

# 经验开放性对跨文化管理有效性的作用机制\*

刘畅唱<sup>1,2</sup> 贾良定<sup>1</sup> 李珏兴<sup>1</sup> 刘德鹏<sup>1</sup> 杨椅伊<sup>1</sup>

(<sup>1</sup>南京大学商学院, 南京 210093)(<sup>2</sup>江苏海事职业技术学院经济管理学院, 南京 211100)

**摘要** 以特质激发理论和工作绩效理论为基础, 通过对 27 家中国跨国企业派驻海外分公司的 119 名中高层外派经理及其上级的问卷调查, 本研究探讨了跨文化情境下外派经理的经验开放性与跨文化管理有效性的关系。结果显示外派经理的经验开放性会通过文化智力的中介作用正向预测其跨文化管理有效性, 而文化距离在中介作用的前后阶段起到不同方向的调节作用: 文化距离强化了经验开放性与文化智力的正向关系, 却弱化了文化智力与跨文化管理有效性的正向关系。

**关键词** 跨文化管理; 经验开放性; 跨文化管理有效性; 文化智力; 文化距离

**分类号** B849:C93

## 1 引言

21 世纪的企业面临全球化的工作环境, 跨国公司经常通过外派经理将母公司与东道国/地区各具优势的实践有机地结合起来, 以期形成来自不同文化的合力。但是, 由于文化的障碍及其带来的误解和冲突, 这种合力并不容易形成。反映在跨文化管理实践中, 表现为两个令人费解的现象: 一是把在母公司工作出色的管理者外派到东道国/地区担任管理工作时, 许多管理者不能胜任, 甚至不得不提前返回母国; 二是在某东道国/地区颇为成功的外派经理改派他国后却无法取得令组织满意的绩效(Chew, 2004)。“走出去”的中国企业也同样面临文化差异的困境, 并且由于相对于欧美日等发达国家, 中国跨国企业的国际化经营历史较短, 经验尚不丰富, 因此面临的挑战更为严峻<sup>1</sup>。

解决上述跨文化管理实践中的难题, 首先需要明确什么样的管理者能够取得令组织满意的跨文化管理绩效。Campbell 等的“工作绩效理论”认为, 人格特质能够通过“适应特征”影响绩效(Campbell,

McCloy, Oppler, & Sager, 1993), 但此处的“工作绩效”是无涉文化情境的“一般有效性”(Rockstuhl, Seiler, Ang, van Dyne, & Annen, 2011), 而跨文化管理要求在工作中同时面对多文化并存而非一种主导性文化的局面(Bartlett & Ghoshal, 2003)。因此解决前述外派管理实践中的难题需要在理论上进一步明确: 具备何种人格特质的管理者更有可能胜任跨文化工作职责的特殊要求; 该人格特质又是通过怎样的机制对跨文化管理有效性发挥作用的?

根据 Tett 和 Burnett (2003)的“特质激发理论”, 只有当具备某种特质的个体面临情境中与特质相关的线索时, 特质激发的过程才会发生。经验开放性是大五人格特质之一, 反映了个体对新事物的好奇心和求知欲, 表现为头脑开放, 不墨守成规(McCrae, 1987)。适宜激发经验开放性的情境特征为: 富于冒险的、经常涉及旅行的、需要容忍他人观点的、差异化的、学习导向的等等(Tett & Burnett, 2003)。可以说, 跨文化的情境几乎满足了适宜激发经验开放性的所有特征。

实证研究的证据也表明, 经验开放性对于预测

收稿日期: 2015-10-04

\* 国家自然科学基金重点项目(71332002)、面上项目(71272109; 71502094)、青年项目(71502094)、“中国特色社会主义经济建设协同创新中心”的支持。

通讯作者: 贾良定, E-mail: jldyx1zs@nju.edu.cn

<sup>1</sup> 2011 年《中国企业家》关于中国跨国经营企业的调研显示, 63.16%的企业认为“国际化中最大的挑战”是“国际文化差异”, 78.95%的企业认为国际化中最大的困难是“缺乏跨文化管理人才”。

个体在新情境下的适应绩效(adaptive performance)十分关键(Pulakos, Arad, Donovan, & Plamondon, 2000)。“适应绩效”是一个人在满足新的、不确定且无法预测的情境要求时调整其行为的熟练程度(Pulakos et al., 2000), 因而 Chen, Kirkman, Kim, Farh 和 Tangirala (2010)认为适应绩效是外派有效性的的重要组成部分。Oolders, Chernyshenko 和 Stark (2008)的研究显示经验开放性对跨文化适应有正向的预测作用。然而, 管理者经验开放性对跨文化管理有效性的关系及作用机制却未被探讨。在中国情境中还有实证研究表明管理者的经验开放性与领导有效性呈显著负向关系(孟慧, 李永鑫, 2004)。

上述理论与现有实证研究的结果进一步说明了情境在人格特质研究中的重要作用(Schneider & Smith, 2004)。由于目前的文献并未对跨文化情境下管理者经验开放性与其管理绩效的关系及作用机制给予明确的解释, 因此本研究拟探讨经验开放性与跨文化管理有效性之间的关系。

## 2 理论模型建立

根据 Campbell 等学者提出的“工作绩效理论”(Campbell et al., 1993), 个体固有的基本特质通过“适应特征”影响各种绩效。“适应特征”包括: 明示性知识、程序性知识和动机, 可作为中介变量解释个体特质与各种绩效关系的作用机制。Oolders 等(2008)认为文化智力是一种跨文化情境下典型的“适应特征”。文化智力(cultural intelligence)是指个体有效应对和处理不同文化间差异的能力, 反映了个体在新的文化背景下收集和处理信息、做出判断并采取相应的有效措施以适应新文化的能力(Earley & Ang, 2003)。因此文化智力很有可能在外派经理的经验开放性和跨文化管理有效性的关系中发挥中介作用。

Tett 和 Burnett (2003: 501)指出: “明确人格特质在预测工作绩效时发挥的作用, 必须关注情境的调节作用, 由此建立的模型能够反映特质表达与情境的交互过程。” Olson 等学者认为 Campbell 等的人格-绩效模型并没有关注环境中历史的、规则的和外部期望的因素所施加的影响(Olson, White, Rumsey, & Borman, 2001), 而上述因素正是不同国家文化的重要组成部分(Hofstede, 2001)。文化距离代表东道国/地区文化与母国文化差异的大小(从权力距离、不确定性规避、集体主义/个人主义、阳刚/阴柔气质四个维度衡量)。一方面高文化距离的环

境对“激发”个体的经验开放性提供了更强更多的刺激; 另一方面, 高文化距离的情境又意味着管理者的工作环境中充满了更多难以理解的信息。因此文化距离在人格-绩效过程中有可能发挥复杂而重要的影响, 而既有研究中对文化距离上述影响却鲜有关注。

