

# 外派员工跨文化适应：影响因素及提升策略

李秀云\*, 聂婷, 姚斯琴

澳门科技大学, 中国 澳门 999078

DOI: 10.61369/SSSD.2025060018

**摘 要 :** 随着经济全球化进程的加快以及中国“一带一路”倡议的实施,越来越多中国企业逐步探索实施“走出去”战略,旨在走向国际化舞台,为企业谋求更长远的发展。外派人员作为中国企业实施国际化战略的关键,其跨文化适应能力直接关系外派的工作质量,且影响着跨国企业业务开展的顺利程度。因此,本文深入剖析外派员工跨文化适应的影响因素,在此基础上,提出提升外派员工跨文化适应能力的有效策略,以期为更多跨国企业和外派员工提供参考和借鉴,为企业在国际舞台上站稳脚跟提供更多助力。

**关 键 词 :** 外派员工; 跨文化适应; 影响因素; 提升策略

## Cross-Cultural Adaptation of Expatriate Employees: Influencing Factors and Improvement Strategies

Li Xiuyun\*, Nie Ting, Yao Siqin

Macau University of Science and Technology, Macau, China 999078

**Abstract :** With the acceleration of economic globalization, more and more Chinese enterprises have gradually explored and implemented the "going global" strategy, aiming to move towards the international stage and seek longer-term development for the enterprises. Expatriates are the key to the implementation of international strategies by Chinese enterprises. Their cross-cultural adaptation ability is directly related to the quality of their work and affects the smoothness of the enterprise's business development. Therefore, this paper first deeply analyzes the influencing factors of expatriate employees' cross-cultural adaptation, and on this basis, puts forward effective strategies to improve expatriate employees' cross-cultural adaptation ability, hoping to provide useful reference for more multinational enterprises and expatriate employees, and provide more help for enterprises to gain a firm foothold on the international stage.

**Keywords :** expatriate employees; cross-cultural adaptation; influencing factors; improvement strategies

## 引言

随着“走出去”战略和“一带一路”倡议的实施,中国跨国企业数量得到了迅猛增长,外派人员作为连接企业与海外市场的重要桥梁,其跨文化适应能力与外派成功息息相关。2024年发布的《中国对外直接投资统计公报》数据显示,中国境外投资企业数量从2013年的15300家增长至2023年的48000家,呈现出显著上升趋势。另据商务部(2024)统计,截至2024年底,中国外派境外工作且尚未归国的工作人员总数已达59.4万人。然而已有研究表明,中国企业在员工外派方面的整体成功率仍处于较低水平<sup>[1]</sup>。通常认为,外派员工能否成功适应东道国环境,是影响其外派成效的关键因素之一<sup>[2]</sup>。通常来看,员工外派适应是影响员工外派成功与否的关键因素。因此,探究外派员工跨文化适应的影响因素及提升策略,这不仅对招聘和选拔外派员工具有指导意义,而且能提升外派员工海外任务绩效,提高组织国际竞争力。

## 一、外派员工跨文化适应的概念及影响因素

外派适应(expatriate adjustment)本质上是短期内发生的跨文化适应(cross-cultural adjustment)过程,其理论渊源可追溯至社会学与人类学的研究传统。从传统的定义来看,跨文化适应通常被理解为个体或群体,尤其处于文化弱势地位的一方通过主动调整自身行为认知与态度,以适应主导文化环境的过程。从心

理学的角度,Caligiuri定义了跨文化适应是指个人在环境变化时所做的心理调适,使其能在工作或非工作环境中减小冲突及压力的过程。本文基于Black跨文化适应的三维结构模型:一般适应(东道国一般生活条件)互动适应(与东道国人民在工作内外的互动交流)和工作适应(工作要求和特定工作任务)作为结构模型进行研究。研究跨文化适应的影响因素可以从个人特质、社会支持、组织支持切入。

### （一）个人特质

个人特质具体指的是外派员工自身所具备的心理与行为特征，是影响其跨文化适应能力的重要因素之一。研究表明，在文化冲击期的压力阶段，外派员工可能会经历情感与心理层面的双重挑战。若想成功度过这一时期，外派人员的个人特征发挥着积极且重要的作用。部分较为敏感且对变化适应较慢的外派人员，他们可能更易出现焦虑、烦躁、孤独等情绪。相较而言，具备较强环境适应能力与挑战应对能力的外派员工，通常表现出更高水平的跨文化适应能力。这类员工不仅能够以更为积极和乐观的态度应对外部挑战，还展现出较高的文化应变与调适能力。因此，稳定的人格特质会影响外派效能的多个维度，包括外派适应、留任意向及工作绩效<sup>[3]</sup>。

