

อิทธิพลของทุนทางจิตวิทยาต่อการปรับตัวของพนักงานต่างประเทศ: บทบาทกำกับของความฉลาดทางวัฒนธรรมในหมู่ชาวจีนที่ทำงานในประเทศไทย

The Impact of Psychological Capital on Expatriate Adaptation: The Moderating Role of Cultural Intelligence among Chinese Expatriates in Thailand

心理资本对外派适应的影响：文化智力的调节作用——基于在泰中国外派人员的研究

ฟาน ยู่ เสวี่ Fan Yuxue 范雨雪¹

ฉาง จวินหมิน Chang Chunming 张俊民²

หลัว จวินกัง Luo Jungang 罗俊罡³

บทคัดย่อ

ภายใต้กระแสโลกาภิวัตน์และนโยบาย “Going Global” ของประเทศจีน บริษัทข้ามชาติของจีนได้ขยายการลงทุนไปยังต่างประเทศอย่างต่อเนื่องส่งผลให้มีพนักงานชาวจีนจำนวนมากถูกส่งไปปฏิบัติงานในต่างประเทศ ปัญหาการปรับตัวของพนักงานต่างประเทศจึงกลายเป็นประเด็นสำคัญในงานวิจัยด้านการจัดการข้ามวัฒนธรรม แม้ว่างานวิจัยก่อนหน้านี้จะชี้ให้เห็นว่าทุนทางจิตวิทยาและความฉลาดทางวัฒนธรรมมีบทบาทสำคัญต่อประสิทธิภาพของบุคคลในบริบทข้ามวัฒนธรรม แต่กลไกที่ทั้งสองปัจจัยร่วมกันส่งผลต่อการปรับตัวของพนักงานต่างประเทศยังไม่ได้ได้รับการศึกษาอย่างเพียงพอ

การวิจัยนี้อาศัยกรอบแนวคิดจากทฤษฎีการอนุรักษ์ทรัพยากรและทฤษฎีการปรับตัวข้ามวัฒนธรรม โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาผลกระทบของทุนทางจิตวิทยาต่อการปรับตัวของพนักงานต่างประเทศ และตรวจสอบบทบาทกำกับของความฉลาดทางวัฒนธรรม โดยใช้กลุ่มตัวอย่างเป็นพนักงานชาวจีนที่ปฏิบัติงานในประเทศไทย

งานวิจัยนี้ใช้วิธีเดลฟายเพื่อระบุงค์ประกอบสำคัญของการปรับตัวในการทำงานของพนักงานต่างประเทศ จากนั้นได้พัฒนาแบบสอบถามและเก็บรวบรวมข้อมูลจากพนักงานชาวจีนที่ทำงานในบริษัทจีนในประเทศไทย ข้อมูลที่ได้ถูกวิเคราะห์ด้วยวิธีแบบจำลองสมการโครงสร้างโดยใช้ Partial Least Squares (PLS-

¹ นักศึกษาหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาบริหารธุรกิจ (หลักสูตรภาษาจีน) วิทยาลัยนานาชาติไทย-จีน เพื่อการจัดการมหาวิทยาลัยหอการค้าไทย , Master's Student in Master of Business Administration (Business Administration), Thai-Chinese International School Of Management, University of the Thai Chamber of Commerce , 泰国商会大学, 泰-中国际管理学院, 工商管理硕士研究生

² วิทยาลัยนานาชาติไทย-จีนเพื่อการจัดการ, มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย, มหาวิทยาลัยหมิงฉวน , Thai-Chinese International School Of Management, University of the Thai Chamber of Commerce, Ming Chuan University, 泰-中国际管理学院, 泰国商会大学, 铭传大学

³ วิทยาลัยนานาชาติไทย-จีนเพื่อการจัดการ, มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย, มหาวิทยาลัยหมิงฉวน , Thai-Chinese International School Of Management, University of the Thai Chamber of Commerce, Ming Chuan University, 泰-中国际管理学院, 泰国商会大学, 铭传大学

SEM)

ผลการวิจัยพบว่า ทักษะทางจิตวิทยามีอิทธิพลเชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญต่อการปรับตัวของพนักงานต่างประเทศ นอกจากนี้ ความฉลาดทางวัฒนธรรมยังช่วยเสริมความสัมพันธ์ดังกล่าวอย่างมีนัยสำคัญ ซึ่งแสดงให้เห็นว่าความฉลาดทางวัฒนธรรมมีบทบาทเป็นตัวแปรกำกับระหว่างทักษะทางจิตวิทยาและการปรับตัวของพนักงานต่างประเทศ

