

跨文化管理

1

编辑版ppt

主要内容

❧ 跨文化管理理论与实践

❧ 用跨文化理论解读中外影片

❧ 跨文化沟通

第一节 跨文化管理理论和实践

- ❧ 克拉克洪与斯乔贝克的**6**大价值取向理论
- ❧ 郝夫斯特的文化维度理论
- ❧ 蔡安迪斯的个体主义——集体主义理论
- ❧ 强皮纳斯的文化构架理论
- ❧ 舒华兹的**10**大价值取向理论

克拉克洪与斯乔贝克的6大价值取向理论

✎ 1961年出版的《价值取向的变奏》，人类共同面对6大问题：

✎ (1) 对人性的看法


✎ (2) 人们对自身与外部自然环境关系的看法

✎ (3) 人们对自身与他人关系的看法

✎ (4) 人的活动导向


✎ (5) 人的空间观念

✎ (6) 人的时间观念






❧不同文化中的人对人性看法有很大差异：

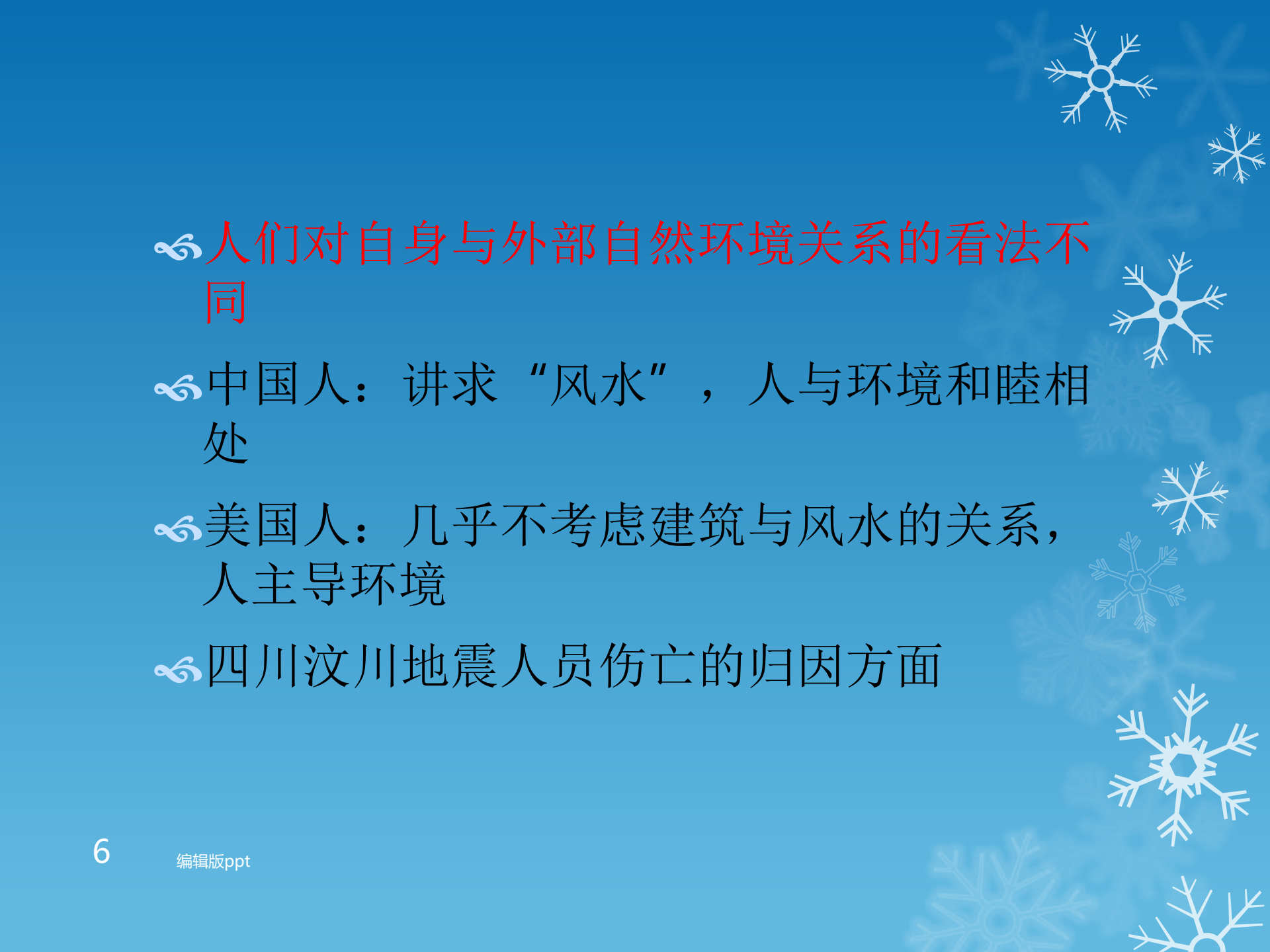
❧美国：人性可善可恶，是善恶混合体 人性的善恶有可能在出生之后发生变化



❧中国：人之初性本善 “三岁看老”

