

# 跨国公司中国员工的跨文化胜任力研究

## ——“走出去”与“走进来”企业间的比较

田志龙<sup>1</sup>, 靳顺柔子<sup>2</sup>, 熊琪<sup>1</sup>

(1. 华中科技大学管理学院, 武汉 430074; 2. 中国人民大学经济学院, 北京 100875)

**摘要:**作为企业国际化经营关键因素的员工跨文化胜任力及其培养是亟待研究的问题。本文运用深度访谈法探讨了跨国公司中国员工的跨文化胜任力以及在“走进来”外国企业和“走出去”中国企业两种跨文化情境下的差异。基于访谈结果, 本文发现“走出去”与“走进来”跨国公司中的中国员工的岗位任务存在巨大差异, 从而面临着不同的跨文化胜任力要求, 并进一步从跨文化知识、经验、技能、能力和自我概念与动机五个方面分析了两者间的差异; 同时本文发现企业提升中国员工跨文化胜任力的4种方法。本文研究成果补充了前人的研究, 丰富了跨国经营的理论并对新兴国家跨国公司员工的跨文化胜任力培养有指导意义。

**关键词:**跨文化胜任力; 企业国际化; 中国员工

**中图分类号:** C93      **文献标识码:** A      **文章编号:** 1009-1505(2013)05-0079-12

### 一、问题的提出

我国有大量企业到海外进行实质性国际化经营, 其活动包括在东道国当地建立组织, 从事出口、销售、研发、生产、工程建设等国际化经营活动<sup>[1]150-151</sup>。实际上, 中国500强企业中超过70%建立了国际化的愿景目标<sup>[2]</sup>。我们将在海外有实质性商业活动和贸易活动的中国企业称为“走出去”企业。

同时, 我国从改革开放开始, 也有大量外资企业在我国进行投资。我们将在中国有实质性商业活动和贸易活动的外资企业称为“走进来”企业。

上述显示, 已经有越来越多的中国员工已经在和将要在跨文化环境下工作。然而, 企业跨国经营日趋频繁带来的跨文化冲突造成了企业内部运营问题<sup>[3]</sup>。随着企业国际性商业活动的增多, 跨文化商业人才对企业国际化经营的成功起着越来越重要的作用。企业对那些具备跨文化胜任力的商业人

收稿日期: 2013-04-10

**基金项目:**“英国首相行动计划2—中英就业力与创新力合作项目”(2010-2011年)(UK Prime Minister Initiative 2: UK-China Collaborative Partnerships in Employability and Entrepreneurship 2010-2011)。感谢接受访问的中外企业的经理人员及研究团队其他成员。

**作者简介:**田志龙, 男, 湖北汉川人, 华中科技大学管理学院教授, 主要从事企业战略管理、市场营销研究; 靳顺柔子, 女, 山东烟台人, 中国人民大学经济学院学生; 熊琪, 女, 江西南昌人, 华中科技大学管理学院学生。

才的需求也将随之增大。

因此,学者们指出“跨文化能力”将是大学未来培养拔尖创新人才的新诉求<sup>[4]4-6</sup>。

但是,身处跨国公司(包括“走进来”的外国公司和“走出去”的中国公司)工作的中国员工们的跨文化胜任力如何?跨国公司对员工们的跨文化胜任力的要求如何?这些都是缺乏研究的问题<sup>[1]150-151</sup>。

本文对上述问题进行了研究。基于对17家“走进来”企业和9家“走出去”企业中的共43名中高层中国员工进行的深度访谈,本文发现“走出去”与“走进来”跨国公司中的中国员工的岗位任务存在巨大差异,从而面临着不同的跨文化沟通胜任力要求,并进一步从跨文化知识、经验、技能、能力和自我概念与动机五个方面分析了两者间的差异;同时本文发现了企业提升中国员工跨文化胜任力的4种方法。本文研究成果补充了前人的研究,丰富了跨国经营的理论并对新兴国家跨国公司员工的跨文化胜任力培养有指导意义。

## 二、文献回顾

### (一) 跨文化沟通与跨文化管理

沟通是人们通过语言和非语言方式传递并理解信息、知识的全过程,是人们了解他人思想、情感、见解和价值观的一种双向途径。跨文化沟通从狭义上讲是指在一种文化中编码的信息,包括语言、手势和表情等在某一特定文化单元中特定的涵义,传递到另一文化单元中,要经过解码和破译,才能被对方接受、感知和理解<sup>[5]</sup>。

从广义上讲,当信息的发送者和接收者不属一个文化单元时的跨文化沟通,需要考虑文化差异及其影响的法律、政治、经济、文化等差异对沟通的影响。因此,有学者建议,跨文化能力的培养需要从对政治、经济、文化和社会因素的全面理解角度入手<sup>[6]137-163</sup>。

跨文化管理着重研究的是在跨文化条件下(不同民族文化的人在一起工作和生产)如何进行管理的问题<sup>[7]</sup>。跨文化管理中需要解决的一些基本问题:国家层面的文化本身的差异以及因这些文化差异导致的政治、经济、社会生活方面的差异带来的管理问题;企业层面的文化的差异带来的管理问题<sup>[8]</sup>。因此,跨国企业的员工应该理解企业经营活动中相关国家的社会、经济、文化以及企业经营管理的具体情况,学习国际通用语言和合作知识,在合作中把文化冲突的影响缩小到最低限度。

