

跨国经营背景下的跨文化胜任力研究述评

李艳霞,杨永康

(复旦大学 管理学院,上海 200433)

摘 要:管理者跨文化胜任力水平直接影响到其跨文化管理能力和效果。对跨国经营背景下的跨文化胜任力研究进行了综述,对跨文化胜任力的定义及研究现状进行了整理,指出了现有研究的不足,提出了跨文化胜任力研究框架,并对未来的研究方向进行了探讨。  
关键词:跨文化管理;跨文化胜任力;跨国经营;综述  
中图分类号:F271 文献标识码:A 文章编号:1001-7348(2009)16-0156-05

0 引言

在世界经济全球化的背景下,我国越来越多的企业通过“引进来”和“走出去”等方式,与不同国家的企业产生了各种合作关系,这也使我国企业的管理者与来自不同文化背景的企业和人员的合作频率日益增加,程度日益深入,范围日益扩大。由于跨文化经营和管理与基于国内的单一文化背景下的经营和管理的环境有相当大的差异,致使很多企业由于未能掌握好“文化”的差异所带来的变化,经营过程中出现了一系列问题,影响到经营的绩效和企业竞争力的提升,甚至造成企业经营的失败。跨文化管理的失败是跨国企业经营失败的主要原因,而跨文化管理的失败很大程度上是由于企业管理者跨文化胜任力的不足<sup>[1]</sup>。

跨文化管理作为一门新兴的边缘学科,在上世纪 70 年代后期在西方逐渐形成并得到快速发展。随着世界经济全球化步伐的加快,跨文化管理在理论界和工商企业界越来越受到关注。从上世纪 80 年代后期开始,国外学者把对

跨文化管理的研究引申到“跨文化胜任力”的研究中,因为众多的企业实践和理论研究表明,管理者跨文化胜任力直接影响着跨文化管理的有效性。

本文将从跨文化胜任力的定义出发,对现有研究框架进行归纳和补充,并提出今后的研究方向。

1 跨文化胜任力的界定

跨文化胜任力这一概念的研究可以见于跨文化管理、人力资源开发与管理、心理学、健康护理、药物、教育学等领域。尽管早期的研究未必冠以“跨文化胜任力”这一精确的称谓,但文献搜集中发现,不同领域的学者根据其研究需要,对跨文化胜任力的定义及内涵的阐释有着诸多异曲同工之处,这些研究成果对于跨文化胜任力定义的完善和框架的构建起到了重要的启示作用。

Cross 等<sup>[2]</sup>提出了“文化胜任力”的概念,并给出了一个较为完整的定义:“文化胜任力是系统、机构、专业人员间的一套一致的能够令其在跨文化情境下有效工作的行为、

[3] 戴卫明.高校教育流程再造:必要性及其策略[J].湖南农业大学学报(社会科学版),2006(6):44.

[4] 陈建中,邹良勋.现代大学教育管理流程再造初探[J].湖南工业职业技术学院学报,2002(2):50.

[5] 张利庆,梁德添.流程再造与高校教务管理控制研究[J].广东工业大学学报(社会科学版),2003(1):27.

[6] 刘苹.流程再造的新思路:教务管理SOP化[J].科技进步与对策, 2005(12):163.

[7] 焦利芳,张聪.基于再造理念对我国高等教育改革的思考[J].高等农业教育,2003(8):19.

[8] 教育部关于印发《关于进一步加强高等学校本科教学工作

的若干意见》和周济部长在第二次全国普通高等学校本科教学工作会议上的讲话的通知[Z].教高[2005]1号.

[9] 教育部办公厅关于印发《普通高等学校本科教学工作水平评估方案(试行)》的通知[Z].教高厅[2004]21号.

[10] 施於人,邓成超.流程再造与高校教学管理信息化[J].重庆工学院学报,2005(6):64.

[11] 戴卫明.高校教育流程再造:必要性及其策略[J].湖南农业大学学报(社会科学版),2006(6):46、44.

[12] 寿志钢,马卫.企业流程再造:失败的原因和成功的步骤[J].企业经济,2005(6):48.

