A STUDY ON THE CROSS-CULTURAL ADAPTATION OF EXPATRIATES IN CHINESE ENTERPRISES: A CASE STUDY OF THAILAND

BY

FEIYU DENG

มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University

A THESIS SUBMITTED IN PARTIAL FULFILLMENT
OF THE REQUIREMENTS FOR
THE DEGREE OF MASTER OF BUSINESS ADMINISTRATION
INTERNATIONAL CHINESE COLLEGE

GRADUATE SCHOOL, RANGSIT UNIVERSITY
ACADEMIC YEAR 2024

中资企业外派人员跨文化适应研究——以泰国为例

邓飞宇

撰

มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University

此论文为申请中国国际学院

工商管理专业研究生学历

之学术毕业论文

兰实大学研究生院

公历 **2024** 学年

Thesis entitled

A STUDY ON THE CROSS-CULTURAL ADAPTATION OF EXPATRIATES IN CHINESE ENTERPRISES: A CASE STUDY OF THAILAND

by

FEIYU DENG

was submitted in partial fulfillment of the requirements
for the degree of Master of Business Administration

Rangsit University
Academic Year 2024

Sun Xuemei, Ph.D.
Examination Committee Chairperson

Assoc. Prof. Yang Shuchen, Ph.D.
Member

Jiang Haiyue, Ph.D.
Member and Advisor

Approved by Graduate School

(Prof. Suejit Pechprasarn, Ph.D.)
Dean of Graduate School
November 15, 2024

มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University

致谢

行文至此，思绪万千。往日暗沉不可追，来日之路光明灿烂。

首先，我最想感谢的是我的研究生阶段导师——姜海月教授，不论是从教授我们写作指导还是到后续作为我的论文指导老师，姜老师都非常专业也非常耐心，每次指导都如醍醐灌顶一般，也正因如此我才能在时间如此紧迫下完成数万字的毕业论文。姜老师那么忙碌的教学工作之后还要一次次地耐心审阅批复我的论文，桃李不言，下自成蹊。感谢姜老师，古语云：“师者，所以传道授业解惑者”。学生朽木，感谢姜老师的谆谆教诲。祝愿姜老师未来工作顺利，万事顺意！同时我要感谢在兰实大学的研究生阶段予以授课的全部课程老师特别是帮助我们很多的蒋老师，没有蒋老师日常事无巨细地指导我们肯定没有这般顺利。焉得萱草，言树之背。感谢我的父母，在每一个我自我否定的日子里都能给予我继续前行的勇气。我一直不认为自己很有本事，每当心浮气躁的时候我都会提醒自己：我不过是踩在父母的肩膀上看世界，见识他们从未见过的繁华。

道阻且长，行则将至。最后真的很感谢自己！只有时间才知道那些吃过的药，熬过的夜是真真切切的，回头看，轻舟已过万重山。少年没有乌托邦，心向远方自明朗！

兰实大学，谢谢你！

我记不清来路，也看不清归路。

感谢国家，生在红旗下，长在春风里，吾辈有幸！

邓飞宇

研究生

มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University

6510508	:	Feiyu Deng
Thesis Title	:	A Study on the Cross-cultural Adaptation of Expatriates in Chinese Enterprises: A Case Study of Thailand
Program	:	Master of Business Administration
Thesis Advisor	:	Jiang Haiyue, Ph.D.

Abstract

With the globalization of China's economy, Chinese companies are increasingly expanding into overseas markets. However, expatriates often face significant cross-cultural adaptation challenges when working in different cultural environments, which can impact enterprise development. This paper examines the current status and influencing factors of cross-cultural adaptation among expatriates from Chinese companies in Thailand. Through questionnaire surveys and data analysis, the study identifies the effects of language proficiency, cultural attitudes, organizational support, and family support on expatriates' adaptation. The findings provide a theoretical reference for cross-cultural management strategies in Chinese companies and offer recommendations for enhancing expatriates' adaptability.

(Total 82 pages)

Keywords：Chinese Companies, Expatriates, Cross-Cultural Adaptation

มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University

Student's Signature.....Thesis Advisor's Signature.....

6510508 ：邓飞宇

论文题目 ：中资企业外派人员跨文化适应研究——以泰国为例

专业 ：工商管理硕士

论文导师 ：姜海月博士

摘要

随着中国经济的全球化发展，中资企业在海外市场的布局日益广泛。然而，外派员工在不同国家的文化背景下面临的跨文化适应问题成为企业发展中的一大挑战。以在泰国的中资企业外派人员为研究对象，探讨其跨文化适应的现状及影响因素。通过问卷调查与数据分析，研究发现语言能力、文化态度、组织支持和家庭支持对外派人员的影响。本文的研究结果不仅为中资企业在跨文化管理策略上提供了理论借鉴，也为提升外派人员的适应能力提出了相应建议。

（共 82 页）

关键词：中资企业、外派人员、跨文化适应

มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University

学生签字.....指导老师签字.....

目录

		页
致谢		**i**
英文摘要		**ii**
中文摘要		**iii**
目录		**iv**
表目录		**vi**
图目录		**viii**
第 1 章	**绪论**	**1**
	1.1 研究背景及目的	1
	1.2 拟解决的问题	3
	1.3 研究意义	3
	1.4 可能的创新和贡献	4
	1.5 研究思路与方法	4
第 2 章	**跨文化适应理论文献综述**	**7**
	2.1 相关概念界定	7
	2.2 跨文化适应相关理论基础	11
	2.3 外派人员跨文化适应研究相关文献综述	21
	2.4 文献综述	24
第 3 章	**研究方法介绍**	**26**
	3.1 相应假设的界定与提出	26
	3.2 研究方法介绍	29
	3.3 研究工具及数据分析方法介绍	34

มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University

目录 (续)

		页
第 4 章	**问卷调查结果统计与分析**	**36**
	4.1 调查对象	36
	4.2 人口学变量描述统计分析	36
	4.3 信度检验	38
	4.4 探索因子分析	39
	4.5 聚合效度和区分效度	42
	4.6 差异性分析	44
	4.7 相关性分析	48
	4.8 线性回归分析	49
	4.9 研究假设分析总结	55
	4.10 调查结果的讨论分析	56
第 5 章	**在泰中资企业外派人员跨文化适应的结论与建议及展望**	**59**
	5.1 加强外派人员的甄选	59
	5.2 外派人员跨文化适应培训	61
	5.3 外派期间的组织支持	64
	5.4 展望	67
参考文献		**68**
附录		**73**
个人简历		**82**

表目录

表		页
表 3.1	人口统计学调查表	30
表 3.2	一般适应情况调查表	30
表 3.3	工作适应情况调查表	31
表 3.4	人际适应情况调查表	32
表 3.5	影响因素-语言能力情况调查表	32
表 3.6	影响因素-文化态度情况调查表	33
表 3.7	影响因素-组织支持情况调查表	33
表 3.8	影响因素-家庭支持情况调查表	34
表 4.1	人口学变量描述统计分析表	37
表 4.2	一般适应信度检验表	38
表 4.3	总体信度系数表	39
表 4.4	kmo 检验表	39
表 4.5	主成分分析表	40
表 4.6	聚合效度表	42
表 4.7	区分效度表	44
表 4.8	一般适应在人口统计学特征上的差异性分析表	44
表 4.9	工作适应在人口统计学特征上的差异性分析表	46
表 4.10	人际适应在人口统计学特征上的差异性分析表	47
表 4.11	相关性分析表	48
表 4.12	共线性检验表	49
表 4.13	语言能力分层回归分析表	50
表 4.14	文化态度分层回归分析表	52
表 4.15	组织支持分层回归分析表	53

มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University

表目录 (续)

页

表

表 4.16 家庭支持分层回归分析表 54

表 4.17 假设检验结果表 55

มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University

图目录

		页
图		
图 1.1	研究思路图	5
图 2.1	理论切入逻辑导图	12
图 3.1	理论框架图	26

มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University

第 1 章

绪论

1.1 研究背景及目的

在随着全球经济一体化的深入，中国经济步入到了一个崭新的高度。从以往欧美等国的企业到中国投资发展，转化成中资企业大量的对外投资。如今越来越多的中资企业开始响应“走出去”战略以及“一带一路”战略进行国际化的战略布局。作为企业海外市场的管理者和生力军，大量的中国员工作为企业代表被外派去各国为企业开展海外业务。然而外派员工初入异国，在面对不同国家与地区之间独特的文化背景与社会环境时会产生各式各样的跨文化适应问题。如何使外派人员成功实现跨文化适应是中资企业“走出去”所面临的重要挑战之一。针对中资企业外派员工跨文化适应的研究也就显得尤为重要。

泰国在东南亚地区具有区位优势、社会总体稳定、政策透明度和贸易自由化程度高，营商环境开放包容，致使越来越多的中资企业在泰国投资发展。中泰经贸关系全方位、跨越式的进步，中泰两国在投资合作上已经建立了一个多层面、多途径和全面的合作模式。截至 2024 年，中国是泰国最大投资来源国。根据泰国投资促进委员会（BOI）的数据显示，截至 2023 年前 9 个月，来自中国的外国直接投资（FDI）申请金额同比激增 133%，这使得中国成为所有国家中增幅最大的国家。这一激增反映了中国企业对泰国市场的日益看好，显示出了他们对该地区潜在机遇的充分认识。这些投资涉及 264 个项目，其投资总额高达 974 亿泰铢。中国企业对泰国市场的持续投资，表明了中国企业对泰国市场的长期投资信心和扩张意愿。未来中泰之间的经贸合作将进一步深化，双方将继续加强合作，推动双边贸易和投资的进一步增长。中国政府支持中资企业在泰国的投资发展，提供更加便利的投资环境和政策支持。同时，泰方也将积极创造更加开放、透明、公平的营商环境，吸引更多的中资企业投资泰国。

2025 年将是中泰建交的第 50 年，中泰双边经贸合作也将迎来更新的机遇期。面对泰国如此良沃的营商机遇，中资企业的前途一片大好。然而面对中国和泰国在文化方面的巨大差异，外派人员作为中资企业在泰国市场的主要开拓者，其赴泰工作的效率就不得不被重视起来。而影响其工作效率的关键因素就在于外派人员面对陌生国家工作和社会环境时会产生的一系列跨文化适应问题。

“跨文化适应（Cross-Cultural Adaptation）”这一概念最早在 20 世纪初期的美国被提出，自此以来，该领域一直是学术界关注的焦点。Redfield, Linton, and Herskovits (1936) 研究范畴已拓宽至涵盖国际商务人士及外派员工。跨文化适应的研究在推动企业实施有效的跨文化管理策略、促进国际人才的成长与发展以及深化国际合作关系方面，展现出显著的理论意义与实际应用价值。加拿大学者 Berry (1980) 研究提出了一种双维度模型，用于区分四种文化适应策略：整合、同化、分离与边缘化。Black and Stephens (1989) 将外派人员的跨文化适应归纳为三大维度：工作适应、人际交往适应以及普遍适应性。跨文化适应被界定为外派人员在其所处的不同文化背景下的生活与工作适应性转变过程，亦涵盖了他们在心理层面的适应，包括但不限于生活习惯、宗教信仰以及价值观念等方面的舒适度感知。Ward and Searle (1991) 可以将跨文化适应的维度拆分为心理适应和社会文化适应这两个方面。在这其中，心理适应是建立在情感基础上的，它涉及在跨文化背景下的身体和心理健康，以及个体的主观幸福感受；社会文化适应涉及适应本地环境的能力，例如是否能与当地居民进行有效沟通。上个世纪，该理论领域的最大突破在于 Black and Stephens (1989) 跨文化适应量表的构建与开发工作已开展，并在后续的研究实践中得到了验证与优化。当前，此三维结构在探讨外派人员的跨文化适应问题时已被广泛应用，相关量表亦得到广泛采纳。在前人研究成果的基础上，跨文化适应是个人在迁入新文化环境时，对其语言、社会环境和心理状态的整合与调整过程，这一过程至少包含了三个关键维度：工作领域的调整、与当地居民的互动以及对整体环境的适应。当前学术界关于跨文化适应现象的实证研究居多，研究较多引入不同的调节变量，丰富了该领域的研究视角。但大部分仍是处于对前人的实证研究结果进行总结。

本研究聚焦于分析在泰国开展业务的中资企业的外派员工所面临的跨文化适应挑战。基于文献综述，深入探讨了跨文化适应的理论框架与模型。在此理论指导下，旨在剖析并解析影响中国在泰国投资企业的海外派遣员工跨文化适应的关键因素。此举旨在为后续的研究工作奠定坚实的理论基石。本研究将采用问卷调查的方法，多维度探讨中资企业外派泰国人员在跨文化交流与适应方面的现状及表现，寻找影响其跨文化适应的主要因素，从而给予针对性建议和策略。本文对中资企业外派员工在泰国的跨文化适应研究将有着重要的实践意义和学术意义，为中资企业跨文化发展以及为解决中资企业外派员工在泰国的跨文化适应问题在一定程度上提供了可行性建议和参考。

1.2 拟解决的问题

1）中资企业外派人员目前在泰国的跨文化适应现状如何？

2）影响在泰中资企业外派人员跨文化适应的主要因素有哪些？

3）企业应当采取哪些措施来帮助解决外派人员的跨文化适应问题？

1.3 研究意义

1.3.1 理论意义

目前中国学术界对于企业外派人员跨文化适应领域的理论研究相对于国外仍然偏少，大部分都是针对留学生和海外华人教师的跨文化适应研究，且企业外派人员的理论研究较多针对海外企业外派人员在中国境内的跨文化适应研究，对于中资企业外派至海外市场的研究本就偏少，在东南亚市场的研究更是少之又少。本文选择在泰中资企业外派人员的跨文化适应进行研究，一定程度上丰富了相关研究。

1.3.2 实践意义

มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University

目前面对中泰文化方面的巨大差异，中资企业外派人员在泰国拓展市场的难度不言而喻，外派人员受文化差异的影响导致企业发展的问题也层出不穷，多元文化背景下产生跨文化问题和冲突制约了其进一步的发展，降低了企业海外市场的经营效率，这也成为在泰中资企业当前需要解决的首要问题。本文通过调查分析在泰中资企业外派人员的跨文化适应问题，提出针对性的措施，为中资企业跨文化发展以及解决中资企业外派员工在泰国的跨文化适应问题在一定程度上提供了可行性建议和参考。

同时，它还有助于促进中资企业在泰国市场实现持续、稳定的增长。对于中资企业外派至泰国的员工而言，他们面临着与本国截然不同的文化背景、价值观念和风俗习惯。因此，深入理解中资企业外派人员在泰国的文化融合与适应机制，对于企业而言，不仅有助于精准选拔符合岗位需求的外派人才，还能有效提升海外业务的执行效率和成功率。外派人员在企业拓展海外市场的过程中扮演着至关重要的角色。因此，本研究的发现不仅为中资企业国际化人才的培养提供了宝贵的参考，还能助力中资企业在泰国市场实现更为稳健和持续的增长。

1.4 可能的创新和贡献

1）目前学者针对外派人员跨文化适应领域的研究主要是从理论层面进行，且研究对象主要是在中国投资的外资企业外派人员，而本文选择在泰国跨国经营的中资企业外派人员作为研究对象，一定程度上丰富了案例研究空白。

2）泰国作为中国“一带一路”政策在东南亚的中心枢纽，选择在泰国投资的中资企业数量不断攀升，但目前针对泰国领域的研究较少，本文选择以泰国作为研究背景具有一定的创新性。

3）本文将采用定量研究方法，通过文献与案例研究和问卷调查相结合的研究模式来增强研究结果的信效度，使研究更为深入全面。

1.5 研究思路与方法

1.5.1 研究思路

本文在提出研究问题的基础上，对跨文化适应理论的相关文献进行总结和分析，了解和阐述当前跨文化适应理论领域的研究现状和方向，总结跨文化适应理论的研究方法，通过结合文献以及量表模型对外派人员以及跨文化适应等概念进行定义。与此同时，以在泰中资企业的外派人员作为具体研究对象，对企业进行实地调研，利用问卷调查挖掘识别目前在泰中资企业外派人员所面临的跨文化适应问题，并结合相关理论在文化差异的背景下，分析导致跨文化适应艰难的影响因素，提出可行的优化措施，为中资企业跨文化发展以及为解决中资企业外派员工在泰国的跨文化适应问题在一定程度上提供了可行性建议和参考。

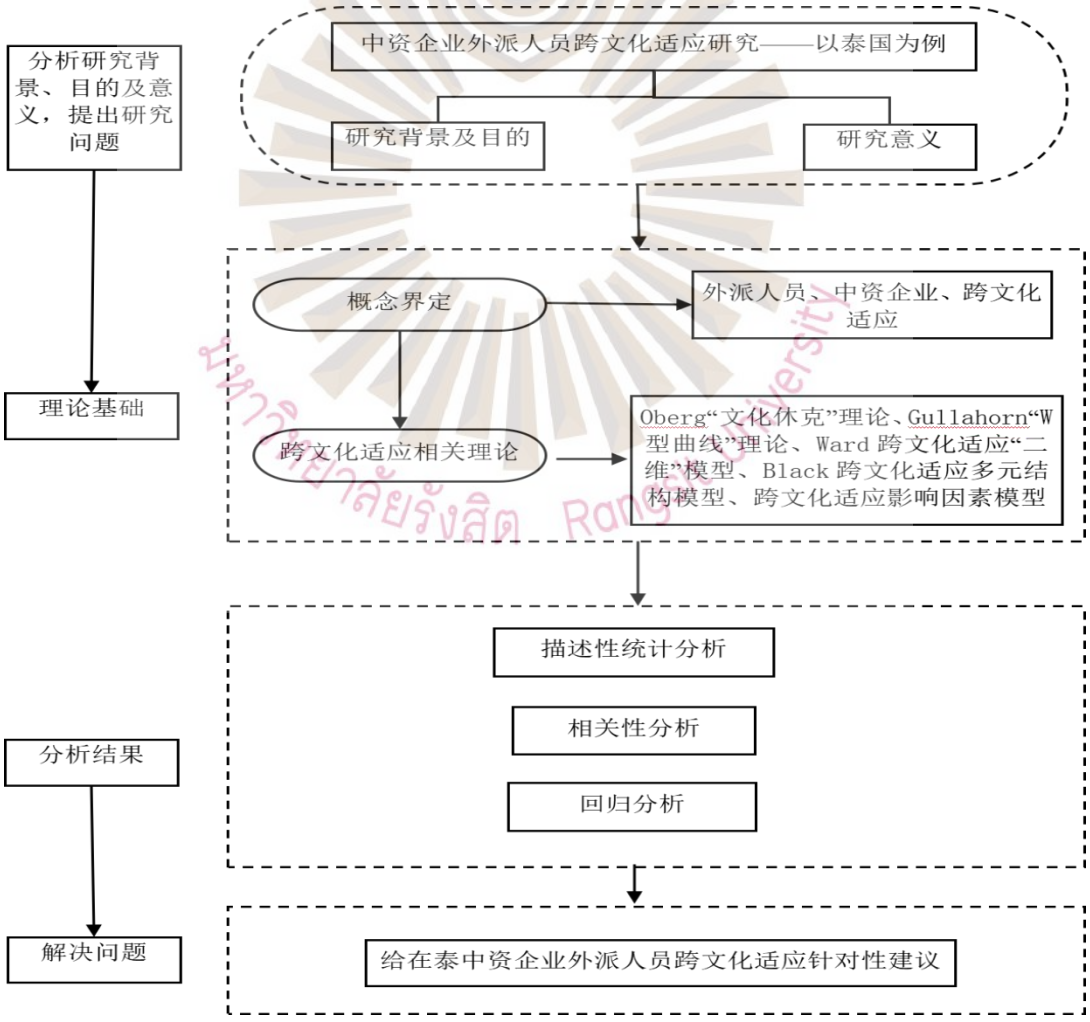

图1.1 研究思路图

1.5.2 研究方法

本文采用定量研究方法，通过文献与案例研究和问卷调查相结合的研究模式来增强研究结果的信效度，使研究更为深入全面。

1）文献综述法：本文通过大量阅读外派人员跨文化适应理论的相关文献，以及中资企业外派人员跨文化适应研究相关文献、企业跨文化管理相关文献等，并对跨文化适应领域不同相关理论进行深入学习，为文章研究提供理论支持。