### (二) 跨文化胜任力

McClelland(1973)<sup>[9]</sup>最先提出胜任力(Competence)的概念,他认为评估胜任力的时候应将其与工作中重要的成果联系起来,包括沟通技能(Communication skills)、耐心(Patience)、稳健的目标设定(Moderate goal setting)和自我发展(Ego development)等。Spencer& Spencer(1993)<sup>[10]</sup>将胜任力定义为直接产生高工作绩效的个人潜在特征,并提出了胜任力冰山模型,识别了五个胜任力要素:动机(Motives)、特质(Traits)、自我概念(Self-Concept)、知识(Knowledge)和技能(Skills)。动机指的是激发个体向渴望的目标行动的心理特征;特质是导致个体持续回应情境或信息的意向特征(dispositional characteristics);自我概念意味着个体如何对他人或自己进行定位;知识是形成一个已知学科的事实、规则、实践和理论所构成的主体,即在特定工作领域中习得的信息;技能指的是对知识的应用,以及知道如何执行一项特定的物质或意识任务的能力。

学者们在识别跨文化沟通中员工所需的跨文化胜任力上也做了诸多研究,但是在跨文化胜任力的构成问题上仍存有不同意见<sup>[11-14]</sup>。有些学者强调的是个人的跨文化能力,例如 Martin& Nakayama(2004)<sup>[15]</sup>就将个人的跨文化沟通能力分解为三个要素:动机、知识和态度。“动机”即与来自不同文化

的个体建立联系的动机;“知识”包括对沟通、他人和自我等各方面的认知;“态度”,包括容忍度(Tolerance for ambiguity)、共感(Empathy)和不做评判(Nonjudgementalness)等,都有利于提升个人的跨文化沟通能力。有的学者认为应该将胜任力与达成目标的绩效相结合,即胜任的人际沟通会导致合适的、有效的行为<sup>[16]</sup>。本研究将针对不同的跨文化沟通情境探讨跨国企业中中国员工个人的胜任力。

### (三) 跨文化冲突及解决对策

按照冲突的来源,它可以分为利益冲突、价值冲突和意见冲突三类<sup>[17-19]</sup>。而从跨文化沟通的角度来看,群体的认知(Cognition)(例如基本的价值观、准则等)、情感(Affect)(例如情感表达的类型和程度等)和行为方式(Patterns of behavior)(例如语言、风俗和沟通类型等)等方面的差异也会导致冲突<sup>[20]</sup>。

对于以上提及的跨文化沟通冲突,学者们从不同方面提出了解决方案。个人行为层面包括:(1)了解跨文化沟通的对象:了解不同文化背景的人员的价值观和行为方式<sup>[21]</sup>;(2)提升个人能力:加强个人的认知、情感和行为适应性<sup>[12,22]</sup>,扩大文化知识储备、提升交际双方语言的驾驭能力、掌握合适的交际策略<sup>[23]</sup>。企业管理策略层面包括:(1)实施跨文化培训:传统的培训可称为“外派人员情况须知”,即向外派者灌输东道国地理、历史、习俗、禁忌等方面的知识,另一种新型的培训叫“觉察培训”(Awareness training),注重外派人员对文化差异的察觉以及向他们传输有关文化差异的一般性知识<sup>[3]</sup>;(2)调解文化差异:包括凌越(Dominance)、妥协(Compromise)、合成(Synergy)和隔离(Isolation)四种模式<sup>[24,25]</sup>。

在跨文化管理中,经理人员最需要掌握的技能包括解决问题、领导技巧、人际沟通、创造性思维及谈判技巧。加强跨文化管理,在组织层面可以做好如下工作:(1)减轻驻外经理可能遇到的文化冲突,使之迅速适应当地环境并发挥正常作用;(2)促进当地员工对公司经营理念及习惯做法的理解;(3)维持组织内良好稳定的人际关系;(4)保持企业内信息流的畅通及决策过程的效率;(5)加强团队协作精神与公司凝聚力<sup>[15]</sup>。

除了以上提出跨文化沟通冲突及其解决对策的文献,其实还有很多其他文献探讨此问题,但多为规范性分析的文章或者只是一些评述性的、非学术的论文。

上述已有研究对跨文化沟通情境和员工的跨文化胜任力做了基本的探讨,但对于不同跨文化情境下的跨文化胜任力缺乏研究。而“走进来”与“走出去”两类跨国企业提供了研究这一问题的情形。而这两类企业中,中国员工面临的跨文化沟通环境与挑战可能是有很大差别的,其相关研究结果将对员工跨文化胜任力的培养有指导意义。

## 三、研究设计与资料收集

### (一) 研究问题与研究变量

本文探讨的核心问题是:在“走进来”和“走出去”企业环境下,中国员工的跨文化胜任力现状如何?企业有哪些方面的要求?并探讨不同跨文化情境对跨文化胜任力要求的影响。

本文考察的核心变量是跨文化胜任力。参考学者(Spencer& Spencer, 1993; Martin& Nakayama, 2004)<sup>[10,15]</sup>对跨文化胜任力的研究,并基于对“走出去”与“走进来”企业的129条招聘广告内容进行分析,本文提出了本研究中测量中国员工跨文化胜任力的要素(如表1所示),并将此用于构建访谈问题提纲的基础。