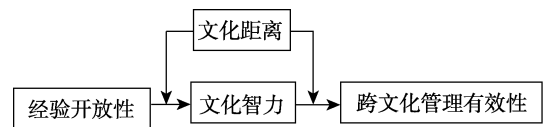


图1 理论模型

综上逻辑, 本研究建立了一个有调节的中介模型, 如图1所示。其主要目的是: 首先, 探讨在跨文化情境下, 外派经理的经验开放性对跨文化管理有效性的影响; 其次, 揭示文化智力在连接经验开放性与跨文化管理有效性之间的关系中所起的中介作用; 最后, 探究文化距离在中介作用的两个阶段的调节作用。

本研究致力于打开经验开放性与跨文化管理有效性关系的理论“黑箱”, 探讨情境对人格-绩效作用的复杂影响, 从而为现有文献中对经验开放性与绩效关系莫衷一是的研究结论提供新的视角; 同时为组织管理实践中的外派经理选拔、培养和任用给予相应的理论依据。

## 3 假设提出

### 3.1 经验开放性与跨文化管理有效性的关系

**跨文化管理有效性:** 由于东道国/地区和外派经理母国可能具有截然不同的文化规范, 这些差异会显著地影响人们内心深处对“什么是正确的做事方式”的看法, 因此对跨文化管理的要求涵盖并超越了一般管理的范畴。如果把整个国际化的组织视为一个有机的整体, 任何一个海外分部都不会是母公司的简单复制品, 外派管理者也不能是母公司命令的机械传递者。他们不仅需要找到合适的方法尽可能在东道国/地区实现组织的目标, 还需要通过在当地的实践向母公司及时且有效地反馈, 并且在融合与协调的过程中学习与创新。因此, 我们以跨文化管理有效性作为衡量外派经理绩效的指标, 将其定义为“管理者在海外分支机构行使其各项职能的有效性”, 强调跨文化情境下对管理者的这种灵活性和能动性的要求。

经验开放性与跨文化管理有效性的关系: 大五

人格特质包括尽责性(conscientiousness)、外向性(extraversion)、神经质(neuroticism)、宜人性(agreeableness)和经验开放性(openness to experience) (McCrae, 1987)。既往研究显示大五人格模型在刻画个体人格差异方面有很强的解释能力和跨文化通用性(Bhagat & Prien, 1996; Costa & McCrae, 1996; Flynn, 2005), 其中经验开放性是唯一一个与心智能力(mental ability)相关的特质(Peabody & Goldberg, 1989)。只有头脑开放且深具好奇心的个体才愿意“思考思考的过程”, 这在跨文化情境下意味着质疑自身原有的文化假设, 并以跨文化交往为基础重新检验自己的心智模式(Ang, van Dyne, & Koh, 2006)。

管理者实际上也是“信息工作者”, 他们需要吸收、处理和传播各种信息以优化决策(McCall & Kaplan, 1985)。跨文化的情境给管理者带来的巨大挑战包括理解由文化背景的差异造成的各利益相关者的不同需求, 领会来自不同文化背景的下属对领导风格的期望等(Mannor, 2008)。如果在新情境中依赖既有的心智模式, 就会限制一个管理者的视野, 妨碍其搜索、理解及处理信息的过程, 最终形成有偏见的管理决策(Weick, 1979)。

经验开放性高的管理者更有可能摆脱上述困境, 因为该人格特质的本意就是“对既有经验保持开放的心态”。实证研究结果也表明经验开放性高的个体更容易接受不同文化间的差异(Bhagat & Prien, 1996), 也较少受到与种族相关的刻板印象和其他偏见的干扰(Flynn, 2005)。与低经验开放性的个体更偏好具体的和熟悉的事物不同, 高经验开放性的个体更愿意接受新的想法和处事方式。因此高经验开放性的管理者不仅更有可能在新文化情境中摆脱既有心智模式的局限, 而且更有可能在实际管理工作中整合“新的经验”并加以尝试运用, 从而不断优化跨文化情境下的管理决策与执行。因此我们提出:

假设 1: 经验开放性与跨文化管理有效性存在正向关系, 即, 经验开放性越高的个体其跨文化管理有效性越高。

### 3.2 文化智力的中介作用

Earley 和 Ang (2003)提出文化智力的概念, 将其界定为个体有效应对和处理不同文化间差异的能力。文化智力包括 4 个维度: 元认知智力(metacognitive intelligence)关注个体在文化差异环境中的认知过程, 体现个体对认知过程的监控、觉察和有意识的自省水平; 认知智力(cognitive intelligence)关注对新异文化的具体认知内容, 体现了个体对具体文化

的各组成部分(法律、社会规范、宗教、艺术等)的了解和掌握水平; 动机智力(motivational intelligence)反应了个体接触并融入新文化环境的主观意愿程度和确信自身能胜任新异文化环境的自信水平; 行为智力(behavioral intelligence)体现个体在具体文化环境中能正确运用语言和行为以适应人际交往的能力水平。

Tett 和 Burnett (2003)的“特质激发理论”指出, 当具备某种特质的个体面临情境中与特质相关(trait-relevant)的线索时, 特质激发的过程才会发生。当一个高经验开放性的管理者来到充满新异文化的情境中时, 它最先被触发的就是对新文化的好奇心和探索的欲望, 这种“了解新情境中文化元素的意愿”直接表达为动机文化智力的提升。在动机的驱使下能够引发个体的一系列“学习”过程(Oolders et al., 2008; Ang et al., 2006), 从而提高对商业规则和惯例、市场特征、下属对管理方式的期望等各种与文化要素相关知识的了解(提高认知文化智力), 并反思自身既有的文化思维模式并加以调整(提高元认知文化智力), 同时不断尝试和发展适宜新文化情境的管理方式和领导行为(提高行为文化智力)。基于以上分析, 我们提出:

假设 2: 经验开放性与文化智力存在正向关系, 即, 经验开放性越高的个体其文化智力越高。

在跨文化情境下, 元认知文化智力高的管理者往往并不急于在跨文化交往中做出草率评判, 而是设法检验自己对文化假设的准确性, 从而形成适应新文化情境的管理风格和管理方法; 具备高动机文化智力的管理者更有可能在陌生的环境中拓宽信息扫描的空间(Mannor, 2008); 高认知文化智力涵盖的对文化各组成部分的了解又能够帮助管理者从中筛选出高质量信息以优化决策; 对于跨文化情境下由于“社会分类效应”(Tajfel, 1981)造成的不同文化背景群体间的不信任, 高行为文化智力的管理者更有可能通过灵活、适宜的语言和行为予以化解, 发展与不同文化背景的下属间的信任关系, 促进工作场所中的跨文化合作。

既有的实证研究也显示文化智力与多种类型的跨文化绩效(如跨文化适应、跨文化销售绩效等)都存在正向关系(Lisak & Erez, 2015; Chen, Liu, & Portnoy, 2012; Wang, Feng, Freeman, Fan, & Zhu, 2014)。

基于以上分析和已有实证研究的结果, 我们提出:

假设 3: 文化智力与跨文化管理有效性之间存在正向关系, 即, 文化智力越高的个体其跨文化管

理有效性越高。

根据 Campbell 等提出的工作绩效理论, 人格特质通过“适应特征”影响绩效。“适应特征”包括“明示性知识”、“程序性知识”和“动机”。所有个体绩效方面的差异都可以归结为这 3 种因素作用的结果, 可被用作中介变量解释个体内在固有的基本特质与各种绩效关系的作用机制(Campbell et al., 1993)。