❧管理上：美国强调制度，尽可能考虑人性恶可能带来的坏行为，在设计制度时严密仔细，事先设置种种限制以防坏行为发生；而中国则从人性善的角度，假设人不会做坏事，所以制度稀松，漏洞百出，到坏事发生的时候再去修补制度。




- 
- ❧ 人们对自身与外部自然环境关系的看法不同
 - ❧ 中国人：讲求“风水”，人与环境和睦相处
 - ❧ 美国人：几乎不考虑建筑与风水的关系，人主导环境
 - ❧ 四川汶川地震人员伤亡的归因方面

❧ 不同文化中的人对自身与他人之间关系的看法也不相同

❧ 中国人：合群，左右逢源


❧ 美国人：与众不同，独立



❧ **人的活动取向**是指一个文化中的个体是否倾向于不断行动。

❧ 美国社会是一个相当强调行动的社会，人必须不断地做事，不断地处在动之中才有意义，才创造价值，不仅要动，而且要快。

❧ 在许多亚洲社会里，静态取向，安然耐心仍然被视为美德之一，而非无所事事的表现。提倡“以静制动”，“以不变应万变”，强调无为而治。



- ❧ 人在**关于空间的观念上**表现出来的文化差异也非常显著
- ❧ 中国人：把空间看成是公共的东西，没有太多隐私而言。
- ❧ 美国人、德国人：把空间看成是个人的私密之处，他人不能轻易走近。
- ❧ 日本人：工作空间是公共的
- ❧ 日本公司的办公室设计方案与美国文化之间的冲突

- ❧ 身处不同文化中的个体对时间的看法更加表现出文化差异
- ❧ 一个是关于时间的导向，一个是针对时间的利用。
- ❧ 中国文化：关注过去和现在，较少注重未来
- ❧ 美国文化：很少关注过去，基本着眼现在和未来
- ❧ 这一点从中美两国创造的文学、电影和艺术作品中稍见端倪。