表1 本研究涉及的中国员工跨文化胜任力要素

胜任力	胜任力构成	跨文化胜任力	跨文化沟通情境下的胜任力构成
知识	1) 宏观环境知识(政治与政策、法律、经济、文化、社会、自然地理、技术) 2) 行业知识(市场与顾客、供应商、竞争对手、替代品) 3) 管理知识 4) 专业知识 5) 沟通对方的沟通习惯和沟通过程知识	跨文化知识	1) 对相关地区或国家的宏观环境、行业知识的认识、了解程度、知识更新 2) 对相关地区或国家企业的管理理念、管理方法、组织行为等知识的了解程度 3) 对跨文化地区的风俗习惯、宗教信仰、文化礼仪的认识程度
经验	1) 在特定行业和特定岗位工作的经验	跨文化经验	1) 海外实践经历 2) 跨文化环境下工作经验的积累 3) 跨文化相关培训经历
技能	1) 计算机办公软件 2) 外语听说读写(包括对文化的理解) 3) 数据分析技能	跨文化技能	1) 跨文化环境需要用到的语言的掌握与熟练程度,听、说、读、写的能力 2) 语言传递信息的技巧:传递描述性信息,仅作陈述不做判断;传递支持性信息,是指夹杂情感的信息
能力	1) 沟通能力:沟通方式(尊重对方、沟通姿态、知识导向、共感、互动管理和学习与分享的能力)、冲突解决 2) 组织管理能力:团队领导、部门协调、项目管理能力、学习与适应能力、创新能力等 3) 决策能力:敏锐洞察力(市场)、逻辑思维能力、判断力、知识传授能力	跨文化能力	1) 跨文化沟通能力(与不同文化背景的员工、政府、合作商、顾客、本公司团队成员间的沟通):与其它文化背景下的人员之间的交流、沟通、团队合作、互动学习的能力 2) 跨文化矛盾与冲突的解决能力 3) 跨文化团队组织管理能力 4) 跨文化决策能力:决策方式、决策效率
自我概念与动机	责任心、进取心与事业心、创造力、价值观、抗压能力、适应环境变化能力、沟通情感、意愿和驱动力	自我概念与动机	1) 对相关地区和国家文化、宗教、法律、习惯、人与组织的态度 2) 在跨文化环境下的适应能力 3) 跨文化环境下的创新能力

资料来源:作者自己整理,参考 Spencer& Spencer(1993)和 Martin& Nakayama(2004)。

## (二) 研究方法 with 样本选择

本研究主要采用了深度访谈法来获取信息,并用二手资料搜集法加以补充。

围绕本文的研究问题,并结合以上相关测量变量的界定,我们设计了访谈提纲,它主要包括两个部分:第一是识别中国员工跨文化胜任力现状与素质要求的问题;第二是识别企业跨文化沟通冲突解决及能力建立做法的问题。二手资料收集则是通过研究“走出去”与“走进来”企业的招聘广告,识别跨国企业对跨文化沟通人才的要求。各研究方法在本研究所起的作用以及考察的变量,如表2所示。

表2 本文研究方法及考察变量

研究方法	作用	考察的问题或变量
深度访谈法	了解中国员工的跨文化沟通现状和跨文化胜任力	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 您个人的跨文化工作经历有哪些</li> <li>◆ 您现在所在的跨国公司招聘中外员工的情况如何</li> <li>◆ 我们公司招收中国员工有哪些要求</li> <li>◆ 您认为中国员工的跨文化胜任力现状如何?(访谈中从跨文化知识、跨文化经验、跨文化技能、跨文化能力和自我概念与动机等五个角度进行提示)</li> </ul>
	识别企业跨文化沟通冲突解决及能力建立做法	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 跨文化沟通情境下存在哪些沟通问题、沟通障碍或者沟通冲突?请举例说明</li> <li>◆ 我们公司通过哪些方式来提升跨文化沟通效果</li> </ul>
二手资料搜集法	通过招聘广告了解跨国企业对中国员工的跨文化胜任力总体需求	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 跨文化知识</li> <li>◆ 跨文化经验</li> <li>◆ 跨文化技能</li> <li>◆ 跨文化能力</li> <li>◆ 自我概念与动机</li> </ul>

本文访谈的对象都是跨国企业中在跨文化环境下或团队中工作的中高层员工。本研究共对26家跨国企业的43位员工进行了访谈,其中“走出去”的中国企业有9家,共20名从事海外业务的员工;“走进来”的外企或中外合资企业有17家,共23名员工。这些被访谈对象的选择是在考虑规模、行业一定平衡的原则下采用方便抽样进行的。其中对24名员工的访谈通过面对面方式进行,其他19名员工均是通过电话访谈的方法实现的,访谈时间为2011年中下旬,受访者遍布全国不同地区的跨国公司。面对面访谈时间都在1-2个小时之间,电话访谈时间在1个小时以上。具体的样本描述如表3所示。

在实施访谈的过程中,我们了解到有一些受访者在多家不同性质的跨国公司都工作过,所以我们尽量让受访者围绕某一段经历来谈。如果受访者每段经历都谈,那么我们取其工作时间最长的企业作为其所属企业。样本中,有三家“走进来”的企业也做一些国际业务,但是依然以开拓中国市场为主,所以还是符合“走进来”企业的条件。企业所在行业的数据按照企业的主营业务作为依据来划分,并进行统计。

其次,本研究还采用了二手资料搜集方法来获取招聘广告信息,以了解跨国企业对中国员工的招聘要求。具体采用网上调查,调查的样本为前程无忧网(www.51job.com)和中华英才网(www.chinahr.com)上跨国企业对跨文化岗位的人员胜任力要求。在搜索引擎中全文搜索“跨文化”,职位名、公司名、工作地点等条件不限。在前程无忧网上获得210条需求信息,排除重复信息29条,招收兼职、培训生、实习生14条信息,共获得167条需求信息。在中华英才网上获得74条需求信息,排除重复信息6条,招收兼职、培训生、实习生1条,共获得67条需求信息。最后在排除两个网站上都有的招聘信息19条,共获得215条招聘信息。最后我们还对公司性质一一进行了考查,得到实际为跨国公司发出的招聘信息只有129条。综上,在两个网站中共获得129条招聘信息作为研究样本。(注:搜索日期为2011年6月6日)这129条与跨文化胜任力相关职位的招聘广告信息,32%的信息由“走出去”的中国企业发布,68%由“走进来”的外企发布。

