

跨文化人力资源管理中的沟通障碍与解决策略研究

苗诗韵

神州细胞工程有限公司，北京，100176；

摘要：随着全球化的发展，跨文化人力资源管理成为企业国际化战略的重要组成部分。然而，在跨文化背景下，沟通障碍是人力资源管理中经常遇到的问题，它影响着组织的效率和员工的满意度。本文旨在探讨跨文化人力资源管理中沟通障碍的类型、成因，并提出有效的解决策略，以促进不同文化背景下的员工之间的有效沟通。

关键词：跨文化沟通；人力资源管理；沟通障碍；解决策略

引言

在全球化背景下，企业越来越依赖于多元文化的人力资源来实现其全球战略目标。跨文化人力资源管理涉及不同文化背景下的员工招聘、培训、评估、激励和保留等。然而，文化差异导致的沟通障碍是跨文化人力资源管理中的一大挑战。本文将分析这些障碍，并探讨如何通过有效的策略来克服它们。

1 跨文化沟通障碍的类型与成因

在全球化的今天，跨文化沟通已成为日常生活和商业活动中的常态。然而，不同文化背景的人们在沟通时往往会遇到各种障碍，这些障碍可能源自语言、非语言沟通方式、文化价值观、沟通风格以及社会结构和组织文化等多个方面。了解这些障碍的类型及其成因对于提高跨文化沟通效率和减少误解至关重要。

1.1 语言障碍

语言障碍是全球交流中的一大挑战，它不仅影响个人之间的沟通，还可能对国际商务、外交关系以及文化交流产生深远的影响。语言的复杂性在于它不仅仅是一套符号系统，还蕴含着丰富的文化背景和历史传统。词汇和语法的差异只是表面现象，更深层次的障碍来自于口音、俚语、专业术语以及非言语沟通方式的差异。

例如，在使用共同语言如英语时，不同国家和地区的人们可能会因为口音的不同而产生理解上的困难。口音不仅影响发音，还可能改变单词的重音和语调，从而影响信息的传递。此外，俚语和行话的使用往往与特定的社会群体和文化背景紧密相关，对于外来者来说，这些表达可能难以理解，甚至产生误解。

专业术语在特定行业或领域内具有明确的定义和使用背景，但在跨领域交流时，这些术语可能会造成混淆。即使是在同一语言体系内，不同行业之间的专业术语也可能大相径庭，导致沟通不畅。

文化内涵和语境意义的差异是语言障碍中最难以克服的部分。语言中的许多表达和概念都深深植根于特定的文化传统之中，对于非母语者来说，这些深层含义往往难以捕捉。语境意义则涉及说话者的意图、情感以及社会关系等因素，这些都需要在沟通中被正确解读，否则容易导致误解和冲突。

因此，为了克服语言障碍，除了学习语言的基本知识外，还需要深入了解不同文化背景和语境意义，培养跨文化沟通的能力。这不仅有助于提高个人的沟通效率，还能促进不同文化之间的理解和尊重。

1.2 非语言沟通差异

肢体语言、面部表情、眼神交流等在不同文化中具有不同的含义。例如，某些文化中直接的眼神交流被视为自信和诚实的表现，而在另一些文化中则可能被看作是挑衅或不礼貌的行为。肢体动作如点头和摇头，在不同国家也可能有不同的含义。这些非语言沟通方式的差异往往在不经意间影响沟通的效果。

文化价值观差异：不同文化对时间观念、权力距离、个人主义与集体主义等方面有不同的看法，这些差异可能导致沟通中的冲突。例如，一些文化强调时间的准时性，而另一些文化则对时间的弹性有更大的容忍度。权力距离的差异体现在上下级之间的沟通方式上，一些文化鼓励下属对上级提出质疑和建议，而其他文化则更强调等级和尊重。个人主义与集体主义的差异则影响人们在团队中的行为和沟通方式，个人主义文化倾向于强调个人成就和独立性，而集体主义文化则更注重团队合作和群体利益。

1.3 沟通风格差异

直接与间接沟通、高语境与低语境沟通等风格的差异，使得信息传递和理解变得复杂。直接沟通风格倾向于明确、直接地表达意图和需求，而间接沟通风格则更

依赖于语境和非言语线索来传达信息。高语境沟通依赖于共享的文化背景和经验,而低语境沟通则更依赖于明确的言语表达。不同文化中沟通风格的差异可能导致信息的误解和沟通的障碍。