文化智力中的认知智力代表了个体对新异文化的具体认知内容, 符合典型的“明示性知识”; 元认知智力代表了个体在文化差异环境中对认知过程的监控、觉察和有意识的自省水平, 行为智力体现为个体在具体文化环境中能正确运用语言和行为以适应人际交往, 二者符合典型的“程序性知识”; 动机智力本身就体现了个体进入跨文化情境的主观意愿。因此文化智力完全符合工作绩效理论中对“适应特征”的界定(Oolders et al., 2008)。

基于以上分析以及假设 1、假设 2 和假设 3, 我们提出:

假设 4: 文化智力中介了经验开放性和跨文化管理有效性之间的正向关系。

### 3.3 文化距离对经验开放性与文化智力之间关系的调节

特质激发理论指出, 特质的表达需要合适的情境, 并且特质表达的结果也会受到情境强弱的影响(Tett & Guterman, 2000)。据此, 存在文化差异的情境不但能够唤起经验开放性这种特质的表达, 而且文化差异的高低也会影响经验开放性表达的程度。

文化距离反映了东道国/地区和母国在各方面文化的差异。在文化距离高的情境下, 个体所处的环境中存在大量不熟悉的、新奇的事物。并且文化距离越大, 环境中的现实和以往经验的反差就越强, 新异刺激的水平就越高。当文化距离越大, 高经验开放性的个体就能被激发出更高的兴趣和探索的欲望, 动机文化智力的提升会令个体愿意为了解新情境的文化付诸更多的精力和努力, 从而引致更多的学习、反思和尝试, 使元认知文化智力、认知文化智力和行为文化智力得到发展和提高。因此我们提出:

假设 5: 文化距离强化经验开放性与文化智力之间的正向关系; 即, 当文化距离高时, 经验开放性与文化智力的正向关系增强; 当文化距离低时, 经验开放性与文化智力的正向关系减弱。

### 3.4 文化距离对文化智力与跨文化管理有效性之间关系的调节

Kanfer 等提出的“资源配置观点”认为绩效是由

三种因素的共同作用决定的, 它们分别为: 个体拥有的资源、动机、任务对资源的要求。虽然复杂的任务(对资源要求更高)能够激发更多的努力, 但动机是一个需要不断投入注意力以维系自我调控的过程, 也会耗费大量精力(注意力资源), 因此动机与绩效的关系会受到任务复杂性的调节(Kanfer, Ackerman, & Heggestand, 1996)。Judge 和 Zapata (2015) 更进一步指出: 当个体处于特质相关的情境中时, 他们“独特的适应特征”就会很自然地表达为更有效的工作成果。然而当情境要求的资源超出了个体所拥有的资源时, 绩效表达就会受到不利的影

响。处于文化距离高的情境下, 个体面临更为复杂的解读文化线索的任务; 一定时间内, 个体拥有的资源(注意力、精力、认知等)是有限的; 面对复杂情境的要求, 个体未必具备足够的资源予以应对, Chen 等实证研究的结果表明文化距离弱化了动机文化智力与跨文化适应之间的正向关系(Chen et al., 2010)。

基于上述理论及实证研究的结果, 我们认为虽然高文化距离的情境能够激发经验开放性高的管理者发展出较高的文化智力, 但这个文化智力得以提高的过程却并非一蹴而就。高文化距离的情境能够调动起经验开放性高的个体内在的好奇心和求知欲, 首先作用在其探索和了解新异环境的动机上(动机文化智力提高), 而对自己既有文化思维模式的反思和调整(元认知文化智力)以及对各种文化要素知识的掌握(认知文化智力)和发展得体的文化适应行为(行为文化智力)却需要不断的学习和练习。认知文化智力和行为文化智力也可以视为个体应对新异文化情境的认知资源和行为模式资源, 动机文化智力和元认知文化智力中包含的自我调控与自我反思则较多涵盖了 Kanfer 等(1996)定义的“注意力的耗费”。文化距离越高, 情境中难以理解的文化线索越多, 需要管理者处理和分析的信息数量和难度也更大, 发展适宜的领导和领导行为也需要更多的尝试和摸索……以上种种都体现出高文化距离对管理者拥有的资源提出了更高的要求。由于个体发展出足以应对高文化距离所要求的资源需要更多的时间(时间也是一种资源)和练习, 而个体具备的资源却未必足够, 所以我们推测, 较高的文化距离情境中文化智力与跨文化管理有效性的正向关系会减弱。因此我们提出:

假设 6: 文化距离弱化了文化智力与跨文化管理有效性之间的正向关系; 即, 随着文化距离提

高,文化智力与个体跨文化管理有效性之间的正向关系将变弱。

## 4 研究方法

### 4.1 数据收集

数据来源于 27 家中国跨国公司,分别属于制造业和服务业(贸易、金融)。通过与每家公司的的人力资源部门的前期沟通,我们得到了这 27 家公司的共 203 名中层以上外派经理的名单和邮件地址。首先由每家公司人力资源总部向本公司外派经理发送邮件,说明本次调研的研究性质和信息保密原则,然后研究人员经由第三方专业网络问卷发放平台进行问卷发放和回收。为尽量减少同源偏差,本研究问卷发放分 3 次进行,每次前后间隔 2 个月。发放和回收问卷的工作从 2013 年 1 月开始,历时 6 个月,具体问卷发放和回收的情况是:第一轮针对外派经理发放问卷 203 份,测评个体相关人口统计学特征和人格特质;第二轮仍针对外派经理发放测评文化智力的问卷;第三轮针对 27 家公司的总经理或总部人力资源经理发放问卷评价外派经理的跨文化管理有效性。综合三轮问卷发放与回收情况,本次调查总计回收有效问卷 119 套,有效回收率为 58.6%。我们对流失的被试与最终保留样本在所属公司和外派属地的分布进行了检验,并对被试流失前后的样本在人口统计学特征方面进行了比较,均未发现任何显著差异。样本所在东道国/地区分布见表 1。

表 1 样本来源地区分布

样本来源	美国	墨西哥	日本	泰国	中国香港	合计
样本数量	35	23	18	30	13	119
百分比	29.4%	19.3%	15.1%	25.3%	10.9%	100%

资料来源:作者计算整理

### 4.2 变量测量

**经验开放性及其他人格特质。**对经验开放性及其他人格特质的测量采用简易大五人格量表 NEO-FFI (Costa & McCrae, 1992)。该量表为人格测试领域的成熟量表,在既往研究中体现了良好的信效度和跨文化通用性(Costa & McCrae, 1992, 1996; Schneider & Smith, 2004)。该量表包含 60 个项目,5 个人格维度。各维度 Cronbach's Alpha 值分别为:经验开放性 0.80、神经质 0.79、外向性 0.83、宜人性 0.72、尽责性 0.81。