表3 样本描述

类型	国际化行为 <sup>1</sup>	受访者人数	受访者职位(受访者人数)	所属企业
“走出去”企业	建立海外工厂(5)、研究所(4)、营销渠道(9),仅承接工程(3)	20人	海外分公司总经理(5);海外分公司副总经理(4);海外市场/营销总监(5);海外销售经理(4);海外项目主管(2)	华为,中兴,烽火国际,TCL,中钢集团,中铁十四局,三一重工,中国化工集团,远大制药
“走进来”企业	在中国建立工厂(12)、研究所(6)、营销渠道(23)	23人	中国分公司总经理(2);人力资源部经理(4);项目主管(2);涉外事务主管(1);区域主管(1);技术总监(2);总经理助理(1);采购经理(2);生产部经理(1);楼层经理(1);品质经理(1);文化部主管(1);销售总监(2);设施部经理(1);客户经理(1)	神龙汽车,百威啤酒,可口可乐,惠普,罗德与斯瓦茨,阿尔斯通,飞利浦扬声系统,麦德龙,利洁时家化,麦西柏,欧瑞康莱宝真空公司,业聚医疗器械,百恩实业,劳杰威技术有限公司,异构域数字技术有限公司,倍思电子,中泽明芯

注:1. 学者们考查企业的国际化行为主要包括直接出口、间接出口、海外建销售渠道、海外上市、合资、跨国工程承包、跨国并购、海外技术合作、海外建研发机构、海外建厂、独资、许可证、跨国劳务输出、战略联盟、特许经营、贴牌、管理合同等17种<sup>[26]</sup>,但是本文分析企业的国际化行为主要是为了识别其是否具有企业内部跨文化沟通情境和交易情况下的跨文化沟通情境,所以只针对其在当地建立海外工厂、研究所,承接工程,及建立海外营销机构两个角度来统计。

2. 有些企业有多元化的产品,划分行业时以其主营业务为主。行业划分标准参考国民经济行业分类(GB/T 4754—2011),来源:<http://www.stats.gov.cn/tjbz/>。

## 四、研究结果与讨论

1. “走出去”与“走进来”企业的中国员工面临的不同跨文化沟通情境。本文首先从中国员工的跨文化沟通岗位特点了解他们面临的跨文化沟通情境。而了解中国员工的跨文化沟通岗位特点的一个办法是了解外国员工的聘用情况。对于“走出去”的中国企业,20位访谈对象所属的企业大部分还处在国际化的初始阶段,本土化程度都不高,呈现出大量外派中国员工的海外拓展特点。受访者提及的中国员工占境外分公司员工比例最低的为5%,最高的为90%,但是多数集中在30%和60%的比例,并且有的受访者表示如果公司能大量向海外输出的话,公司肯定会外派更多的中国人出去,因为综合考虑到国际化人才储备、员工忠诚度和便于管理等因素。还有的受访者表示由于中国员工比例太高,公司也在计划调低外派中国员工的比例。中国企业招收当地员工的岗位主要集中在市场和销售岗位、高层管理岗位、财务和项目顾问等岗位上,具体数据如表4所示。

表4 “走出去”与“走进来”企业的外国员工招聘情况

分布的岗位	“走出去” (提及频率/%)	“走进来” (提及频率/%)
(1)销售/市场	75.00	21.74
(2)管理层	55.00	69.57
(3)财务	40.00	4.35
(4)顾问	40.00	0.00
(5)技术	25.00	60.87
(6)质量控制	5.01	8.69
(7)研发	0.00	26.08
(8)人事	0.00	13.05
(9)工程	0.00	13.05
(10)项目	0.00	13.05
(11)采购	0.00	13.05
(12)生产	0.00	4.35

注:“走出去”“走进来”企业中国员工提及的非中国员工岗位的频率=该岗位提及的频次/“走出去”“走进来”企业受访者人数。

对于“走进来”的外资企业,我们的23位访谈对象所在的中国分公司都有外国员工(即非中国籍员工),但是招收的数量较少,有的企业只有中国总裁一人是外国员工,有的企业是只有关键部门的经理是外国员工。总体来看,受访者给出的外国员工占所在分公司员工的最高比例为30%。而外国员工分布的岗位依公司的不同而有所不同,但集中分布在管理层和技术/研发岗,具体数据见表4所示。

这些研究结果表明,“走进来”外资企业与“走出去”中国企业的中国员工面临的跨文化环境有显著差别。这与外资企业相对中国企业在国际化上更加成熟有关<sup>[27]</sup>。实际上中国企业处于国际化经营的早期,其大量外派中国员工的做法与日本企业和韩国企业早期开拓国际市场时的做法很相似<sup>[28]</sup>。在这样的情况下,“走进来”外资企业的中国员工只面临着企业内部的跨文化沟通和管理情境,而“走出去”中国企业的境外公司中国员工则既要面临企业内部的跨文化管理情境,还面对与政府、顾客的交易关系下的跨文化沟通情境。我们预测,这种情境的不同对中国员工跨文化胜任力的要求是有很大差别的。

2. 跨国公司对中国员工的跨文化胜任力要求。在回答“我们公司对中国员工在跨文化胜任力上有哪些要求”时,受访者的回答通常比较简单。因此我们还通过企业跨文化人才招聘广告的分析加以补充。这两方面研究结果如表5所示。