ผลการศึกษาช่วยขยายกรอบทฤษฎีเกี่ยวกับการปรับตัวของพนักงานต่างประเทศโดยผสมผสานมุมมองด้านทรัพยากรทางจิตวิทยาและความสามารถข้ามวัฒนธรรม อีกทั้งยังให้ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติสำหรับองค์กรข้ามชาติในการคัดเลือก การฝึกอบรม และการบริหารจัดการพนักงานต่างประเทศ

คำสำคัญ: ทักษะทางจิตวิทยา; ความฉลาดทางวัฒนธรรม; การปรับตัวของพนักงานต่างประเทศ; พนักงานชาวจีน; ประเทศไทย

Abstract

With the rapid expansion of Chinese multinational enterprises under the “Going Global” initiative, an increasing number of Chinese employees are assigned to overseas positions. Expatriate adaptation has therefore become a critical issue in cross-cultural management research. Although previous studies suggest that psychological capital and cultural intelligence both contribute to individuals’ effectiveness in cross-cultural contexts, the mechanisms through which these two factors jointly influence expatriate adaptation remain insufficiently explored. Drawing on conservation of resources theory and cross-cultural adaptation theory, this study examines the impact of psychological capital on expatriate adaptation and investigates the moderating role of cultural intelligence among Chinese expatriates in Thailand.

This study first employed the Delphi method to identify key dimensions of expatriate work adaptation. Based on the results, a structured questionnaire was developed and distributed to Chinese expatriates working in Chinese enterprises in Thailand. The collected data were analyzed using Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM).

The results indicate that psychological capital has a significant positive effect on expatriate adaptation. Furthermore, cultural intelligence significantly strengthens this relationship, indicating that cultural intelligence plays a positive moderating role between psychological capital and expatriate adaptation.

By integrating psychological resources and cross-cultural competence, this study extends the theoretical framework of expatriate adaptation research. The findings also provide practical

implications for multinational enterprises in terms of expatriate selection, training, and management. Enhancing employees' psychological capital and cultural intelligence can effectively improve expatriates' adaptation and performance in cross-cultural work environments.

Keywords: Psychological Capital; Cultural Intelligence; Expatriate Adaptation; Chinese Expatriates; Thailand

摘要

随着中国企业“走出去”战略的推进，越来越多的中国员工被派驻到海外工作，外派人员的适应问题逐渐成为跨文化管理研究的重要议题。尽管已有研究表明心理资本和文化智力均能够促进个体在跨文化情境中的表现，但二者如何共同作用于外派适应的机制仍有待进一步探讨。基于资源保存理论与跨文化适应理论，本文以在泰中国外派人员为研究对象，探讨心理资本对外派适应的影响，并检验文化智力的调节作用。

本研究首先采用德尔菲法识别外派人员工作适应的关键维度，并在此基础上设计问卷进行数据收集。最终获得来自在泰中资企业外派员工的有效样本，并运用偏最小二乘结构方程模型（PLS-SEM）进行实证分析。研究结果表明：（1）心理资本对外派适应具有显著正向影响；（2）文化智力能够显著强化心理资本对外派适应的作用，即文化智力在二者关系中发挥正向调节作用。

本研究从心理资源与跨文化能力整合的视角，拓展了外派适应研究的理论框架，并为跨国企业在外派人员选拔、培训与管理方面提供了实践启示。研究结果表明，通过提升员工心理资本与文化智力，企业能够有效促进外派人员在跨文化环境中的适应与绩效表现。

关键词：心理资本；文化智力；外派适应；中国外派人员；泰国

1. 引言

1.1 研究背景与动机

随着经济全球化的不断深化，企业的国际化经营已成为推动组织成长与竞争优势的重要途径。越来越多的企业通过跨国经营、海外投资以及国际项目合作等方式拓展海外市场。在这一过程中，

外派人员成为企业国际化战略的重要执行者，他们承担着技术转移、组织管理以及跨文化沟通等关键任务。跨国企业通常通过外派人员将总部的管理理念和技术能力传递到海外子公司，因此外派人员在企业全球运营体系中具有重要地位。

然而，跨文化环境往往给外派人员带来多方面的挑战，例如语言差异、文化冲突、社会环境变化以及工作方式差异等。如果外派人员无法顺利适应东道国的文化环境和工作环境，不仅会降低其工作绩效，还可能导致外派任务失败，从而增加企业的人力资源成本和管理风险。因此，如何促进外派人员的跨文化适应一直是国际人力资源管理研究的重要议题。

