，他指的“人和”，就是指内部的团结、和睦。“以和为贵”讲的是统一性，则“和而不同”是指差异性。孔子“君子和而不同，小人同而不和”，意思是说君子和谐相处却不盲目苟同，小人盲目苟同却不和谐相处。所以这里的“和”并不是盲目追求一致、同一、没有自我，而是要通过各种因素的差异互补来寻求整体的最佳结合，这是人们处理矛盾、对待差异所采取的积极的态度和方法。

“以和为贵”是降低文化差异带来的风险和冲突的指导思想和目标，“以和为贵”目标的达到是建立在理解、尊重、信任和沟通的基础上的。理解是尊重的前提，在理解基础上的尊重才有可能发自内心。这种理解首先是建立在对自己民族文化的理解上，只有对自己民族文化具有相当高的理解水平，才能准确把握自己文化的精神和特点，进而正确理解异质文化。其次，培训、沟通等方式可以引

导旅居者树立正确的文化观，实行多文化的相互理解，防止文化误读，避免文化冲突。而要实现文化的理解，必须具备一个先决条件，即克服主体在自己民族文化环境中形成的“先见”和“偏见”。

“和而不同”就是要利用差异性来达到整体最优。根据这个要求，我们认为旅居者要能够利用并且明确差异性的价值，而不仅仅是包容这种差异性。对这种差异性的利用又可以分为两个认识阶段：第一个阶段是简单利用阶段。旅居者对不同地区文化存在偏好，顺势利用这种文化上的差异性来增强自身的文化适应能力。第二个阶段是学习提升阶段，不仅仅简单地利用这种差异性带来的文化适应方面的好处，而且和当地人开放地进行沟通交流，分享经验和体会，将不同文化的优势转变自身的竞争优势，将文化差异变成自身学习和成长的动力。

参考文献

一、中文参考文献

- 【1】常永才. 农村民族社区儿童上中学的涵化与心理适应研究. 云南师范大学学报, 2007年第2期: 第61页
- 【2】董世忠. 国际经济法. 上海: 复旦大学出版社. 2004年: 第416页
- 【3】范征, 张灵. 试论基于动态平衡模型的跨文化培训. 外国经济与管理, 2003年第5期: 第25页
- 【4】转引于高剑华. 来华留学生层次的提高与中国留学生教育的可持续发展. 辽宁师范大学学报, 2006年第6期: 第67页
- 【5】关世杰. 跨文化交流学——提高涉外交流能力的学问, 北京大学出版社. 2002第162-164页。
- 【6】郭莲. 文化的定义与综述. 中共中央党校学报, 2002年第1期: 第115-118页
- 【7】郭伟华. 英汉语差异及汉语在英语学习中的负迁移. *Sino-US English Teaching*, 2006第3期: 第73页
- 【8】黄家文, 刘景福. VR: 员工培训新变革. 人力资源管理技术
- 【9】霍夫斯泰德. 跨越文化发展的障碍: 多元文化管理. 科学出版社. 1996年: 第3页
- 【10】转引于马勒茨克(著), 潘亚玲(译). 跨文化交流——不同文化的人与人之间的交往. 北京大学出版社. 2002年: 第182-183页
- 【11】汤新煌, 关哲. 试析霍夫斯泰德的文化维度理论. 辽东学院学报(社会科学版), 2006年第4期: 第60页
- 【12】王志乐. 跨国公司在华战略. 资本市场杂志, 2004年第4期: 第18页
- 【13】王孟霞. “走出去”要跨越“文化休克”. 中国经济导报, 2006年3期: 第39页
- 【14】杨燕. 跨国公司如何培训外派人员. 人力资源管理技术, 2000年第5期: 第36页
- 【15】杨军红. 跨文化交往中的文化差异分析及跨文化培训模式比较研究. 华中

师范大学硕士论文, 2002 年: 第 32 页

【16】 绽小林. 泰勒文化研究方法论在 20 世纪发展的态势. 青海师专学报, 2004 年第 4 期: 第 14 页

【17】 周长伟. 人力资源管理中的跨文化培训. 中外企业文化, 2003 年第 5 期: 第 60 页

【18】 周小华. 文化差异在跨文化沟通中的影响机制.