表5 “走出去”和“走进来”企业对员工的跨文化胜任力的要求

胜任力	访谈信息		招聘广告信息	
	“走出去”	“走进来”	“走出去”	“走进来”
跨文化知识	要求有基本的西方文化知识的比例为5.01%	没有提及要员工懂得跨文化知识	没有明确提出要员工懂得当地的跨文化知识	没有明确提出要员工懂得跨文化知识
跨文化经验	要求有跨文化经验的企业有5.01%	要求有跨文化经验的企业有4.35%	要求员工有跨文化经验的比例为24.4%,有跨文化经验者优先考虑的比例为26.8%	要求员工有跨文化经验的比例为29.5%,有跨文化经验者优先考虑的比例为21.6%
跨文化技能	要求员工具有一定的外语能力(85.00%),还要求员工有一定的语言提升能力	要求员工具有一定的外语能力(52.18%)	对员工英语的要求放在第一位(95.1%),对小语种的要求更多一些,包括西班牙语、阿拉伯语、法语、俄语、韩语、葡萄牙语、越南语等;希望员工能有非常优秀的外语水平	对员工英语的要求放在第一位(95.5%),少部分对小语种有要求,包括日语、德语、俄语、粤语等;对员工外语水平良好和优秀的比例差距不大,各占一半
跨文化能力	要求员工有一定的领导能力(40.00%)	没有明确提出需要员工满足的具体能力要求	对员工跨文化沟通能力(85.4%)、跨文化组织协调能力和(34.1%)、跨文化决策能力(12.2%)、跨文化领导能力(9.8%)均有一定要求	对员工跨文化沟通能力(76%)、跨文化组织协调能力和(17%)、跨文化领导能力(11.4%)、跨文化决策能力(4.5%)均有一定要求
自我概念与动机	对员工的跨文化适应能力(65.00%)、吃苦耐劳精神(65.00%)、愿意被外派(60.01%)、能够长期呆在国外(40.00%)、工作态度好(20.00%)、事业心强、有成功欲望(10.00%)、性格开朗、心态乐观、包容(10.00%)、好学(5.01%)等均有一定要求	对员工的性格开朗、心态乐观、包容(21.74%)、事业心强、有成功欲望(4.35%)有一定要求	对员工抗压能力(48.8%)、团队合作(26.8%)、进取心(9.8%)、跨文化适应性(7.3%)均有一定要求	对员工团队合作(31.8%)、抗压能力(27.3%)、跨文化适应性(15.9%)、进取心(10.2%)、创新能力(9.1%)均有一定要求

注:1. 访谈过程中受访者对问题不理解时调查者按表1内容进行过提示。“走出去”“走进来”企业提及的对中国员工某一能力的要求频率=该能力提及的频次/“走出去”“走进来”企业受访者人数;“走出去”“走进来”招聘广告中对中国员工某一

能力的要求频率 = 该能力提及的频次 / “走出去”“走进来”企业发布招聘信息数量。

2. 企业跨文化沟通人才招聘广告中对人员岗位的需求、学历要求:“走出去”企业对跨文化岗位需求集中在市场销售(43.9%)和生产技术领域(19.5%),其次是对人力资源(12.2%)和行政人员(9.8%)的需求。对人员的学历要求主要为本科学历(85.4%),其次是大专(7.3%)或者硕士及以上(7.3%)的要求。“走进来”企业对跨文化岗位的需求集中在市场销售(25%)和生产技术岗位(21.6%),其次需要人力资源(13.6%)和物流采购类(11.4%)的人才。对人员的学历要求主要也集中在本科学历(84.1%),其次是大专学历(11.4%),最后是硕士及以上学历(4.5%)。

(1) 跨文化知识。两类企业的受访者都没有明确提出对中国员工跨文化知识的要求,但招聘广告都对应聘者提出了学历要求。

(2) 跨文化经验。两类企业的受访者都没有对跨文化经验提出具体要求,但招聘广告中提要求的比例在25%左右。

(3) 跨文化技能。受访者和招聘广告都对外语提出非常高的要求。除了英语,有些企业还要求中国员工具有小语种能力,部分企业还要求员工自身有语言的自我提升能力。

(4) 跨文化能力。“走出去”企业的受访者多提及对中国员工领导力的要求,而“走进来”企业的受访者则较少提及中国员工需满足的能力要求。但是招聘广告的信息表明,两类企业对中国员工的跨文化沟通能力都有较高要求,其次是对跨文化组织协调能力的要求。

(5) 自我概念与动机。两类企业受访者对中国员工的自我概念与动机提出较多要求。但是“走出去”企业侧重对中国员工的跨文化适应能力、吃苦耐劳精神、外派意愿、长期驻外意愿、工作态度、对员工抗压能力和团队合作精神的要求,而且被提及比例都比较高;“走进来”企业则侧重对中国员工的团队合作、抗压能力、开朗性格、乐观心态等的要求。

从以上分析可见,“走出去”和“走进来”企业对中国员工跨文化胜任力中的跨文化知识、跨文化经验、跨文化技能和跨文化能力要求的比例上,都没有显著差异,但是对自我概念与动机上呈现出显著的差异。

3. 中国员工的跨文化胜任力现状。在回答“您认为中国员工的跨文化胜任力现状如何时?”时,“走进来”企业受访者谈得比较简单,主要提及跨文化沟通环节的中国员工都有一定的外语水平,能满足跨文化沟通要求。谈不深的原因是:中国员工平时沟通的对象多是中国人,且企业对中国员工的跨文化胜任力并没有过多要求,所以他们在中国环境下感受到的跨文化沟通压力并不明显。

“走出去”企业受访者则谈得较多。90%受访者指出,企业在国际化过程中,尤其缺乏素质高的国际化管理人才,特别缺的是“同时满足技术水平扎实、能够用英语进行良好沟通,又具有良好文化适应能力和抗压能力等胜任力的人才。”“企业在国际化过程中外派了大批的中国员工出去锻炼”。受访者在评价时谈得多的还是不足。如下主要是“走出去”企业情况。

(1) 跨文化知识。受访者认为“跨文化知识”就是了解当地市场的“游戏规则”,这在国际化过程中占据了举足轻重的地位。具体来看,中国员工在外派之前基本上都会与前外派人员进行经验交流,并且自己查阅东道国的经济环境、市场环境和文化环境等知识。但是借用一位受访者的话:“与文化背景不同的人一起工作就像过河,只有下了水,才能知道水的深浅”,当他们在东道国开始工作之后,才发现对当地的宏观环境、行业知识、企业的管理理念、管理方法、当地人的文化习惯等知识都非常欠缺。而由于不能完全了解当地法律、税制、海关、代理、会计制度等原因使企业陷入政治、经济陷阱的例子是屡见不鲜的。