在跨文化管理研究中，学者通常将外派适应划分为三个维度：一般适应（general adjustment）、互动适应（interaction adjustment）和工作适应（work adjustment）（Black et al., 1991）。已有研究表明，外派适应水平不仅会影响外派人员的工作绩效，还会影响其组织承诺和离职倾向，因此企业在外派管理过程中需要高度关注影响外派适应的因素。近年来，随着积极心理学的发展，越来越多的研究开始关注个体心理资源对组织行为的影响，其中心理资本（Psychological Capital, PC）成为组织行为学领域的重要研究主题。

心理资本概念由 Luthans 等学者提出，被定义为一种积极的心理发展状态，其核心维度包括自我效能（self-efficacy）、希望（hope）、乐观（optimism）和韧性（resilience）。这一概念强调个体在面对挑战和压力时所具备的积极心理资源，这些资源能够帮助个体保持积极态度并有效应对困难。研究表明，心理资本不仅能够提升员工的工作满意度和组织承诺，还能够促进员工的工作绩效和创新行为（Luthans et al., 2007）。心理资本作为一种可开发的心理资源，在复杂和不确定的工作环境中具有重要价值。

在跨文化工作情境中，外派人员往往需要面对陌生文化环境和新的社会关系网络，这些挑战对个体的心理适应能力提出了更高要求。具有较高心理资本的外派人员通常能够保持积极的心理状态，并通过乐观和韧性的方式应对跨文化压力，从而更好地适应新的工作环境。因此，从心理资本视角研究外派适应问题具有重要意义。

与此同时，文化智力（Cultural Intelligence, CQ）也被认为是影响跨文化适应的重要个体能力。文化智力概念由 Earley 和 Ang（2003）提出，用以描述个体在不同文化情境中有效行动和适应的能力。后续研究进一步将文化智力划分为四个维度：元认知维度、认知维度、动机维度和行为维度，这些维度共同反映了个体理解和应对文化差异的能力（Ang et al., 2007）。

大量实证研究表明，文化智力与跨文化适应密切相关。文化智力较高的个体能够更好地理解不同文化的价值观和行为规范，并在跨文化互动中采取更合适的行为方式，从而提高适应效率。例如，有研究发现文化智力能够显著预测外派人员的跨文化适应和工作绩效，说明文化智力是影响外派成功的重要因素（Lee & Sukoco, 2013）。

虽然已有研究分别探讨了心理资本和文化智力对外派适应的影响，但将两者纳入同一研究框架进行系统分析的研究仍然相对有限。特别是在中国企业“走出去”的背景下，大量中国员工被派往海外工作，其跨文化适应问题逐渐成为企业管理的重要议题。泰国作为中国企业海外投资的重要目的地之一，吸引了大量中国企业和外派员工，因此以在泰中国外派人员为研究对象具有较强的现实意义。

1.2 研究目的和研究问题

在全球化背景下，企业在海外经营过程中越来越依赖外派人员的管理与技术支持。然而，外派人员在异国文化环境中往往面临较大的适应压力，如何提升其跨文化适应能力成为企业人力资源管理的重要问题。基于此，本研究以心理资本理论和文化智力理论为基础，探讨心理资本、文化智力与外派适应之间的关系。

具体而言，本研究的主要研究目的包括以下三个方面：

第一，分析心理资本对外派适应的影响。心理资本作为一种积极心理资源，可能通过增强个体的信心、乐观态度和心理韧性，帮助外派人员更好地应对跨文化环境中的压力和挑战。因此，本研究将检验心理资本是否能够显著促进外派人员的适应水平。

第二，探讨文化智力对外派适应的作用。文化智力反映了个体在多元文化环境中的理解能力和行为适应能力，本研究将进一步分析文化智力对外派适应的影响。

第三，检验文化智力在心理资本与外派适应之间的调节作用。具体而言，本研究将分析文化智力是否能够强化心理资本对外派适应的积极影响，从而揭示两种个体资源在跨文化适应中的协同作用机制。

基于以上研究目的，本研究试图回答以下核心问题：

（1）外派人员在组织和职能上的适应能力有哪些指标？（2）心理资本如何影响中国外派人员在泰国的适应性？（3）心理资本与文化智力是否存在交互或调节效应，从而共同影响外派人员的适应与工作表现？（4）企业如何通过提升员工心理资本与文化智力，优化外派人员的管理策略与绩效？