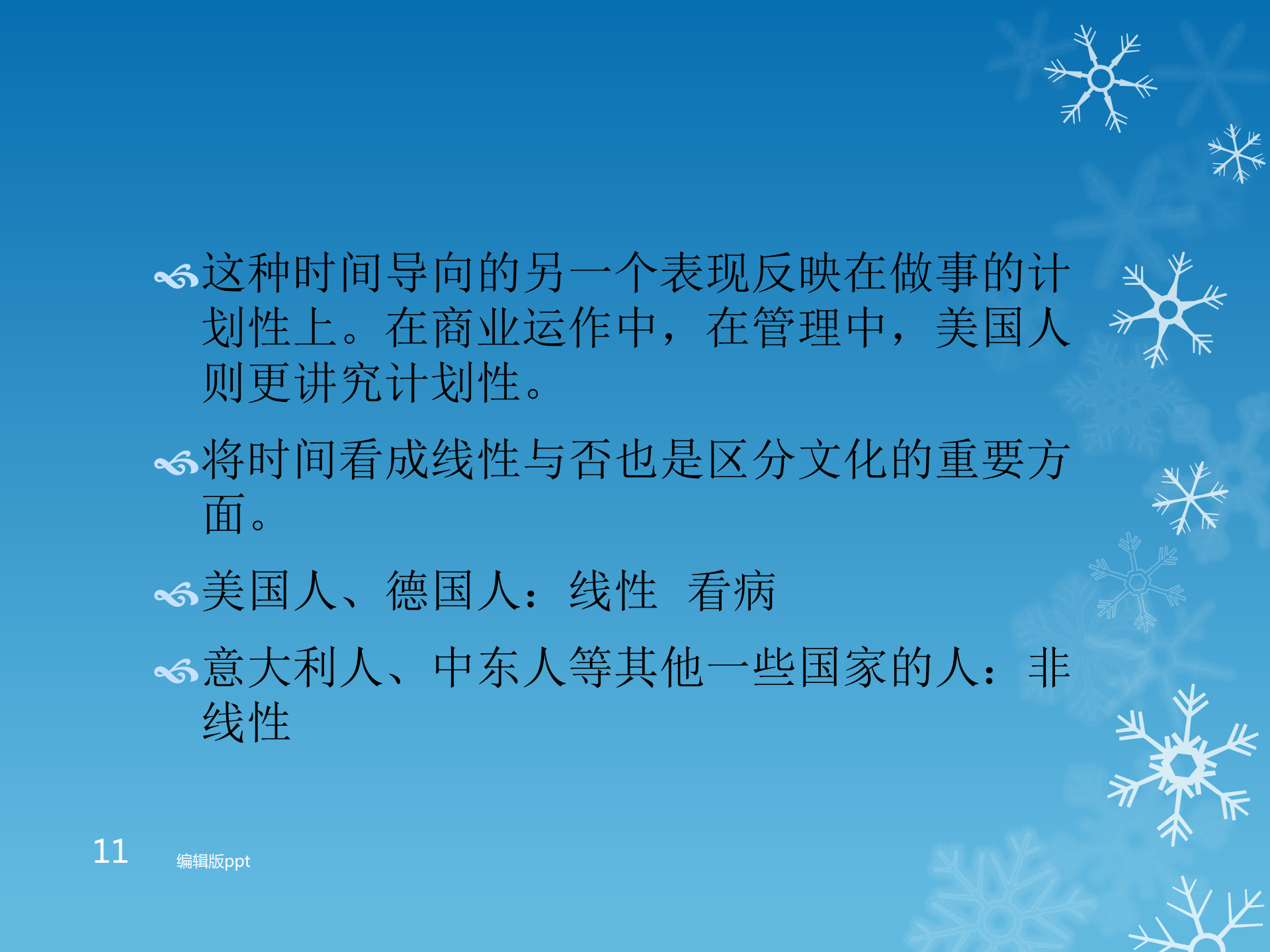
- 
- ❧ 这种时间导向的另一个表现反映在做事的计划性上。在商业运作中，在管理中，美国人则更讲究计划性。
 - ❧ 将时间看成线性与否也是区分文化的重要方面。
 - ❧ 美国人、德国人：线性 看病
 - ❧ 意大利人、中东人等其他一些国家的人：非线性

表1 克拉克洪与斯乔贝克的6大价值取向理论

6大价值取向	美国文化	他国文化
对人性的看法	性本善和性本恶的混合体 有变化的可能	善或恶 很难改变
人们与外部环境的关系	人是自然的主人	和谐并受制于自然
人们与其他人的关系 (等级观念)	个体主义	集体主义 (重视等级)
行为取向	重视做事或行动	重视存在本身
人们的空间观念	个人、隐秘	公共
人们的时间观念	未来/现在 按时间表做事	过去/现在 不完全按时间表做事

对该理论的评价

- ❧ 用该理论来区分文化能够帮助我们理解许多平时观察到的文化差异现象，并对有些“异常”行为进行合理的解释。
- ❧ 该理论没有探索更深层次的原因，即为什么不同国家和民族在这6大价值取向上会如此不同。

郝夫斯特的文化维度理论

☞ 郝夫斯特（Hofstede）指出，5个跨文化维度：

☞ （1）个体主义与集体主义（着眼于个体还是集体的利益）

☞ （2）权力距离（人们对社会或组织中权力分配不平等的接受程度）

☞ （3）不确定性回避（对事物不确定性的容忍程度）

☞ （4）事业成功与生活质量（追求物质还是强调人际和谐）

☞ （5）长远导向与短期导向（着眼于现在还是着眼于未来）。该研究的结果发表在《文化与组织》

个体主义与集体主义

人们关心群体成员和群体目标（集体主义）或者自己和个人目标的程度（个体主义）。

研究发现，美国人在个体主义上得分最高，居世界之冠；而有中华文化背景的群体如新加坡人，中国香港人，中国台湾人在个体主义上得分则很低。

工作午餐

权力距离

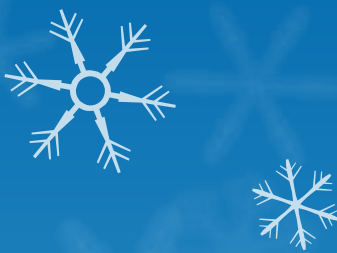

- ❧ 权力距离指的是一个社会中的人群对权力分配不平等这一事实的接受程度。接受程度高的国家，社会层级分明，权力距离大；接受程度低的国家和民族，人和人之间比较平等，权力距离就小。
- ❧ 中美比较
- ❧ 权力距离大小在组织结构中会有比较明显的表现。
- ❧ 权力距离大：层级鲜明，金字塔比较陡峭
- ❧ 权力距离小：比较扁平