2）问卷调查法：本文将通过前期调研和文献综述来设计问卷，并向随机抽样的在泰中资企业外派人员发放，在回收有效数据的基础上进行分析，识别其存在的问题。通过问卷星和纸质问卷相结合的形式调查在泰中资企业员工的具体情况。

3）实证分析法：运用SPSS等统计软件，对问卷调查数据进行整理和分析。结果进行描述性统计分析、信度分析、人口学变量频率分析、差异分析、相关性分析等。

มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University

第 2 章

跨文化适应理论以及相关文献综述

2.1 相关概念界定

2.1.1 外派人员的概念界定

Aycan (1997) 在外派人员适应的多方面现象研究中提出，外派人员，作为商业或政府部门派遣至海外分支机构或合作伙伴单位的员工，其主要任务在于执行特定项目或助力达成全球战略目标。Brewster, Sparrow, and Harris (2005) 给出了外派人员的定义，即由母公司任命，在东道国子公司工作的母国公民或第三国国民。因此，我们可以得知，外派人员作为母国企业的代表，肩负着执行母国公司任务、在东道国的子公司工作的使命。他们扮演着连接母国公司与东道国公司的关键角色，通过推动双方业务的合作与扩展，成为跨国企业战略不可或缺的核心力量。在派遣员工的类别方面，Cerdin and Brewster (2014) “传统外派”特指由主要为西方先进国家的高层管理团队执行的一种模式，这些管理人员通常年长且常携家属一同前往。他们在海外工作期间，不仅要完成母国公司交给的任务，还要负责管理和指导东道国公司的员工。这种安排可以确保母国公司的利益得到最大化的保护，同时也有助于传递母国公司的价值观和管理理念；“非传统外派”恰恰相反，年龄较年轻或较老，没有家属陪同，只身一人奔赴海外工作。他们可能是技术专家、销售代表或项目经理等。这些人员通常被派往东道国公司，以提供专业技术支持、销售推广或项目管理等服务。他们需要在陌生的环境中独立工作，适应新的文化和工作方式。针对“自发性外派”，是其自己积极主动在海外寻求工作机会的技术专家。他们可能是独立咨询顾问、自由职业者或合同工等。这些人员具有丰富的专业知识和经验，在海外市场有一定的影响力。他们通过自己的人脉和专业能力，找到合适的工作机会，并与东道国公司合作。何蓓婷 (2019) 提出将外派人员分为三种：传统、非传统以及自发性的。总体来讲，这三种类型

的外派人员都符合前文对外派人员的定义，外派人员的存在对于母国公司和东道国公司来说都具有重要意义。他们不仅可以帮助母国公司拓展业务，还可以促进跨文化交流和合作。同时，外派人员也面临着各种挑战，如语言障碍、文化差异和适应新环境等。因此，母国公司应该为外派人员提供必要的培训和支持，以确保他们能够胜任工作，并在海外取得成功。

综上所述，根据上述学者关于外派人员定义的文献分析，本文界定的“外派人员”是总部位于中国境内、资金来自于中国境内的跨国企业内部中方工作人员，也称为由母公司任命的在东道国工作的母国公民和第三国国民（包括具备全面运营和战略规划任务、有家属陪同工作高层管理人员，以技术专家、销售顾问、项目经理、经济管理、翻译为代表的企业职工）。以中方工作人员为代表的母国公民和第三国国民不仅在技术和业务上为企业的国际化运营提供支持，还肩负着将母公司的企业文化和管理理念传递到海外分支机构的重任。企业外派来泰国工作的中方人员。

2.1.2 中资企业的概念界定

依据中国国家税务总局于2009年发布的《国家税务总局关于境外注册中资企业依据实际管理机构标准认定为居民企业有关问题的通知》，中资企业是指在中国境内注册、总部位于中国境内且主要资金来源于中国的跨国企业。在泰国的中资企业可以根据投资比例和企业性质进行进一步分类。根据投资比例可以分为全资企业和合资企业，其中全资企业是指由中国企业或中国个人独资设立的企业，其全部资金由中国方面提供；合资企业是指由中国企业与泰国本地企业或其他国家的企业共同投资设立的企业，其中中国企业拥有部分股权。根据企业性质可以划分为国有企业和私营企业，国有企业是由中国政府或国有资产监督管理机构直接或间接持有并控制的企业。而私营企业是由中国私人投资者或私人企业家设立和控制的企业。根据2016—2023年的《中国对外投资统计公报》显示，在2015至2022年间，中国共有417家国内投资者在泰国投资建立了431家境外企业。特别地，

2019年见证了泰国中资企业量的显著增长。这些企业遍布泰国的21个府级行政区，根据2021年的数据，这些区域的人均生产总值均超过120,000泰铢，显示出较为发达的经济水平。中资企业在泰国的分布呈现集中趋势，尤其是在曼谷直辖市、罗勇府、春武里府、北榄府和大城府。在行业分布上，制造业领域的中资企业占据了近50%的比例，而批发、零售贸易、机动车辆及摩托车修理业以及建筑业分别占据了23.08%、6.06%、5.59%和3.73%。

本文研究的中资企业主要集中于在泰的中小型中资企业。在经济市场中，大型企业通常指的是具有庞大规模、广泛业务范围和多元化经营的企业实体；而中小型企业通常指的是规模相对较小、资金相对较少、员工数量较少的企业实体。大型企业通常拥有庞大的资源和复杂的组织结构，这使得跨文化调查的过程可能更加繁琐和耗时。相比之下，中小型企业可能在资源和管理方面更为灵活，更容易配合和参与跨文化适应情况的调查，便于问卷收集和数据分析。因此，本文所指的中资企业具体界定为：在泰国运营的、注册资金和总部位于中国的、主要以中小型企业为主的中资企业，包括全资和合资企业，涵盖国有及私营企业。调查涉及多个行业领域，包括但不限于制造业、建筑业、服务业、金融业和信息技术产业等。

2.1.3 跨文化适应的概念界定

通常，外派人员在迁移至拥有不同社会文化背景的环境中时，会经历一个从初步接触、逐步磨合到完全融入新环境的过程，这一过程被称作跨文化适应。Redfield et al.（1936）首位明确提出“跨文化适应”定义的人。对于被派遣到外国的人员，跨文化适应描述的是当他们在接待国与当地的社会文化环境互动后，一方或双方的传统文化观念发生转变的过程。这一定义得到了广泛的认可，并在后续被多次引述。当我们谈论外派人员的跨文化适应时，我们指的是外派人员在与东道国的社会文化环境互动后，其原有的文化观念或模式会发生相应的变化。在 20 世纪 70 年代的尾声，跨文化适应这一概念的提出，主要是因为参与跨国交

流的志愿者和留学生面临文化冲击的挑战。实际上，跨文化适应的历史最早可以追溯文化休克时期 (Culture Shock) 的提法。“文化休克”这一现象描述了个体在遭遇与自身文化截然不同的新环境时，由于突然丧失了熟悉的社交符号和象征体系，面对不理解的新符号体系而产生的强烈焦虑感和不适，仿佛瞬间脱离了自己成长的文化环境，体验着一种深深的不适应与不舒适。个体在跨越不同文化环境时，会遭遇显著的文化差异，这不仅带来了复杂的身体适应挑战，还引发了深刻的心理与精神层面的不适。最初的研究主要围绕长期移民者与短期旅居者展开。自 20 世纪 80 年代以来，研究焦点已显著转向跨国公司中的外派经理（或外派人员），这一群体因其在全球化背景下扮演的关键角色而备受关注。当下，跨文化适应被定义为海外派遣人员在遭遇并应对东道国文化差异时所展现出的心理协调性或适应感。在原有单一维度的基础上，随之发展出了多维度的研究视角，加拿大学者 Berry (1980) 该研究提出了一种双维度模型，用于区分四种文化适应策略：整合、同化、分离与边缘化。继而，Black and Stephens (1989) 将外派人员的跨文化适应归纳为三大维度：工作适应、人际交往适应以及普遍适应性。工作适应涉及员工对任务分配、角色定义和绩效期望的认可度；人际适应则关注于员工在工作及非工作情境中与本地同事有效沟通与合作的程度；一般适应则侧重于员工对生活环境的整体接纳，包括但不限于居住条件、饮食选择、交通便利性、休闲活动以及医疗服务等方面的适应情况。Ward and Searle (1991) 将跨文化适应这一复杂概念划分为心理适应和社会文化适应两大维度。在心理适应层面，着重于情感导向，它关注的是个体在跨文化环境中所经历的身心健康状态以及主观幸福感的水平。若外派员工未表现出任何消极情绪反应，这通常表明他们在心理层面上已经实现了有效地适应。另一方面，社会文化适应则侧重于个体融入并适应新文化环境的实际能力，特别是指其在语言、习俗和社交互动等方面的适应程度。具体而言，这包括能否顺利地与当地居民进行有效沟通。在此阶段，最显著的进展为 Black and Stephens (1989) 跨文化适应量表的构建与开发工作已开展，并在后续的研究实践中得到了验证与优化。当前，此三维结构在探讨外派员工的跨文化适应问题时已被广泛应用，相关量表亦得到广泛采纳。该量表由 14 个题项构成，主要从三个维度评估个体的适应情况：一般适应，涵盖居住环境、住房条件、

饮食习惯、购物便利性、生活费用、休闲活动及医疗保健等方面，旨在全面考察个体与生活环境的融合度；人际适应，则聚焦于与本地人群的社会交往，包括日常交流、非工作场合的互动以及闲暇时光的相处，以评价个体在社会层面上的融入程度；工作适应部分则深入探讨工作职责、绩效指标、管理角色等内容，旨在评估个体在职业环境中的适应性和效能。该量表已在多篇实证研究文献中经过反复验证，展现出卓越的信度与效度。在 90 年代，外派人员的跨文化适应研究发展到了整合理论的阶段，其中 Black and Stephens (1989) 所提出的全面跨文化适应整合模型的影响显著，后续研究无一不对其理论框架进行了整体或部分的验证，这一过程逐渐确立了一种稳定的研究模式。

综上所述，结合整个跨文化适应学界的发展过程和文献研究的整理，本研究聚焦于中资企业派遣至泰国的员工，在异国文化背景下，持续深化其文化认知与适应能力的动态过程，以此探讨跨文化适应的具体实践与挑战。同时本文发现学界普遍采用“二维说”从心理适应和社会文化适应以及 Black and Stephens (1989) 的跨文化适应多元结构模型来衡量跨文化适应水平。根据对文献的对比分析，本文采用 Black and Stephens (1989) 的跨文化适应多元结构模型进行研究，因为通过大量的实证研究发现 Black and Stephens (1989) 的跨文化适应量表作为调查范式的信效度以及合理性更受学界认可，以此为理论基础，本文展开了对在泰中资企业外派人员跨文化适应的量化研究。

2.2 跨文化适应相关理论基础

综合目前学界对跨文化适应的研究成果，本文将按照跨文化适应相关理论发展过程进行整理分析，此外，本文还简要描述了支撑文章观点的跨文化适应的相关理论。经过对文献的细致整理，本研究将跨文化适应的相关理论划分为三个主要阶段：第一，是跨文化适应的全动态过程；第二，跨文化适应独特的结构体系；第三，跨文化适应的各种影响因素，均为后续的研究工作提供了坚实的理论支撑。

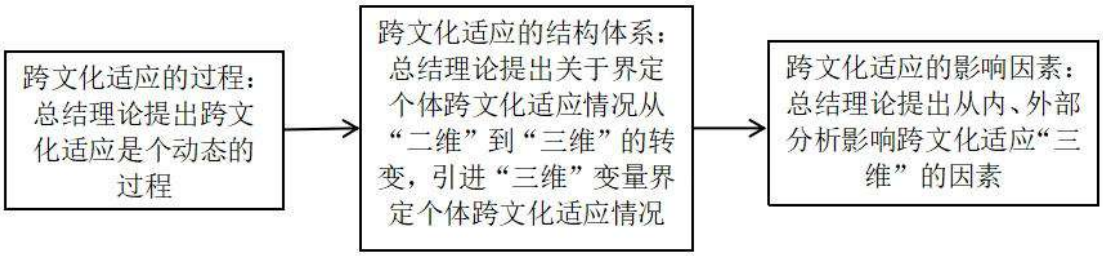

图 2.1 理论切入逻辑导图

第一部分：跨文化适应的过程。关于人类跨文化适应的过程，学界目前主流支持的是根据 Lysgarrd (1955) 的“U型曲线”理论进行完善和拓展的Oberg (1960) “文化休克”理论以及Gullahorn (1963) 的“W型曲线”理论，现将逐一简述这三种理论。

2.2.1 Lysgarrd的“U型曲线”理论

跨文化适应研究的初期主要关注个体在跨文化环境中的情感层面，例如紧张和压抑，并且特别强调这些负面情绪对个体的影响。研究者认为，个体在刚进入异文化环境时会经历一种心理焦虑症，在初次接触异文化环境时会感受到心理的压力和不适。挪威学者Lysgaard (1955) 基于实验研究，提出了"U型曲线"理论，该理论揭示了文化适应过程的动态演化，具体划分为三个关键阶段：初期的调整期、随后的危机期以及最终的再调整期。按照这一理论框架，个体在进行跨文化适应时的情绪波动会呈现U形模式，先经历低谷后逐渐上升，反映了适应过程中的复杂性和阶段性变化。它勾勒出跨文化适应者情绪经历从高涨到低落，再逐步回归高峰的情感波动路径。

“U型曲线”理论的出现为学术界在“跨文化”领域的研究提供了全新的研究视角。“U型曲线”理论通过图形化地描述个体在跨文化适应过程中情绪状态的变化，使得研究者和实践者能够更直观地理解和应用这一过程。同时，“U型曲线”理论将跨文化适应过程分为最初调整阶段、危机阶段和再度调整阶段三个

明确的阶段，有助于研究者和从业者更清晰地理解和干预跨文化适应过程中的不同阶段。此外，“U型曲线”理论特别关注个体在跨文化适应过程中的情绪变化，着重探讨负面情绪对个体适应的影响，有助于研究者更深入地理解跨文化适应的心理机制。

“U型曲线”理论也存在一些劣势，在学术研究中存在不完整的情况。该理论提供了一个简单易懂的模型来描述跨文化适应的情绪变化，但它可能过于简化了跨文化适应过程的复杂性。在现实中，个体的跨文化适应不仅仅局限于情感层面的影响，同时其他受到多种因素的影响，例如个体的社会背景、文化背景、性格特征、心理健康状况等。同时，“U型曲线”理论未能考虑个体之间的差异性。不同个体对跨文化环境的适应方式和速度会有很大的差异。例如，由于泰国与中国在地理位置上相对较近，文化习俗存在一些相似性，因此一些中国人可能会更快地适应泰国的文化环境；而美国与泰国之间地理距离相对偏远，二者之间的文化习俗有很大不同，美国人来到泰国后则可能需要更长的时间去适应。此外，“U型曲线”理论诞生于1955年，随着经济市场的不断发展，距今已有相当长的时间。在当今不断变化的全球化环境下，个体的跨文化适应已经发生了很大的变化，因此该理论存在过时、无法适应当下时代的缺点。

มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University

2.2.2 Oberg的“文化休克”理论

继 Lysgaard (1955) 提出的“U 曲线”理论之后，美国人类学家 Oberg (1960) 年不仅对“U 曲线”理论进行了深入和完善地研究，还提出了具有重大影响力的“文化休克”理论。该理论揭示了个体在初次踏入陌生文化环境时，因丧失了熟悉的社交信号与符号支持，以及对新文化中符号的不适应，所引发的一种深度心理焦虑状态，出现各种心理上、生理上的不适应。这是一种因跨文化交流而产生的心理现象。根据 Oberg (1960) 的定义，文化休克被描述为：“由丧失惯用社交手段引发的精神紧张”。该理论提出，在个体适应新文化环境的过程中，尽管最初会经历兴奋和新鲜感，但随着对新环境的深入了解，人们往往

会因丧失原有的文化支撑而产生紧张、困惑与焦虑等情绪反应。Oberg (1960) “文化休克”的体验被划分为四个阶段：蜜月期、挫折期、恢复期和适应期。在蜜月阶段，跨文化体验者倾向于以母文化视角解读新文化，往往持有积极的接纳态度。然而，当进入挫折期，即所谓的文化休克阶段，个体在非本土文化的环境中生活或学习时，会因文化冲突与适应障碍而遭受深度焦虑，从而产生文化休克现象。现实与期望之间存在显著的落差，导致产生了一种普遍的不满感。在恢复期，作为文化适应过程的第三阶段，个体能够对尚未完全接纳的方面展现出接纳与理解，标志着其适应进程的深化。在最终阶段，即适应期，个体逐渐调整自我以契合多变环境，伴随适应能力的增强，其情绪状态亦随之趋向于平静与豁达。

与“U 曲线”理论相比，Oberg (1960) 的“文化休克”理论更加深入地探讨了个体在跨文化环境中的心理体验和情感变化。它强调了个体由于失去熟悉的社交符号而产生的深度焦虑症，对跨文化交流中的心理现象进行了更为深入的分析。同时，“文化休克”理论将个体跨文化适应的具体情况分为，分为蜜月期、挫折期、恢复期和适应期四个明确的阶段，每个阶段的变化幅度各有不同，与“U 曲线”理论相比个体的跨文化适应情况能够得到更为准确地呈现，有助于研究者更清晰地理解个体在跨文化环境中的情绪和行为变化。此外，“文化休克”理论每个阶段进行了详细的说明，研究者可以利用此理论，并结合实际情况，对个体跨文化适应展开更为广泛、完善的研究。