(2) 跨文化经验。受访者认为,在涉及东道国政治、经济、文化等方面的问题时,中国员工通常没有先验经验,只能“摸着石头过河”。有的受访者甚至认为,只有亏损几个项目之后,才可能获得真正的经验;而在涉及到企业内部沟通方面的问题时,受访者认为,外派的中国员工大多数来源于刚毕业几年的大学生或者从企业内部的研发岗转到管理岗的员工,所以他们缺乏一定的社会阅历,缺乏处事灵活性和变通性。



(3) 跨文化技能。受访者主要提及了外语能力。他们认为外派的中国员工的英语能力虽然都达到英语四六级标准,但这并不代表中国员工就能用英语与当地人进行有效沟通。有些受访者认为中国员工的语言问题依然是影响企业内部管理和与客户之间的交易的主要因素。但有少数受访者却认为,在英语国家市场,外派的员工只要有一定的英语基础,再去国外适应一段时间就不会存在很大的问题。而在英语普及度不高的海外市场,中国员工还要熟悉当地语言。

(4) 跨文化能力。对于跨文化环境下的沟通能力、管理能力和决策能力,受访者认为,外派员工基本满足要求但有待提高,并且他们列出了两个原因:我国企业国际化经营历史不长和经验不足;外派员工相对年轻。但受访者没能就深层次因素(如洞察力)等做出评价。

(5) 自我概念和动机。80%受访者提到了中国员工存在的缺点:(因为语言和经验可能不如当地员工)怕当地员工看不起;(在非发达国家市场上)流露出文化优越感和缺乏文化包容性;(对当地司机、保洁、文员、秘书等员工打招呼的回应率低于30%)缺乏礼节;(部分员工愿意外派到国外工作主要考虑到较高的薪水和未来升职的可能性,而带来的)出国工作的短期功利目标;有些员工因缺乏抗压能力,最终选择离职。但也有45%的受访者同时谈到部分外派员工性格开朗,易于接受新鲜事物;对环境、文化差异的适应能力很强;工作态度端正,吃苦耐劳;积极主动,不断提升个人能力;有非常强烈的成功欲望。

本部分结果表明,相对于“走进来”企业,“走出去”企业的跨文化情境的挑战更大,中国员工的跨文化胜任力在五个方面的指标上都显示出明显的不足以及巨大的提升空间。

4. 跨国企业提升跨文化胜任力的实践经验。在回答“我们公司通过哪些方式来提升跨文化胜任力?”时,两类企业受访者的回答有一定差异。

(1) “走出去”企业。谈到“跨文化冲突原因”时,“走出去”企业受访者提到三个方面因素:①中国员工个人素质差距:外派员工在个人修养、跨文化工作经验、语言能力等方面都表现出不足,导致东道国当地员工认为中国员工的素质很差;②中国员工的能力与角色不匹配:外派员工因为担任与中国总部沟通角色而常常成为海外团队的领导者,但其能力与身份不匹配;③中国总部与海外脱节:中国总部员工对外国及海外运作缺乏理解,外籍员工对中国及中国总部缺乏了解等。

“走出去”企业处理跨文化沟通冲突的方法可以总结为如下五个方面:①问题导向处理方法。如果产生了跨文化沟通问题,企业用流程化的方式把问题处理的方式固定下来,以便中外双方员工遵守;②持续派中国员工到海外历练,为后续深入的国际化进程建立人才储备。这是提升跨文化胜任力的主要办法;③采用“挖角”的方式来招聘有经验的人才,包括从竞争对手和供应链上下游公司聘用人才和返聘业内退休的员工;④内部培训与学习,通过培训或向有经验的员工学习,获取跨文化成功经验;⑤建立沟通平台。如从境外分公司调外籍员工来总部工作,请外籍员工及其家属、东道国顾客、合作者和政府官员来中国总部参观等加强总部员工对境外的了解和加强境外员工和合作者及顾客对中国公司总部的了解。

但80%以上受访者认为他的公司在第四个方面做得不够,原因是企业还处在探索阶段,找市场、应对各种当地环境问题已经应接不暇,并没有时间和精力去总结出比较合适的处理跨文化沟通问题的方式。第五个方面只是“走出去”的较大企业用得较多。

(2) “走进来”企业。在回答“跨文化冲突”问题时,受访者谈到两个重要影响因素:①中国员工的素质基本合适。一半以上的受访者认为中国员工基本符合跨国企业对中低管理层员工的要求,但缺乏国际化中高级管理人才;②外籍员工的素质基本合适。外籍员工主要担任企业高管或技术专家,其中一部分是海外华人,他们在英语表达上都没有问题。此外,他们既能接受西方的管理理念,又比西方人更容易融入到中国的环境。

受访者在回答“提升跨文化沟通效果的方法”问题时,提到如下三个方面的方法:①自动磨合,换位思考。跨文化沟通中的很多问题可以通过工作中的磨合来解决。此外,在中外员工相处的过程中,可以不断积累经验,了解双方的文化差异,在处理跨文化沟通问题的时候用包容的心态去看待这种文化

差异,学会换位思考,或许可以避免许多跨文化沟通的问题。②借助外部力量,包括翻译人员和咨询公司。翻译的素质和经验非常重要,他了解双方的文化、思维方式和工作的具体内容并能通过翻译来化解矛盾。“翻译的口气、表情、立场、表达方式不一样都会影响交流结果。”③建立跨文化培训体系。受访者谈到的培训主要包括以下几种,“进行简单的应用知识培训”“专门的语言技能培训”“经验交流会”“外派出国研修”。只有一家“走进来”企业施行了完整的跨文化培训体系。培训对象为中高层管理人员以及有跨文化沟通需求的部门员工;培训内容包括针对中国员工的培训(外方文化介绍、外国员工工作和生活中的特点、案例讨论、外国员工眼中的中国员工)和针对外国员工的培训(中国文化介绍、中国员工工作和生活中的特点、案例讨论、中国员工眼中的外国员工)。