<http://www.southhr.com/HRmanage/communicate/20061009/20686.html>, 2004 年

【19】 余危, 郑钢. 跨文化心理学中的文化适应研究. 心理科学进展, 2005 年第 13 期: 第 838 页

【20】 转引于赵曙明. 跨国公司在华面临的挑战: 文化差异和跨文化管理. 管理世界, 1997 年第 3 期: 第 76 页

【21】 2006 全球流动学生新趋向. 中国高等教育评估, 2006 年第 3 期: 第 78 页
二、英文参考文献

【1】 Bennett, J.M.. Modes of cross-cultural training: Conceptualizing cross-cultural training as education. *International Journal of Intercultural Relations*, 1986a-Volume10: P. 117-134

【2】 Bennet, R., Aston, A., & Colquhoun, T. (2000). Cross-cultural training: A critical step in ensuring the success of international assignments. *Human Resource Management*, 39, 239-250

【3】 Berry J W. Conceptual approaches to acculturation. In: K Chun, P B Organista, G Marin (Eds.). *Acculturation: advances in theory, measurement, and applied research*. Washington DC: American Psychological Association, 2003. 17~37

【4】 Berry J W, Poortinga Y P, Segall M H, et al. *Cross-Cultural Psychology: Research and Applications* (2 ed.). Cambridge (UK): Cambridge University Press, 2002. 345~383

Bhagat, R., & Prien, K. O. (1996). Cross-cultural training in organizational contexts. In D. Landis & R. S. Bhagat (Eds.), *Handbook of intercultural training* (2nd ed., pp. 216-230). Thousand Oaks, CA: Sage

【5】 Bhawuk, Dharm P.S., Brislin, Richard W., "Cross-cultural Training: A Review," *Applied Psychology: An International Review*, 0269994X, Jan2000

【6】 Black, J. S., Gregersen, H. B., & Mendenhall, M. E. (1992). Global assignments:

Successfully expatriating and repatriating international managers. San Francisco: Jossey-Bass

【7】 Black, J. S., & Mendenhall, M. E.. Cross-cultural training effectiveness: A review and a theoretical framework for future research. *Academy of Management Review*, 1990-Volume 15: P.113-136

【8】 Brislin, R.W.. *Cross-cultural encounters: Face to face interaction*. New York: Pergamon, 1981: P. 57

【9】 Brislin, R.W., & Pedersen, P.. *Cross-cultural orientation programs*. New York: Gardner., 1976: P. 86

【10】 Cabassa L J. Measuring acculturation: where we are and where we need to go. *Hispanic Journal of Behavioral Sciences*, 2003, 25(2): 127~146

【11】 Caligiuri, P., Phillips, J., Lazarova, M., Tarique, I., & Bürgi, P.. The theory of met expectations applied to expatriate adjustment. The role of cross-cultural training. *International Journal of Human Resource Management*, 2001-Volume12, P.357-372

【12】 Cushner, K., & Brislin, R. *Key concepts in the field of cross-cultural training: An introduction*

【13】 Furnham, A., & Bochner, S.. *Culture shock: Psychological reactions to unfamiliar environments*. London: Methuen, 1986: P82Kirkpatrick, D.L.. Evaluation. In R.L. Craig (Ed.). *Training and development handbook*, 1987-Volume2: P.301-319

【14】 Gomez-Mejia, L., & Balkin, D. B. (1987). The determinants of managerial satisfaction with the expatriation and repatriation process. *Journal of Management Development*, 6, 7-17. 386 *Human Resource Development Review* September 2006 © 2006

【15】 Hall, E.T.. *The silent language*. New York, NY: Doubleday, 1959: P. 25

【16】 Kealey, D. J., & Protheroe, D. R. (1996). The effectiveness of cross-cultural training for expatriates: An assessment of the literature on the issue. *International Journal of Intercultural Relations*, 20, 141-165