1.3 研究的意义

(1) 理论意义

首先，本研究从积极心理学视角出发，将心理资本引入外派适应研究领域，丰富了跨文化管理研究的理论视角。以往研究多关注人格特质、文化距离以及组织支持等因素，而心理资本作为一种可发展的心理资源，为解释个体在跨文化环境中的行为提供了新的理论框架。

其次，本研究将心理资本与文化智力纳入同一研究模型，从资源整合视角探讨两种个体能力在跨文化适应中的作用机制。通过分析文化智力的调节作用，可以进一步深化对外派适应影响机制的理解。

再次，本研究以在泰中国外派人员为研究对象，为跨文化管理研究提供了来自中国企业国际化背景下的实证证据。随着中国企业海外投资规模的不断扩大，中国外派人员的跨文化适应问题逐渐成为学术界关注的重要议题，因此本研究能够为相关领域提供新的研究视角。

(2) 实践意义

从实践角度来看，本研究结果能够为跨国企业的人力资源管理提供参考。首先，在外派人员选拔过程中，企业可以关注员工的心理资本水平，例如自信心、乐观程度和心理韧性等，从而选择更适合海外工作的员工。

其次，企业可以通过培训和发展项目提升员工的心理资本水平。例如，通过心理资本干预训练帮助员工提升自我效能和心理韧性，从而增强其面对跨文化挑战的能力。

再次，企业还可以通过跨文化培训项目提升员工的文化智力，例如帮助员工了解东道国文化习俗、社会规范以及沟通方式，从而提高外派人员的跨文化适应能力。

2. 理论基础与研究方法

2.1 理论基础

本研究旨在探讨心理资本、文化智力与外派适应之间的关系，并检验文化智力在心理资本与外派适应之间的调节作用。研究以在泰中国外派人员为研究对象，采用问卷调查和定量分析的方法开展实证研究。研究整体设计包括三个主要步骤：首先，通过德尔菲法构建外派适应评价指标体系；其次，在相关理论基础上提出研究假设并构建研究模型；最后，通过问卷调查收集数据，并运用统

计分析方法对假设进行检验。

本研究的理论基础主要来源于积极心理学理论和跨文化适应理论。积极心理学强调个体积极心理资源对行为和绩效的重要影响。Luthans 等学者提出心理资本概念, 并指出心理资本是一种可以通过开发和训练提升的积极心理资源, 其核心维度包括自我效能、希望、乐观和韧性 (Luthans et al., 2007)。已有研究表明, 心理资本能够提升员工的工作绩效、工作满意度以及组织承诺, 因此在复杂和不确定的工作环境中具有重要作用。

在跨文化管理研究中, 外派适应被认为是影响外派成功的重要因素。Black、Mendenhall 与 Oddou (1991) 提出的跨文化适应模型指出, 外派人员在东道国环境中的适应程度直接影响其工作表现和外派任务的成功率。该模型将外派适应划分为一般适应、互动适应和工作适应三个维度, 并认为个体特征、工作因素以及组织支持等因素都会影响外派人员的适应水平。

此外, 文化智力理论也为解释个体在跨文化环境中的行为提供了重要视角。Earley 和 Ang (2003) 提出文化智力概念, 认为文化智力是个体在不同文化情境中有效行动的能力。Ang 等 (2007) 的研究进一步指出, 文化智力包括元认知、认知、动机和行为四个维度。文化智力较高的个体能够更好地理解不同文化的行为规范, 并调整自身行为以适应新的文化环境。

基于上述理论, 本研究认为心理资本作为一种积极心理资源能够促进外派人员的跨文化适应, 而文化智力则可能强化这一作用机制。因此, 本研究将心理资本与文化智力纳入统一研究框架, 并构建心理资本影响外派适应的理论模型。

2.2 外派适应指标体系构建

为了确保外派适应测量指标的科学性和适用性, 本研究在借鉴已有研究的基础上, 采用德尔菲法构建外派适应评价指标体系。德尔菲法是一种通过多轮专家咨询达成共识的研究方法, 广泛应用于社会科学研究中的指标构建和决策分析。该方法通过匿名问卷调查的方式收集专家意见, 并通过多轮反馈逐步形成一致意见, 从而提高指标体系的科学性和可靠性。

在本研究中, 专家组由 12 名具有跨文化管理或海外工作经验的专家组成, 其中包括高校学者、人力资源管理专家以及具有多年海外工作经验的企业管理人员。专家咨询过程共进行了两轮。

第一轮咨询主要通过开放式问卷收集专家对外派适应指标的意见。研究团队根据文献综述初步提出外派适应指标框架, 并请专家对指标的重要性、可操作性以及指标内容进行评价。根据专家反馈, 对部分指标进行了调整和补充。