权力距离

- 另外，决策方式也不同。权力距离大的国家倾向于用自上而下的决策方式，有时即使高喊民主，也是形式为多。
- 权力距离小的国家则倾向于自下而上的决策方式，善于吸纳底层的意见，而作为底层的人也敢于说出自己的所思所想。
- 当然，权力距离的大小都是相对的。

不确定性规避

- 指人们忍受模糊（低不确定性规避）或者感到模糊和不确定性的威胁（高不确定性规避）的程度。
- 低不确定性规避文化中的人们敢于冒险，对未来充满信心；
- 高不确定性规避文化中的人则相反
- 在这个维度上，郝夫斯特混淆了几个方面的内容，以致导致其研究结果模棱两可，有多种解释。

- 
- ❧ Hsee & Weber (1999) 的研究：美国学生和中国学生，哪个文化中的人更敢冒险？
 - ❧ 给一些隐含风险的情境，选择“肯定性选择或概率性选择。”
 - ❧ 结果：平均而言，中国学生与美国学生敢冒险的程度无显著性差异，但冒险领域不同。相比较，中国学生在经济领域比美国学生更敢冒险，而美国学生在社会领域中比中国学生更敢冒险，体现出强烈的文化差异。
- 

事业成功与生活质量

- ❧ 指人们强调自信、竞争、物质主义（事业成功导向）还是强调人际关系和他人利益（生活质量导向）的程度。
- ❧ 美国：事业成功
- ❧ 中国和其他亚洲国家：事业成功
- ❧ 欧洲很多国家：生活质量

长期——短期导向

- ☞ 指一个文化对传统的重视程度。
- ☞ 中国：长期导向
- ☞ 美国：短期导向

表2 中、日、印、美在5个文化维度上的量化

文化维度	国家			
	中国	日本	印度	美国
个体主义	21	46	48	91
权力距离	63	54	77	40
不确定性规避	49	92	40	46
事业成功	51	95	56	62
长期导向	118	80	61	29

蔡安迪斯的个体主义——集体主义理论

- ❧ 蔡安迪斯提出5个定义个体主义——集体主义的重要特征：
 - ❧ (1) 个体对自我的定义
 - ❧ (2) 个人目标和群体目标的相对重要性
 - ❧ (3) 个人态度和社会规范决定个体行为时的相对重要性
 - ❧ (4) 完成任务和人际关系对个体的相对重要性
 - ❧ (5) 个体对内群体和外群体的区分程度

个体对自我的定义

- ❧ 个体主义者将自我看成独立的个体，可以脱离他人而存在，而且作为独特的个体，应该与众不同。
- ❧ 集体主义者把自我看成群体中的一员，与他人有相互依存的关系，不能脱离他人而存在。

练习：

🌀 用最快的时间完成**20**个句子，每个句子都以“我是……”开头。

🌀 (1) 我是_____.

🌀 (2) 我是_____.

🌀 (3) 我是_____.

🌀 (4) 我是_____.

🌀 (5) 我是_____.