(责任编辑:赵 峰)

态度和政策”。这一定义虽然没有直接使用“跨文化胜任力”的表述,但提到了“在跨文化情境下”的“文化胜任力”,它对于跨文化胜任力研究的贡献是不容忽视的。现有研究对跨文化胜任力的定义可以归纳为前件因素视角、能力素质视角和教育开发视角。

前件因素视角的研究者从跨文化胜任力的前提条件入手,研究形成高跨文化胜任力的个体及环境因素。如 Cross 等<sup>[2]</sup>认为,个体的品质、知识和技能是影响文化胜任力的通用要素<sup>[2]</sup>。Paige 认为跨文化效能主要受以下因素影响:①文化知识;②个性特征(如开放性、对模糊的容忍、幽默等);③行为技巧(如沟通技巧等);④自我认知;⑤专业技能;⑥环境因素(包含政治、经济、社会条件、精神压力等)。Harrison 等<sup>[3]</sup>通过实证研究发现某些个体层面的因素,即自我效能和自我监督与外派管理人员的跨文化管理能力正相关。Hofstede<sup>[4]</sup>认为文化间交流胜任力包括意识、知识、技能和个性因素(包含静态的和能动的因素)。Tan 和 Chua<sup>[5]</sup>在对文化智力的研究中也提到跨文化胜任力包含知识、技能、能力和个人品质的文化胜任力,个体只有合理组合这些要素才能在跨文化语境下有效地互动。

能力素质视角的研究者将跨文化胜任力视作个体在跨文化背景下有效工作、生活的一种能力。如 Gertsen<sup>[6]</sup>将跨文化胜任力定义为“能够在另一种文化下很好地发挥职能的能力”。Johnson 等<sup>[1]</sup>认为“跨文化胜任力是跨国经营背景下,个体在本国或国外通过利用一套知识、技能和个人品质来实现与来自不同国家文化背景的人成功共事的效能”。

教育开发视角的研究者,从跨文化培训与外派人员的跨文化适应能力间的关系及作用机制入手,探讨能够提升跨文化适应能力的关键因素及相应的培训手段。Black&Mendenhall<sup>[7]</sup>构建了跨文化培训及模型,从自我保持、跨文化关系及认知维度对个体的跨文化适应能力分类,认为跨文化培训可以通过减少误解和不恰当的行为,使个体学习到有效的跨文化互动所需要的内容和技巧。

以上研究从不同视角对跨文化胜任力的本质进行了探讨,其研究成果对于跨文化胜任力概念的明晰起到了重要的作用。但是这些研究对于跨文化胜任力自身的结构关注相对不足,这就使得“跨文化胜任力”这一概念仍然是一个难以触摸到内核的“黑箱”。如果能够从“跨文化胜任力”作为一种“胜任力”的本质出发,理清跨文化胜任力自身所包含的不同构面,将更有助于这一概念的明晰及今后的研究。

## 2 研究框架

从研究框架来看,现有的跨文化胜任力研究成果集中在跨文化胜任力的前件因素研究、跨文化胜任力自身的结构与测量、跨文化胜任力的结果变量等方面。其中,跨文化胜任力前件因素的研究已经比较成熟,而跨文化胜任力自身的结构、测量工具的开发及其结果变量的研究还处于探

索阶段。本文将遵循这一思路,对跨文化胜任力研究模型进行充实与完善,希望能对今后的研究产生一定的借鉴作用。

### 2.1 跨文化胜任力的前件因素

对于跨文化胜任力前件因素的研究,认为跨文化胜任力的形成离不开 3 个必需的因素:个性特征、技能和知识。不同因素对跨文化胜任力形成的影响作用是不同的,根据不同因素的稳定性及习得程度,可以分为稳定因素(个性特征)和可变因素(知识和技能)。稳定因素是可变因素获取的必要条件,两者相互影响;稳定因素对于个体跨文化胜任力的形成是必不可少的,而可变因素的获取有利于个体跨文化胜任力的提升<sup>[3]</sup>。