社会结构与组织文化差异:不同国家和地区的社会结构和组织文化差异影响着员工的期望和行为。例如,一些文化中等级制度严格,上下级之间的界限分明,而在其他文化中则可能更强调平等和开放的沟通。组织文化中的决策过程、领导风格、团队合作方式等也因文化而异,这些差异在跨文化团队中可能导致沟通和协作的困难。

为了克服这些跨文化沟通障碍,需要采取积极的策略,如增强语言能力、学习和尊重不同文化的非语言沟通方式、了解和适应不同文化的价值观和沟通风格,以及培养对不同社会结构和组织文化的敏感性和适应性。通过这些努力,可以显著提高跨文化沟通的效率,减少误解和冲突,从而促进不同文化背景的人们之间的有效合作。

2 跨文化人力资源管理中沟通障碍解决策略

2.1 语言障碍的解决策略

2.1.1 开展定制化语言培训

对于从海外回国在内资企业工作的人员以及企业内其他员工,开展有针对性的语言培训课程。例如对有留学背景且在欧美工作过的员工,鉴于他们在英语使用中可能存在口音和俚语问题,培训课程可以设置口音纠正和俚语解析环节。对企业内其他员工可侧重商务英语基础培训。以内资企业 A 为例,该企业引进几位在欧美留学并工作过的海归人才,为进一步提升团队整体语言沟通能力,该企业邀请专业语言培训机构,根据海归员工的语言特点、企业实际业务需求,制定为期三个月的语言培训计划。在培训过程中,通过模拟商务场景对话,让员工熟悉不同口音、俚语的使用场景,有效减少语言差异导致的沟通障碍。

2.1.2 建立专业术语库

在企业内部建立涵盖各业务领域的专业术语库,并结合实际情况不断更新、完善。术语库应包含术语的定义、适用范围、示例。以从事国际贸易的内资企业 B 为例,该企业内既有海归员工带来的国际通用专业术语,也有内资企业自身常用的术语。通过建立术语库,明确不同术语的准确含义、使用场景,避免因专业术语不一致产生误解。B 企业在讨论市场策略过程中,尽管海归员工使用的“Blue Ocean Strategy (蓝海战略)”与

内资企业常用的“差异化竞争策略”存在相似之处,但是通过术语库解释,员工能够准确理解彼此意图,以此提高沟通效率。

2.1.3 文化内涵和语境意义的培训

除语言知识培训外,内资企业还应开展文化内涵和语境意义培训。通过案例分析、文化体验活动等方式,使员工进一步了解不同文化背景下语言表达的深层含义。内资企业 C 组织跨文化交流活动,邀请海归员工分享其在国外的生活经历、语言使用习惯。海归员工在活动中讲述因文化内涵差异导致的沟通误解案例,如英语中一些委婉表达在汉语语境下可能被误解为不真诚。通过这种交流活动,员工能够更好地理解、适应不同文化背景下语言沟通,减少因文化内涵和语境意义差异产生的沟通障碍。

2.2 非语言沟通差异的解决策略

2.2.1 非语言沟通培训

内资企业为员工提供非语言沟通培训课程,在培训中介绍不同文化中肢体语言、面部表情、眼神交流等非语言沟通方式的差异。培训内容包括常见的非语言信号及其在不同文化中的含义。例如在培训中讲解点头在不同文化中的不同含义,在日本点头可能表示“我在听”,而不是完全同意。通过培训使员工能够更加敏锐地感知、理解不同文化背景下的非语言信号,避免因误解非语言沟通而产生的冲突。内资企业 D 在海归员工入职时为其与国内员工共同开展为期一天的非语言沟通培训,通过视频案例、现场模拟,使员工亲身体验不同文化的非语言沟通方式,有效提高员工的跨文化沟通能力。

2.2.2 制定沟通规范

在企业内部制定非语言沟通规范,明确在工作场合中哪些非语言行为是合适的,以此避免产生非必要障碍。例如企业规定在商务会议中,眼神交流应保持适度,避免过于直接或回避的眼神。内资企业 D 的团队中有海归员工、本土员工,企业通过制定非语言沟通规范,降低因非语言行为差异导致误解的风险。在项目讨论过程中,员工能够遵循规范并流畅进行沟通,有效提高团队协作效率。

2.2.3 鼓励文化交流活动

内资企业积极组织文化交流活动,为员工在轻松的氛围中观察、学习不同文化的非语言沟通方式创造条件。企业可定期举办文化展示活动,海归员工在活动中展示其在国外的生活场景、非语言沟通习惯。在文化展示活动支持下,员工能够直观地了解不同文化的非语言沟通差异,同时增进彼此的理解和信任。内资企业 E 定期举