### （二）社会支持

社会支持具有减轻文化冲击、助力适应过程的积极作用。通常情况下，身处于适应阶段的社交构建期，部分外派员工可能会面临社交网络建立的困境。在这一阶段，社会支持的积极作用便突显出来。一方面，它能缓解文化冲击对外派员工带来的不良影响，另一方面，还能成为推动适应的重要力量。特别是高效的社会支持将为外派员工提供情感层面的慰藉，同时，还能为其提供信息层面的指引以及生活层面的协作，从而提升外派员工的新环境适应能力<sup>[4-5]</sup>。

### （三）组织支持

通常情况下，组织支持涵盖文化培训、语言学习、生活指导、心理支持等诸多方面。在多方面的强力支持下，外派员工适应新环境的能力将得到显著提升。反之，如若得不到强大的组织支持，那么，外派员工可能会感到孤立无援，他们的焦虑、抑郁情绪会进一步加剧，这不仅会影响其工作质量和工作效率，而且，站在企业的角度，还可能影响其外派任务的整体战略布局<sup>[6]</sup>。因而，企业支持作为影响外派员工跨文化适应的关键因素，应得到重点关注。

## 二、提升外派员工跨文化适应的有效策略

### （一）重视外派人员甄选

调查显示，外派人员的年龄、受教育程度、业务能力、专业素养等均可能直接影响其跨文化适应效果。因而，企业应重视外派人员甄选，尤其应摒弃传统“业务能力至上”的单一标准，而应建立多元化、综合化评估体系。首先，评估外派人员的胜任力。比如，企业人力资源部门可以增强对候选员工外派岗位所需能力的考核，比如专业知识与技能、人际交往能力等，在此基础上，增加额外考核指标，比如社会网络构建等，这有利于外派员工快速适应新环境<sup>[7]</sup>。除此之外，人力资源部门还应将候选员工的学习能力纳入考核范畴。研究表明，学习能力越强，外派员工对新鲜事物的探索热情和欲望越高，这对其快速适应文化发挥着积极作用。其次，加强对外派员工的招聘和考核力度。一方面，针对员工知识与能力层面的考核，应优先考虑对东道国文化有一定了解的员工，这样，能进一步缩短外派员工对东道国文化的适

应期；另一方面，针对外派员工的绩效考核，除了应将其社会网络建构胜任力纳入考核范畴之外，还应积极鼓励外派员工在东道国建立专属的社交网络。这样，不仅有助于他们更高效地开展工作，而且还能逐步削弱外派员工的文化不适感，使其快速适应新环境<sup>[7]</sup>。只有提高甄选的精细程度，才能从源头把控外派员工质量，才能进一步提高外派任务的成功率。

### （二）加强人员适应培训

首先，加强对外派员工的跨文化培训。在外派任务开始之前，企业应积极组织外派人员提前学习并了解外派国家的文化、风俗等，同时，提供必要的法律法规培训，以尽可能地减少文化冲突。不仅如此，培训还应关注外派人员沟通技巧的提升，这样，有助于增强外派人员主动融入当地生活的积极性，消除因语言不通而带来的一系列困扰。尤为重要的是，企业应重视对外派员工文化敏感性培训并开展针对性训练，旨在提升他们不同文化环境的应变力与适应力。具体而言，专业培训师可以通过文化内容讲解、情景模拟训练、角色扮演等方式为参与培训人员构建逼真的环境，让他们全身心地感受异国文化并逐步消除其心理障碍，以针对性提升外派员工的跨文化适应力<sup>[8]</sup>。其次，重视对外派员工的心理疏导。在异国他乡工作与生活，这在无形中会给外派人员造成极大的心理压力。为了尽可能避免此类情况的发生，充分调动外派员工生活、工作的热情，企业应加强与外派员工的深度沟通交流，及时了解他们的心理动态，防患于未然，让外派员工以积极乐观的心态投入工作，筑牢其心理防线。最后，重视外派期间的培训，培训内容应聚焦外派员工实际问题解决能力的提升<sup>[10]</sup>。具体来说，企业可以与当地的培训机构建立密切合作，邀请培训师对外派员工开展短期专题培训，不仅如此，还可以积极鼓励外派员工参与行业交流活动或文化体验项目，丰富其跨文化体验，增强外派员工主动适应意愿。

### （三）提供强大组织支持

企业应为外派员工提供全方位的大力支持，为他们解决生活与工作中的实际难题，以有效缓解外派员工的适应压力。一方面，关于生活支持，企业应为外派员工提供“一站式”服务，协助其解决住房、子女教育、医疗等基础问题，解决他们的后顾之忧。比如，企业可以为外派员工提前租赁符合当地生活习惯的住房并安排其子女入学，不仅如此，还可以派专员协助他们完成办理签证、社保等一系列手续，以确保员工能全身心地投入工作。除此之外，企业人力资源部门还应加强与外派员工的沟通交流，旨在及时了解他们对文化环境、生活环境、工作环境等的适应情况，以便提供针对性的支持与帮助。此外，企业还应建立定期关怀机制，除了关怀外派员工之外，还应加强对其家属的关心，通过定期家访、节日慰问、家属座谈会等形式，全面了解员工及其家属的适应情况，有效解决外派员工的后顾之忧。另一方面，关于工作支持，企业应建立清晰的工作对接机制，确保信息畅通，任务明确，大幅度提高外派员工的工作效率。不仅如此，企业还应安排具有丰富经验的当地同事担任其“文化导师”，在“文化导师”的带领下，尽可能缩短外派员工的新环境、新工作适应期，让他们尽快融入团队<sup>[11]</sup>。最后，站在海外公司的角度，其应