同样地，“文化休克”理论存在部分缺陷。虽然“文化休克”理论很好地展示了个体跨文化适应的具体变化情况，但这一理论是否适用于所有跨文化情境尚未得到充分验证。每个个体在跨文化环境中的经历因其文化背景、个人特质以及所处的具体环境而不同，因此，该理论存在一定的局限性。同时，“文化休克”理论主要从个体角度出发，探讨其文化适应；但是此理论未能考虑个体在具有相同文化背景下的群体中其文化适应的实际具体变化，研究角度有待进一步拓宽。

2.2.3 Gullahorn的“W型曲线”理论

美国学者Gullahorn and Gullahorn (1963) 在Lysgaard (1955) 提出的“U曲线”理论以及Oberg (1960) “文化休克”理论基础上，经过对5300名返回国内的学者的深入研究，我们观察到，在经历了非本族文化的首次适应之后，那些经历过的人在回归到自己的本土文化时，可能会因为已经适应了外国文化，而对那些已经离开的本土文化感到陌生和不适应，这需要他们再次进行调整和适应。考虑到当地的文化背景、人与人之间的关系、语言表达等多种因素对经历者都起到了积极的支撑作用，并且经历者的文化适应性也得到了增强，因此从整体上看，他们在回归后的文化冲击症状并不会特别明显。蜜月期：刚到达新环境时，个体常常兴奋和充满新鲜感，充满积极情绪，对新文化充满好奇和期待。Gullahorn and Gullahorn (1963) 在“W型曲线”理论中根据大量实证研究将跨文化适应过程分为五个阶段：蜜月期、文化冲击期、初步调整期、心理孤立期、完全适应期。蜜月期：刚到达新环境时，个体常常兴奋和充满新鲜感，充满积极情绪，对新文化充满好奇和期待。文化冲击期：随着对新环境的熟悉度增加，个体可能开始感到困惑、焦虑、不适应，并且会经历一段时间的文化冲击。这时，个体可能会感到沮丧和挫折，对新文化的负面体验增加。初步调整期：指经过一段时间的适应和学习，个体找到应对新环境的方法，适应能力增强，情绪开始稳定下来，恢复平衡。心理孤立期：指个体在初步适应之后，可能会经历一段心理孤立期，重新回顾文化冲击和适应过程中的孤独感，可能会再次感到孤立，但强度通常小于文化冲击期。完全适应期：个体完全适应新环境，能够融入新文化，情感体验恢复并趋于积极，逐渐达到情感和认知的平衡状态。

通过该理论，可以帮助了解中资企业外派人员在泰国的跨文化适应过程中的情感变化，从而为研究设计提供理论基础。认识到外派人员跨文化适应过程可能出现的各种关键阶段，并将外派时长作为研究因素设计到后续调查问卷中，方便对研究对象所处的情感阶段作出划分判断，并进一步探讨这些阶段的具体表现。不足之处在于理论较为简化，实际情况下，个体的跨文化适应过程可能比“W型

曲线”更为复杂。同时该理论假设的文化适应是一个按阶段线性发展的过程，然而实际中，个体的适应过程经历反复、停滞甚至倒退，并不总是按照固定的顺序进行。缺乏应对策略：理论主要描述情感变化的阶段，但没有提供具体的应对策略或预防措施，如何从一个阶段过渡到另一个阶段需要更详细的指导。

以上理论均是对 Lysgaard (1955) “U 曲线”理论的进一步完善与拓展。

综上所述，根据对上述文献的整理，本文认为跨文化适应的过程应当如何划分是一个仁者见仁智者见智的问题，在学术界，跨文化适应过程中的认知与行为整合仍存在值得深入探讨与完善的余地。但是有一点可以确认：跨文化适应是一个持续的认知与行为演变过程，体现为个体在文化环境变迁中的动态成长特性。本文将采用 Oberg (1960) 的“文化休克”理论以及 Gullahorn and Gullahorn (1963) 的“W 型曲线”理论作为理论基础，对中资企业外派人员的跨文化适应过程进行分析研究。

第二部分：跨文化适应的结构体系。跨文化适应学界在陆续提出跨文化适应是个动态的过程之后，转而开始研究个体跨文化适应是如何体现的。学者们随后集中于跨文化适应结构体系的理论探讨，其中被学术界广泛接受的模型包括 Ward and Searle (1991) 的跨文化适应“二维”模型，Black and Stephens (1989) 的跨文化适应多元结构模型，现将逐一简述。

2.2.4 Ward跨文化适应“二维”模型

新西兰跨文化学者 Ward and Searle (1991) 文化适应主要可被细分为两个维度：一是社会文化适应，二是心理适应。社会文化适应指的是个体在东道国文化环境中展现的适应能力，涵盖了对生活空间、人际互动、公共设施服务、社会秩序、公共道德以及社会援助等多个维度的融入与应对。此外，心理适应则着重于个体的心理状态调整，具体体现在身心健康与生活满足感这两个关键层面。Ward and Searle (1991) 所提出的“二维”跨文化适应模型为后续的学术研究在跨文化

适应结构方面奠定了坚实的理论基础，并获得了学界的普遍接受。Ward and Searle (1991) 的跨文化适应“二维”模型将跨文化适应分为心理适应和社会文化适应两方面，提供了更全面和更深入的视角，有助于更深入地理解个体跨文化适应过程的多层次性。同时该模型基于大量实证研究，具有较强的科学性和实用性。并且该模型不仅描述了适应过程，还首次强调了影响个体跨文化适应的各种因素（如个人特质、文化差异、社会支持等）。

但随着社会的发展，不难发现该模型仍存在欠缺：Ward and Searle (1991) 的跨文化适应“二维”模型虽然涵盖了心理以及社会文化方面的适应，但没有特别强调工作环境和角色变化以满足工作需求。上世纪末期个体进行跨文化流动伴随着大量的工作变动，对于这些个体而言，将工作适应作为其跨文化适应情况的判断维度之一是非常有必要的，工作适应是一个独特且重要的挑战。同时 Ward and Searle (1991) 的跨文化适应“二维”模型尚未考虑到个体在不同阶段或不同环境下的适应需求可能存在变化，而该理论较静态地将文化适应划分为两个维度，可能忽略了这种动态性带来的影响。

2.2.5 Black跨文化适应多元结构模型

美国学者 Black and Stephens (1989) 是最早对外派适应进行实证研究的学者之一，他在跨文化适应“二维”模型的基础上进一步提出了跨文化适应多元结构模型，Black and Stephens (1989) 认为跨文化适应包括三方面的内容：人际适应、一般适应、工作适应。人际融入涉及在职业活动中以及日常生活中与本地居民的互动中获得的接纳感；生活适应则关注于个体对居住条件、膳食、出行、休闲娱乐、医疗服务等生活要素的适应度；而工作适应则聚焦于个体对任务分配、岗位职责、绩效评估等工作的认可与适应水平。Black and Stephens (1989) 基于该理论发展而来的 Black 跨文化适应量表已被广泛应用。该量表由 14 个题项构成，主要从三个维度评估个体的适应情况：一般适应，涵盖居住环境、住房条件、饮食习惯、购物便利性、生活成本、休闲活动及医疗保健服务等方面；人际适应，关注

与本地居民的社交互动、日常交流以及非工作场合的人际关系；工作适应，则侧重于工作职责、绩效评价、职业晋升机会等与职场相关的因素。该量表已在多篇实证研究文献中经过反复验证，展现出卓越的信度与效度。

Black and Stephens (1989) 提出的跨文化适应多元结构模型相较于跨文化适应“二维”模型而言，该模型将跨文化适应划分为三个关键维度：人际适应、一般适应及工作适应，综合考虑了外派人员在工作、人际交往以及生活中的各个方面，成功地考虑了在外部环境下个体所受到的具体变化情况，宏观因素考虑更为周全，研究更加全面和具体。Black and Stephens (1989) 的跨文化适应多元结构模型在实证研究中得到了广泛的验证和应用，其信度和效度得到了较为充分的验证，能够有效地解释和预测外派人员在跨文化环境中的适应情况。同时，该模型框架虽然适用于不同的文化背景，但它无法充分考虑到不同文化下的特殊情况和因素，缺乏对当地文化习俗的深度考量。从宏观层面来看，若第三国员工与所在国员工共同工作时，不同文化背景下的人际关系、工作方式等存在显著差异，未能很好地针对这些特异性进行建模，这也需要本文在后续的自变量选择过程中考虑到泰国作为研究背景的特色，以及中资企业外派人员是否会面临特殊的跨文化适应问题。

综上所述，根据对上述文献的整理，本文选择参考了 Black and Stephens (1989) 跨文化适应多元结构模型，考虑到研究对象（即在泰中资企业的外派员工）的具体情况，将跨文化适应分为人际适应、工作适应和一般适应这三个方面。为了后续的研究，我们制定了相应的调查问卷作为主要的分析参考。

第三部分：跨文化适应的影响因素。在 Black and Stephens (1989) 提出跨文化适应多元结构模型后，学界进行了一定量的实证研究，进而在研究如何体现个体跨文化适应情况的基础上开始对影响个体跨文化适应的因素进行深入研究。

2.2.6 霍夫斯泰德文化维度理论

荷兰学者 Hofstede (1980) 提出文化维度理论，旨在研究不同文化之间的差异对组织行为和跨文化交流的影响该理论基于对 IBM 员工在不同国家的问卷调查数据，其一共提出了六个主要的文化维度，分别是：权力距离、个人主义与集体主义、男性本质与女性气质、不确定性规避、长期导向与短期导向以及享乐主义与克制。这些维度为理解各国文化差异提供了理论基础，并对跨国企业的管理实践产生了深远影响。例如，权力距离维度反映了一个社会中权力分配的不平等程度，而个人主义与集体主义则表明了个人在社会关系中的重要性。通过对这些文化维度的分析，企业可以更好地理解外派人员在不同文化环境中可能遇到的挑战，从而制定适当的跨文化适应策略。近年来，霍夫斯泰德理论在跨文化管理、国际人力资源管理等领域得到了广泛应用，相关研究为企业在全球化背景下如何有效管理多元文化团队提供了重要启示。

在本研究中，霍夫斯泰德文化维度理论将被用于分析中资企业外派人员在泰国的跨文化适应情况。由于中国和泰国在权力距离、集体主义等维度上存在显著差异，外派人员在适应泰国文化时可能面临特殊的挑战。因此，在后续设计相应量表和考虑影响因素时，该理论将有助于理解外派人员在跨文化环境中的行为模式和适应策略。

2.2.7 跨文化适应的影响因素相关综述

截至当前，跨文化适应影响因素的研究领域展现出多元化的视角。众多学者基于各自独特的理论框架，探讨并识别了在跨文化适应过程中起关键作用的各种因素。陈慧、车宏生与朱敏 (2003) 认为可以将影响跨文化适应的各种因素划分为内部和外部两大类别。外部因素涵盖了生活的变迁、各种社会支持（如家庭成员、朋友、熟悉的人、本地居民和同胞的支持）、文化的距离（旅居者感受到的压力和适应问题的调节因素）、歧视和偏见，以及时间的影响；内部影响的各种因素涵盖了评估和应对策略、人的性格特点、所掌握的知识和技巧、应对手段以及人口数据统计。杨军红 (2005) 从宏观因素、微观因素、个体与当地文化环境互动的状况从三个维度探讨了跨文化适应的影响因素。宏观层面的考量涉及东道

国和母国的社会文化环境，其涵盖经济、文化和社会等多个维度。而微观层面则聚焦于个人特质，包括个体的身份属性、对目标国家及其原籍国的背景知识掌握程度、语言技能以及人口统计学特征等。个体与所在地域文化生态的交互状态涉及其与当地居民交往的紧密程度、获得的社会辅助水平、驻留时长、可获取资源的数量，以及族群与民族构成的多元性等多个维度。Takeuchi, Wang, and Marinova (2005) 提出了基于五个影响因素的分析框架，这包括与配偶/家庭关系、与母公司关系、与外派人员互动、与东道地员工合作以及与海外子公司的联系。美国学者 Bhaskr-Shrinivas, Harrison, Shaffer, and Luk (2010) 构建了一个跨文化适应影响因素模型，明确指出五个关键维度，分别是出发前因素、个体特质、组织支持、工作环境及非工作生活情境，这些因素共同作用于跨文化适应过程。刘俊振 (2008) 基于现有的研究，总结出了影响跨文化适应的八大核心因素，这些因素包括文化的距离、组织的支持、家庭和配偶的支持、外派工作的特点、文化智慧、外派的意愿和动机以及文化态度。祖晓梅 (2016) 先前的研究也有相似的发现，其指出跨文化适应的进程受制于五个关键因素：文化态度、个体性格特质、预期水平、社会支持网络以及语言能力。

综上所述，尽管学术界对跨文化适应的影响因素尚未形成统一结论，综合众多学者的深入探讨，当前跨文化适应影响因素的研究领域揭示了这一过程的多维性和复杂性，涵盖了社会文化、个体特征及其与环境的互动等多方面的影响。根据对上述跨文化适应影响因素文献的整理，本文基于当下学者已有的学术研究成果，从内部因素、外部因素这两大层面提出本文的跨文化适应影响因素模型，旨在探讨在泰中资企业外派人员的跨文化适应。

其中，内部因素主要指的是受访者自身的因素，基于已有的学术研究成果，本文主要选择语言能力、文化态度作为本文调查指标。选择探讨受访者的语言能力主要原因是语言能力在跨文化适应中起着至关重要的作用，具备良好的语言能力不仅能够提高工作效率，还能促进跨文化团队的协作与理解。对于文化态度而言，文化态度是指受访者对东道国文化的开放性、接受程度和适应意愿。一个积

极的文化态度能够帮助个体更容易地接受和融入新的文化环境，减少文化冲突和心理压力。基于上述理由，因此本文选择语言能力、文化态度作为评判跨文化适应的内部因素。

外部因素主要指的是非志愿者自身的因素，基于已有的学术研究成果，本文主要选择组织支持、家庭支持。其中，选择组织支持，可以很好地探讨可以很好地探讨企业在跨文化适应过程中所提供的帮助和资源。组织支持包括培训、资源提供、心理辅导等，这些支持能显著影响外派人员的适应过程和工作表现。组织提供的培训可以提升外派人员的文化知识和适应技能，资源支持可以缓解他们在异国他乡的生活和工作压力，心理辅导则能帮助他们更好地应对文化冲击和情绪波动。家庭支持则是指家庭成员对外派人员在适应过程中的情感和实际支持。强大的家庭支持系统能够增强外派人员的心理韧性和适应能力，使他们在面对跨文化挑战时感到更有力量和信心。家庭成员的理解与支持能够缓解外派人员的孤独感和压力，促进其心理健康和生活满意度。

基于上述原因，本文设计针对中资企业外派人员跨文化适应的影响因素问卷调查表。其中，这份问卷涵盖了四个主要方面：语言技能、文化观念、组织的支持以及来自家庭的援助。在设计这部分量表时，参照了学术界广泛接受的史兴松关于驻外商务人员跨文化适应性研究的相关量表。题目内容涵盖了语言技能、文化观念、组织的支援以及家庭的帮助四个方面。具体的题目内容可以在附录中查看。

2.3 外派人员跨文化适应研究相关文献综述

2.3.1 中资企业外派人员跨文化适应研究相关综述

在外派人员的跨文化适应领域，过去三十年间，欧美心理学与社会学学科持续探索并深化研究，形成了日渐成熟的理论体系。这一领域的深入研究不仅为企业的实际决策提供了坚实的科学依据，同时也为学术研究构建了丰富而扎实的理

论基础。不同于传统的研究范式，跨文化研究显著地烙印着地域性与文化特质，这使得普遍认可的欧美学者的结论未必适用于所有文化环境。这些理论虽可作为启发性的资源供参考，但若要深入探讨中国企业在海外派遣员工的情境，就必须结合中国的独特文化情境与特性来进行细致的剖析与理解。当前，中国学界已有多位专家从各类不同的角度与多个层面，对海外派遣的商业人员在跨文化交流中的适应性问题展开了深入探讨。吴萧、肖芬与胡文涛 (2013) 研究探索了外派人员在跨文化适应方面的理论依据、影响要素以及结果变量，并明确指出，外派人员在跨文化适应的各个方面包括跨文化心理适应和跨文化社会适应。Zhao and Rauch (2012) 特别地，对于中国的跨国企业而言，其跨文化适应策略往往倾向于单向地融合东道国的文化环境。同时提出受中国的历史和文化背景的影响，中国员工可能更倾向于保持自己的传统价值观和行为方式，而不太愿意接受和融入东道国的文化。这种单方面适应可能会导致员工与东道国员工之间存在沟通和合作障碍，影响团队的协作和效率，从而进一步成为导致跨文化冲突的重要因素。何燕珍与王玉梅 (2013) 通过系统分析西方文献中关于外派员工跨文化适应的研究，我们提炼出了关键影响因素，并揭示了跨文化适应如何促进员工的正面绩效成果。此外，我们还观察到西方研究对指导中国企业进行外派决策具有一定参考价值，然而，这些理论在直接应用于中国企业文化时存在局限性，未能完全贴合中国情境的实际需求。周婕与张卫东 (2009) 以 Ward and Searle (1991) 的跨文化适应“两维”模型和 Black and Stephens (1989) 的跨文化适应多元结构模型作为研究途径，构建了一个由跨文化适应意识、文化适应知识以及跨文化适应行为这三个方面组成的跨文化适应能力模型。王玉梅与何燕珍 (2014) 从组织结构的视角出发，通过实证研究探索了中国跨国公司派遣员工的跨文化适应问题，研究结果显示，组织的外派管理方式对跨文化适应产生了明显的积极影响。敖玉兰与余敏 (2015) 基于外派员工在中国企业工作中的个体经历，研究深度探讨了个人特质在其跨文化交流与整合过程中扮演的关键角色及其具体体现。为了全面把握跨文化敏感性的内涵，我们着重剖析了四个核心维度：个体的性格特征、过往的国际经验，以及社会网络的支持力。经过深入地剖析，总结并提炼出了一系列针对外派员工的具体实施建议。