第二轮咨询采用结构化问卷，请专家对各项指标的重要程度进行评分。通过计算专家意见的均值和协调系数，对指标进行筛选和修订。最终形成包含职能适应和组织适应两个维度六个题项的外派适应指标体系，如表 1 所示。

维度	编码	因素
职能适应 (FA)	FA1	我能够快速适应工作环境中的工作设备和工具的使用
	FA2	我能够理解并遵循工作环境下的技术标准、规范和操作流程
	FA3	我能够根据任务需求调整工作方法以提高效率
组织适应 (OA)	OA1	我能够适应新工作环境中的管理、工作风格和企业文化
	OA2	我能够建立有效的团队沟通，适应团队合作方式
	OA3	我能够在多元文化背景下建立信任关系并促进合作

表 1 德尔菲调研得到的组织适应和职能适应影响因素

2.3 研究假设与模型构建

根据资源保存理论 (Hobfoll, 1989)，个体在压力情境中会努力获取、保持和投资有价值的心理资源，以防止资源流失并实现适应。外派工作具有高度不确定性、文化冲突和角色压力，是一种典型的高资源消耗情境。心理资本作为一种核心积极心理资源（包括希望、效能、韧性与乐观），能够增强个体的应对能力、压力恢复能力与目标坚持性，从而帮助外派人员更有效地应对文化冲突、工作挑战与组织角色变化，促进其职能适应、组织适应与社会互动适应。

跨文化适应理论 (Black et al., 1991) 指出，外派人员的适应取决于其对东道国文化规范、工作方式与社会互动规则的理解与行为调整能力。文化智力作为个体在多文化情境中理解、推理与有效行动的能力，能够提升其文化认知准确性、情境判断能力与行为灵活性，从而显著促进其一般生活适应、工作适应与互动适应。

基于能力—动机框架 (Ability - Motivation Framework)，心理资本主要体现个体的动机性与情绪性资源（愿意投入、敢于面对、能够坚持），而文化智力则体现情境理解与行为执行能力（知道如何做、如何适应文化规则）。在跨文化工作情境中，仅有积极心理状态并不足以保证有效适应，个体还需要具备将心理资源转化为恰当跨文化行为的能力。

因此，文化智力可在心理资本与外派适应之间发挥情境调节作用：当文化智力水平较高时，个体能够正确解读文化线索并采取合适策略，使心理资本更有效地转化为适应性行为；而当文化智力

较低时，即使个体具有较高心理资本，也可能因文化误判而无法实现良好适应。

基于上述理论分析和研究目的，本研究提出以下假设，以探讨心理资本外派员工适应性之间的关系，并进一步考察文化商的调节作用，旨在揭示关键变量之间的作用机制。

首先，心理资本与适应性之间的正相关性是本研究的核心关注点。心理资本较高的员工在陌生环境中能够更快地理解和掌握当地的工作要求、管理方式以及文化规范，因此，他们的职能适应和组织适应水平预计较高。根据适应性的六个测量项，我们提出以下假设：

H1：心理资本与职能适应（FA）显著正相关。

H2：心理资本与组织适应（OA）显著正相关。

在探讨文化商与适应性之间的关系时，本研究进一步考虑文化商的调节作用。文化商理论指出，当文化商较强时，外派员工更容易在跨文化环境中获取必要的资源和信息，以应对工作挑战，从而增强适应能力。因此，文化商可能会增强心理资本与适应性之间的正向关系，形成调节效应。基于这一推论，我们提出以下假设：

H3：文化商正向调节心理资本与职能适应之间的关系，即当文化商水平较高时，该相关性更强。

H4：文化商正向调节心理资本与组织适应之间的关系，即当文化商水平较高时，该相关性更强。

如图 1 所示，本研究的 4 个假设涵盖了文化商与外派员工适应性的直接关系，以及心理资本在这一关系中的调节作用。这些假设为后续的实证分析提供了明确的方向，并将通过数据收集和统计分析进行检验，以验证文化商、心理资本和适应性之间的作用机制。