积极邀请外派员工参与公司制度与工作流程制定，一方面，增强外派员工的归属感与认同感，另一方面，让他们对企业文化有更深刻和全面的了解，以此增强外派员工的向心力。

（四）注重外派归国调适

外派人员归国之后，他们还需要一定时间适应国内公司。如果不重视外派员工的归国调适，很可能会因“逆文化冲击”制约其职业发展，更严重的情况，很可能会提升人才流失率。为了从根本上避免这些问题的出现，国内企业应提前规划专门针对外派人员的归国适应培训，帮助他们顺利度过由国外向国外环境转变的这一特殊时期。通常情况下，在外派任务结束前的3-6个月，企业就应启动归国调适计划，比如，可以通过远程培训、视频会议等方式，帮助外派员工提前了解国内行业发展动态，向他们介绍国内企业文化及管理新模式新变化等，确保信息实现无障碍共享互通。更重要的是，为了帮助外派员工提前适应国内的工作节奏，企业可以提前安排国内团队与他们进行线上协作，让外派员工提前参与国内企业项目。这样，员工归国后，便能在最快的时间内上手工作，还能根据自身情况规划职业生涯发展。除此之

外，国内企业还应为归国后的员工提供及时的心理疏导与职业发展支持，值得一提的是，可以将他们在外派工作中的表现与积累的经验纳入职位晋升或者绩效评估体系，或者也可以安排他们继续参与一系列国际项目，以充分调动员工工作的积极主动性，充分发挥他们的长处和价值<sup>[12]</sup>。对于部分难以适应国内环境的员工，企业应安排定期的心理咨询与指导服务，并为他们安排一对一的“导师”，旨在针对性解决他们归国后的工作与心理难题，为下一次外派工作提供经验借鉴。

三、结语

综上所述，影响外派员工跨文化适应能力的因素众多，且提升其跨文化适应能力并非一蹴而就。在此过程中，企业与员工应加强协作与沟通，通过凝聚合力，从多个角度为提升外派员工的跨文化适应能力提供支撑与保障，最终实现多方互利共赢的目标，为企业迅速开拓国外市场提供助力。

参考文献

[1]王梅玲. Z跨国企业外派人员跨文化适应策略研究 [D]. 四川：电子科技大学，2022.

[2]李想. C公司外派员工跨文化适应影响因素研究 [D]. 四川：电子科技大学，2024.

[3]SHAFER M A, Harrison d A, GREGERSEN H, et al. You Can Take It With You : Individual Differences and Expatriate Effectiveness.[J]. Journal of Applied Psychology, 2006, 91(1): 109-125.

[4]陈晶双. 中国外派员工跨文化适应对其工作绩效的影响研究 [D]. 湖北：华中科技大学，2022.

[5]林肇宏，黄伟业，张靓婷，等. 外派员工跨文化适应性对工作绩效的影响——一个跨层次被调节的中介效应模型 [J]. 华东经济管理，2020, 34(9): 107-117.

[6]俞嘉辉. 跨文化适应对于跨国公司外派员工创造力的影响研究 [D]. 西安外国语大学，2024.

[7]李宇婷. 中国建筑企业外派员工在撒哈拉以南非洲的跨文化适应访谈研究 [D]. 上海：上海外国语大学，2024.

[8]胡艳，许白龙. 安全氛围和外派员工的安全行为：跨文化适应的调节作用 [J]. 山西经济管理干部学院学报，2019, 27(2): 11-14, 26.

[9]曾诚. 国际工程中国外派人员工作压力与工作绩效关系研究——以跨文化适应为中介变量 [D]. 北京：对外经济贸易大学，2022.

[10]Thompson M J, Carlson D S, Michele Kacmar K. Family matters: The impact of family functioning on co-worker outcomes[J]. Human Relations, 2021, 74(9): 1504-1531.

[11]Helena, Camila T, Borges L, Esteban A T. Factorial validity of the Goldberg General Health Questionnaire (GHQ-28)[J]. Avaliação Psicológica, 2020, 19(3): 322-332.

[12]Ward C, Szabó Á. Acculturation, cultural identity and well-being[J]. Nature Reviews Psychology, 2023: 1-16.