#### 2.1.1 稳定因素

Leiba-O'Sullivan<sup>[8]</sup>将个性特征归类为“稳定的跨文化胜任力”,这一维度包含一个人内在的价值观、规范和信念。Bass<sup>[9]</sup>认为个性特征有效的管理和领导技巧的前提条件,并详细列举了志向、勇气、好奇心、决断、判断力、热情、恒心以及自我效能、对不确定的容忍等有利于个体跨文化胜任力提升的个性特征。Harrison 等<sup>[3]</sup>通过实证研究发现,自我效能和自我监控对个体跨文化适应能力影响显著,其中自我效能与个体一般适应、工作适应及人际适应均具有显著的正相关关系。

以往研究多集中于有利于个体跨文化胜任力的个性特征的列举,对于不同特征对跨文化胜任力形成的影响作用与机制关注较少,除此之外,文献中缺乏对不利于个体跨文化胜任力形成与提升的个性特征的列举及相关研究。

#### 2.1.2 可变因素

(1)文化知识。文化知识是一个人减少对其它文化的误解的能力的重要决定因素。文化知识对跨文化胜任力的其它的要素有积极的促进效果,能够将跨文化胜任力最大化<sup>[9]</sup>。

跨文化胜任力的文化知识维度可以分为通用和具体的知识。通用文化知识指在任何文化环境下都是通用的,是个体对于文化差异的意识和知识。它包括:文化的构成,文化价值观的学习、理解和比较文化的框架,还包括经济、政治、法律、社会、财务技术体系并存的复杂的跨国经营环境下的一般知识。具体文化知识是指个体对于一种具体文化的知识。它包括与某一特定文化(国家)相关的地理、经济、政治、法律、历史、风俗、卫生知识、语言以及该文化背景下的行为准则等<sup>[10]</sup>。

Bird 等将具体的文化知识分为 3 个层次:事实性、概念性和归因性。事实性知识是指一个国家的历史、它的政治和经济系统、风俗和社会结构;概念性知识是指对文化群体的价值观系统以及价值观是怎样影响人们的行为的理解;这两类知识可以很容易地通过讲座、阅读传达,很容易获得。归因性知识反映的是建立在前两类知识基础上的对合适的行为的更高层次的意识,它是非正式的、个人的,很难通过课堂培训项目进行传达<sup>[11]</sup>。

(2)跨文化技能。与跨文化适应相关的技能包括能力(例如外语素质,对不同文化行为的适应,有效的压力管理,冲突解决等)和能力倾向(个体在特定的技能模式下获得额外能力的能力)。Leiba-O'Sullivan<sup>[8]</sup>认为,与跨文化适应行为相关的技能包含压力管理能力、冲突解决能力以及对冲突的自省能力<sup>[8]</sup>。

## 2.2 影响因素

掌握了一定的前件因素并不等于具备了较高的文化胜任力,个体在跨文化背景下综合利用上述前件因素实现跨文化适应的过程中,受到一系列环境因素的影响。由于文化具有层次性(民族层面、组织层面和个体生活层面),不同层面的文化因素对个体的影响程度和影响机制是不同的,从这一角度来看,可以从上述3个层面对个体跨文化胜任力的影响因素进行分析。

(1)民族层面。Johnson等<sup>[1]</sup>认为,具备跨文化胜任力所必需的技能、知识和个性特征的个体在面对环境障碍时,要想达到高水平的跨文化胜任能力仍然有很多问题需要面对,这些问题包括但不限于自然的、经济的、政治的和法律环境的。

不同文化间的差异不仅体现在价值观上,还体现在语言、经济、政治、法律系统等环境因素的差异上,这些环境差异形成了一个很难克服的壁垒。文化距离可以有效地刻画个体母国与东道国文化整体的差异,个体所处的环境文化与母国文化距离越大,个体越难以适应。因此,文化距离对跨文化胜任力的形成具有反向的影响。

(2)组织层面。组织层面的影响因素包括跨国公司管理模式的选择、组织文化与所在地文化的交互作用效果,以及组织的人力资源开发管理实践。

跨国公司管理一般分为民族中心主义、多中心主义、地区中心主义和全球中心主义,不同管理模式对个体跨文化胜任力的影响不同。母公司越是坚持民族中心主义,越不利于个体跨文化胜任力的形成与提高。管理模式上的民族中心主义,阻碍了个体适应所在文化背景的意愿以及文化差异的反应能力和跨文化适应行为。