上述研究结果表明,提升员工跨文化胜任力的方法除了以前学者提到的组织层面的培训和个人层面的个人能力提升外,还发现了如下的组织层面方法:第一是基于问题导向的解决方式模式积累;第二是让员工在跨文化情境下“干中学”;第三是建立企业与外籍员工、境外政府、媒体、顾客、合作商沟通的平台;第四是借用外部力量帮助解决沟通中的问题。

## 五、结论、启示与进一步研究建议

### (一) 结论

基于跨文化沟通视角,本文系统地研究了跨文化情境下工作的中国员工的跨文化胜任力。由于“走出去”和“走进来”两类企业中,中外员工在数量和岗位分布结构上存在显著差异,导致中国员工面临不同的跨文化沟通情境从而面临不同的跨文化胜任力要求。

跨国企业国际化过程中最突出的问题就是“人”的问题,即找到合适的“人”来运营境外分公司。“走出去”与“走进来”的企业对中国员工的跨文化胜任力的跨文化知识、跨文化经验、跨文化技能和跨文化能力的要求上并无显著差异,但是“走出去”的企业在中国员工的自我概念与动机方面的要求显著高于“走进来”的企业,因为外派出去的中国员工面临着完全陌生的环境和各种不同的跨文化沟通情境。“走出去”企业对中国员工抗压能力、吃苦耐劳精神、长期驻外意愿等的要求较高也就成为一种必然了。就中国员工跨文化胜任力的实际状况来看,中国员工国际化经验尚浅,在语言、知识、能力、心态和个人修养等方面都有待进一步做好国际化的准备;而对于“走进来”的企业,中国员工的跨文化胜任力基本能满足中低层管理者的要求,但离中高级管理人才的标准还有很大一段距离。

在访谈过程中,部分访谈者认为人与人之间的文化差异是跨文化管理的影响因素之一。跨文化情境下涉及公司内部组织间或公司与外部组织间的利益关系时,立场和利益与文化差异一起影响跨文化管理效果。在充分考虑对方利益与立场的情况下,文化差异的问题就会被缩小;而在前者被忽视的情况下,文化差异问题就会被放大。

### (二) 理论贡献与实践启示

全球市场日趋形成一体,国际化道路不可阻挡。跨国公司为了拓展国际市场,组建一支精锐的跨文化团队已是势在必行的,所以跨国公司必须清醒地认识到国际化过程中不得不面对的跨文化管理的问题。本研究通过“走出去”与“走进来”跨国企业间的比较,研究了中国员工跨文化胜任力问题,从研究方向上拓展了跨文化沟通研究领域,从研究内容上丰富了企业跨文化管理理论。

要提升中国员工的跨文化胜任力,要从跨文化胜任力的五个方面入手。本文研究对“走出去”中国企业和“走进来”外国公司的共同启示是,要进一步加强培训,这对提升跨文化胜任力的前三个方面(知识、经验、技能)是有明显作用的。培训是一剂良好的预防针,让中外双方员工提前知晓对方的文化特征、行为,跨文化沟通中可能出现的障碍、冲突和矛盾,并更好地去包容对方,适应对方。如果不进行适当的跨文化培训,中外员工在理解对方的文化、行为,处理跨文化沟通问题时会走很多弯路,不利于

公司的健康成长。这里值得一提的是,有些企业对境外市场的了解还停留在陈旧的信息基础上。因此培训一定需要基于对境外市场的政治、经济、文化的最新了解。

但“走出去”中国企业做好如下三方面工作将有助于中国员工的能力和自我概念的间接提升:(1)中国母公司应该在国际化思想、物质资金和后勤上给予海外分公司充分的支持。母公司对国际化如果只是抱着试试水的态度,那么将严重影响外派员工的积极性与动力,同时也使得当地合作方的望而却步。此外,物质资金和后勤的保障也是必不可少的。在投入新市场的前期,企业必定要做好亏损的心理准备,并做好长远规划;内部文件在规范和语言上的国际化也是解决外派人员后顾之忧的重要举措;(2)在经常引发分歧的内部管理体制方面,企业应该予以及时修正,例如,外派员工与当地员工能力与薪酬不匹配的问题;绩效薪酬不兑现承诺的问题;上下级沟通中的等级问题等等;(3)提升本土化水平,加强对当地人力资源的开发,如果能得到当地员工的支持与帮助,中国企业在应对当地政府、公众、中间商和顾客的时候都会增加很多胜算;(4)企业内部乃至行业内部应该定期总结当地市场运作的游戏规则,从整体上提升中国跨国企业防范风险的能力。

同时,我们也提出了“走进来”企业的启示:(1)来自非英语母语国家的外资企业,应该在语言上与国际化接轨,至少在中国分公司内部应以英语为官方语言,这也是由中国普遍实施的英语教育的国情决定的;(2)在合资企业中,应该减小中外双方员工立场和利益差异对跨文化沟通的负面影响,在涉及利益分配、谈判人员的角色扮演等问题上形成相应的契约。

### (三) 研究局限与进一步研究建议

本研究的局限性主要在于受访者的选择上,我们采用的是方便抽样的方法,虽然在企业规模和行业进行了一定的平衡,但是“走出去”的受访者都来自中国公司在境外的独资企业,“走进来”的受访者都来自外国独资企业和中外合资企业。同时,我们只采访了跨国公司中的中国员工,他们对在企业中的跨文化管理情境的理解可能是不全面的,如果对企业内的外国员工也进行访问,可以更加佐证并完善本文的结论。