🌀



❧ (1)关于自我的跨文化系统研究表明，个体主义文化中的个人：

❧ ①对自我的了解比对他人的了解更多

❧ ②认为朋友与自己的相似程度比自己与朋友的相似程度要高





❧ ③有许多与自我有关的回忆并能写出较好的自传

❧ ④让环境适应自我而非改变自我去适应环境



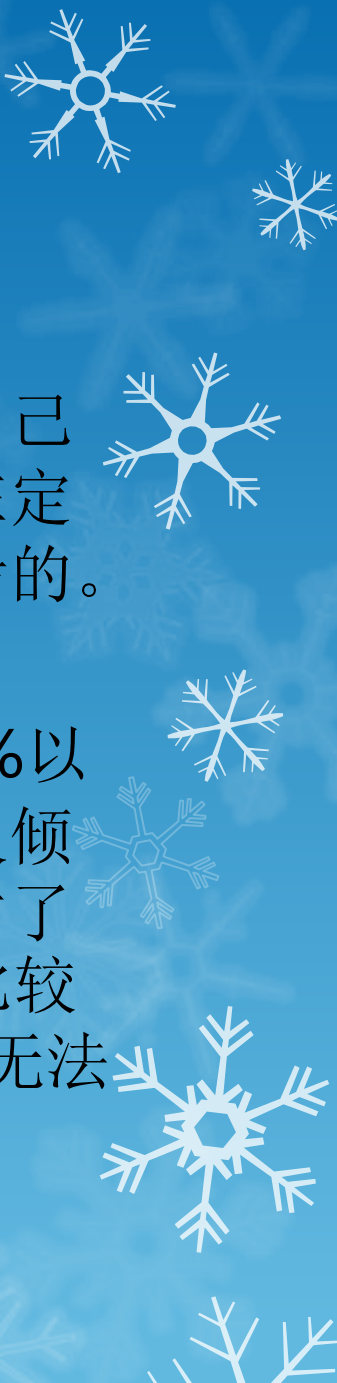



❧ (2)集体主义文化中的个人：

- ❧ ①对他人的了解比对自我的了解要多
 - ❧ ②认为自己与朋友的相似程度比朋友与自己的相似程度要高
 - ❧ ③具有把自己描述成集体一员的倾向
 - ❧ ④只有很少与自我相关的记忆并且不能写准确自传
 - ❧ ⑤更倾向于改变自我去适应环境而非让环境适应自我
- 
- 
- 
- 


从内容上看，分为两类：

- ❧ 我是一个独立的人
- ❧ 我是一个友好的人
- ❧ 我是一个充满智慧的人
- ❧ 我是一个乐于助人的人
- ❧ 我是一个大方的人
- ❧ 我是一个喜欢忙个不停的人
- ❧ 我是一个大学生/研究生
- ❧ 我是一个管理人员
- ❧ 我是一个父亲/母亲
- ❧ 我是一个丈夫/妻子
- ❧ 我是美国人/中国人
- ❧ 我是一个勤劳的员工
- ❧ 我是一个基督徒/信佛的人

- 
- ❧ 前一类在定义自我时只说自身的特点，不提自己与他人的联系；而后一类答案则反映出个人在定义自我时是从自身与他人的关系的角度去思考的。我们通常将后一类答案称作“社会性答案”。
 - ❧ 研究表明，如果一个人在20个答案中只有15%以下的“社会性答案”，那么这个人的个体主义倾向就比较强；如果一个人的“社会性答案”占了35%以上，那么这个人的集体主义倾向性就比较强。“社会性答案”在15%-30%之间的人则无法归类。