2.3.2 外派人员跨文化适应实证研究相关综述

在过去的十年中，针对跨文化适应现象的实证性研究显著增多，研究不仅引入了更为创新的角度，还实现了研究方法学上的新进展，例如 Chen, Rubin, Chen, Wang, Li, and Li (2003) 提出跨文化适应对于跨国企业员工的凝聚力来说是一个关键因素。只有员工能够适应和理解当地的文化背景，才能更好地融入团队，并为实现企业目标作出贡献。解决跨文化不适问题是化解跨文化冲突的关键因素。只有通过有效的跨文化适应，才能促进跨国企业的发展和成功。通过增加调节变量的研究，该领域得到了深化和拓展。比如，Maertz, Hassan, and Magnusson (2009) 将认知不协调理论融入对外派人员跨文化适应的研究框架中，揭示了适应行为背后的深层心理机制，提出并探讨了外派人员在面对文化差异时，为降低认知不协调感而采取的六种策略，探讨了这六种方法如何影响跨文化适应与提前回国等结果。王亮与牛雄鹰 (2018) 通过大量的实证研究，从文化差异的角度深入探讨了人员外派失败的根本原因，并揭示了跨国企业在挑选外派员工时，应将文化适应能力置于业务能力之上作为首要考量因素的重要性。从组织的角度来看，跨国企业应实施针对性的跨文化培训项目，以助于外派员工能够更有效地融入并适应海外工作环境。此外，有研究着重探讨了组织支持感在促进跨文化适应过程中的作用。尽管目前在外派环境中，关于组织支持感的维度结构与评估工具尚未形成统一标准，但普遍共识明确指出，组织支持感与跨文化适应之间存在直接且积极的相关性。具体而言，工作层面的支持显著提升了工作适应度，同时，生活层面的支持则对一般适应和人际适应产生了正面影响。此外，该领域内丰富的实证研究不仅深化了我们的理解，还极大地丰富并拓展了跨文化适应理论的研究范畴。

综上所述，欧美国家企业因较早涉足海外市场，西方学者在跨文化适应领域积累了更为丰富且深入的研究成果，相较于中国，其研究不仅广泛且具体，特别是在文化差异的维度分析及跨文化适应理论模式构建方面，已经发展出了一套较为成熟且完备的理论体系。然而，从宏观视角审视，当前国际学术界对于跨文化

管理的研究主要聚焦于以西方企业文化为背景的企业案例。这些研究成果虽为中资企业提供了一定的理论参考价值，但在实际应用层面的指导意义显得较为肤浅。中国学者的研究工作往往基于对西方研究成果的深入借鉴与分析，旨在丰富既有理论体系。他们的研究对象主要包括在华投资的外资企业以及中外合资企业，通过这些案例的探讨与分析，不仅深化了对中国市场特点的理解，也为全球化的商业环境提供了独特的视角和洞见。此外，研究过程中常常忽略了外部环境变化导致的跨文化冲突，以及对外派人员产生的跨文化适应问题的影响。当前，针对中资企业在海外派遣员工的跨文化适应性研究，特别是从中国对外投资企业视角出发，此类研究显得较为不足，特别是在东南亚区域的实证分析更是鲜见。本研究旨在探索并填补现有知识体系中关于外派人员在跨文化环境中适应性问题的空白。进而提出了针对性的实践建议。研究将聚焦于两个方向：一方面探讨了派遣至中国的员工如何融入并适应当地文化，另一方面则关注了中国籍员工在海外目的地国家的文化适应问题。此等研究不仅在理论上有所建树，更具备实际应用价值，为中国的跨国企业在全球化的进程中进行人力资源管理提供了宝贵的参考与启示。

2.4 文献综述

综上所述，本文系统回顾并归纳了当前学术界关于跨文化适应的研究进展，按照跨文化适应理论演进的脉络进行了深入解析。研究将跨文化适应理论划分为三个核心维度：跨文化适应的过程、跨文化适应的结构框架以及影响跨文化适应的因素。这一分类框架旨在为后续研究提供坚实的理论基础与指导。跨文化适应的研究路径已从初期的单一视角逐步拓展至现今的综合考量，这一演变过程显著，但是都围绕着跨文化适应是个动态的变化过程展开，涵盖了心理、社会文化和工作适应等多个方面。Ward and Searle (1991) 的跨文化适应“二维”模型和 Black and Stephens (1989) 的跨文化适应多元结构模型分别在心理和社会文化层面，以及工作适应中提供了重要的解释框架。这些模型和理论不仅在学术界得到了广泛的认可，也为企业在外派人员管理和跨文化培训方面提供了有力的理论支持。Ward and Searle (1991) 的“二维”模型主要关注心理和社会文化两个方面，通过大量

的实证研究，验证了在不同文化背景下个体适应过程的普遍性和规律性。然而，这一模型的局限性在于没有特别强调工作环境的适应，而这是许多外派人员面临的关键挑战。Black and Stephens (1989) 的多元结构模型相较于 Ward and Searle (1991) 的基础上增加了工作适应这一维度，提供了一个更加全面的跨文化适应框架。该模型不仅考虑了个体在新文化环境中的情感和行为适应，还强调了工作适应的重要性，为跨国企业在管理外派人员方面提供了更有力的指导。这一模型通过大量的实证研究，得到了广泛应用和验证，显示出其在跨文化适应研究中的重要地位。在实证研究中，关于跨文化适应影响因素的研究虽已深入探讨，但至今未形成统一结论。各类研究从各自视角揭示了这些因素如何作用于跨文化适应过程，表明该领域仍存在诸多待解之谜，为进一步的理论发展提供了丰富的依据。综合不同的学者针对跨文化适应影响因素观点的文献整理，本文基于当下学者已有的学术研究成果，从内部因素、外部因素这两大层面出发，探讨在泰中资企业外派人员的跨文化适应。包括语言能力、文化态度、组织支持和家庭支持等。

本论文的分析视角与框架是基于上述理论和文献综述确立的，本文以 Black and Stephens (1989) 所构建的跨文化适应多元结构模型为核心分析工具，聚焦于工作适应、人际适应及普遍适应这三个关键维度。进一步融合跨文化适应的影响因素模型，将研究焦点集中于内部与外部因素，即语言能力、文化态度、组织支持以及家庭支持等方面，旨在深入探索这些因素如何共同作用于个体的跨文化适应过程，全面分析在泰中资企业外派人员的跨文化适应情况。这一分析框架不仅能够全面覆盖外派人员在不同环境中的适应情况，还能为企业提供具体的管理建议，帮助中资企业外派人员更好地适应泰国的工作和社会环境。通过这一框架的分析，本文将在后续章节中详细探讨在泰中资企业外派人员在跨文化适应中面临的具体挑战，分析影响其适应的关键因素，并提出相应的策略和建议。

第 3 章

研究方法介绍

3.1 相应假设的界定与提出

基于对第二章跨文化适应相关理论文献的综述和分析，本研究拟聚焦研究调查在泰中资企业外派人员跨文化适应情况以及影响其跨文化适应情况的因素。下图是本文的理论框架。

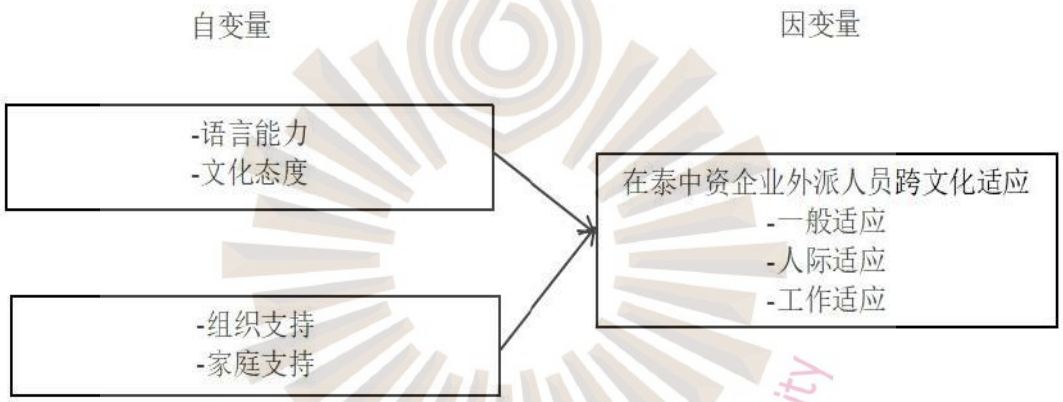

图 3.1 理论框架图

3.1.1 变量

1）自变量

通过第二章的文献梳理，结合本文研究对象的实际情况，基于已有的学术成果，本文通过跨文化影响因素模型，得出内部因素和外部因素两大影响因素，其中内部因素包括语言能力、文化态度；外部因素包括组织支持、家庭支持。

语言能力：外派人员的语言能力高低，包括对第三国语言（泰语、英语）的掌握程度。

มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University

文化态度：外派人员对泰国文化的态度，包括开放性、接受度等。

组织支持：中资企业为外派人员提供的支持，包括培训、心理辅导等。

家庭支持：外派人员在家庭方面的支持，包括配偶的支持、家庭关系等。

2）因变量

根据第二章对于跨文化适应结构体系相关文献的整理，本文参考了Black & Stephens (1989) 的跨文化适应多元结构模型，结合研究对象（在泰中资企业外派人员）的实际情况，将跨文化适应划分为人际适应、工作适应、一般适应三个维度，此理论将跨文化适应分为人际适应、一般适应和工作适应三个维度，综合考虑了外派人员在工作、人际交往以及生活中的各个方面，成功地考虑了在外部环境下个体所受到的具体变化情况，宏观因素考虑更为周全，研究更加全面和具体。

人际适应：探讨外派员工在泰国，无论是工作内还是工作外，与当地人交往时的接受度。

一般适应：探讨外派人员在泰国的生活舒适度，包括但不限于其居住环境的适宜性、饮食习惯的兼容性、交通便利性、休闲娱乐资源的丰富性以及医疗服务的可及性与质量。

工作适应：探讨外派员工在泰国对任务分配、岗位责任与绩效评估的接受情况。

3）控制变量

控制变量：如性别、年龄、教育水平、外派时长等，控制这些变量可以排除其他因素对跨文化适应的影响。

3.1.2 研究假设

本文通过相关文献整理，基于Black跨文化适应多元结构模型和跨文化适应影响因素模型，提出研究假设。

H1：语言能力与跨文化适应的各维度正相关。

H1.1：语言能力与人际适应正相关。

H1.2：语言能力与一般适应正相关。

H1.3：语言能力与工作适应正相关。

H2：文化态度与跨文化适应的各维度正相关。

H2.1：文化态度与人际适应正相关。

H2.2：文化态度与一般适应正相关。

H2.3：文化态度与工作适应正相关。

H3：组织支持与跨文化适应的各维度正相关。

H3.1：组织支持与人际适应正相关。

H3.2：组织支持与一般适应正相关。

H3.3：组织支持与工作适应正相关。

H4：家庭支持与跨文化适应的各维度正相关。

H4.1：家庭支持与人际适应正相关。

H4.2：家庭支持与一般适应正相关。

H4.3：家庭支持与工作适应正相关。

3.2 研究方法介绍

本文采用定量研究的方法，通过文献与案例研究和问卷调查相结合的模式开展研究调查工作。

3.2.1 问卷设计

根据第二章跨文化适应理论部分的研究整理，本文采用了Black(1991)的跨文化适应多元结构模型，即从人际适应、一般适应、工作适应三个维度来考察在泰中资企业外派人员的跨文化适应水平。同时通过梳理文献，发现语言能力、文化态度、组织支持、家庭支持均为可能影响跨文化适应的因素，根据本研究的实际情况，本文主要探讨了在泰国的背景下，语言技能、文化观念、组织援助和家庭支持这四个维度是否会对外国人的跨文化适应产生影响。

综上所述，本问卷分为三个部分。第一部分是人口统计学调查，第二部分是针对中资企业外派人员跨文化适应情况的调查。第三部分研究聚焦于探索影响泰国中资企业外派员工跨文化适应的关键因素。

第一部分的人口统计学调查涵盖了外派人员的基础信息，包括但不限于年龄、性别、婚姻状态、教育水平、外语能力，以及在外派过程中是否有家庭成员陪同等。

表 3.1 人口学调查表

1、您的性别：①男 ②女
2、您的年龄：① 25 岁及以下 ② 26-35 岁 ③ 36-45 岁 ④ 46 岁及以上
3、您的婚姻状况：①未婚 ②已婚
4、您的受教育程度：① 大学专科及以下 ② 本科 ③ 硕士 ④ 博士及以上
5、您的外语水平：①不会泰语和英语 ②不会泰语，会英语 ③不会英语，会泰语 ④会泰语和英语（其中会代表可以正常使用语言沟通交流）
6、您外派期间是否有家人陪同：①是②否
7、您外派前是否参加过公司的跨文化适应培训：①是②否
8、您目前的外派时差：①3 个月内 ②3-6 个月③6 个月-1 年 ④1-3 年⑤3 年以上

第二部分探讨了外派人员在海外工作期间的跨文化适应状态。跨文化适应测量量表主要基于参考 Black et al.(1989) 在研究配偶如何影响美国侨民在环太平洋地区的适应和海外任务的意向时，使用了跨文化适应组合量表，并参考了史兴松(2010)在海外商务人员的跨文化适应研究中的问卷数据。设计的量表包含了三个维度：一般生活适应、工作适应和互动适应。题目根据泰国的不同背景有一定程度的变动，采用李克特五点量表进行统计，其中1代表很不符合，2代表不符合，3代表中立不确定，4代表符合，5代表很符合。

一般适应：

表 3.2 一般适应情况调查表

题项描述	非常不符合	不符合	不确定	符合	非常符合
1、我能很好地适应泰国的饮食。	1	2	3	4	5
2、我能很好地适应泰国的气候和环境。	1	2	3	4	5
3、我能很好地适应泰国的居住条件。	1	2	3	4	5
4、我能很好地适应泰国的穿着习惯。	1	2	3	4	5

มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University

表 3.2 一般适应情况调查表（续）

题项描述	非常不符合	不符合	不确定	符合	非常符合
5、我能很好地适应泰国的基础建设。	1	2	3	4	5
6、我能很好地适应泰国的社交礼仪。	1	2	3	4	5
7、我能很好地适应泰国的宗教氛围。	1	2	3	4	5
8、我能很好地适应泰国的娱乐活动。	1	2	3	4	5
9、我能很好地适应泰国的风俗习惯以及庆祝节日。	1	2	3	4	5
10、我能很好地适应泰国的经济条件和物价水平。	1	2	3	4	5
11、我能很好地适应泰国人的三观。	1	2	3	4	5

工作适应：

表 3.3 工作适应情况调查表

题项描述	非常不符合	不符合	不确定	符合	非常符合
1、我能很好地适应泰国的工作环境。	1	2	3	4	5
2、我能很好地适应泰国的工作习惯和问题处理的方式。	1	2	3	4	5
3、我在泰国的工作中能够有效地建立和维护好人际关系。	1	2	3	4	5
4、我信任泰国的员工并能很好地与他们合作。	1	2	3	4	5
5、我对此前在中国的工作很满意。	1	2	3	4	5
6、我在中国能够更高效地完成我的工作职责。	1	2	3	4	5
7、我在泰国可以很好地发挥我的专业能力	1	2	3	4	5

人际适应：

表 3.4 人际适应情况调查表

题项描述	非常不符合	不符合	不确定	符合	非常符合
1、我能很好地适应泰国人的沟通风格。	1	2	3	4	5
2、我能很容易地和泰国人交谈。	1	2	3	4	5
3、泰国大部分同事对我的态度都很友好。	1	2	3	4	5
4、泰国人对我都很友好。	1	2	3	4	5
5、我对泰国有很多的朋友。	1	2	3	4	5
6、工作之余我经常参加泰国人组织的社交活动。	1	2	3	4	5
7、我经常与泰国朋友外出游玩。	1	2	3	4	5

第三部分是调查研究在泰中资企业外派人员跨文化适应的影响因素。

影响因素-语言能力：

表 3.5 影响因素-语言能力情况调查表

题项描述	非常不符合	不符合	不确定	符合	非常符合
1、在泰国的日常生活中我能很流利地交流。	1	2	3	4	5
2、我很熟悉泰国的社交语言。	1	2	3	4	5
3、我很清楚泰国人的非口头语言。	1	2	3	4	5
4、我很清楚泰国人日常交流中的潜台词。	1	2	3	4	5
5、我能理解泰国人的幽默。	1	2	3	4	5

影响因素-文化态度：

มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University

表 3.6 影响因素-文化态度情况调查表

题项描述	非常不符合	不符合	不确定	符合	非常符合
1、我可以很好地使用中国与泰国两种不同的文化视角看待跨文化问题。	1	2	3	4	5
2、我觉得融入泰国文化很重要。	1	2	3	4	5
3、当我和泰国人交流困难时，我会很有耐心。	1	2	3	4	5
4、我很乐于接受泰国的新鲜事物，即使违背中国的传统。	1	2	3	4	5
5、我在泰国可以很好地控制情绪。	1	2	3	4	5
6、我善于处理泰国发生的复杂状况	1	2	3	4	5

影响因素-组织支持：

表 3.7 影响因素-组织支持情况调查表

题项描述	非常不符合	不符合	不确定	符合	非常符合
1、上级的支持对我的跨文化适应帮助很大。	1	2	3	4	5
2、我认为外派前的跨文化适应培训很重要。	1	2	3	4	5
3、在泰国的领导对我也很好。	1	2	3	4	5
4、外派前组织给予跨文化培训	1	2	3	4	5

影响因素-家庭支持：

表 3.8 影响因素-家庭支持情况调查表

题项描述	非常不符合	不符合	不确定	符合	非常符合
1、我认为家人的陪伴能让我在外派工作中表现更好。	1	2	3	4	5
2、我的家庭对我外派来泰国很支持。	1	2	3	4	5
3、家人很愿意陪我一起来泰国。	1	2	3	4	5

3.2.2 问卷调查实施

本次问卷调查通过线上线下两种形式实施，线上通过问卷星将问卷编制成网络问卷，然后在多个500人以上的泰国华人微信群发放（发放时已设置每个用户id只能提交一次），同时在问卷发放时确保了不在同一个微信群重复发放，并提醒调查对象不要重复填写。线下通过前往泰中罗勇工业园进行实地发放问卷，并通过滚雪球的形式利用愿意配合的中资企业外派人员向他们认识的其余符合研究条件的中资企业外派人员进行二次发放。线上线下问卷调查的进行前已经向调查对象阐明了此次问卷调查的目的和意义，以及保证调查的匿名性。同时也明确了适合填写的身份条件，即：1.具有中国国籍。2. 是泰国境内任一中资企业的在职员工。3.是从中国外派至泰国工作的。问卷未能符合此三项均视为无效问卷。

本研究通过发放问卷的形式收集数据信息，由于目前在泰中资企业的人力资源部大部分不能未经个人授权透露外派人员信息，所以本研究无法从各中资企业人力资源部获取外派人员名单。本次问卷从2024年6月30日开始发放截至7月29日完成回收工作。本次调研获取了一定量符合要求的外派人员数据，共计280人，总回收问卷223份，有效问卷214份，有效率为95.96%。其中男性外派人员146人，占68.22%；女性外派人员68人，占31.78%。