**文化智力。**本研究使用包含 20 个条目的文化

智力自评量表(Ang et al., 2007)。该量表在既有研究中显示了较高的信效度和跨文化通用性(Ang et al., 2007; Leung, Ang, & Tan, 2014)。典型的测量条目如:“当我和来自不同文化的他人交往的时候,我检查我的文化知识”、“我会随跨文化交往情境的需要改变自己的面部表情”等。文化智力量表的信度系数(Cronbach's Alpha)为 0.89。

**文化距离。**关于文化距离的测量,总体来说学术界有两种不同的做法。一种是采用相对客观的各个国家在不同文化维度上的得分来计算文化距离(Hofstede, 2001; Schwartz, 1999; Shenkar, 2001),另一种方法是测量参与者主观自我感知的文化距离(Chen et al., 2010)。为避免与文化智力的测量形成同源误差,在本研究中我们采用前一种测量文化距离的方法:用 Hofstede 文化四维度得分来计算外派经理东道国/地区与其母国之间的文化距离,计算公式为:  $CD_j = \sum_{i=1}^4 \{(I_{ij} - I_{ic})^2 / V_i\} / 4$ 。其中  $CD_j$  表示第  $j$  个东道国/地区与母国(中国大陆)的文化距离,  $I_{ij}$  是东道国/地区  $j$  在第  $i$  个文化维度上的得分,  $I_{ic}$  是大陆在该文化维度上的得分,  $V_i$  是该维度得分的方差(Hofstede, 2001; Shenkar, 2001; Drogendijk & Slangen, 2006)。

**跨文化管理有效性。**本研究中采用 8 个条目的问卷并请总经理或总部人力资源主管评价外派经理的跨文化管理有效性。在问卷调查之前进行的企业访谈过程中,我们发现不同的企业在不同的东道国/地区建立分支机构有不同的目的。这些分支机构并不都是利润中心或生产中心,还有设计中心、信息中心等。因此我们认为评价外派经理的跨文化管理有效性时如果采用客观指标如“海外机构净利润”等既不能准确反映外派经理的实际管理水平,也不能相互间进行比较;相反,让跨国公司总部高层根据本企业的战略目标做出评价会更加合适。在本研究中,测量跨文化管理有效性的典型条目如:“该管理者能够找到适当的方式在东道国/地区完成母公司要求”、“该管理者能向总部提供可行性方案改进母公司政策以更好地适应当地文化”。本研究量表信度系数为 0.81。

**控制变量。**根据以往的研究表明,个体的人口统计学变量(年龄、性别和教育程度)以及派遣时长也有可能影响跨文化绩效,为排除其他相关变量对结果的影响,本研究将这些变量作为控制变量处理(Chen et al., 2010; Ang et al., 2007)。

由于关键变量中的大五人格特质和文化智力都来源于外派经理的自评问卷,为了检验不同构念的区分效度以及各量表的相应测量参数,本研究采用了 Lisrel 8.70 对关键变量进行验证性因素分析,在六因子模型、五因子模型、二因子模型与单因子模型之间进行对比。结果显示,六因子模型拟合得最好( $\chi^2 = 667.08, p < 0.01$ ; RMSEA = 0.078; NFI = 0.87; CFI = 0.92; IFI = 0.93),而且显著优于五因子模型、二因子模型和单因子模型(详见表 2),表明文化智力和五因子人格模型的测量具有较好的区分效度。

表 2 验证性因素分析结果<sup>a</sup>

模型	$\chi^2$	df	RMSEA	NFI	CFI	IFI
零模型 <sup>b</sup> (Null model)	6160.08	435				
六因子模型	667.08	390	0.078	0.87	0.92	0.93
五因子模型 <sup>c</sup>	1441.27	395	0.15	0.80	0.86	0.86
二因子模型 <sup>d</sup>	1728.85	404	0.17	0.76	0.81	0.81
单因子模型 <sup>e</sup>	2428.53	405	0.21	0.70	0.75	0.75

注:<sup>a</sup>由于题项很多,根据 Mathieu 和 Farr (1991)的建议,在进行验证性因子分析前将大五人格特质和文化智力的测量题项进行了“打包(item parceling)”处理,将 5 种人格特质分别简化为 4 个题项,文化智力简化为 10 个题项;

<sup>b</sup>在零模型中,所有测量项目之间没有关系;

<sup>c</sup>将经验开放性和文化智力并作为一个潜在因子;

<sup>d</sup>将外向性、宜人性、尽责性、神经质和经验开放性并作为一个潜在因子;

<sup>e</sup>将所有项目归属同一个潜在因子。

## 5 数据分析和结果

### 5.1 相关分析

表 3 显示了各变量的 Pearson 相关系数、均值

和标准差。人格特质、文化智力和跨文化管理有效性之间存在不同程度的两两相关性,为检验文化智力的中介作用提供了基础。在控制变量中,只有派遣时长与文化智力显著相关( $r = 0.15, p < 0.10$ ),但相关关系较弱。

### 5.2 假设检验

本研究中的情境变量是外派经理所在东道国/地区与母国的文化距离,作为本研究样本的 119 名外派经理分属 5 个不同的东道国/地区并分属于 27 家不同的公司,考虑到不同的外派属地和不同的公司有可能形成对个体层面结果变量的影响,我们首先按 Aguinis 等学者的建议采用多层线性模型(Hierarchical Linear Model, HLM)的无限制模型(Null Model)去检验个体层次结果变量的变异被高层次所解释的比重(Aguinis, Gottfredson, & Culpepper, 2013)。发现结果变量分别为文化智力和跨文化管理有效性时,公司层次和国家/地区层次下的 ICC 都近似为 0 ( $ICC < 10^{-4}$ ,  $\chi^2$  检验均不显著)。根据 Aguinis 等学者的建议,当 ICC 近似 0 时,没有采用多层线性模型分析的必要,因此在后续分析中我们采用了层级回归(hierarchical regression modeling)的方法。表 4 呈现了层级回归的分析结果。

**主效应:**假设 1 提出经验开放性对跨文化管理有效性有正向影响。模型 5 显示控制年龄、性别、受教育程度和派遣时长后,人格特质中只有经验开放性与跨文化管理有效性呈显著正向关系( $\beta = 0.21, p < 0.01$ ),从而假设 1 得到支持。

**中介效应:**根据 Baron 和 Kenny (1986)的建议分 4 步检验中介效应:(1)自变量对结果变量的影响

表 3 描述统计和变量相关分析

变量	M	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1. 年龄	34.02	3.81											
2. 性别	0.89	0.31	-0.06										
3. 受教育程度	16.40	0.97	0.02	0.12									
4. 派遣时长	1.79	0.67	-0.13	0.09	0.15 <sup>†</sup>								
5. 宜人性	2.83	0.31	-0.01	0.14	-0.03	0.05							
6. 外向性	3.67	0.44	-0.01	-0.06	0.06	0.06	0.21 <sup>*</sup>						
7. 尽责性	3.80	0.34	0.04	0.01	0.05	0.18 <sup>*</sup>	0.30 <sup>**</sup>	0.63 <sup>**</sup>					
8. 神经质	1.88	0.35	-0.12	-0.00	0.03	-0.02	-0.18 <sup>†</sup>	-0.47 <sup>**</sup>	0.41 <sup>**</sup>				
9. 经验开放性	3.06	0.35	0.12	0.01	0.01	0.04	0.16 <sup>†</sup>	0.32 <sup>**</sup>	0.35 <sup>**</sup>	-0.15 <sup>†</sup>			
10.文化智力	3.73	0.48	0.04	-0.05	-0.00	0.15 <sup>†</sup>	0.29 <sup>**</sup>	0.55 <sup>**</sup>	0.60 <sup>**</sup>	-0.36 <sup>**</sup>	0.50 <sup>**</sup>		
11. 文化距离	7.37	3.40	0.50 <sup>**</sup>	0.07	0.00	-0.11	0.14	0.36 <sup>**</sup>	0.13	-0.41 <sup>**</sup>	-0.03	0.10	
12. 跨文化管理有效性	3.90	0.30	-0.05	-0.03	-0.15	0.05	0.18 <sup>†</sup>	0.30 <sup>**</sup>	0.34 <sup>**</sup>	-0.18 <sup>†</sup>	0.34 <sup>**</sup>	0.58 <sup>**</sup>	-0.00