【17】 K. Cushner & R. W. Brislin (Eds.), 1997-Volume 2: P.1-17

【18】 Lisa N. Littrell, Eduardo Salas, Kathleen P. Hess, Michael Paley and Sharon Riedel *Expatriate Preparation: A Critical Analysis of 25 Years of Cross-Cultural Training Research*, *Human Resource Development Review* 2006; 5; 356

【19】 Morris, M. A., & Robie, C.. *A meta-analysis of the effects of cross-cultural*

training on expatriate performance and adjustment. *International Journal of Training and Development*, 2001-Volume 5: P.112-125

【20】 Oberg, K.. Culture shock. The Bobbs-Merrill Reprint Series, 1954-Vouolume 1: P.329

【21】 Rahim, A. (1983). A model for developing key expatriate executives. *Personnel Journal*, 62, 312-317

【22】 Ronen, S. (1989). Training the international assignee. In R. A. Katzell (Ed.), *Training and development in organizations* (pp. 417-453). San Francisco: Jossey-Bass

【23】 Salas, E., Burke, C. S., Fowlkes, J. E., & Wilson, K. A. (2004). Challenges and approaches to understanding leadership efficacy in multicultural teams. *Advances in Human Performance and Cognitive Engineering Research*, 4, 341-384

【24】 Selmer, J., Torbiörn, I., & de Leon, C. T. (1998). Sequential cross-cultural training for expatriate business managers: Pre-departure and post-arrival. *International Journal of Human Resource Management*, 9, 831-840

【25】 Takeuchi, R., Yun, S., & Tesluk, P. E. (2002). An examination of crossover and spillover effects of spousal and expatriate cross-cultural adjustment on expatriate outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 87, 655-666

【26】 Thomas, A. (1998). Scientific and practical aspects of cross-cultural cooperation and management in the context of European integration. *Studia Psychologica*, 40, 1-2, 69-78

【27】 Triandis, H.C.. Culture and social behavior. New York: McGraw-Hill, 1994: P. 20

【28】 Triandis, H. C., et al, *Individualism and Collectivism: Cross-Cultural Perspectives on Self-Ingroup Relationships*. *Journal of Personality and Social Psychology*, 1988, Vol,54, No.2. P.323~338

【29】 Wikipedia, Intercultural competence,

http://en.wikipedia.org/wiki/Intercultural_competence#Basics#Basics.

致谢

经过三年的努力，终于到了论文答辩的这一刻。回顾这三年的求学历程，我不禁百感交集，深感论文成稿的来之不易。在这三年中，我不仅经历了刚入学时的迷茫，而且体验了后来对深入研究的执着。在众多老师和同学的热心帮助下，我终于得以提交这一份基于日夜苦读、但仍显幼稚的论文。

我的导师常永才副教授，是我首先要感谢的人。自 2004 年我考入中央民族大学读硕士至今，已经整整三年的时间。常老师对我的论文倾注了大量的心血，特别是常老师出国后始终对我的论文非常关注，并代为收集相当数量的新颖原版材料。他的言传身教，使我在成长过程中获益良多。

我还要感谢教育学院的老师们对我指导。感谢王军教授，董艳副教授，史朝教授以及院里的唐老师、龙老师、林老师等从开题到答辩给我的帮助。

最后，我要感谢我的父母，感谢他们的鼓励和关怀；感谢我的男朋友胡枫，感谢他的爱和支持；他们永远是我前进的动力。

张敏

2007 年 3 月

中央民族大学硕士研究生学位论文作者声明

本人声明：

本人所呈交的学位论文《西方跨文化培训研究》系在导师常永才副教授的指导下进行的研究工作及取得的研究成果。尽我所知，除了文中特别加以标注和致谢的地方外，论文中不包含其他人已经发表或撰写过的研究成果，也不包含为获得中央民族大学或其他教育机构的学位或证书而使用过的材料，指导教师对此进行了审定。

论文作者签名： 张敏 日期： 2007.5.29