3.3 研究工具及数据分析方法介绍

本论文的研究工具是SPSS23，首先，使用SPSS23软件对问卷的调查数据进行了人口学变量描述性统计、变量描述性统计分析、信度分析、效度分析、相关性分析、差异性分析以及分层回归分析等。首先，对所有变量进行描述性统计分析，以了解样本的基本概况。其次，采用独立样本T检验或方差分析，考察不同人口统计学特征(如性别、年龄、受教育水平、外语水平等)的被试在核心变量上的差异，以初步判断样本的代表性和异质性。再次，对主要变量进行相关分析，初步考察变量间的相关方向和显著性，为后续回归分析提供依据。同时对通过调查问卷获得的变量数据，需要进行信度和效度检验，以确保测量的可靠性和有效性。

มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University

第 4 章

在泰中资企业外派人员跨文化适应调查结果统计与分析

为进一步了解在泰中资企业外派人员的跨文化适应情况以及探究影响其跨文化适应的主要因素，从而验证本文提出的研究假设。本章将通过回收整理后的问卷数据，对其进行描述性统计分析、信度分析、效度分析、差异性分析、相关性分析以及分层回归分析等深入研究分析。

4.1 调查对象

通过时长一个月的问卷发放，本研究收集到一定量符合研究要求的样本量。通过整理发现，本文的样本主要为位于罗勇府泰中罗勇工业园的中资企业外派人员，其中参与本次调研的涵盖 24 家中资企业的外派人员，其余样本量包括位于泰国巴真府的泰国华东高科技工业园一期个别中资企业的外派人员以及其他个别在泰开展业务的中资企业外派人员，此部分样本较难收集，样本量偏少。但考虑到目前中泰合作的工业园区以泰中罗勇工业园较为成熟全面，入驻的中资企业目前也多达 260 家，具有一定的代表性。同时也选取了其他在泰中资企业作为研究对象，较为客观合理。现根据收集整理的样本数据进行深入研究，结果如下。

4.2 人口学变量描述统计分析

4.2.1 信度分析

通过信度检验能够了解问卷的可靠性和稳定性。信度是指对同一事物的反复测量得到的结果。本研究检验结果如表 4.1 所示：

表 4.1 人口学变量描述统计分析表

属性	类别	数量	百分比 (%)	累计百分比 (%)
性别	男	146	68.22	68.22
	女	68	31.78	100
年龄	25 岁及以下	28	13.08	13.08
	26-35 岁	114	53.27	66.36
	36-45 岁	42	19.63	85.98
	46 岁及以上	30	14.02	100
婚姻状况	未婚	81	37.85	37.85
	已婚	133	62.15	100
受教育水平	大学专科及以下	42	19.63	19.63
	本科	114	53.27	72.9
	硕士	48	22.43	95.33
	博士及以上	10	4.67	100
外语水平	不会泰语和英语	29	13.55	13.55
	不会泰语，会英语	103	48.13	61.68
	不会英语，会泰语	25	11.68	73.36
	会泰语和英语	57	26.64	100
是否有家人陪同	是	88	41.12	41.12
	否	126	58.88	100
是否参加过公司的跨文化适应培训	是	127	59.35	59.35
	否	87	40.65	100
外派时长	3 个月内	30	14.02	14.02
	3-6 个月	35	16.36	30.37
	6 个月-1 年	35	16.36	46.73
	1-3 年	71	33.18	79.91
	3 年以上	43	20.09	100
合计		214	100	100

从上表可知，在泰中资企业外派人员中，从性别分布来看，男性所占比 68.22%略高于女性比例 31.78%。

从年龄分布来看，25 岁及以下的比例为 13.08%，26-35 岁的比例为 53.27%，36-45 岁的比例为 19.63%，46 岁及以上的比例为 14.02%。由此说明，样本年龄多分布在 26-35 岁。

从婚姻状况分布来看，已婚占比 62.15%高于未婚占比 37.85%。

มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University

从受教育水平来看，大学专科及以下占 19.63%，本科占 53.27%，硕士占 22.43%，博士及以上占 4.67%。由此说明，样本受教育水平多分布在本科水平。

从外语水平分布来看，不会泰语和英语的占 13.55%，不会泰语但会英语的占 48.13%，不会英语但会泰语的占 11.68%，会泰语和英语的占 26.64%。由此说明，在泰中资企业外派人员的外语水平多分布在会英语中。

从家人陪同情况来看，58.88%的被调查对象外派期间没有家人陪同，其余 41.12%的被调查对象外派期间有家人陪伴。

根据跨文化适应培训的数据，59.35%的受访者曾经参与过相关的培训活动。

从外派的时长分布来看，3 个月内的占比是 14.02%，3-6 个月和 6 个月-1 年的占比都是 16.36%，1-3 年的占比是 33.18%，而超过 3 年的占比是 20.09%。这表明，样本被外派的时间主要集中在 1-3 年之间，其次是超过 3 年的长期外派人员。

总体上，这些数据反映出外派人员以青壮年男性为主，受教育水平较高，且多具备一定的英语能力和跨文化适应培训经验。

4.3 信度检验

信度检验是用来评估调查问卷或测试中各项问题的内部一致性的方法。本研究采用 Cronbach’s alpha 系数来衡量其一致性，进而检验数据的可靠性。一般认为 Cronbach’s alpha 系数值大于 0.7 说明数据的信度良好。

表 4.2 人口学变量描述统计分析表

变量	项数	Cronbach's Alpha
一般适应	11	0.934
工作适应	7	0.900
人际适应	7	0.896
语言能力	5	0.833
文化态度	6	0.900
组织支持	4	0.827

表 4.2 人口学变量描述统计分析表（续）

变量	项数	Cronbach's Alpha
家庭支持	3	0.754

从上述表格中可以观察到，一般适应的 Alpha 系数为 0.934，工作适应的 Alpha 系数为 0.900，人际适应的 Alpha 系数为 0.896，语言能力的 Alpha 系数为 0.833，文化态度的 Alpha 系数为 0.900，组织支持的 Alpha 系数为 0.827，家庭支持的 Alpha 系数为 0.754，除了家庭支持的 Alpha 系数大于 0.7，其余各变量的信度均大于 0.8，因此可以认为本文数据通过信度检验，具有较好的信度。

4.3.1 总体信度系数

表 4.3 总体信度系数表

Cronbach’s alpha	基于标准化项的 Cronbach’s alpha	项数
0.961	0.961	43

由上表可知，标准化后的 Cronbach’s alpha 系数为 0.961，说明问卷总体的可信度非常高。

4.4 探索因子分析

4.4.1 kmo检验

表 4.4 kmo 检验表

KMO 值		0.898
巴特利特球形度检验	近似卡方	6494.295
	自由度 df	903
	显著性 p 值	0.000

采用探索因子分析对数据进一步对数据的效度进行分析，首先采用 KMO 和巴特利特球形度检验。KMO 值检验问卷数据是否适合因子分析，巴特利特球形度检验是用于评估因子分析中是否存在显著的相关性。一般认为 KMO 值大于 0.7 适合采用因子分析；巴特利特球形度检验的显著小于 0.05 认为数据之间存在相关性。

4.4.2 主成分分析

表 4.5 主成分分析表

因子编号	特征根			旋转前方差解释率			旋转后方差解释率		
	特征根	方差解释率%	累积%	特征根	方差解释率%	累积%	特征根	方差解释率%	累积%
1	16.506	38.385	38.385	16.506	38.385	38.385	6.789	15.788	15.788
2	2.766	6.433	44.817	2.766	6.433	44.817	4.603	10.704	26.492
3	2.227	5.18	49.997	2.227	5.18	49.997	4.3	10.001	36.493
4	1.797	4.179	54.176	1.797	4.179	54.176	3.959	9.207	45.7
5	1.623	3.773	57.95	1.623	3.773	57.95	2.943	6.845	52.545
6	1.473	3.427	61.376	1.473	3.427	61.376	2.808	6.531	59.076
7	1.307	3.04	64.417	1.307	3.04	64.417	2.296	5.34	64.416
8	1.086	2.525	66.941	-	-	-	-	-	-
9	1.065	2.476	69.417	-	-	-	-	-	-
10	0.928	2.158	71.575	-	-	-	-	-	-
11	0.851	1.98	73.555	-	-	-	-	-	-
12	0.782	1.819	75.374	-	-	-	-	-	-
13	0.761	1.77	77.144	-	-	-	-	-	-
14	0.671	1.561	78.705	-	-	-	-	-	-
15	0.661	1.537	80.242	-	-	-	-	-	-
16	0.64	1.489	81.731	-	-	-	-	-	-
17	0.603	1.402	83.133	-	-	-	-	-	-
18	0.588	1.367	84.5	-	-	-	-	-	-
19	0.527	1.227	85.727	-	-	-	-	-	-

มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University

表 4.5 主成分分析表（续）

因子编号	特征根			旋转前方差解释率			旋转后方差解释率		
	特征根	方差解释率%	累积%	特征根	方差解释率%	累积%	特征根	方差解释率%	累积%
20	0.481	1.119	86.846	-	-	-	-	-	-
21	0.46	1.07	87.916	-	-	-	-	-	-
22	0.446	1.037	88.953	-	-	-	-	-	-
23	0.433	1.006	89.959	-	-	-	-	-	-
24	0.396	0.92	90.879	-	-	-	-	-	-
25	0.366	0.851	91.73	-	-	-	-	-	-
26	0.346	0.805	92.536	-	-	-	-	-	-
27	0.322	0.749	93.284	-	-	-	-	-	-
28	0.308	0.716	94.001	-	-	-	-	-	-
29	0.263	0.611	94.612	-	-	-	-	-	-
30	0.251	0.583	95.195	-	-	-	-	-	-
31	0.24	0.558	95.752	-	-	-	-	-	-
32	0.218	0.506	96.258	-	-	-	-	-	-
33	0.207	0.483	96.741	-	-	-	-	-	-
34	0.183	0.425	97.166	-	-	-	-	-	-
35	0.18	0.42	97.586	-	-	-	-	-	-
36	0.177	0.411	97.997	-	-	-	-	-	-
37	0.152	0.353	98.349	-	-	-	-	-	-
38	0.144	0.334	98.684	-	-	-	-	-	-
39	0.137	0.32	99.004	-	-	-	-	-	-
40	0.129	0.299	99.302	-	-	-	-	-	-

มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University

表 4.5 主成分分析表（续）

因子编号	特征根			旋转前方差解释率			旋转后方差解释率		
	特征根	方差解释率%	累积%	特征根	方差解释率%	累积%	特征根	方差解释率%	累积%
41	0.107	0.249	99.552	-	-	-	-	-	-
42	0.105	0.244	99.796	-	-	-	-	-	-
43	0.088	0.204	100	-	-	-	-	-	-

上述表格详细分析了因子提取的情况和其信息量。从表格中，可以明确地识别出 7 个因子，它们的特征根值都超过了 1。这 7 个因子经过旋转后的方差解释率依次为 15.788%、10.704%、10.001%、9.207%、6.845%、6.531%和 5.34%，而旋转后的方差解释率达到了 64.416%，通常总方差解释率大于 60%，说明分析结果较好，这也表明问卷数据对构念的解释率高。同时，问卷提取的公因子个数跟问卷预设的维度数目一致，表明问卷具有良好的效度。综上所述，该问卷量表数据通过了 KMO 和巴特利特球形度检验、主成分分析，说明该问卷题项与预设的维度的对应关系是有效的，该问卷的量表数据是具有效度的。

4.5 聚合效度和区分效度

4.5.1 聚合效度

表 4.6 聚合效度表

潜变量	测量项	标准载荷系数	AVE	CR
一般适应	A1	0.719	0.564	0.934
	A2	0.737		
	A3	0.769		
	A4	0.798		
	A5	0.755		
	A6	0.709		
	A7	0.753		
	A8	0.768		
	A9	0.785		
	A10	0.75		

表 4.6 聚合效度表（续）

潜变量	测量项	标准载荷系数	AVE	CR
工作适应	A11	0.71	0.564	0.9
	B1	0.675		
	B2	0.765		
	B3	0.745		
	B4	0.765		
	B5	0.769		
	B6	0.769		
	B7	0.763		
人际适应	C1	0.729	0.552	0.896
	C2	0.748		
	C3	0.741		
	C4	0.72		
	C5	0.747		
	C6	0.79		
	C7	0.723		
语言能力	D1	0.699	0.501	0.834
	D2	0.732		
	D3	0.715		
	D4	0.712		
	D5	0.679		
文化态度	E1	0.746	0.6	0.9
	E2	0.765		
	E3	0.778		
	E4	0.777		
	E5	0.784		
	E6	0.796		
组织支持	F1	0.775	0.549	0.829
	F2	0.796		
	F3	0.71		
	F4	0.676		
家庭支持	G1	0.724	0.508	0.755
	G2	0.73		
	G3	0.683		

本研究主要使用 CR 和 AVE 值来评价聚合效度，CR 值均高于 0.7；使用 AVE 来评估每个构念的收敛效度，每个概念的 AVE 值均超过 0.5，说明该因子至少解

释了其项目 50%的方差。此外，所有项目的因子载荷量均超过 0.7，且显著。说明本次分析数据具有良好的聚合效度。

4.5.2 区分效度

表 4.7 区分效度表

	一般适应	工作适应	人际适应	语言能力	文化态度	组织支持	家庭支持
一般适应	0.751						
工作适应	0.537	0.751					
人际适应	0.572	0.52	0.743				
语言能力	0.52	0.563	0.611	0.708			
文化态度	0.583	0.557	0.571	0.591	0.774		
组织支持	0.478	0.544	0.488	0.477	0.514	0.741	
家庭支持	0.483	0.465	0.431	0.448	0.489	0.445	0.712

本研究采用了 Fornell-Larcker 方法来评价区别效度。根据相关性的 Fornell-Larcker 比值，如表中所示，斜对角线上的数字为 AVE 平方根值，每一个因子与其他因子之间的相关系数都小于该因子 AVE 的平方根。说明研究模型的所有概念之间都具有一定区别效度。

4.6 差异性分析

4.6.1 一般适应在人口统计学特征上的差异性分析 (t/F)

表 4.8 一般适应在人口统计学特征上的差异性分析表

变量	选项	平均值±标准差	t/F	p
性别	男	3.16±0.82	1.873	0.062
	女	2.93±0.95		

表 4.8 一般适应在人口统计学特征上的差异性分析表（续）

变量	选项	平均值±标准差	t/F	p
年龄	25 岁及以下	3.01±0.87	2.132	0.097
	26-35 岁	3.12±0.85		
年龄	36-45 岁	3.26±1.00	2.132	0.097
	46 岁及以上	2.77±0.65		
婚姻状况	未婚	3.12±0.91	0.381	0.704
	已婚	3.07±0.84		
受教育水平	大学专科及以下	3.24±0.89	0.928	0.428
	本科	3.04±0.86		
	硕士	3.12±0.81		
	博士及以上	2.80±1.10		
外语水平	不会泰语和英语	2.84±0.99	4.047	0.008**
	不会泰语，会英语	2.97±0.84		
	不会英语，会泰语	3.17±0.96		
	会泰语和英语	3.39±0.73		
是否有家人陪同	是	3.15±0.84	0.832	0.406
	否	3.05±0.88		
是否参加过公司的跨文化适应培训	是	3.18±0.89	1.985	0.048*
	否	2.95±0.82		
外派时长	3 个月内	2.57±0.85	9.666	0.000**
	3-6 个月	2.68±0.87		
	6 个月-1 年	2.97±0.74		
	1-3 年	3.31±0.73		
	3 年以上	3.50±0.88		

通过独立样本 t 检验的方法对性别、婚姻状况、是否有家人陪同、是否参加过公司的跨文化适应培训进行差异性分析，对于年龄、受教育水平、外语水平、外派时长采用单因素 ANOVA 检验，数据结果显示外语水平（t=4.047，p=0.008）、是否参加过跨文化适应培训（t=1.985，p=0.048）和外派时长（t=9.666，p<0.001）对一般适应存在一定的影响。外语水平较高、参加过跨文化适应培训以及外派时间较长的群体更倾向于有较高的一般适应程度，更高的外语水平、跨文化适应培

训和更长的外派时间可能能够帮助外派人员增强跨文化适应能力。在没有显著差异的变量中，性别、年龄、婚姻状况、受教育水平、是否有家人陪同均未表现出对一般适应情况的显著影响。表明这些人口特征可能并不是在泰中资企业外派人员能否适应泰国当地一般适应的决定因素。

4.6.2 工作适应在人口统计学特征上的差异性分析 (t/F)

表 4.9 工作适应在人口统计学特征上的差异性分析表

变量	选项	平均值±标准差	t/F	p
性别	男	3.07±0.91	1.034	0.302
	女	2.93±0.85		
年龄	25 岁及以下	3.14±0.96	0.645	0.587
	26-35 岁	3.02±0.90		
	36-45 岁	3.08±0.91		
	46 岁及以上	2.84±0.82		
婚姻状况	未婚	2.95±0.91	-0.973	0.332
	已婚	3.07±0.88		
受教育水平	大学专科及以下	3.09±0.97	0.131	0.942
	本科	3.00±0.93		
	硕士	3.00±0.83		
	博士及以上	3.11±0.50		
外语水平	不会泰语和英语	2.59±0.97	6.618	0.000**
	不会泰语，会英语	2.90±0.83		
	不会英语，会泰语	3.35±0.91		
	会泰语和英语	3.32±0.84		
是否有家人陪同	是	2.89±0.87	-1.792	0.075
	否	3.11±0.91		
是否参加过公司的跨文化适应培训	是	3.08±0.93	1.117	0.265
	否	2.94±0.83		
外派时长	3 个月内	2.50±0.82	5.168	0.001**
	3-6 个月	2.96±1.08		
	6 个月-1 年	2.82±0.79		
	1-3 年	3.27±0.83		
	3 年以上	3.20±0.81		

通过独立样本 t 检验的方法对性别、婚姻状况、是否有家人陪同、是否参加过公司的跨文化适应培训进行差异性分析，对于年龄、受教育水平、外语水平、外派时长采用单因素 ANOVA 检验，数据显示外语水平（t=6.618，p<0.001）和外派时长（t=5.168，p=0.001）对工作适应存在一定的影响。外语水平较高以及外派时间较长的群体更倾向于有较高的工作适应程度，更高的外语水平和更长的外派时间可能能够帮助外派人员更好地适应泰国当地的工作。在没有显著差异的变量中，性别、年龄、婚姻状况、受教育水平、是否有家人陪同和是否参加过跨文化适应培训均未表现出对工作适应情况的显著影响。表明这些人口特征可能并不是在泰中资企业外派人员能否适应泰国当地工作的决定因素。