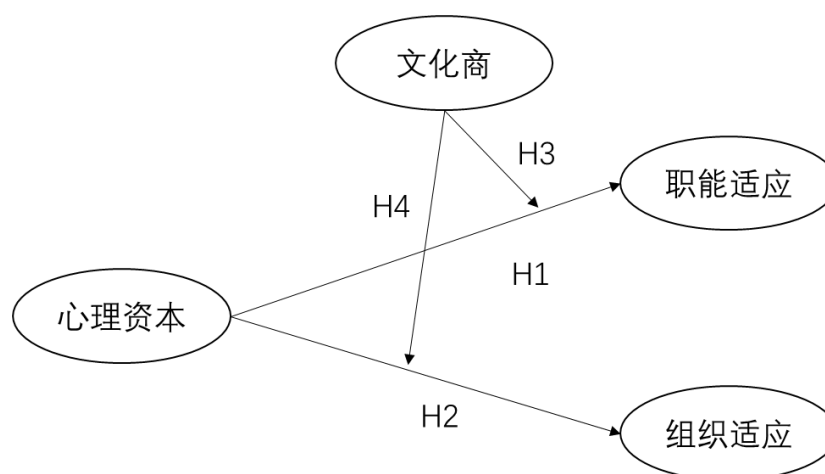


图 1 研究框架模型

2.4 问卷设计与数据收集

首先，本研究的问卷共由四个部分组成。第一部分为受访者的基本信息，包括性别、年龄、外派工作年限、所在国家及所属岗位等。这部分内容用于描述样本特征，并在后续分析中进行控制变量的处理。

第二部分测量心理资本，采用 Luthans (2007) 开发的心理资本量表，该量表被广泛用于测量员工对组织提供资源、帮助及关怀的感知水平。参考后续研究中常用的简化做法，从原量表中选取每个维度因子载荷较高的代表性题项，形成 12 题的简化量表。所有题目均采用李克特五点量表（1=“完全不同意”，5=“完全同意”）进行评分，以便于后续统计分析。

第三部分测量文化商，采用 Ang et al. (2007) 开发的文化商量表（CQS），该量表已在多个跨文化情境研究中得到广泛验证。文化商包括四个维度：元认知文化智能（Metacognitive CQ）、认知文化智能（Cognitive CQ）、动机文化智能（Motivational CQ）和行为文化智能（Behavioral CQ）。问卷中共包含 20 个测量题目，均采用李克特五点量表（1=“完全不同意”，5=“完全同意”）进行评分。

第四部分测量外派员工的适应性，包括职能适应和组织适应。本研究基于德尔菲法提取的六个关键因素，进一步发展出六个测量题目，以直接反映外派员工在新环境中的适应能力。职能适应包含三个测量项：（1）快速适应工作环境中的工作设备和工具的使用（FA1），（2）理解并遵循工作环境下的技术标准、规范和操作流程（FA2），（3）根据任务需求调整工作方法以提高效率（FA3）。组织适应同样包含三个测量项：（1）适应新工作环境中的管理、工作风格和企业文化（OA1），（2）建立有效的团队沟通，适应团队合作方式（OA2），（3）在多元文化背景下建立信任关系并促进合作（OA3）。这些测量题目经过心理测量学专家的评审，确保清晰度和适用性，并通过行业从业人员的反馈，使其更加贴合外派员工的实际工作场景。所有题目同样采用李克特五点量表（1=“完全不同意”，5=“完全同意”）进行评分。

本研究收集了 267 名在海外工作的中资企业外派员工的数据，以确保研究样本具有较高的行业针对性和实际适用性。

在问卷发放前，我们首先对调查对象的选取标准进行了严格筛选。研究对象需符合以下条件：（1）受访者必须为中国企业派驻至海外项目的员工，且具有一定的海外工作经验；（2）受访者需在当地承担实际的工作职责，而非短期访问或培训人员。此外，为了避免数据的单一性，我们在受访者的选择上涵盖了不同职级的员工，包括技术人员、销售人员、高级管理人员等，以便全面了解

不同层级的外派人员在职能适应和组织适应方面的表现。

在数据回收过程中，我们共收到 267 份问卷，其中剔除未填写完整、存在明显异常（如所有题目均选择同一答案或填写时间过短）的无效问卷后，最终获得有效问卷 243 份，有效回收率为 91.0%。在数据清理过程中，我们还对问卷的内部一致性进行了初步检验，以确保数据的可信度和稳定性。经过严格的数据筛选和清理，最终的样本数据能够较好地反映中资企业外派人员的适应情况，为后续的统计分析和假设检验提供了坚实的基础。受访者的基础信息如表 2 所示。

变量	类别	人数	比例
性别	男	207	85.2%
	女	36	14.8%
年龄	29 岁及以下	37	15.2
	30-39 岁	125	51.4%
	40-49 岁	64	26.3%
	50 岁及以上	17	7.1%
外派工作年限	0-2 年（不含 2 年）	84	34.6%
	2-5 年（不含 5 年）	68	28.0%
	5 年及以上	91	37.4%
所属岗位	销售人员	104	42.8%
	技术人员	76	31.3%
	行政支持人员	38	15.6%
	高级管理人员	25	10.3%