注: N = 119. <sup>†</sup>  $p < 0.10$ ; <sup>\*</sup>  $p < 0.05$ ; <sup>\*\*</sup>  $p < 0.01$ ; 双尾检验  
资料来源:作者计算整理

表 4 层级线性回归分析结果

解释变量	文化智力			跨文化管理有效性			
	模型 1	模型 2	模型 3	模型 4	模型 5	模型 6	模型 7
控制变量							
年龄	-0.01 (0.01)	-0.01 (0.01)	-0.01 (0.01)	-0.00 (0.01)	-0.00 (0.01)	0.00 (0.01)	0.00 (0.01)
性别	0.09 (0.14)	-0.01 (0.11)	-0.05 (0.11)	-0.04 (0.09)	-0.08 (0.08)	-0.08 (0.07)	0.09 (0.08)
受教育程度	-0.012 (0.05)	-0.02 (0.03)	-0.02 (0.03)	-0.05 <sup>†</sup> (0.03)	-0.05 <sup>†</sup> (0.03)	-0.04 <sup>†</sup> (0.02)	-0.04 (0.02)
派遣时长	0.12 <sup>†</sup> (0.07)	0.06 (0.05)	0.05 (0.05)	0.03 (0.04)	0.01 (0.04)	-0.02 (0.04)	-0.03 (0.04)
自变量							
宜人性		0.15 (0.11)	0.15 (0.11)		0.05 (0.09)	0.00 (0.08)	0.02 (0.08)
外向性		0.23* (0.10)	0.30** (0.10)		0.06 (0.08)	-0.02 (0.07)	0.01 (0.08)
尽责性		0.40** (0.13)	0.38** (0.13)		0.15 (0.10)	0.02 (0.10)	-0.05 (0.10)
神经质		-0.11 (0.11)	-0.12 (0.11)		-0.02 (0.08)	0.02 (0.08)	-0.00 (0.08)
经验开放性		0.41** (0.10)	0.36** (0.10)		0.21** (0.08)	0.07 (0.08)	0.06 (.008)
中介作用检验							
文化智力						0.35** (0.07)	0.39** (0.07)
调节作用检验							
文化距离			-0.01 (0.01)		-0.01 (-0.01)		-0.01 (0.09)
经验开放性×文化距离			0.07 <sup>†</sup> (0.03)		0.03 (0.03)		0.04 (0.03)
文化智力×文化距离							-0.06* (0.03)
$R^2$	0.03	0.51	0.54	0.03	0.22	0.37	0.41
调整后的 $R^2$	-0.02	0.47	0.49	-0.00	0.15	0.31	0.33
$\Delta R^2$	0.03	0.48	0.03	0.03	0.19	0.15	0.04
$\Delta F$	0.93	21.26**	3.56*	2.10	5.17**	26.30**	2.10 <sup>†</sup>

注:  $N = 119$  (119 位外派经理); <sup>†</sup>  $p < 0.10$ ; \*  $p < 0.05$ ; \*\*  $p < 0.01$ ; 双尾检验。表中括号里的数字是回归系数的标准误。

(假设 1, 已获数据支持); (2)自变量对中介变量的影响(假设 2): 在引入控制变量的基础上, 分析经验开放性对文化智力的影响; (3)中介变量对结果变量的影响(假设 3): 在引入控制变量的基础上, 分析文化智力对跨文化管理有效性的影响; (4)中介效应(假设 4): 同时引入经验开放性和文化智力, 分析经验开放性对跨文化管理有效性的影响是否因文化智力的引入而消失(完全中介)或削弱(部分中介)。从模型 2 可以看出, 经验开放性与文化智力存在显著的正向关系( $\beta = 0.41, p < 0.01$ ), 支持假设 2; 由模型 6 可以看出, 文化智力与跨文化管理有效性存在显著的正向关系( $\beta = 0.35, p < 0.01$ ), 支持了假设 3; 模型 6 显示加入文化智力后, 经验开放性与跨文化管理有效性的关系不再显著了(从模型 5 到模型 6,  $\beta$  从 0.21 下降到 0.07)。采用 Sobel 检验的结果也得到一致的结论( $Z = 3.21, p < 0.01$ )。结合以上证据,

我们认为文化智力完全中介了经验开放性和跨文化管理有效性之间的关系, 因此假设 4 得到验证。

**调节效应:** 根据温忠麟和叶宝娟(2014)建议的对有调节的中介模型的检验步骤, 第一步要检验在不考虑中介作用的情况下, 作为调节变量的文化距离对主效应(经验开放性和跨文化管理有效性之间的关系)的直接调节作用是否存在。为消除可能存在的共线性威胁, 在构造自变量和调节变量的乘积项时, 我们将二者(经验开放性和文化距离)分别进行了标准化处理。从模型 5 可以看出, 调节变量对主效应的直接调节作用不显著。说明经验开放性和跨文化管理有效性的直接效应并不受到文化距离的调节。

第二步在直接效应没有受到调节的情况下检验中介效应是否受到调节。由于对中介效应的检验已获数据支持, 就只需检验调节变量对中介作用前

后路径的调节作用是否显著。同样将文化智力和文化距离分别标准化后构造乘积项。

从模型 3 中可以看出文化距离对经验开放性与文化智力的关系的调节作用是正向且显著的( $\beta = 0.07, p < 0.05$ ), 说明调节变量对中介作用前半路径的正向调节作用获得数据支持, 从而假设 5 得到验证。模型 7 中文化智力与文化距离的乘积项系数显著且为负( $\beta = -0.06, p < 0.05$ ), 由此可以看出文化距离对文化智力与跨文化管理有效性起到了负向调节的作用, 说明调节变量对中介作用后半路径的负向调节作用也获得了数据支持, 从而假设 6 也得到验证。图 2 和图 3 分别给出了假设 5 和假设 6 的检验结果的更直观的说明。图 2 中显示, 当文化距离高的时候(虚线), 经验开放性与文化智力有更强的正向关系, 从而验证了假设 5; 图 3 显示, 当