4.6.3 人际适应在人口统计学特征上的差异性分析 (t/F)

表 4.10 人际适应在人口统计学特征上的差异性分析表

变量	选项	平均值±标准差	t/F	p
性别	男	3.22±0.88	1.832	0.068
	女	2.99±0.81		
年龄	25 岁及以下	3.29±0.97	2.346	0.074
	26-35 岁	3.24±0.88		
	36-45 岁	3.05±0.82		
	46 岁及以上	2.81±0.71		
婚姻状况	未婚	3.09±0.77	-0.816	0.416
	已婚	3.18±0.92		
受教育水平	大学专科及以下	3.23±0.87	2.088	0.103
	本科	3.24±0.90		
	硕士	2.91±0.73		
	博士及以上	2.90±0.91		
外语水平	不会泰语和英语	2.92±0.78	3.099	0.028*
	不会泰语，会英语	3.04±0.89		
	不会英语，会泰语	3.38±0.83		
	会泰语和英语	3.36±0.83		
是否有家人陪同	是	3.08±0.81	-0.936	0.35
	否	3.19±0.91		
是否参加过公司的跨文化适应培训	是	3.17±0.90	0.363	0.717
	否	3.12±0.82		

表 4.10 人际适应在人口统计学特征上的差异性分析表（续）

变量	选项	平均值±标准差	t/F	p
外派时长	3 个月内	2.68±0.85	4.675	0.001**
	3-6 个月	2.95±0.93		
	6 个月-1 年	3.17±0.89		
	1-3 年	3.24±0.83		
	3 年以上	3.47±0.72		

通过独立样本 t 检验的方法对性别、婚姻状况、是否有家人陪同、是否参加过公司的跨文化适应培训进行差异性分析，对于年龄、受教育水平、外语水平、外派时长采用单因素 ANOVA 检验，数据显示外语水平（t=3.099，p=0. 028）和外派时长（t=4.675，p=0.001）对人际适应存在一定的影响。外语水平较高以及外派时间较长的群体更倾向于有较高的人际适应程度，更高的外语水平和更长的外派时间可能能够帮助外派人员更好地适应泰国当地人际交往环境。在没有显著差异的变量中，性别、年龄、婚姻状况、受教育水平、是否有家人陪同和是否参加过跨文化适应培训均未表现出对人际适应情况的显著影响。表明这些人口特征可能并不是在泰中资企业外派人员能否适应泰国当地人际环境的决定因素。

4.7 相关性分析

表 4.11 相关性分析表

	项目	一般适应	工作适应	人际适应	语言能力	文化态度	组织支持	家庭支持
一般适应	皮尔逊相关性	1						
工作适应	皮尔逊相关性	0.537**	1					
人际适应	皮尔逊相关性	0.572**	0.520**	1				
语言能力	皮尔逊相关性	0.520**	0.563**	0.611**	1			
文化态度	皮尔逊相关性	0.583**	0.557**	0.571**	0.591**	1		

表 4.11 相关性分析表（续）

	项目	一般适应	工作适应	人际适应	语言能力	文化态度	组织支持	家庭支持
组织支持	皮尔逊相关性	0.478**	0.544**	0.488**	0.477**	0.514**	1	
家庭支持	皮尔逊相关性	0.483**	0.465**	0.431**	0.448**	0.489**	0.445**	1

* p<0.05 ** p<0.01

相关分析普遍应用于探究多个变量之间的相互关联性。在本研究中，借助 SPSS 23 软件对各个变量进行了分析，旨在探索和揭示各变量之间的相互关联性。

根据上述表格，可以利用相关性分析来探讨一般适应、工作适应、人际适应以及语言能力、文化观念、组织支持和家庭支持之间的相互关系，并采用 Pearson 相关系数来量化这些关系的强度情况。经过深入的分析，发现工作适应与一般适应的 R 值达到了 0.537**，这表明工作适应与一般适应之间存在着明显的正向联系。人际适应和一般适应的 R 值是 0.572**，说明这两者也呈现出显著的正相关性。进一步分析还发现，一般适应、工作适应和人际适应与语言能力、文化态度、组织支持和家庭支持等变量之间的相关系数均为正值，并且均达到显著性水平。这表明跨文化适应的各个方面与个体的语言能力、对目的国文化的态度、所获得的组织和家庭支持等因素均存在正向的关联性。

4.8 线性回归分析

4.8.1 共线性检验

表 4.12 共线性检验表

变量	VIF 值	容忍度(Tolerance)
性别	1.052	0.951
年龄	1.074	0.931
婚姻状况	1.049	0.954
受教育水平	1.077	0.928
外语水平	1.149	0.871
是否有家人陪同	1.057	0.946

表 4.12 共线性检验表（续）

变量	VIF 值	容忍度(Tolerance)
是否参加过公司的跨文化适应培训	1.035	0.966
外派时长	1.128	0.886
语言能力	1.762	0.568
文化态度	1.874	0.534
组织支持	1.549	0.646
家庭支持	1.622	0.616

共线性检验通过计算变量间的方差膨胀因子（VIF）和容忍度（Tolerance）来评估多元回归模型中自变量之间的线性关系强度。在理想情况下，要确保共线性不会对回归分析结果造成严重影响，VIF 值应小于 10，容忍度应大于 0.1。根据分析结果，所有变量的 VIF 值均低于 10，说明没有强烈的共线性问题。

分层回归被应用于探讨自变量（X）增长导致的模型变动，它主要用于模型的稳定性验证以及中介或调节效应的研究。本文分层回归分析涉及到了两个不同的模型。在分层 1 中，自变量代表的是人口学信息，分层 2 在模型 1 的基础上分别加入语言能力、文化态度、组织支持和家族支持作为自变量，模型的一因变量分别为一般适应、工作适应、人际适应。

4.8.2 语言能力的分层回归分析

表 4.13 语言能力分层回归分析表

因变量	人际适应		一般适应		工作适应	
自变量	分层 1	分层 2	分层 1	分层 2	分层 1	分层 2
性别	-0.103	-0.039	-0.096	-0.043	-0.062	-0.002
年龄	-0.186**	-0.131**	-0.048	-0.002	-0.067	-0.015
婚姻状况	0.070	0.068	0.010	0.009	0.086	0.084
受教育水平	-0.130*	-0.059	-0.064	-0.006	0.000	0.066
外语水平	0.175**	0.081	0.195**	0.117*	0.252***	0.163**
是否有家人陪同（1=是；2=否）	0.029	-0.018	-0.070	-0.109	0.050	0.005

表 4.13 语言能力分层回归分析表（续）

因变量	人际适应		一般适应		工作适应	
自变量	分层 1	分层 2	分层 1	分层 2	分层 1	分层 2
是否参加过公司的跨文化适应培训（1=是；2=否）	0.031	0.010	-0.075	-0.092	-0.024	-0.043
外派时长	0.256***	0.158**	0.343***	0.262***	0.235***	0.142**
语言能力		0.539***		0.445***		0.510***
R^2	0.173	0.429	0.216	0.390	0.150	0.379
调整 R^2	0.141	0.403	0.185	0.363	0.116	0.351
F 值	5.361***	16.996***	7.057***	14.492***	4.509***	13.808***
$\triangle R^2$	0.173	0.256	0.216	0.174	0.150	0.229
△F 值	5.361***	91.211***	7.057***	58.218***	4.509***	75.153***

当因变量为人际适应时，在分层 1 中，年龄、受教育水平、外语水平以及外派时长显著正向影响人际适应的水平，表明年龄较小、受教育水平较低、外语水平较高和外派时长较长的外派人员更能够适应当地的人际环境。进入到分层 2，加入语言能力作为自变量后，这一层的分析进一步增强了模型的解释力（调整 R^2从 0.141 增至 0.403），同时新增变量带来的增量解释力（ΔR^2=0.256）和改进的统计显著性（ΔF=91.211, $p<0.001$）说明第二层放入的语言能力等变量在外派人员的人际适应情况中扮演着关键角色，结果表明语言能力正向影响人际适应（β=0.539，$p<0.001$），即语言能力与人际适应正相关，假设 H1.1 成立。

当因变量为一般适应时，在分层 1 中，外语水平和外派时长显著正向影响一般适应的水平，表明外语水平较高和外派时长较长的外派人员更能够适应泰国的生活。其他变量如性别、年龄、婚姻状况、受教育水平、是否有家人陪同、是否参加过公司的跨文化适应培训在这一层级中没有显示出显著影响。进入到分层 2，加入语言能力作为自变量后，这一层的分析进一步增强了模型的解释力（调整 R^2从 0.185 增至 0.363），同时新增变量带来的增量解释力（ΔR^2=0.174）和改进的统计显著性（ΔF=58.218, $p<0.001$）说明第二层放入的语言能力等变量在外派

人员的一般适应情况中扮演着关键角色，结果表明语言能力正向影响一般适应（β=0.445，p<0.001），即语言能力与一般适应正相关，假设 H1.2 成立。

当因变量为工作适应时，在分层 1 中，外语水平显著正向影响工作适应的水平，表明外语水平较高的外派人员更能够适应泰国的外派工作。进入到分层 2，加入语言能力作为自变量后，这一层的分析进一步增强了模型的解释力（调整 R^2从 0.116 增至 0.351），同时新增变量带来的增量解释力（ΔR^2=0.229）和改进的统计显著性（ΔF=75.153, p<0.001）说明第二层放入的语言能力等变量在外派人员的工作适应情况中扮演着关键角色，结果表明语言能力正向影响工作适应（β=0.510，p<0.001），即语言能力与工作适应正相关，假设 H1.3 成立。综上所示，语言能力与跨文化适应的各维度正相关，假设 H1 成立。

4.8.3 文化态度的分层回归分析

表 4.14 文化态度分层回归分析表

因变量	人际适应		一般适应		工作适应	
自变量	分层 1	分层 2	分层 1	分层 2	分层 1	分层 2
性别	-0.103	-0.086	-0.096	-0.078	-0.062	-0.046
年龄	-0.186**	-0.137**	-0.048	0.003	-0.067	-0.018
婚姻状况	0.070	0.085	0.010	0.026	0.086	0.101
受教育水平	-0.130*	-0.071	-0.064	-0.003	0.000	0.058
外语水平	0.175**	0.052	0.195**	0.067	0.252***	0.129*
是否有家人陪同（1=是；2=否）	0.029	0.009	-0.070	-0.091	0.050	0.030
是否参加过公司的跨文化适应培训（1=是；2=否）	0.031	-0.007	-0.075	-0.114*	-0.024	-0.061
外派时长	0.256***	0.175**	0.343***	0.259***	0.235***	0.154**
文化态度		0.503***		0.520***		0.502***
R^2	0.173	0.396	0.216	0.454	0.150	0.371
调整 R^2	0.141	0.369	0.185	0.430	0.116	0.344

มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University

表 4.14 文化态度分层回归分析表（续）

因变量	人际适应		一般适应		工作适应	
自变量	分层 1	分层 2	分层 1	分层 2	分层 1	分层 2
F 值	5.361***	14.833***	7.057***	18.856***	4.509***	13.384***
△R^2	0.173	0.223	0.216	0.238	0.150	0.222
△F 值	5.361***	75.107***	7.057***	89.009***	4.509***	71.912***

当因变量为人际适应时，加入文化态度作为自变量后，分层 2 的分析进一步增强了模型的解释力（调整 R^2从 0.141 增至 0.369），同时数据表明文化态度正向影响人际适应（β=0.503，p<0.001），即文化态度与人际适应正相关，假设 H2.1 成立。

当因变量为一般适应时，分层 2 中模型的解释力增强（调整 R^2从 0.185 增至 0.430），数据表明文化态度正向影响一般适应（β=0.343，p<0.001），即文化态度与一般适应正相关，假设 H2.2 成立。

当因变量为工作适应时，分层 2 相比于分层 1 增强（调整 R^2从 0.116 增至 0.351），同时文化态度正向影响工作适应（β=0.235，p<0.001），即文化态度与工作适应正相关，假设 H2.3 成立，进一步证明了文化态度与跨文化适应的各维度正相关，假设 H2 成立。

4.8.4 组织支持的分层回归分析

表 4.15 组织支持分层回归分析表

因变量	人际适应		一般适应		工作适应	
自变量	分层 1	分层 2	分层 1	分层 2	分层 1	分层 2
性别	-0.103	-0.054	-0.096	-0.046	-0.062	-0.005
年龄	-0.186**	-0.141*	-0.048	-0.002	-0.067	-0.014
婚姻状况	0.070	0.048	0.010	-0.011	0.086	0.061
受教育水平	-0.130*	-0.104	-0.064	-0.038	0.000	0.030
外语水平	0.175**	0.093	0.195**	0.112	0.252***	0.155**
是否有家人陪同（1=是；2=否）	0.029	0.016	-0.070	-0.083	0.050	0.035

表 4.15 组织支持分层回归分析表（续）

因变量	人际适应		一般适应		工作适应	
自变量	分层 1	分层 2	分层 1	分层 2	分层 1	分层 2
是否参加过公司的跨文化适应培训（1=是；2=否）	0.031	0.019	-0.075	-0.087	-0.024	-0.038
外派时长	0.256***	0.220***	0.343***	0.308***	0.235***	0.193***
组织支持		0.414***		0.415***		0.487***
R^2	0.173	0.330	0.216	0.374	0.150	0.367
调整 R^2	0.141	0.301	0.185	0.346	0.116	0.339
F 值	5.361***	11.172***	7.057***	13.524***	4.509***	13.139***
△R^2	0.173	0.157	0.216	0.158	0.150	0.217
△F 值	5.361***	47.860***	7.057***	51.388***	4.509***	70.032***

当自变量为组织支持时，因变量分别为人际适应、一般适应和工作适应，相比于分层 1，分层 2 对于模型的解释力均有增强，同时结果表明组织支持正向影响人际适应（β=0.414，p<0.001）、一般适应（β=0.415，p<0.001）和工作适应（β=0.487，p<0.001），即组织支持与各个因变量均正向相关，假设 H 3.1、H 3.2、H3.3 均成立，进一步证明了组织支持与跨文化适应的各维度正相关，假设 H3 成立。

4.8.5 家庭支持的分层回归分析

表 4.16 家庭支持分层回归分析表

因变量	人际适应		一般适应		工作适应	
自变量	分层 1	分层 2	分层 1	分层 2	分层 1	分层 2
性别	-0.103	-0.110	-0.096	-0.104	-0.062	-0.070
年龄	-0.186	-0.118	-0.048	0.034	-0.067	0.010
婚姻状况	0.070	0.058	0.010	-0.004	0.086	0.073
受教育水平	-0.130*	-0.125*	-0.064	-0.059	0.000	0.005
外语水平	0.175**	0.077	0.195**	0.079	0.252***	0.142*
是否有家人陪同（1=是；2=否）	0.029	0.012	-0.070	-0.091	0.050	0.030

表 4.16 家庭支持分层回归分析表（续）

因变量	人际适应		一般适应		工作适应	
自变量	分层 1	分层 2	分层 1	分层 2	分层 1	分层 2
是否参加过公司的跨文化适应培训（1=是；2=否）	0.031	0.026	-0.075	-0.081	-0.024	-0.028
外派时长	0.256***	0.184**	0.343***	0.258***	0.235***	0.155*
家庭支持		0.343***		0.406***		0.385***
R^2	0.173	0.269	0.216	0.351	0.150	0.271
调整 R^2	0.141	0.237	0.185	0.322	0.116	0.238
F 值	5.361***	8.343***	7.057***	12.248***	4.509***	8.409***
△R^2	0.173	0.096	0.216	0.135	0.150	0.121
△F 值	5.361***	26.802***	7.057***	42.384***	4.509***	33.836***

当自变量为家庭支持时，家庭支持正向影响人际适应（β=0.343，p<0.001），家庭支持正向影响一般适应（β=0.406，p<0.001），家庭支持正向影响工作适应（β=0.385，p<0.001），即家庭支持与跨文化适应的各维度正相关，因此假设 H4、H 4.1、H 4.2、H 4.3 均成立。

4.9 研究假设分析总结

表 4.17 假设检验结果表

序号	假设	检验结果
H1	语言能力与跨文化适应的各维度正相关。	成立
H1.1	语言能力与人际适应正相关。	成立
H1.2	语言能力与一般适应正相关。	成立
H1.3	语言能力与工作适应正相关。	成立
H2	文化态度与跨文化适应的各维度正相关。	成立
H2.1	文化态度与人际适应正相关。	成立
H2.2	文化态度与一般适应正相关。	成立
H2.3	文化态度与工作适应正相关。	成立
H3	组织支持与跨文化适应的各维度正相关。	成立
H3.1	组织支持与人际适应正相关。	成立
H3.2	组织支持力与一般适应正相关。	成立

表 4.17 假设检验结果表（续）

序号	假设	检验结果
H3.3	组织支持与工作适应正相关。	成立
H4	家庭支持与跨文化适应的各维度正相关。	成立
H4.1	家庭支持与人际适应正相关。	成立
H4.2	家庭支持与一般适应正相关。	成立
H4.3	家庭支持与工作适应正相关。	成立

经过分层回归分析发现，相比于分层 1，加入语言能力、文化态度、组织支持、家庭支持作为自变量后，各个模型的解释能力均有提升，表明各个自变量对于因变量的变化具有一定的解释能力。同时各个自变量的标准化系数值均大于零，对应的 P 值均小于 0.001，因此各个自变量在 0.01 水平显著正向影响因变量，进一步证明语言能力与跨文化适应的各维度正相关，文化态度与跨文化适应的各维度正相关，组织支持与跨文化适应的各维度正相关，家庭支持与跨文化适应的各维度正相关，所有假设均成立。

4.10 调查结果的讨论分析

通过上述数据分析的结果，本文将对在泰中资企业外派人员在泰国的跨文化适应现状进行讨论分析。

4.10.1 中资企业外派人员目前在泰国的跨文化适应现状分析

通过问卷调查我们发现，根据变量描述性统计分析的结果，对于在泰中资企业外派人员而言，工作适应最为困难，其次是一般适应，人际适应表现最好。这个结果提示：在泰中资企业外派人员是较易出现工作适应问题的特殊人群，企业应当引起较多的关注。相比较而言，在泰中资企业外派人员的一般适应和人际适应相对较好。出现这样的结果可能是因为这些中资企业外派人员在泰国生活的主题就是工作，在工作中与当地人接触较多，所以文化冲击也比较大。而在工作之外的日常生活中则主要跟华人接触，所受到的文化冲击较少。这个结果提示企业应当有重点地关注中资企业外派人员的工作适应问题。