基于现有的结论和局限性,未来研究可以从以下几方面着手:第一,有针对性地对接资、并购类企业的受访者进行深度访谈,丰富跨文化情境;第二,增加对“走出去”和“走进来”企业中外员工的访谈,从而更全面地剖析他们眼中的中国员工,以及企业内外部存在的跨文化管理问题;第三,大部分大学生即将迈入社会,成为企业的员工,所以可以从高等教育入手提升学生的跨文化胜任力,针对本科生和 MBA 设计一套提升其跨文化胜任力的课程设计和培训资料。

### 参考文献:

- [1]王珏.从TCL跨国并购视角看中国中小企业国际化战略[J].管理世界,2006(3).
- [2]田志龙,蒋倩.中国500强企业的愿景:内涵、有效性与影响因素[J].管理世界,2009(7).
- [3]HOFSTEE G.文化与组织:心理软件的力量[M].2版.北京:中国人民大学出版社,2010.
- [4]陈雨露.跨文化沟通能力:培养拔尖创新人才的新诉求[J].中国高等教育,2012(7).
- [5]彭世勇.跨文化交际研究的现状、问题与建议[J].湖南大学学报:社会科学版,2005(4).
- [6]ARASARATNAM L,DOERFEL M. Intercultural communication competence: identifying key components from multicultural perspectives[J]. International Journal of Intercultural Relations,2005,29(2):137-163.
- [7]陈春花,金智慧,姜子学.发展中国家在华投资企业的跨文化管理[J].中国软科学,2004(12).
- [8]陆玮.跨文化管理的辐射效应[J].中国核工业,2005(2).
- [9]MCCLELLAND D. Testing for competence rather than intelligence[J]. American Psychologist,1973,28(1):1-14.
- [10]SPENCER L,SPENCER S. Competence at work: models for superior performance[M]. New York: John Wiley & Sons, 1993.
- [11]RUBEN B. Assessing communication competency for intercultural adaptation[J]. Group & Organization Studies,1976, 1(3):334-354.

- [12] DODD C. Dynamics of intercultural communication (4<sup>th</sup> edition) [M]. Madison: Brown & Benchmark, 1995.
- [13] KIM Y. Intercultural communication competence: a systems-theoretical view [M]// S TING-TOOMEY, F KORZENNY. Cross-cultural interpersonal communication. Newbury Park, CA: Sage, 1991: 259-275.
- [14] 贾玉新. 跨文化交际学 [M]. 上海: 上海外语教育出版社, 1997.
- [15] MARTIN J, NAKAYAMA T. Intercultural communication in contexts [M]. Boston: McGraw Hill, 2004.
- [16] SPITZBERG B. A model of intercultural communication competence [M]// SAMOVAR L, PORTER R. Intercultural communication intercultur. Belmont, CA: Wadsworth, 1997.
- [17] RAHIM M A. Managing conflict in organizations [M]. New York: Praeger, 1992.
- [18] DRUCKMAN D. An analytical research agenda for conflict and conflict resolution [M]// SANDOLE D J D, MERWE H V D. Conflict resolution theory and practice: integration and application. Manchester: Manchester University Press, 1993.
- [19] 乔明哲, 陈德棉. 跨文化团队内部冲突及其管理策略研究 [J]. 科技管理研究, 2010(4).
- [20] SPENCER-RODGERS, MCGOVERN T. Attitudes toward the culturally different: the role of intercultural communication barriers, affective responses, consensual stereotypes, and perceived threat [J]. International Journal of Intercultural Relations, 2002, 26(6): 609-631.
- [21] 陈婉兰. 跨国企业文化管理研究 [D]. 武汉: 武汉大学, 2005.
- [22] LUSTING M W, KOESTER J. Intercultural competence: interpersonal communication across cultures [M]. New York: Harper Collins, 1996.
- [23] 管新平. 后现代文化帝国主义霸权话语解析 [J]. 深圳大学学报: 人文社会科学版, 2005(6).
- [24] HARRIS P, MORAN T. Managing cultural differences (2nd edition) [M]. Houston, Tex: Gulf Publishing Company, 1987.
- [25] 赵曙明, 张捷. 中国企业跨国并购中的文化差异整合策略研究 [J]. 南京大学学报, 2005(5).
- [26] 田志龙, 邓新明, 樊帅. 从 500 强企业看中国企业国际化进程 [J]. 中国软科学, 2007(9).
- [27] 姚孝军. 国际商务管理沟通的跨文化研究 [M]. 北京: 对外经济贸易大学出版社, 2010: 13.
- [27] 赵曙明. 国际企业: 人力资源管理 [M]. 南京: 南京大学出版社, 2010.
- [28] REYNOLDS S, VALENTINE D. 跨文化沟通指南 [M]. 北京: 清华大学出版社, 2004.

## On the Intercultural Competence of Chinese Employees in MNCs

### —A Comparison Between Going Global Chinese Firms and Foreign Firm in China

TIAN Zhi-long<sup>1</sup>, JIN Shun-rou-zhi<sup>2</sup>, XIONG Qi<sup>1</sup>

(1. School of Management, Huazhong University of Science and Technology, Wuhan 430074, China;

2. School of Economics, Renmin University of China, Beijing 321000, China)

**Abstract:** This paper investigates the intercultural competence of Chinese employees in MNEs, with “going global” Chinese firms and foreign firms in China compared and analyzed. The results indicate apparent differences in positions from Chinese employees of the two kinds of firms, and different intercultural communication situation and competence demands they deal with. The research results indicate that, due to huge differences in the internationalization and indigenization level among “going global” Chinese firms and foreign firms in China, Chinese employees in former firms encounter with more challenges and competence gaps than those in latter ones. Based on the results, we classify the internal intercultural communication situations facing Chinese employees into five parts and external intercultural communication situations into three parts, and discuss intercultural communication challenges and competence gaps confronted by Chinese employees. To sum up, conclusions of this paper enrich international business theories, and offer some guidelines to cultivate intercultural communication competence of employees of MNEs in emerging markets.

**Key words:** intercultural communication competence; Internationalization; chinese employees