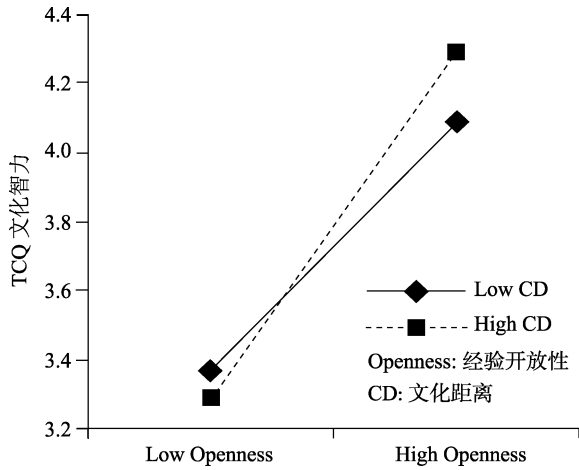


图 2 文化距离对经验开放性和文化智力关系的正向调节作用

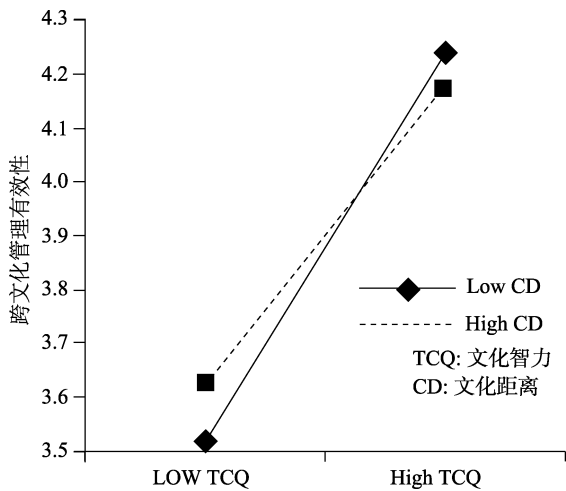


图 3 文化距离对文化智力与跨文化管理有效性关系的负向调节作用

文化距离低(实线)的时候, 文化智力与跨文化管理有效性有更强的正向关系, 因而验证了假设 6。

## 6 讨论

### 6.1 理论贡献

本研究的理论贡献在于: 首先, 在“特质激发理论”的基础上, 本研究探讨了管理者经验开放性与跨文化管理有效性的关系。阐明了被跨文化情境激发的管理者经验开放性能够正向预测跨文化管理有效性。和其他人格特质相比, 对经验开放性的研究相对较少, 并且既有研究中有关经验开放性对绩效变量的影响也常得出不同的结论(Griffin & Hesketh, 2004; 孟慧, 李永鑫, 2004)。本研究从理论和实证角度进一步说明管理者经验开放性对管理绩效不一致的研究结论是由于不同的情境下特质与绩效的关系适用不同机制所造成的。更进一步说, 是情境“激发”了适切的(relevant)特质并通过特定的机制作用于管理有效性(Tett & Bennett, 2003)。个体必须首先具备相应的特质, 这样才能够根据情境提示的线索做出适宜的反应(Judge & Zapata, 2015)。本研究中的跨文化情境为经验开放性的表达提供了适宜的激发条件。在控制年龄、性别、教育程度、派遣时长的情况下, 经验开放性显著预测了跨文化管理有效性。显示了在跨文化这一特定情境下, 经验开放性优于其他人格特质对跨文化管理有效性的预测效力。和国内情境下经验开放性与领导绩效之间负向关系的研究结果相对照(孟慧, 李永鑫, 2004), 本研究的结果提示了对人格特质的研究不能脱离具体情境。Tett 等建构了“特质激发理论”(Tett & Bennett, 2003), 本研究为其提供了实证检验的证据。

其次, 基于“工作绩效理论”, 本研究进一步揭示了跨文化情境“激发”经验开放性作用于管理有效性时“适切”的机制具体是什么。研究结果显示管理者经验开放性对跨文化管理有效性的正向作用是通过文化智力实现的。文化智力在人格特质和绩效的关系中发挥了“适应特征”的作用。这一发现回答了跨文化情境下经验开放性对跨文化管理有效性的作用机制问题。本研究为 Campbell 等的“工作绩效理论”(Campbell et al., 1993)提供了实证证据。

第三, 本研究揭示了文化距离在激发特质(管理者经验开放性)转化为“适应特征”(文化智力)和由“适应特征”(文化智力)表达为绩效(跨文化管理有效性)这两个阶段发挥方向相反的调节作用。发



现文化距离的调节效应不仅丰富了 Campbell 等的工作绩效理论,明确了情境因素的确对管理者特质与跨文化管理有效性关系存在影响;而且通过检验文化距离在中介作用两阶段发挥的差异化调节作用,阐明了文化距离是“如何”发挥影响的。Chen 等(2010)发现文化距离抑制了外派职员动机文化智力和跨文化适应之间的正向关系,本研究将上述研究结论推进了一步,更加深化了对文化距离作用的理解——文化距离既能强化管理者经验开放性和文化智力之间的正向关系,又会抑制文化智力和跨文化管理有效性之间的正向关系。文化距离在中介作用两阶段分别发挥的“强化”和“抑制”影响进一步展示了情境“激发”特质发挥作用时的复杂性和动态性。

## 6.2 管理启示

本研究为跨国经营企业提供了外派经理选拔、培训和任用的理论依据。

在选拔外派经理时,企业偏重以个体以往绩效(能力的指标)为依据。但实践表明外派经理在母国内的绩效往往不能充分预测其在东道国/地区的绩效。尽管以往的研究已经表明文化智力能够预测跨文化情境下的结果变量,但由于文化智力并非个体与生俱来的特质,它往往在跨文化的情境下才能产生和发展。而企业选择外派经理的时候,可供的人选并不一定具备跨文化的经历,所以有必要找到能够预测文化智力、并且比文化智力更稳定的人格特征。本研究显示高经验开放性的个体能够在跨文化情境中发展出高文化智力,从而取得较高的跨文化管理有效性。中国跨国企业的外派经理的选拔过程中,并没有对这一人格特质给予足够的关注。而外派经理的选拔是培训和任用的起点,同样的资源投入,用在不同的人身上会产生不同的效果。因此,本研究结果较好地解释了本文引言所述的跨文化管理实践中出现的第一个令人费解的现象,为跨国经营企业的外派经理选拔提供了新的参考依据。

由于文化智力是经验开放性和跨文化管理有效性之间的中介变量,在考虑到文化距离的调节作用时,我们的研究结论能够对组织培训外派经理提供如下参考:经验开放性高的个体能够发展出更高的文化智力,从而更有可能获得更高的跨文化管理有效性;如果能为这样的候选人提供高文化距离的培训机会,其就能发展出更高的文化智力。因此组织可以选拔经验开放性高的员工为外派经理,并尽量为其提供高文化距离的培训情境或培训素材。