组织的人力资源开发与管理活动同样影响着员工的跨文化胜任力。Black和Mendenhall<sup>[10]</sup>在对外派管理人员的跨文化适应文献的总结研究中认为,这一适应过程包含5项要素:职前培训、以往的海外经历、组织挑选机制与标准、个人技能、非工作因素。其中,职前培训、组织挑选机制与标准因素,能够通过组织层面对个人的跨文化胜任力产生影响。跨文化培训的活动同样有利于员工跨文化胜任力的提升,人力资源开发策略的跨文化培训活动与员工跨文化胜任力形成积极的相互关系<sup>[7]</sup>。在跨文化工作背景人才选拔过程中,增强对于跨文化胜任力的前件因素的关注,能够对员工的跨文化胜任力的开发和提高产生重要的积极作用。在跨文化交流的实际行为中,文化知识和意识是必要但不充分的,因为个体必须同时具有使这些知识发挥效用的激励。对“激励”这一因素的提出是跨文化胜任力研

究的重要进展,组织通过绩效管理、薪酬设计、员工培训与开发等活动提供这一激励。因此,组织人力资源开发与管理活动,会对员工个体胜任力产生重要的调节作用。

(3)个人生活层面。除去能够作为跨文化胜任力前件因素的个体知识、技能和个人品质外,个人工作与生活环境条件也对其跨文化胜任力产生重要的影响作用。在Black和Mendenhall<sup>[10]</sup>总结的跨文化胜任力5项影响因素中,以往的海外经历及非工作因素都涉及到个人层面的影响因素<sup>[10]</sup>。早期对于外派管理人员的研究表明,外派管理人员的配偶及家庭的适应情况对其跨文化胜任力产生较大的影响。即使外派经理自身具备了较强的跨文化胜任力所需要的前件因素,但其配偶或家人如果不能适应跨文化的环境,也可能会影响到外派经理本身的跨文化胜任力。Black和Stephen<sup>[12]</sup>研究证明,外派管理人员配偶的适应能力与其跨文化适应能力具有显著的正向相关关系<sup>[12]</sup>。

## 2.3 跨文化胜任力的结构

仅仅依靠跨文化胜任力的前件因素并不能说明其深层次的结构与内涵,因此难以对跨文化胜任力的本质进行解释,同时也为其测量带来难度。

Gersten<sup>[6]</sup>认为,跨文化胜任力是“个体在另外一种文化下有效工作生活的能力,它包括情感维度(个性特征和态度)、认识维度(个体对于文化知识的获取和分类)以及沟通行为维度(进行有效沟通)”。Black&Mendenhall<sup>[7]</sup>在跨文化培训效果的研究中,将跨文化胜任力分为自我保持维度、跨文化关系维度和认知维度,这些分类对于揭示跨文化胜任力内涵有重要的启发作用,但是它对于跨文化胜任力3个维度的划分与跨文化胜任力前件因素具有重叠,而且层次上比较模糊。

Bhawuk&Brislin认为“人们对另一种文化的有效应对,离不开以下因素:对该文化的兴趣、对文化差异的敏感性、出于对目标文化人民的尊重而调整自身行为”。Hammer等<sup>[12]</sup>将跨文化胜任力定义为“个体在跨文化背景下通过不同方式进行适应性思考和采取适应性行为的能力”<sup>[12]</sup>。Earley&Ang对文化智力的研究,也为我们界定跨文化胜任力的基本构成要素的界定提供了启示。文化智力“反映了一个人面临其它文化信仰时的适应能力”。文化智力既包含过程也包含结果,它在跨文化胜任力的开发中具有潜在的作用。它可以从以下3个方面促进个体跨文化胜任力的形成与提升:①使个体在新文化下有效工作的认知技能;②使个体适应跨文化环境的激励性动力;③做出适应性行为的能力<sup>[5]</sup>。