办“跨文化交流日”活动,海归员工在活动中展示其在国外的生活照片、非语言沟通方式,本土员工在活动中积极分享自身经验,使海归员工与本土员工在互动中增进关系融洽程度,同时提升跨文化沟通能力。

2.3 文化价值观差异的解决策略

2.3.1 文化价值观培训

内资企业积极开展文化价值观培训课程,通过培训使员工了解不同文化中时间观念、权力距离、个人主义与集体主义等方面的差异。培训可以采用案例分析、小组讨论等多种方式,使员工能够深入理解文化价值观对沟通的影响。在培训中分析不同文化中时间观念的差异,讲解在部分文化中准时的重要性,以及在另一些文化中对时间弹性的理解。企业E为通过文化价值观培训,使海归员工、本土员工能够更好地理解彼此的行为方式,避免因文化价值观差异产生障碍。

2.3.2 建立文化价值观融合机制

在企业内部建立文化价值观融合机制,鼓励员工在尊重彼此文化价值观的基础上,寻找共同的目标和价值观。企业可结合实际情况制定共同的企业文化,并强调团队合作、创新精神,将不同文化背景的员工凝聚在一起。内资企业F在制定企业文化的过程中,充分考虑海归员工、本土员工的文化背景,并提出“多元融合,共同发展”的企业价值观,在企业文化的引导下,员工能够更好地理解、适应不同文化价值观,提高企业的凝聚力、竞争力。

2.3.3 灵活调整管理方式

企业根据员工的文化价值观差异灵活调整人力资源管理方式,对于强调个人主义的海归员工,可以予以其更多的自主空间和发展机会;对于注重集体主义的本土员工,可以加强团队建设和协作。内资企业F在开展项目管理过程中,海归员工提出创新性想法,企业予以其充足的支持和资源,使其充分发挥个人能力;企业为本土员工组织团队培训、协作活动,以此提高团队的整体战斗力。通过灵活的管理方式,企业能够更好地应对文化价值观差异造成的障碍,为提高项目效率提供支持。

2.4 沟通风格差异的解决策略

2.4.1 沟通风格培训

企业为员工提供沟通风格培训,在培训中介绍直接与间接沟通、高语境与低语境沟通等风格的特点和差异。培训方式包括角色扮演、案例分析等,使员工在培训中

感受不同沟通风格,以提高其沟通灵活性。在培训中设置模拟场景,使员工分别扮演直接沟通风格、间接沟通风格的角色,通过实际操作使员工能够更好地理解、适应不同的沟通风格。内资企业G在海归员工入职时,为其和本土员工开展沟通风格培训,员工在培训中能够根据不同沟通对象、场景选择合适的沟通风格,以此提高沟通效果。

2.4.2 建立沟通反馈机制

在企业内部建立沟通反馈机制,使员工能够及时了解自身沟通方式对他人产生的影响,并根据反馈信息调整自身沟通风格。企业可定期组织沟通评估活动,使员工在活动中相互评价沟通效果,并提出改进建议。内资企业G在项目结束后组织沟通评估活动,海归员工和本土员工对项目中的沟通表现进行相互评价,根据反馈信息使员工能够认识到自身存在的不足并积极改进,以此提高团队沟通效率。

3 结论

在全球化商业环境中,跨文化沟通对企业发展至关重要。文化差异导致的交流障碍可能影响信息传递和团队合作。企业需采取策略克服这些障碍,如提升语言能力、培训跨文化沟通技能、建立共同价值观和目标,以及采用灵活沟通方式。

增强文化敏感性和适应性是提升沟通效果的关键。员工应了解和尊重不同文化,培养开放心态。通过这些措施,企业能有效促进跨文化沟通,提高组织绩效。

参考文献

- [1]张云迪,孟瑶,商贺婧,等.中国员工跨文化沟通挑战与应对[J].现代企业文化,2022,(28):8-10.
- [2]何盼盼.跨国公司中跨文化沟通的挑战与应对策略[J].江苏商论,2021,(08):103-105.
- [3]阚艳,巩湘红.“一带一路”背景下青岛企业跨文化沟通的问题及策略[J].现代营销(下旬刊),2019,(04):139.
- [4]孙赫强,荣楠楠.浅析影响跨国公司在跨文化沟通中的要素及对策[J].经济研究导刊,2018,(21):180-181+183.
- [5]赵越.高低语境与跨文化交际浅析[J].海外英语,2017,(22):201-202.
- [6]何硕颖.基于全球员工视角下的管理沟通工作[J].企业技术开发,2017,36(07):115-117+125.