4.10.2 影响在泰中资企业外派人员跨文化适应的主要因素

通过数据的差异性分析发现外语水平、是否参加过跨文化适应培训、外派时长作为人口统计学因素对在泰中资企业外派人员的一般适应有显著影响，更高的外语水平、跨文化适应培训和更长的外派时间可能能够帮助外派人员增强跨文化适应能力。其他人口统计学因素未见对一般适应有显著影响；同时发现外语水平、外派时长对工作适应有显著影响，更高的外语水平和更长的外派时间可能能够帮助外派人员更好地适应泰国当地的工作。其他人口统计学因素未见对一般适应有显著影响；外语水平和外派时长也对人际适应有显著影响，更高的外语水平和更长的外派时间可能能够帮助外派人员更好地适应泰国当地人际交往环境。

跨文化培训对一般适应的影响可以理解为跨文化培训使得个体的跨文化敏感性增强，心理准备使得个体在全新文化环境的心理调适变得较为轻松。调查问卷发现外语水平在跨文化适应中的巨大影响，这充分说明了语言能力在跨文化适应中的基础作用。语言能力对跨文化适应的影响是全方位的。对于人际适应方面，语言是得到当地同事和当地邻居关心和友情的基础。对于一般适应和工作适应方面，语言则是在泰中资企业外派人员顺利工作和生活的必要工具。同时，外语水平较好的员工，一般在学习外语的同时较多地接触了它国文化，这会对他们的跨文化适应能力有潜移默化的影响。具体到在泰中资企业外派人员，英语是同当地上层社会打交道的工具，泰语则是同当地普通民众打交道的工具。

这个研究结果提示企业在甄选外派来泰人员的时候，企业应当特别考虑外语水平；并且要给所有的外派人员提供跨文化培训。在日常管理中，应当特别关注低外语水平者、外派时长较短员工的跨文化适应问题。

通过相关性分析发现，人际适应、工作适应、一般适应之间均存在明显的正向联系，呈正相关性。进一步分析还发现，一般适应、工作适应、人际适应与语言能力、文化态度、组织支持、家庭支持等变量之间均达到显著性水平，均存在正向关联性。

最后经过进一步的分层回归分析发现，相比于分层1的人口统计学变量而言，在加入语言能力、文化态度、组织支持、家庭支持作为自变量后，各个模型的解释能力均有提升，同时语言能力、文化态度、组织支持、家庭支持作为自变量的标准化系数值均大于零，对应的P值均小于0.001，进一步证明语言能力与跨文化适应的各维度正相关，文化态度与跨文化适应的各维度正相关，组织支持与跨文化适应的各维度正相关，家庭支持与跨文化适应的各维度正相关，所有假设均成立。

通过分析结果，可以得出语言能力、文化态度、组织支持、家庭支持均是影响在泰中资企业外派人员跨文化适应的主要因素，且对跨文化适应的三个变量：人际适应、工作适应、一般适应均有显著影响。

มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University

第 5 章

在泰中资企业外派人员跨文化适应的结论与建议及展望

本文在第一章里提出来了三个问题点。即：1）中资企业外派人员目前在泰国的跨文化适应现状如何？2）影响在泰中资企业外派人员跨文化适应的主要因素有哪些？3）企业应当采取哪些措施来帮助解决外派人员的跨文化适应问题？

通过对在泰中资企业外派人员的调查研究得出以下的结论。首先，研究结果揭示：在泰中资企业的外派员工中，适应工作环境是最具挑战性的，其后是一般的适应能力，而在人际关系适应方面则表现得相对较为出色；在影响因素方面，外语能力和外派时间对于各个适应都存在显著影响，而在外派之前进行的跨文化适应培训在一般适应能力上也存在显著的差异；此外，各个变量间有着明显的关联性；研究表明，自变量（如语言能力、文化态度、组织支持和家庭支持）与因变量（如一般适应、工作适应和人际适应）之间确实存在一定的影响关系。在分层回归分析中也得到了进一步的验证。基于这一分析，本文认为可以从三个方面，即选拔外派员工、为外派员工提供跨文化适应的培训以及在外派期间的组织支持，提出了一系列提高在泰中资企业外派员工跨文化适应能力的策略。

本文第四章通过数据分析的结论已对拟解决的两个问题点有了明确的认识。因此，通过结论中反映的问题来剖析改进。为提升在泰中资企业外派人员的跨文化适应能力，结合本研究的目的，本文提出以下针对性的建议。

5.1 加强外派人员的甄选

通过数据分析显示，目前在泰中资企业外派人员的个人背景，如语言能力、文化态度等显著影响其在泰国的跨文化适应效果。其中，外派人员的选择过程往往忽视了这些关键因素，导致部分员工难以有效适应泰国的工作和生活环境，影响了企业的在泰的海外业务开展。同时通过调查分析，发现外派经历

的时长以及是否在外派前接受过跨文化适应性的培训，在影响其跨文化适应性方面展现出显著的差异性特征。为了增强在泰中资企业外派人员的跨文化适应能力，一个有效的策略是从选拔阶段开始，精心挑选那些在跨文化适应方面展现出较高潜力的员工进行海外派遣。

5.1.1 提升语言能力甄选标准

通过调查，揭示了当前中国企业在泰国的外派员工选拔机制存在一定的不确定性。除业务能力与外语水平被视为明确要求之外，其他评估要素则显得相对模糊和依赖于主观判断，这在很大程度上取决于负责面试的中方企业的偏好。此外，外语能力这一方面，基本是只看英语，而目前在泰中资企业的基层员工以及外派人员可能接触到的其他泰国企业的管理人员存在一定比例不会英语，只能说泰语。由此可见，目前在泰中资企业在甄选外派来泰人员的标准还不够完善。因此，增加甄选标准中的考核项目有助于更全面、客观地评估候选人的综合能力。

其次，将外语水平测试调整为语言能力评估。此评估不仅衡量基本的语言技能，还深入探讨了对文化内涵丰富的语言行为，如社交语言、非言语交流和言外之意的理解与应用能力。它涵盖了在语言通用环境下促进有效沟通的能力，同时也着重于在语言不通的情况下，如何通过创新策略实现有效的跨语言交流。

5.1.2 增加文化适应测试，提升甄选标准

其次，引入文化适应测试。上文已充分展示了文化态度对其跨文化适应性所起到的影响作用。个人性格外向、个体展现出较强的包容性与积极态度，这类性格特质有助于其迅速接纳新事物，高效构建社交联系，缓解跨文化适应障碍，并有效应对压力。文化态度开放、具备包容性且展现出主动积极融入特质的性格类型，能够更有效地缓解文化冲击，从而更好地接纳与融入泰国文化。当前，市面上存在众多专业的咨询机构能够提供乃至定制此类性格测评工具。鉴于此，建议在泰国运营的中国投资企业引入这类测评服务，将其作为选拔海外派遣员工时的重要参考指标，以期提升选择的精确性与效率。进一步地，引入文化认知评估环

节，旨在量化求职者对于东道国文化的理解深度。文化识别水平与候选人的跨文化适应能力紧密相连。引入此评估环节旨在激励应聘者主动评估并提升其对泰国文化的认知水平，无论企业是否提供专门的跨文化适应培训，此举皆能驱动应聘者自我学习，进而深化他们对泰国文化的理解。此外，此步骤还能有效甄选具备较高泰国文化理解能力的候选者，以便于派遣。

5.1.3 增加心理素质考察

跨文化适应过程中，外派人员可能面临工作压力、文化冲击等多重挑战。因此，建议企业在甄选时增加心理素质的考察，重点评估候选人的抗压能力、情感稳定性以及应对孤独感和挫折感的心理韧性。

5.1.4 差异化甄选标准

在选拔海外人员时，应实施差异化的策略以适应多样化因素。在选择派遣至泰国的员工时，考虑到饮食习惯、基础设施、休闲活动、经济环境、宗教文化以及当地居民的价值观等多方面与中国存在的显著差异，应优先考虑那些具备较强全面适应能力的候选者。鉴于其在语言技能及文化观念方面的相对优势，这些候选人的跨文化适应能力可能更为突出，这使得他们在被派遣至泰国时能更有效地融入环境。在选拔外派人员时，应平衡使用严格筛选标准与适度灵活性。这不仅要求我们遵循既定的条款，更需在标准化流程中融入个性化考量，以确保最终选定的人员不仅是技术或经验上最为匹配岗位需求者，更是能适应特定工作环境、文化背景的最合适人选，而不仅仅是满足筛选条件的最佳候选人。

5.2 外派人员的跨文化适应培训

通过第四章的分析结果，外派人员在适应泰国文化时普遍面临语言障碍、社会习俗差异以及工作环境不适应的问题，跨文化培训的不足是导致这些问题的主要原因。从数据分析得出的结论来看，跨文化适应培训对于外派工作人员在跨文化适应方面产生了明显的影响。大部分外派人员在赴泰前未接受系统的跨文化培训，导致其在实际工作中遇到困难时无所适从，影响了工作效率和个人幸福感。

在外派人员被派遣之前，进行跨文化适应的培训对于提高他们的跨文化适应能力是至关重要的。本篇文章建议在泰中资企业中，从三个不同的角度来实施跨文化适应的培训：

5.2.1 线上线下培训并行

外派工作为一项连续性的任务，始终对派出的人员保持需求。在选拔海外派遣人员的过程中，我们重视评估候选人的泰国文化理解程度，这凸显了他们具备一定的跨文化知识背景的重要性。传统的做法是在确定候选人员后，为他们量身定制跨文化适应培训计划。仅能确保已选定的外派人员接受培训，却无法确保所有外派候选人均能提前学习并掌握必要的跨文化适应知识，亦或是公司全体成员均具备此类知识储备。若将传统培训普及至所有外派候选人或全体公司员工，此举可能在人力与资源分配上显得效率低下。鉴于此，本研究推荐采用融合线上与线下培训的策略，以适应并满足多样化的学习需求。

在线培训项目全面覆盖了基础的跨文化知识领域，包括历史背景、地理环境、政治经济态势、地方风俗与文化差异等，旨在向所有中资企业的员工提供广泛且深入的学习资源。有意向参与外派任务的员工，能够自主通过网络平台进行培训。通过增强跨文化知识的学习范围，我们能够显著扩大潜在的外派候选人群体。鉴于文化认知在选拔过程中的关键性作用，这一策略旨在识别并吸引具备丰富跨文化适应能力的申请者，进而提升整体团队的国际化视野与全球竞争力。此外，网络培训模式能够在很大程度上缓解传统面授培训的负担，从而实现更加精确的人群定位与内容深化，进一步提升培训效果。

线下培训将侧重于深化理论知识理解，增强互动与实践环节，以全面覆盖所选外派人员。通过这种方式，我们可以弥补线上培训中可能存在的基础知识复述，而重点放在知识的拓展、技能的应用以及团队协作上，确保每位参与者都能获得深度学习与实践经验的双重收益。确保所选外派人员能获取到更详尽、更深入且更具实操性的跨文化适应教育，这将有助于他们更加从容地应对即将到来的跨文化交流与适应情境。

5.2.2 丰富理论知识，注重实践结合

1）增加语言培训，强化语言能力

考虑到语言水平、语言技能在海外派遣过程中的关键性不容忽视，因此，在跨文化培训计划中融入语言教育环节显得尤为必要。针对被派遣至泰国的员工，我们提供同时涵盖英语与泰语的双语培训方案。针对具备一定英文基础的员工，跨文化培训中的英语部分应侧重于强化口语沟通能力、商务礼仪规范、日常生活对话技巧，并全面涵盖语言所承载的文化背景知识，包括但不限于社交语言学、非言语沟通、隐含意义等内容。同时，为增强其国际交流效果，特别增设泰语专项课程，以期在保持原有英语水平的同时，补充泰语基础技能。通过这些语言培训措施，旨在显著提升员工的语言运用能力，确保他们在外派期间能够更加顺畅地进行沟通与交流。此举不仅有助于缩小与当地同事及居民之间的文化隔阂，还极大地促进了生活适应与文化的深度融入。

2）强化外派人员的心理预期建设和适应策略培训

在线培训已全面覆盖基本文化理论知识，包括历史背景、地理环境、政治经济态势、地方风俗习惯及文化异同。在面对面的线下培训中，应侧重于归纳总结关键点，回顾核心概念，避免重复深入讲解已有内容。线下培训应集中于心理预期构建与适应策略的教育，旨在为外派员工提供对外部挑战，包括跨文化适应的困难及相应的应对措施的明确理解。许多在泰国工作的中国企业的派遣员工在心理准备方面存在不足，不清楚如何主动且积极地应对遇到的问题。在跨文化培训领域，强化对外派员工的心理预期构建至关重要。此举旨在使他们事先了解可能遭遇的挑战，并掌握自我调适及积极应对的策略，从而在实际工作中能够更加从容不迫地面对文化差异带来的各种问题。

理论学习虽能即时理解，但在实际操作中却常遭遇知识应用困难，形成所谓的"理论与实践脱节"现象。在培训过程中，应着重于将理论知识与实际操作相融合，以提高培训的实用性和有效性。为此，可以采用情景模拟和角色扮演等互动

方法，帮助参与者加深对理论的理解与记忆，进而实现理论知识向实践技能的顺利转化。为确保实践的有效开展，建议将每堂课程的培训人数限定在十人之内。此举旨在使培训讲师能够充分关注每位学员，从而确保个性化指导与反馈，同时亦为学员提供足够的平台去展现自我，促进其能力的提升与技能的深化。

5.2.3 建立外派支持计划，培训贯穿始终

在传统模式下，一旦完成跨文化适应的培训，外派人员即面临独立应对挑战的局面，尤其是抵达泰国后，他们可能陷入一种"无人指导"的状态，遭遇缺乏实际支持与过渡援助的孤立困境。通常，当派遣至异国他乡的工作人员面临各种始料未及、超脱于培训范围之内的挑战时，他们极其依赖于获得适当的支援。鉴于此，我们推荐泰中合资企业实施外派支援计划，组建一支专职的落地支援团队，或在接收外派员工的团队内委派一位导师。这一安排旨在为外派员工提供跨文化适应过程中所面临的挑战与难题的专业指导和支持，确保他们能够及时求助于“有人可问”的情况，从而有效避免因感到“孤立无援”而影响其适应新环境的能力。通过这样的支持机制，企业不仅能促进员工个人的成长与发展，还能增强团队的整体凝聚力和国际竞争力。

5.3 外派期间的组织支持

依据上一章节数据调查分析的结论显示，组织支持在外派人员的跨文化适应过程中起到重要作用，但目前在泰中资企业现有的支持机制仍存在不足，尤其是在外派初期的帮助和长期的心理支持方面。同时了解到组织支持对于外派员工在一般适应、工作环境适应以及人际关系适应方面均产生了显著的影响。在泰国的中资企业可以着力优化组织支持体系，此举有望在一定程度上减轻外派员工面临的跨文化适应挑战。

5.3.1 提供咨询与帮扶支持

在外派期间，若外派员工遭遇挑战，其所属组织则成为他们在东道国寻求支持的唯一支柱。组织提供咨询、提供有效的支持机制，以减轻外派员工对于“无

人管理”的心理担忧，确保他们拥有充分的安全感。

在处理日常生活中的事务性问题，例如住宅、社区、日常生活、交通和医疗等方面，公司可以选择以下几种方式来提供专业的咨询和支持或帮助：

1）设置一个专门岗位于行政部门，负责处理外派人员的咨询、解答疑问及问题解决事宜。

2）选择专业咨询服务商，为外派员工提供服务。

3）为确保外派人员顺利融入并高效工作，在其所属的组织单元中应指派一位导师，提供个性化的指导和支持。

总的来说，为组织提供“避风港”功能的方法有很多种，只要能为外派人员在遇到问题或困惑时提供一个相对便捷的途径进行咨询和解决。

考虑到外派工作人员在外派期间可能会遭遇如压力、抑郁和悲观等心理挑战，我们建议公司为他们提供如 EAP 这样的专业心理咨询服务。如今，市场上众多企业已经推出了 EAP（Employee Assistance Program）服务，为其员工提供了心理咨询服务。对于那些更容易遭受心理困扰的外派人员，我们更应该为他们提供这样的途径，以便在他们出现心理问题时，能够迅速进行纠正和缓解。

5.3.2 精神与物质支持

泰中资企业应提供充足的精神和物质支持，以助于减轻外派员工的孤独感，促进项目的顺利实施。

1）实施外派人员集中住宿政策，积极构建让外派员工感受到归属感的社交环境

在调研的样本中，泰国境内的中国投资企业的派遣员工多以分散居住的形式存在。尽管这些派遣员工尝试联系同为派遣的同事以增强彼此间的联系，然而由于地理上的分散，他们在工作时间之外相聚的机会相对较少。倘若企业为外派员

มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University

工提供集中住宿的条件，由此便易于形成特定的外派社交圈层。他们有共同的文化背景、共享话题、类似饮食偏好以及相仿娱乐选择的个体聚集，能够有效缓解孤独感并增进群体间的归属认同。

2）提供外派人员家属赴泰国探亲的支持

调查显示，在泰中资企业的外派员工中，有41.12%的人是在家属的陪同下工作的，这意味着并不是所有的外派员工的家属都适合并且方便地陪同他们，长时间陪伴在他们身边。在调研的样本内，多数泰国和中国合资企业的员工享有每一年一次的探亲政策。然而，实际执行过程中，外派员工回国探亲面临的工作安排与时间限制的双重约束。倘若在泰国境内的中资企业能够提供外派员工家属赴泰探亲的支持政策，将显著提升探亲活动的适应性和便利性。关于该政策的执行，我们提议由在泰国的中资企业承担外派员工家属往返的机票费用及办理签证的事务。此举旨在为外派员工的家属探访提供实际的便利与支持。

3）建立外派员工委员会，组织专属活动

设立外派员工委员会，专注于为外派成员组织个性化活动。举例而言，组织举办庆祝中国传统节日，如春节、中秋节及端午节等国家法定假日的活动，旨在使外派员工体验到祖国的传统节日氛围，有效缓解他们的思乡情绪。组织与本地员工及当地社区的交流活动，旨在加强外派人员与泰国本土居民之间的跨文化交流，并促进其融入感。

4）绩效激励机制

构建一个全面的跨文化适应绩效评估机制，旨在表彰并奖励表现卓越的海外派遣员工。此举旨在激发派遣员工积极投身于泰国的工作与生活，促进他们更加主动地融入泰国的文化环境。

综上所述，通过实施本文提出的上述建议，在泰中资企业可以有效提升外派人员的跨文化适应能力，旨在从甄选、培训、组织支持等多方面入手，全面提升

外派人员在泰国的工作和生活适应能力，确保他们在泰国工作和生活的顺利开展。这些措施不仅有助于提高企业的国际化运营效率，也能增强外派人员的满意度和工作表现，还能为企业在泰国市场的持续发展提供有力保障，推动企业在泰国市场的持续发展，提升企业的整体运营效果。通过有效的跨文化管理，中资企业可以更好地应对国际化带来的挑战，实现长期稳定的发展目标。

5.4 展望

本论文在研究过程中，能够以真实的、客观的、科学的态度对外派人员的适应状况做出真实的调研反馈。但是由于人力资源部门保密措施限制，无法拿到各个在泰中资企业外派人员名单以进行大规模调研，只能通过滚雪球的方式纳入分析的样本量相对较少（总回收问卷 223 份，有效问卷 214 份）。除此之外，本文在研究过程中没有设置 feedback 如（工作绩效）来反映外派人员的综合跨文化适应程度，研究结论难免存在片面性。因此，建议以后的学者们可以尽可能地增加样本的多样性与广泛性和反馈变量，同时在分析、建议之后能够参与建议的落地实施，以进一步验证其可行性和有效性，从而进行再改进，以将纳入实践验证的建议结果推广到更多的在泰中资企业外派工作开展中。

มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University

参考文献

Abugre, J. B. (2018). Cross-cultural communication imperatives: Critical lessons for Western expatriates in multinational companies (MNCs) in sub-Saharan Africa. *Critical Perspectives on International Business, 14*(2/3), 170-187.