由于文化距离在中介作用的前后阶段分别发

挥“强化”和“抑制”的作用,管理者经验开放性与跨文化管理有效性的关系因而呈现动态性和复杂性。正如在风急浪大的水域进行游泳训练,受训者的水性和能力将得到更大的提高;但若论游泳速度,还是在风平浪静的水域里游得更快;并且,越是在风急浪大的水域,越是要派水性好和能力高的泳者。对于跨国经营的企业而言,向文化距离高的东道国/地区派驻管理者时,要注意选拔经验开放性高的候选人,这样的管理者更容易在高文化距离的情境中发展出较高的文化智力,从而胜任跨文化管理工作;但与此同时,组织需要对在高文化距离的东道国/地区工作的管理者抱以更大的耐心,因为他们在此情境下需要更多的时间和锻炼才能发展出足够的文化智力以取得令组织满意的跨文化管理绩效。特别是对于在某东道国/地区的管理中获得成功,继而转派至其他与母国文化距离更大的东道国/地区上任的外派经理,即便之前的成功证明其拥有较高的文化智力,他们新的外派属地发挥作用的效果也会比在低文化距离的环境里要差一些,或者需要更多的时间才能达到组织的期望。因此对于派往高文化距离东道国/地区的外派经理,总部要有抱有合理的预期。本文的研究结果也较好地解释了引言所述的跨文化管理实践中第二个令人费解的现象。因此对于派往文化距离高的分支机构的外派经理,总部可以在当地给予其更多的文化辅导或培训。

## 6.3 局限性及未来研究方向

本研究的局限主要体现在以下几个方面:

首先,虽然采用了不同数据来源、分不同时间点采集数据的研究设计,克服了横截面研究的一些局限性,但是对于文化智力与跨文化管理有效性的关系方面,如果能够纵向地、分几次时点采集数据,以测量文化智力与跨文化管理有效性的动态变化,研究的结论就更有说服力,这将成为我们今后研究的努力方向。

其次,变量之间的因果关系还有待未来的追踪研究进一步证实。并且,在结果变量的选择上,可以增加从东道国/地区下属角度评价外派经理的管理绩效。

再次,在今后的研究中,对于外派经理选拔、培育、任用还有很多有趣并值得研究的问题,比如:外派经理文化智力与东道国/地区下属文化智力的匹配对外派经理的管理绩效以及下属绩效的影响,对外派经理文化智力的不同测量方法等。为了更清

晰地揭示影响外派经理绩效的机制和过程, 还需要精心设计的质性研究。

## 7 结论

伴随 30 多年的改革开放, “走出去”成为我国越来越多企业的现实选择。如何选拔、培训和任用外派管理者, 是我国企业面临的重要问题。本研究收集 27 家中国跨国公司 119 名外派经理及其总部高管的配对数据, 从人格特质——经验开放性和文化智力角度为这一系列问题提供了理论解释和实践指导。经验开放性高的管理者, 在文化差异越高的地方, 能够获得较高的文化智力, 其跨文化管理的有效性高。但是, 由于高文化距离对经理人员的认知、情感和注意力等要求较高, 也会弱化其文化智力和跨文化管理有效性的正向关系。因此, 企业对外派经理的选拔和任用必须考虑到人格特质和文化距离对跨文化管理有效性的影响。

致谢: 感谢主编、两位匿名评审者, 以及上海财经大学蔡亚华博士的宝贵意见。

## 参 考 文 献

- Aguinis, H., Gottfredson, R. K., & Culpepper, S. A. (2013). Best-practice recommendations for estimating cross-level interaction effects using multilevel modeling. *Journal of Management*, 39(6), 1490–1528.
- Ang, S., van Dyne, L., & Koh, C. (2006). Personality correlates of the four-factor model of cultural intelligence. *Group & Organization Management*, 31(1), 100–123.
- Ang, S., van Dyne, L., Koh, C., Ng, K. Y., Templer, K. J., Tay, C., & Chandrasekar, N. A. (2007). Cultural intelligence: Its measurement and effects on cultural judgment and decision making, cultural adaptation and task performance. *Management and Organization Review*, 3(3), 335–371.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173–1182.
- Bartlett, C. A., & Ghoshal, S. (2003). What is a global manager? *Harvard Business Review*, 81(8), 101–108, 141.
- Bhagat, R. S., & Prien, K. O. (1996). Cross-cultural training in organizational contexts. In D. Landis, J. M. Bennett & M. J. Bennett (Eds.), *Handbook of intercultural training* (2nd ed., pp. 216–230). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Campbell, J. P., McCloy, R. A., Oppler, S. H., & Sager, C. E. (1993). A theory of job performance. In N. Schmitt & W. C. Borman (Eds.), *Personnel selection in organizations* (pp. 55–72). San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Chen, G., Kirkman, B. L., Kim, K., Farh, C. I. C., & Tangirala, S. (2010). When does cross-cultural motivation enhance expatriate effectiveness? A multilevel investigation of the moderating roles of subsidiary support and cultural distance. *Academy of Management Journal*, 53(5), 1110–1130.
- Chen, X. P., Liu, D., & Portnoy, R. (2012). A multilevel investigation of motivational cultural intelligence, organizational diversity climate, and cultural sales: Evidence from U.S. real estate firms. *Journal of Applied Psychology*, 97(1), 93–106.
- Chew, J. (2004). Managing MNC expatriates through crises: A challenge for international human resource management. *Research and Practice in Human Resource Management*, 12(2), 1–30.
- Costa, P. T., & McCrae, R. R. (1992). *Revised NEO Personality Inventory (NEO PI-R) and NEO Five-Factor Inventory (NEO FFI): Professional manual*. Odessa, FL: Psychological Assessment Resources.
- Costa, P. T., & McCrae, R. R. (1996). Theoretical contexts for the Five-Factor Model. In H. S. Wiggins (Ed.), *The Five-Factor Model of personality: Theoretical perspectives* (pp. 51–87). New York: Guilford Press.
- Drogendijk, R., & Slangen, A. (2006). Hofstede, Schwartz, or managerial perceptions? The effects of different cultural distance measures on establishment mode choices by multinational enterprises. *International Business Review*, 15(4), 361–380.
- Earley, P. C., & Ang, S. (2003). *Cultural intelligence: Individual interactions across cultures*. Stanford: Stanford University Press.
- Flynn, F. J. (2005). Having an open mind: The impact of openness to experience on interracial attitudes and impression formation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 88(5), 816–826.
- Griffin, B., & Hesketh, B. (2004). Why openness to experience is not a good predictor of job performance. *International Journal of Selection and Assessment*, 12(3), 243–251.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Judge, T. A., & Zapata, C. P. (2015). The person-situation debate revisited: Effect of situation strength and trait activation on the validity of the big five personality traits in predicting job performance. *Academy of Management Journal*, 58(4), 1149–1179.
- Kanfer, R., Ackerman, P. L., & Heggestad, E. D. (1996). Motivational skills & self-regulation for learning: A trait perspective. *Learning and Individual Differences*, 8(3), 185–209.
- Leung, K., Ang, S., & Tan, M. L. (2014). Intercultural competence. *The Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1, 489–519.
- Lisak, A., & Erez, M. (2015). Leadership emergence in multicultural teams: The power of global characteristics. *Journal of World Business*, 50(1), 3–14.
- Mannor, M. J. (2008). Top executives and global leadership. In S. Ang & L. van Dyne (Eds.), *Handbook of cultural intelligence: Theory, measurement, and applications* (pp. 91–106). NY: M. E. Sharpe.
- Mathieu, J. E., & Farr, J. L. (1991). Further evidence for the discriminant validity of measures of organizational commitment, job involvement, and job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 76(1), 127–133.
- McCall, M. W., Jr., & Kaplan, R. E. (1985). *Whatever it takes: Decision makers at work*. Englewood Cliffs, NJ Prentice-Hall, Inc.
- McCrae, R. R. (1987). Creativity, divergent thinking, and openness to experience. *Journal of Personality and Social Psychology*, 52(6), 1258–1265.
- Meng, H., & Li, Y. X. (2004). A research on the relationship of