❧ 自我定义不同的人在方方面面的行为表现和对事物的反应都有所不同。其中一个方面是对自己行为的负责态度。



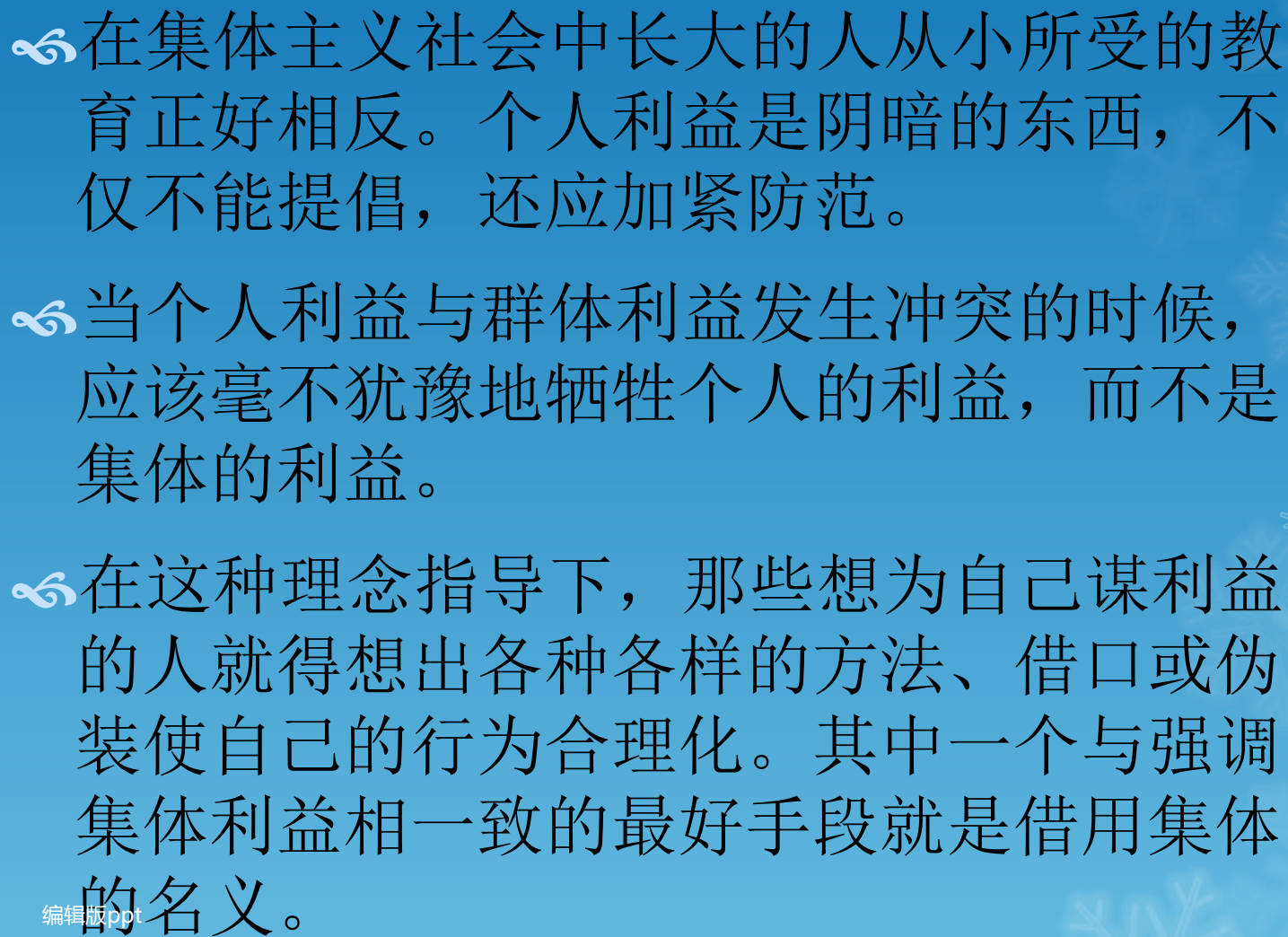
❧ 许多研究结果表明，西方国家的人个体主义者为多，最典型的是美国人、加拿大人和澳洲人。而东方国家中则集体主义者居多，典型国家如中国、日本和印度。



❧ 看病预约


个人利益和群体利益的相对重要性

- ❧ 对个体主义社会中的人来说，个人利益当然比群体利益重要。在法律允许的范围内追求个人利益不仅合理，而且提倡。
- ❧ 把个人利益看成合理的个体在当自己的利益与集体利益发生冲突的时候，首先考虑的是如何保全正当的个人利益，然后才是集体利益。
- ❧ 战俘 美国（中性） 中国、日本（看不起）

- 
- ❧ 在集体主义社会中长大的人从小所受的教育正好相反。个人利益是阴暗的东西，不仅不能提倡，还应加紧防范。
 - ❧ 当个人利益与群体利益发生冲突的时候，应该毫不犹豫地牺牲个人的利益，而不是集体的利益。
 - ❧ 在这种理念指导下，那些想为自己谋利益的人就得想出各种各样的方法、借口或伪装使自己的行为合理化。其中一个与强调集体利益相一致的最好手段就是借用集体的名义。

个人态度和社会规范决定个体行为时的相对重要性

- ❧ Ajzen & Fishbein(1980)指出，影响个体行为的因素不外乎两个：一个是个体对该行为的态度和兴趣，另一个则是个体感知到的别人对该行为的看法。
- ❧ 当两个因素比较协调时，人的行为很容易预测，但如果两个因素相互排斥，究竟哪个因素更占主导地位就表现出文化差异来了。




❧ 一系列的跨文化研究结果表明，在个体主义为主要导向的社会中，个体的行为动因主要来自于自身对该行为的态度和兴趣，而在集体主义社会中，个体行为的主要驱动因素主要来自自己对社会规范的认识。

❧ 拍马屁

❧ 走自己的路，让别人去说吧——个体主义信仰

❧ 集体主义社会中的人常常不知不觉成为社会规范或社会流行的牺牲品。



以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。如要下载或阅读全文，请访问：<https://d.book118.com/745044204032011133>