Aycan, Z. (1997). Expatriate adjustment as a multifaceted phenomenon: Individual and organizational level predictors. *International Journal of Human Resource Management, 8*(4), 434-456.

Berry, J. W. (1980). Acculturation as varieties of adaptation. *Acculturation: Theories, models and findings/Westview, Boulder,* 9-25.

Bhaskar-Shrinivas, P., Harrison, D. A., Shaffer, M. A., & Luk, D. M. (2005). Input-based and time-based models of international adjustment: Meta-analytic evidence and theoretical extensions. *Academy of management Journal, 48*(2), 257-281.

Black, J. S., & Stephens, G. K. (1989). The influence of the spouse on American expatriate adjustment and intent to stay in Pacific Rim overseas assignments. *Journal of management, 15*(4), 529-544.

Brewster, C., Sparrow, P., & Harris, H. (2005). Towards a new model of globalizing HRM. *The International Journal of Human Resource Management Group, 16*(6), 949-970.

Cerdin, J. L., & Brewster, C. (2014). Talent management and expatriation: Bridging two streams of research and practice. *Journal of World Business, 49*(2), 245-252.

Chen, X., Rubin, K., Liu, M., Chen, H., Wang, L., Li, D., ... & Li, B. (2003). Compliance in Chinese and Canadian toddlers: A cross-cultural study. *International Journal of Behavioral Development, 27*(5), 428-436.

Gullahorn, J. T., & Gullahorn, J. E. (1963). An extension of the U‐Curve Hypothesis 1. *Journal of social issues, 19*(3), 33-47.

Hofstede, G. (1980). Culture and organizations. *International studies of management & organization, 10*(4), 15-41.

参考文献（续）

Luo, Y. (2016). Toward a reverse adaptation view in cross-cultural management. *Cross Cultural & Strategic Management, 23*(1), 29-41.

Lysgaand, S. (1955). Adjustment in a foreign society: Norwegian Fulbright grantees visiting the United States. *International social science bulletin*, (4), 45-51.

Maertz Jr, C. P., Hassan, A., & Magnusson, P. (2009). When learning is not enough: A process model of expatriate adjustment as cultural cognitive dissonance reduction. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 108*(1), 66-78.

Nunes, I. M., Felix, B., & Prates, L. A. (2017). Cultural intelligence, cross-cultural adaptation and expatriate performance: a study with expatriates living in Brazil. *Revista de Administração (São Paulo), 52*(3), 219-232.

Oberg, K. (1960). Cultural shock: Adjustment to new cultural environments. *Practical anthropology,* (4), 177-182.

Orlando, B., Ballestra, L. V., Scuotto, V., Pironti, M., & Del Giudice, M. (2020). The impact of R&D investments on eco-innovation: A cross-cultural perspective of green technology management. *IEEE Transactions on Engineering Management, 69*(5), 2275-2284.

Redfield, R., Linton, R., & Herskovits, M. J. (1936). Memorandum for the study of acculturation. *American anthropologist, 38*(1), 149-152.

Shanshan, L. U., & Layarman, T. (2022). The Relationship Between Cross-Cultural Conflict Management Levels and Employee Organizational Performance in Cross-Border E-Commerce Corporations in China. *Management, 10*(2), 125-137.

Shi, X., & Franklin, P. (2014). Business expatriates' cross‐cultural adaptation and their job performance. *Asia Pacific Journal of Human Resources, 52*(2), 193-214.

Takeuchi, R., Wang, M., & Marinova, S. V. (2005). Antecedents and consequences of psychological workplace strain during expatriation: A cross‐sectional and longitudinal investigation. *Personnel psychology, 58*(4), 925-948.

参考文献（续）

Walsh, L., & Cooney, T. (2023). Understanding the interplay between immigrant nascent entrepreneurship and cross-cultural adaptation. *Journal of Small Business and Enterprise Development, 30*(5), 919-946.

Ward, C., & Searle, W. (1991). The impact of value discrepancies and cultural identity on psychological and sociocultural adjustment of sojourners. *International journal of intercultural relations, 15*(2), 209-224.

Wu, W. Y., Bui, T. A., & Dao, T. C. (2022). The influence of cross-cultural stable and dynamic competencies on expatriate adaptation and outcomes: the case of Taiwan. *Asia-Pacific Journal of Business Administration, 14*(4), 747-770.

Xu, K., Drennan, J., & Mathews, S. (2019). Immigrant entrepreneurs and their cross-cultural capabilities: A study of Chinese immigrant entrepreneurs in Australia. *Journal of International Entrepreneurship, 17*(4), 520-557.

Zhao, X., Li, H., & Rauch, A. (2012). Cross-country differences in entrepreneurial activity: The role of cultural practice and national wealth. *Frontiers of Business Research in China, 6*(4), 447-474.

敖玉兰, & 余敏. (2015). 个人因素在外派人员跨文化适应过程中的作用研究. *天水师范学院院报*, (02), 93-96.

陈昊, 赵子薇, & 李川川. (2024). “一带一路”背景下中国企业对泰国投资可持续发展研究. *长沙理工大学学报: 社会科学版*, (03), 53-61.

陈慧, 车宏生, & 朱敏. (2003). 跨文化适应影响因素研究述评. *心理科学进展*, (06), 704-710.

程茹军. (2007). 全球化背景下的文化, 跨文化交流与文化休克. *河北师范大学学报：哲学社会科学版, 30*(2), 5.

杜红, & 王重鸣. (2001). 外资企业跨文化适应模式分析: 结构方程建模. *心理科学, 24*(4), 415-417.

何蓓婷. (2019). *跨国企业中方外派人员的跨文化适应研究* (博士学位论文). 华南理工大学, 中国.

参考文献（续）

何燕珍, & 王玉梅. (2013). 跨国公司外派人员跨文化适应的研究综述. *井冈山大学学报：哲学社会科学版*, (01), 58-64.

胡军. (1995). *跨文化管理*. 暨南大学出版社.

皇甫秋成. (2019). 中国企业跨文化管理的有效模式与策略研究. *现代商业*, (34), 154-155.

黄海峰, 陈超, & 皮志伟. (2004). 跨国文化管理与中国企业的国际化. *中华文化论坛*, (4), 143-147.

黄美玉. (2005). 中外合资企业的文化冲突与管理. *现代管理科学*, (12), 52-53.

李庆敏. (2020). *坦桑尼亚中资企业华人员工跨文化适应研究* (硕士学位论文). 河北地质大学, 中国.

刘俊振. (2008). 论外派人员跨文化适应的内在系统构成与机制. *广西民族大学学报: 哲学社会科学版, 30*(B06), 63-66.

龙霞, & 熊丽君. (2013). 霍夫斯泰德文化维度下的中非教育思维差异. *重庆与世界: 学术版, 30*(5), 66-69.

马国臣, 张永兵, & 刘涛. (2005). 中国企业跨国经营中的跨文化管理探讨. *山东大学学报: 哲学社会科学版*, (1), 132-135.

买惠. (2023). *2013 至 2023 年内蒙古师范大学赴泰汉语教师志愿者跨文化适应研究* (硕士学位论文). 内蒙古师范大学, 中国.

毛焱. (2006). 基于文化冲突的企业跨文化管理策略研究. *湖北经济学院学报: 人文社会科学版, 3*(11), 70-71.

史兴松. (2010). *驻外商务人士跨文化适应研究*. 北京: 对外经济贸易大学出版社.

宋艳艳. (2019). 跨国企业跨文化管理研究. *现代营销 (下旬刊)*, (12), 167-168

谭帮学. (2017). *外派商务人员跨文化适应调研及措施* (硕士学位论文). 电子科技大学, 中国.

参考文献（续）

王亮, & 牛雄鹰. (2018). 外派适应研究述评与展望. *华东经济管理*, (02), 176-184.

王梅玲. (2022). *Z跨国企业外派人员跨文化适应策略研究* (硕士学位论文). 电子科技大学, 中国.

王旭. (2015). *中国企业跨文化管理研究* (硕士学位论文). 云南大学, 中国.

王玉梅, & 何燕珍. (2014). 跨国外派管理实践对外派人员跨文化适应的影响——基于中国企业的实证研究. *经济管理*, (05), 80-92.

吴萧, 肖芬, & 胡文涛. (2013). 国际商务中的跨文化能力概念模型构建. *英语广场（学术研究）*, (01), 29-34.

夏雪雯, & 汪滨. (2021). 跨国商务活动中外派人员文化适应能力的调查研究及其应对措施. *现代商业*, (02), 89-91.

杨军红. (2005). *来华留学生跨文化适应问题研究* (博士学位论文). 华东师范大学, 中国.

张永安, & 高逸琼. (2006). 跨国企业的跨文化冲突. *商业时代*, (27), 33-35.

赵曙明, & 杨忠. (1994). *国际企业: 跨文化管理*. 南京: 南京大学出版社.

赵坛希. (2021). 央企外派中方人员跨文化适应问题探究. *国际工程与劳务*, 30(S2), 68-72.

赵云龙. (2012). *基于冲突—适应—合作的中国企业国际化跨文化管理研究* (博士学位论文). 天津大学, 中国.

周婕, & 张卫东. (2009). 高校英语教师的跨文化培训. *教学研究*, (02), 58-61.

祖晓梅. (2016). 国际汉语教师在跨文化交际能力教学中的角色和作用. *国际汉语教育（中英文）*, (01), 37-43.

附录

中资企业外派人员跨文化适应情况调查问卷

มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University

中资企业外派人员跨文化适应情况调查问卷

您好！我是 Rangsit University MBA 专业的在读研究生，感谢您参与我们的研究！为了更好地了解来泰外派工作的跨文化适应情况，我们设计了一份问卷调查。您的回答对于完善我们关于中资企业外派人员跨文化适应的研究具有重要价值。请您根据自己的真实情况填写以下调查问卷，并且请放心，问卷不需要填写姓名，我们将严格保密您提供的答案，并且只会用于研究分析目的，不会公开发布。

非常感谢您的参与和配合！您的意见对于我们的研究非常重要。

一、基本信息调查

1. 您的性别： [单选题] *

〇男

〇女

2. 您的年龄： [单选题] *

〇25 岁及以下

〇26-35 岁

〇36-45 岁

〇45 岁及以上

3. 您的婚姻状况 [单选题] *

〇未婚

〇已婚

มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University

4. 您的受教育程度 [单选题] *

〇大学专科及以下

〇本科

〇硕士

〇博士

5. 受教育程度 [单选题] *

〇大学专科及以下

〇本科

〇硕士

〇博士

6. 您的外语水平（其中会代表可以正常使用语言沟通交流） [单选题] *

〇不会泰语和英语

〇不会泰语会英语

〇会泰语不会英语

〇会泰语和英语

7. 您外派期间是否有家人陪同 [单选题] *

〇是

〇否

8. 您外派前是否参加过公司的跨文化适应培训 [单选题] *

〇是

〇否

9. 您目前的外派时长 [单选题] *

〇3 个月以内

มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University

○3-6 个月

○6 个月-1 年

○1-3 年

○3 年以上

二、跨文化适应情况调查

一般适应情况

1. 我能很好地适应泰国的饮食。[单选题] *

非常不符合 ○1 ○2 ○3 ○4 ○5 非常符合

2. 我能很好地适应泰国的气候和环境。[单选题] *

非常不符合 ○1 ○2 ○3 ○4 ○5 非常符合

3. 我能很好地适应泰国的居住条件。[单选题] *

非常不符合 ○1 ○2 ○3 ○4 ○5 非常符合

4. 我能很好地适应泰国的穿着习惯。[单选题] *

非常不符合 ○1 ○2 ○3 ○4 ○5 非常符合

5. 我能很好地适应泰国的基础建设。[单选题] *

非常不符合 ○1 ○2 ○3 ○4 ○5 非常符合

6. 我能很好地适应泰国的社交礼仪。[单选题] *

非常不符合 ○1 ○2 ○3 ○4 ○5 非常符合

7. 我能很好地适应泰国的宗教氛围。[单选题] *

非常不符合 ○1 ○2 ○3 ○4 ○5 非常符合

มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University

8. 我能很好地适应泰国的娱乐活动。[单选题] *

非常不符合 ○1 ○2 ○3 ○4 ○5 非常符合

9. 我能很好地适应泰国的风俗习惯以及庆祝节日。[单选题] *

非常不符合 ○1 ○2 ○3 ○4 ○5 非常符合

10. 我能很好地适应泰国的经济条件和物价水平。[单选题] *

非常不符合 ○1 ○2 ○3 ○4 ○5 非常符合

11. 我能很好地适应泰国人三观。[单选题] *

非常不符合 ○1 ○2 ○3 ○4 ○5 非常符合

工作适应情况

1. 我能很好地适应泰国的工作环境。[单选题] *

非常不符合 ○1 ○2 ○3 ○4 ○5 非常符合

2. 我能很好地适应泰国的工作习惯和问题处理的方式。[单选题] *

非常不符合 ○1 ○2 ○3 ○4 ○5 非常符合

3. 我在泰国的工作中能够有效地建立和维护好人际关系。[单选题] *

非常不符合 ○1 ○2 ○3 ○4 ○5 非常符合

4. 我信任泰国的员工并能很好地与他们合作。[单选题] *

非常不符合 ○1 ○2 ○3 ○4 ○5 非常符合

5. 我对此前在中国的工作很满意。[单选题] *

非常不符合 ○1 ○2 ○3 ○4 ○5 非常符合

6. 我在中国能够更高效地完成我的工作职责。[单选题] *

非常不符合 ○1 ○2 ○3 ○4 ○5 非常符合

7. 我在泰国可以很好地发挥我的专业能力[单选题] *

非常不符合 ○1 ○2 ○3 ○4 ○5 非常符合

人际适应情况

1. 我能很好地适应泰国人的沟通风格。[单选题] *

非常不符合 ○1 ○2 ○3 ○4 ○5 非常符合

2. 我能很容易地和泰国人交谈。[单选题] *

非常不符合 ○1 ○2 ○3 ○4 ○5 非常符合

3. 泰国大部分同事对我的态度都很友好。[单选题] *

非常不符合 ○1 ○2 ○3 ○4 ○5 非常符合

4. 泰国人对我都很友好。[单选题] *

非常不符合 ○1 ○2 ○3 ○4 ○5 非常符合

5. 我在泰国有很多的朋友。[单选题] *

非常不符合 ○1 ○2 ○3 ○4 ○5 非常符合

6. 工作之余我经常参加泰国人组织的社交活动。[单选题] *

非常不符合 ○1 ○2 ○3 ○4 ○5 非常符合

7. 我经常与泰国朋友外出游玩。[单选题] *

มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University

非常不符合 ○1 ○2 ○3 ○4 ○5 非常符合

三、跨文化适应影响因素调查

语言能力

1. 在泰国的日常生活中我能很流利地交流。 [单选题] *

非常不符合 ○1 ○2 ○3 ○4 ○5 非常符合

2. 我很熟悉泰国的社交语言。 [单选题] *

非常不符合 ○1 ○2 ○3 ○4 ○5 非常符合

3. 我很清楚泰国人的非口头语言。 [单选题] *

非常不符合 ○1 ○2 ○3 ○4 ○5 非常符合

4. 我很清楚泰国人日常交流中的潜台词。 [单选题] *

非常不符合 ○1 ○2 ○3 ○4 ○5 非常符合

5. 我可以理解泰国人说话中的幽默 [单选题] *

非常不符合 ○1 ○2 ○3 ○4 ○5 非常符合

文化态度

1. 我可以很好地使用中国与泰国两种不同的文化视角看待跨文化问题。 [单选题] *

非常不符合 ○1 ○2 ○3 ○4 ○5 非常符合

2. 我觉得融入泰国文化很重要。 [单选题] *

非常不符合 ○1 ○2 ○3 ○4 ○5 非常符合

3. 当我和泰国人交流困难时，我会很有耐心。 [单选题] *

非常不符合 ○1 ○2 ○3 ○4 ○5 非常符合

4. 我很乐于接受泰国的新鲜事物，即使违背中国的传统。[单选题] *

非常不符合 ○1 ○2 ○3 ○4 ○5 非常符合

5. 我在泰国可以很好地控制情绪。 [单选题] *

非常不符合 ○1 ○2 ○3 ○4 ○5 非常符合

6. 我善于处理泰国发生的复杂状况。 [单选题] *

非常不符合 ○1 ○2 ○3 ○4 ○5 非常符合

组织支持

1. 上级的支持对我的跨文化适应帮助很大。 [单选题] *

非常不符合 ○1 ○2 ○3 ○4 ○5 非常符合

2. 我认为外派前的跨文化适应培训很重要。[单选题] *

非常不符合 ○1 ○2 ○3 ○4 ○5 非常符合

3. 在泰国的领导对我也很好。[单选题] *

非常不符合 ○1 ○2 ○3 ○4 ○5 非常符合

4. 外派前组织给予跨文化培训。 [单选题] *

非常不符合 ○1 ○2 ○3 ○4 ○5 非常符合

家庭支持

1. 我认为家人的陪伴能让我在外派工作中表现更好。 [单选题] *

มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University

非常不符合	○1	○2	○3	○4	○5	非常符合

2. 我的家庭对我外派来泰国很支持。[单选题] *

非常不符合	○1	○2	○3	○4	○5	非常符合

3. 家人很愿意陪我一起来泰国。[单选题] *

非常不符合	○1	○2	○3	○4	○5	非常符合

มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University

个人简历

姓　　名	邓飞宇
出生日期	2000 年 7 月 29 日
出 生 地	江西省上饶市弋阳县
教育背景	本科：广西财经学院
	专业：审计学， 2023 学年
	硕士：泰国兰实大学
	专业：工商管理，2024 学年
联系地址	广西财经学院（明秀西路 100 号）
联系邮箱	1754828929@qq.com

มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University