- the big-five personality and leadership effectiveness. *Psychological Science*, 27(3), 611–614.
- [孟慧, 李永鑫. (2004). 大五人格特质与领导有效性的相关研究. *心理科学*, 27(3), 611–614.]
- Olson, D. M., White, L. A., Rumsey, M. G., & Borman, W. C. (2001). Environmental context effects on performance and the prediction of performance. In J. P. Campbell & D. J. Knapp (Eds.), *Exploring the limits of personnel selection and classification* (pp. 507–521). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Oolders, T., Chernyshenko, O. S., & Stark, S. (2008). Cultural intelligence as a mediator of relationships between openness to experience and adaptive performance. In S. Ang & L. van Dyne (Eds.), *Handbook of cultural intelligence: Theory, measurement, and applications* (pp. 145–158). NY: M.E. Sharpe.
- Peabody, D., & Goldberg, L. R. (1989). Some determinants of factor structures from personality-trait descriptors. *Journal of Personality and Social Psychology*, 57, 552–567.
- Pulakos, E. D., Arad, S., Donovan, M. A., & Plamondon, K. E. (2000). Adaptability in the workplace: Development of a taxonomy of adaptive performance. *Journal of Applied Psychology*, 85, 612–624.
- Rockstuhl, T., Seiler, S., Ang, S., van Dyne, L., & Annen, H. (2011). Beyond general intelligence (IQ) and emotional intelligence (EQ): The role of cultural intelligence (CQ) on cross-border leadership effectiveness in a globalized world. *Journal of Social Issues*, 67(4), 825–840.
- Schneider, B., & Smith, D. B. (2004). *Personality and organizations* (pp. 61–86). Mahwah, NJ: Psychology Press.
- Schwartz, S. H. (1999). A theory of cultural values and some implications for work. *Applied Psychology*, 48(1), 23–47.
- Shenkar, O. (2001). Cultural distance revisited: Towards a more rigorous conceptualization and measurement of cultural differences. *Journal of International Business Studies*, 32(3), 519–535.
- Tajfel, H. (1981). *Human groups and social categories: Studies in social psychology*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Tett, R. P., & Burnett, D. D. (2003). A personality trait-based interactionist model of job performance. *Journal of Applied Psychology*, 88(3), 500–517.
- Tett, R. P., & Guterman, H. A. (2000). Situation trait relevance, trait expression, and cross-situational consistency: Testing a principle of trait activation. *Journal of Research in Personality*, 34(4), 397–423.
- Weick, K. E. (1979). *The social psychology of organizing*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Wang, D., Feng, T. W., Freeman, S., Fan, D., & Zhu, C. J. (2014). Unpacking the “skill-cross-cultural competence” mechanisms: Empirical evidence from Chinese expatriate managers. *International Business Review*, 23(3), 530–541.
- Wen, Z. L., & Ye, B. J. (2014). Different methods for testing moderated mediation models: Competitors or backups? *Acta Psychologica Sinica*, 46(5), 714–726.
- [温忠麟, 叶宝娟. (2014). 有调节的中介模型检验方法: 竞争还是替补? *心理学报*, 46(5), 714–726.]

## The Mechanism of openness to experience's effect on cross-cultural management effectiveness

LIU Changchang<sup>1,2</sup>; JIA Liangding<sup>1</sup>; LI Juexing<sup>1</sup>; LIU Depeng<sup>1</sup>; YANG Yiyi<sup>1</sup>

(<sup>1</sup> School of Business, Nanjing University, Nanjing 210093, China)

(<sup>2</sup> School of Economics and Management, Jiangsu Maritime Institute, Nanjing 211100, China)

### Abstract

Although researches have shown openness to experience is positively related to cross-cultural adaptation, studies in the Chinese context have indicated a negative relationship between managers' openness to experience and their leadership effectiveness. Combined with a large number of failure cases in expatriates practice, it should be noted that it's necessary to examine the relationship between managers' personality traits and management performance as well as its mechanism in a cross-cultural context. According to trait activation theory, only trait-relevant contexts can evoke traits action on the corresponding performance. Yet cross-cultural context accords with all the characteristics inspiring openness to experience. Therefore, this study aimed to explore the effect of expatriate managers' openness to experience on cross-cultural management effectiveness. Besides, based on job performance theory, we revealed that cultural intelligence mediated the above relationship. In the meantime, since contexts could not only stimulate traits acting on performance, but also affect the relationship strength between them, we thus explored the moderation role of contextual features – represented by cultural distance – on the two stages of indirect effects.

Participants are from 27 Chinese multinational corporations. We collected paired data through a questionnaire survey of 119 expatriate senior managers located in five host countries / regions and their headquarters' supervisors. Data collection contained three waves with two months' interval. First, expatriate managers reported their demographic information and Big Five personality traits. Second, they reported their cultural intelligence. At last, CEO or HR managers at headquarters evaluated expatriate managers' cross-cultural

management effectiveness. In the end, we formed 119 paired data and the valid response rate was 58.6%.

The present study mainly adopted hierarchical regression to test hypotheses. The results showed a positive relationship between openness to experience of expatriate managers and their cross-cultural management effectiveness. Moreover, cultural intelligence completely mediated the relationship between openness to experience and cross-cultural management effectiveness. As predicted, cultural distance played an opposite moderated role in the two stages of the indirect effect. Specifically, cultural distance accentuated the positive relationship between openness to experience and cultural intelligence, while it weakened the positive relationship between cultural intelligence and cross-cultural management effectiveness.

The main contributions of this study are as follows. First, we reconcile the conflicting research findings between openness to experience and cross-cultural management effectiveness. This study opens the “black box” of their relationship by exploring cultural intelligence as a mediator, exploring cultural characteristics’ moderating role by including cultural distance as a dual-stage moderator, thereby providing a comprehensive understanding of the divergent relationship between openness to experience and performance. Second, the present study identifies the boundary conditions of the impact of openness to experience on cultural intelligence, providing a theoretical basis for training and developing expatriate managers’ cultural intelligence. Third, this study explores the edge conditions of cultural intelligence predicting cross-cultural management effectiveness, explaining the inhibition of cultural distance in the above relationships, therefore providing insights for organizations to form a reasonable expectation of expatriate managers’ reassignment to other host countries. Finally, we offer the corresponding theoretical foundation of the expatriate manager selection, training and appointment for organization cross-cultural management practices.

**Key words** cross-cultural management; openness to experience; cross-cultural management effectiveness; cultural intelligence; cultural distance