跨文化胜任力作为个体在新的文化背景下适应环境、实现工作绩效的能力,它的形成经历了个体对文化差异的意识及领悟、产生跨文化适应行为的动力、采取有效的跨文化适应行为3个过程。这一划分体现了个体文化知识、技能及个性特征发挥作用实现跨文化适应的逻辑过程,厘清了跨文化胜任力的不同层次。因此,可以将跨文化胜任力界定为文化认知能力、跨文化适应动力及跨文化适应行

为 3 个基本构成要素(表 1)。

表 1 跨文化胜任力基本构成要素			
基本构成要素	定 义	内 容	表现特征
文化认知能力	辨别和体验文化差异的能力	文化知识、文化同感、对信息的正确归因等	能够体会不同文化的差异并领会所处不同文化的关键特征
跨文化适应动力	融入到其他人或文化中的动机	尊重不同文化、压力承受能力、动机等	有信心和热情面对不同文化带来的挑战
跨文化适应行为	采取与目标文化背景相匹配的行为以实现工作目标	文化的学习能力、言语及非言语表达、跨文化合作行为等	通过行为细节体现跨文化沟通的意图,并产生正向效果

这 3 个基本构成要素是彼此紧密相连、相互制约着的,一个人跨文化胜任力水平的高低,取决于三者的共同作用。任何一方面因素的不足,都可能直接或间接地影响到跨文化胜任力的水平和作用程度,只有同时重视 3 个因素的作用,才能拥有比较高的跨文化胜任力。文化认知能力越高,就越具有对不同文化的敏感性,越有利于洞察不同文化体系的差异和主要特征,从而能够越有信心和热情融入到不同的文化中;只有具有很好的文化认知能力和跨文化适应动力,一个人才会有采取积极的跨文化适应行为的可能性。个人跨文化行动能力的高低也反过来影响其自信和热情,而自信又在一定程度上影响着认知能力。因此,应该同时从这 3 个方面对一个人跨文化胜任力的高低进行综合考量。

2.4 跨文化胜任力的结果变量

以往对跨文化胜任力的研究多建立在对跨国经营失败原因的追踪上,因此,与跨文化胜任力相关联的变量一般是“跨国经营的失败”。Johnson 等<sup>[1]</sup>在对跨文化胜任力研究框架进行整合时,将跨国经营的失败作为跨文化胜任力的结果变量,并列出了影响跨国公司经营的外部环境因素(政治、法律、经济、地理、沟通背景等)和内部管理因素(生产、影响、管理、财务等)等调节变量。跨文化胜任力是一个个体层面的变量,个体在跨文化背景下,通过有效整合自身的个性特征、知识和技能而经历的从认识、动机到适应性行为的反应过程,反映了个体跨文化胜任力的高低影响其绩效高低的过程。而跨国经营的成败作为组织整体经营的效果,受到企业经营层面、外部环境层面等诸多社会、组织层面因素的影响,其中个体跨文化胜任力的作用不容忽视。个体跨文化胜任力能够对个体的绩效产生影响,而个体绩效与组织绩效间存在着层次的差距,因此,个体层面的绩效可以作为跨文化胜任力和组织绩效的中间变量。

现有研究对于个体跨文化胜任力与绩效间相互关系及作用机制的研究关注不足,今后研究应该在借鉴绩效管理理论的基础上,对此进行深层次的研究,真正实现跨文化胜任力研究对于跨文化管理实践的指导作用。

2.5 跨文化胜任力的测量

在跨文化胜任力研究框架中,跨文化胜任力的测量对于前件因素效果的检验、定义和内涵的完善、产出的衡量

有重要的作用。文献中对跨文化胜任力的测量,大多集中在前件因素的测量上。从跨文化胜任力的定义来看,测量的重点不是跨文化知识、技能和态度,而是个体通过合理应用这些“必需的前件因素”以适应跨文化环境的能力,因此,现有研究成果是不足以支撑未来研究的需要的。