表 2 受访者基础信息描述性统计

2.5 数据分析方法

在本研究中，为了验证心理资本与外派员工适应性（职能适应 FA 和组织适应 OA）之间的关系，并探讨文化商在其中的调节作用，我们采用偏最小二乘结构方程模型（PLS-SEM）进行数据分析。PLS-SEM 是一种基于方差的结构方程建模技术，特别适用于探索性研究和理论发展阶段，同时在处理复杂关系、非正态数据和小样本分析方面具有显著优势（Hair et al., 2017）。因此，PLS-SEM 非常适合本研究的需求，因为我们需要同时检验多个变量之间的直接效应和调节效应，并验证问卷测量题目的有效性。

在结构模型评估阶段，我们重点关注路径系数（Path Coefficients）、决定系数（ R^2 ）、预测相关性（ Q^2 ）和效应量（ f^2 ），以评估研究假设的支持程度。

路径系数检验通常采用 Bootstrapping 抽样方法（一般为 5000 次重复抽样），通过计算路径系数的 T 值和 P 值判断路径关系的显著性。当 P 值小于 0.05 时，说明该路径关系具有统计学意义，可以支持研究假设（沈媛媛和杨光，2019）。决定系数（ R^2 ）用于衡量因变量的解释程度， R^2 值越大，说明模型对因变量的解释能力越强。本研究中，适应性（FA 和 OA）的 R^2 值可用于衡量文化智力（CQ）和心理资本（POS）对外派员工适应性的影响力。

此外，为了进一步评估模型的预测能力，本研究采用 Stone-Geisser's Q^2 方法进行预测相关性检验。若 Q^2 值大于 0，说明模型具有一定的预测能力。效应量（ f^2 ）用于衡量自变量对因变量的贡献程度，一般以 0.02、0.15 和 0.35 作为小效应、中等效应和大效应的判断标准（沈媛媛和杨光，2019）。

在调节效应分析过程中，我们首先计算心理资本对适应性（FA 和 OA）的直接效应，然后在模型中加入文化商与心理资本的交互项，并观察交互项路径系数的显著性。如果交互项的路径系数显著，且方向符合假设，则说明心理资本在文化智力与适应性之间存在调节作用。

3. 研究结果

3.1 变量描述性统计

表 3 展示了主要变量的描述性统计结果，包括文化商、心理资本、职能适应和组织适应。首先，心理资本的均值为 4.21（标准差为 0.62），表明外派人员在心理资本具有较小的离散度。文化商的均值为 3.87（标准差为 0.79），表明受访者的文化商存在一定的差异，但总体支持水平处于中等水平。职能适应和组织适应均值分别为 4.09（标准差为 0.75）和 3.89（标准差 0.81），表明受访者职能适应和组织适应存在一定差异。

变量	均值	标准差
PC	4.21	0.62
CQ	3.87	0.79
FA	4.09	0.75
OA	3.89	0.81

表 3 研究变量描述性统计

3.2 信度与效度分析

为了检验量表的内部一致性和收敛效度，我们计算了 Cronbach's α 、复合信度（CR）和平均方差提取（AVE）。通常，Cronbach's α 和 CR 的值应高于 0.7，AVE 的值应高于 0.5，表示该量表具有良好的信度和收敛效度。如表 4 所示结果表明文化商（CQ）的四个维度均具有良好的信度，Cronbach's Alpha 均高于 0.7，CR 高于 0.8，表明测量具有较高的内部一致性。同样，心理资本的四个维度，其 Cronbach's α 和 CR 均高于 0.8，表明测量工具可靠。所有维度的 AVE 均大于 0.5，说明各维度具有较好的收敛效度，即各测量项能够有效解释其所属变量的方差。

变量	维度	Cronbach' α	CR	AVE
文化商	认知	0.81	0.87	0.63
	元认知	0.83	0.88	0.66
	动机	0.85	0.89	0.67
	行为	0.79	0.85	0.60
心理资本	自我效能感	0.84	0.86	0.68
	希望	0.74	0.83	0.59
	韧性	0.81	0.88	0.60
	乐观	0.77	0.85	0.58

表 4 信度和收敛效度指标

为了验证测量变量之间是否能清晰区分。本研究采用 Fornell-Larcker 准则和 HTMT 比率进行检验变量之间的判别效度。如表 5 所示每个变量的 AVE 平方根（对角线上的值）均大于其与其他变量的相关系数，说明所有变量具有良好的判别效度，即各变量之间具有足够的区分度。如表 6 所示，HTMT 比率均小于 0.85，进一步验证了各变量之间具有良好的判别效度，表明测量项能够准确区分不同的潜变量。