现有研究对个体跨文化胜任力的测量中,一般采取单一变量的方法,将任期完成和绩效评估作为通用的绩效测量标准。这一方法混淆了跨文化胜任力与其产出间的区别。跨文化胜任力是“知”和“行”合一的,其测量既包括前件因素的测量,也包括对这些前件因素的使用能力的测量,而这两者均具有丰富的内涵。因此,对于跨文化胜任力的测量,应该能够刻画跨文化绩效的多个维度。Lee 和 Templer 在对跨文化测量的方法论的探讨中提出,“最有效的数据收集方法便是数据的多重收集与多重测量”。

Hammer 等<sup>[13]</sup>在跨文化敏感性的理论框架 DMIS 模型 (Developmental Model of Intercultural Sensitivity)基础上,提出了跨文化敏感性测量的 IDI 模型 (Intercultural Development Inventory),这一模型将个体跨文化胜任适应行为划分为拒绝、防卫、最小化、接受、适应和整合 6 个阶段,对不同阶段个体对文化差异的世界观进行测量,这一测量采用纸笔测试的形式。Roberson<sup>[14]</sup>根据 DMIS 模型进行赋分,定义了文化意识和胜任力的 6 个层次:拒绝、防卫、最小化、接受、适应和整合,在此基础上开发了教师文化胜任力问卷 (ICQ),利用情境判断测验进行测量。

跨文化胜任力的测量应该在综合考虑跨文化胜任力前件因素和基本构成要素的基础上,通过多学科(管理学、心理学、统计学、教育学等)理论的运用,引进和开发能够有效测量其多维度特性的测量方法,开发出具有较好信度和效度的评估工具。这将有利于理论研究中跨文化胜任力的量化,同时对于跨文化管理实践具有重要的现实意义:它可以作为选拔工具,为跨国经营中对跨文化胜任力有要求的岗位提供选拔方案;可以作为诊断工具,判断个体跨文化技能中要素的强弱,据此进行相关的培训与开发;除此之外,还可以作为培训工具,为跨文化培训提供指引和标准;最后,它还可以作为跨文化管理绩效的评估工具。基于以上分析,本文总结出跨文化胜任力研究的理论框架,如图 1 所示。

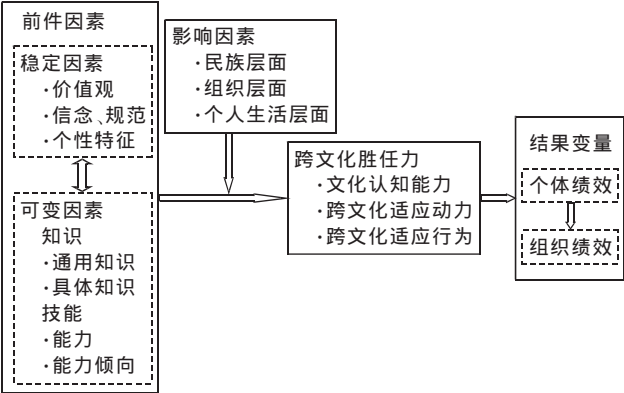


图 1 跨文化胜任力研究框架

### 3 基于我国背景的跨文化胜任力研究展望

在经济全球化的背景下,我国大量的大、中、小型企业已经置身于跨国经营的环境之下。管理者跨文化胜任力的提升与完善是企业获取经营成功的重要手段,其重要性及现实意义已经受到越来越多的关注。笔者认为今后跨文化胜任力的研究应集中在以下几个方面:

(1)对现有跨文化胜任力文献的补充。在已有研究框架的基础上,今后研究的重点不在于模型框架的构建,而在于模型内变量的进一步清晰、变量性质的研究以及变量间作用机制的研究。今后研究的方向在于但不限于以下5个方面:①跨文化胜任力前件因素中动态因素和静态因素的相互关系,以及不同因素对于跨文化胜任力的影响作用;②不同层面的影响因素对跨文化胜任力的影响作用;③跨文化胜任力基本构成要素的内涵及相互关系;④跨文化胜任力结果变量的界定及跨文化胜任力与结果变量间路径关系的研究;⑤跨文化胜任力测量方法与工具的开发。

(2)基于我国背景的跨文化胜任力研究。国外学者对跨文化胜任力已经有了较为深入和系统的研究,对于我们理解跨文化胜任力的内涵和提升企业管理者的跨文化胜任力有相当的借鉴作用,但是由于研究对象的选择和文化背景条件的限制,这些研究成果和结论并不一定可以指导我国企业管理者跨文化胜任力方面的实践。对于我国这样一个具有深厚文化底蕴和鲜明文化特征且正处于经济转型时期的国家,必然应该基于自身文化背景研究跨文化胜任力,从而更为现实和有效地指导我国企业管理者跨文化胜任力的提升。在这一思路下,笔者认为今后研究的方向主要在于以下3个方面:①结合我国时代背景及历史文化特点,在国外研究成果的基础上,对跨文化胜任力的结构与内涵进行研究,通过对不同层面基本构成因素的深入分析,揭示跨文化胜任力的内涵及对现实管理的指导意义。②在已有研究的基础上,构建我国企业管理者跨文化胜任力的影响因素模型,并通过实证研究探索和验证各种因素对跨文化胜任力的影响作用,以及因素间的相互作用效果。在此基础上,揭示出对我国企业管理者跨文化胜任力具有重要影响作用的关键因素。③在对跨文化胜任力的内涵及关键影响因素的研究成果基础上,结合教育学、心理学与人力资源开发理论,开发跨文化胜任力的测量工具,据此开发我国企业管理者培育和提升的科学体系。通过个人特质的开发、知识和技能的培训,弘扬我国传统文化中有利于跨文化胜任力的因素;通过营造有利于跨文化胜任力的组织文化氛围等途径,提升我国企业管理者的跨文化胜任力。

参考文献:

[1] JOHNSON P J, LENARTOWICZ T, APUD S A. Cross-cultural

competence in international business: toward a definition and a model [J]. *Journal of International Business Studies*, 2006, 37(4): 525-543.

- [2] CROSS T, BAZON B, DENNIS K, ISAACS M. Towards a culturally competent system of care [M]. Georgetown University Child Development Center, CASSP Technical Assistance Center; Washington DC, 1989, 1: 51-57.
- [3] HARRISON J K. The relationship between cross-cultural adjustment and the personality variables of self-efficacy and self-monitoring [J]. *International Journal of Intercultural Relations*, 1999, 20(2): 167-188.
- [4] HOFSTEDE G. Culture's consequences: comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations [M]. 2nd edn, Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2001: 15-23.
- [5] EARLEY, S. ANG. Cultural intelligence: individual interactions across cultures [M]. Stanford CA: Stanford Business Books, 2003: 258-303.
- [6] GERSTEN, M. C. Intercultural competence and expatriates [J]. *International Journal of Human Resource Management*, 1990, 11(3): 341-362.
- [7] BLACK, J. S., MENDENHALL, M., ODDOU, G. Cross-cultural training effectiveness: a review and a theoretical framework for future research [J]. *Academy of Management Review*, 1990, 15(1): 113-136.
- [8] LEIBA-O'SULLIBAN, S. The distinction between stable and dynamic cross-cultural competencies: implications for expatriate training [J]. *Journal of International Business Studies*, 1999, 30(4): 709-725.
- [9] BASS B M. Handbook of Leadership: a survey of theory and research [M]. New York: Free Press, 1990: 82-87.
- [10] WISERMAN R L, HAMMER M R, NISHIDA H. Predictors of intercultural competence [J]. *International Journal of International Relations*, 1989, 13(3): 349-370.
- [11] BLACK J S, MENDENHALL M, ODDOU G. Toward a comprehensive model of international adjustment: an integration of multiple theoretical perspective [J]. *Academy of Management Review*, 1991, 16(2): 291-317.
- [12] BLACK, J. S., STEPHEN, G. K. The influence of the spouse on American expatriate adjustment in overseas assignments [J]. *Journal of Management*, 1989, 15: 529-544.
- [13] HAMMER M R. Measuring intercultural sensitivity: the intercultural development inventory [J]. *International Journal of Intercultural Relations*, 2003, 27: 421-443.
- [14] ROBERSON L, KULIK C T, PEPPER M B. Assessing instructor cultural competence in the classroom: an instrument and a development process [J]. *Journal of Management Education*, 2002, 6(1): 40-55.

(责任编辑: 万贤贤)