变量	认知	元认知	动机	行为	自我效能感	希望	韧性	乐观
认知	0.79	—	—	—	—	—	—	—
元认知	0.55	0.81	—	—	—	—	—	—
动机	0.52	0.58	0.82	—	—	—	—	—
行为	0.50	0.54	0.55	0.77	—	—	—	—
自我效能感	0.44	0.47	0.50	0.49	0.80	—	—	—

表 5 Fornell-Larcker 准则

变量	认知	元认知	动机	行为	自我效能感	希望	韧性	乐观
希望	0.55	0.46	0.54	0.52	0.51	0.81	—	—
韧性	0.59	0.55	0.58	0.58	0.52	0.56	0.77	—
乐观	0.66	0.59	0.55	0.56	0.52	0.57	0.56	0.83

注：对角线上的值为 AVE 的平方根，非对角线值为维度间相关系数

表 5 Fornell-Larcker 准则（续）

变量	认知	元认知	动机	行为	自我效能感	希望	韧性	乐观
认知	—	—	—	—	—	—	—	—
元认知	0.66	—	—	—	—	—	—	—
动机	0.61	0.68	—	—	—	—	—	—
行为	0.59	0.63	0.65	—	—	—	—	—
自我效能感	0.48	0.52	0.55	0.53	—	—	—	—
希望	0.56	0.60	0.63	0.59	0.62	—	—	—
韧性	0.72	0.66	0.70	0.66	0.67	0.68	—	—
乐观	0.59	0.60	0.63	0.61	0.65	0.62	0.63	—

表 6 HTMT 比率

3.3 结构模型评估

在测量模型评估的基础上，我们进一步对结构模型进行评估，以验证研究假设。PLS-SEM 结构模型的评估主要包括以下方面：多重共线性检验（VIF）、路径系数（ β ）、判定系数（ R^2 ）、预测相关性（ Q^2 ）和效应大小（ f^2 ）。

如表 7 所示，多重共线性会影响回归系数的稳定性，因此在进行路径分析前，我们先计算方差膨胀因子（VIF）， $VIF < 5$ 说明不存在严重的共线性问题。

因变量	自变量	VIF
FA1	PC	2.15
FA2	PC	2.87
FA3	PC	3.06
OA1	PC	2.69
OA2	PC	3.52
OA3	PC	2.98

表 7 多重共线性检验结果

接下来路径系数（ β ）用于衡量心理资本对适应性六个测量题目的直接影响。如表 8 所示，心理资本和文化智力对所有适应性维度均有显著正向影响（ $p < 0.001$ ）。

路径	β 值	t 值	p 值	显著性
PC→FA	0.38	5.36	<0.001	***
PC→OA	0.36	5.22	<0.001	***
CQ → FA	0.25	4.26	<0.001	***
CQ → OA	0.30	5.18	<0.001	***

表 8 路径分析结果

判定系数（ R^2 ）表示模型对适应性维度的解释能力。如表 9 所示，模型对适应性各维度的解释力均在 33%-35% 之间，说明心理资本和文化智力是适应性的重要预测变量。

因变量	R^2	解释力
FA	0.35	中等
OA	0.33	中等

表 9 解释力验证结果

作者进一步采用 Stone-Geisser' s Q^2 评价模型的预测能力, $Q^2 > 0$ 表示模型具有预测力。

如表 10 所示, 所有 $Q^2 > 0$, 表明模型具有良好的预测能力。

因变量	Q^2	预测力
FA	0.21	有预测力
OA	0.22	有预测力

表 10 Stone-Geisser' s Q^2 评价结果

作者用效应大小 f^2 衡量心理资本对适应性各个题目的影响力度, $f^2 = 0.02$ (小效应)、0.15 (中等效应)、0.35 (大效应)。如表 11 所示, 心理资本, 文化智力和交互项对所有适应性题目的效应为低到中等 (f^2 在 0.04-0.22 之间)。

路径	f^2	效应大小
PC→FA	0.19	中等
PC→OA	0.22	中等
CQ→FA	0.17	中等
CQ→OA	0.19	中等
CQ×PC→FA	0.04	低
CQ×PC→OA	0.05	低

表 11 CQ 对适应性各个题目的效应量

最后, 我们进一步检验文化商在心理资本对适应性各维度影响中的调节作用。如表 12 所示, 结果显示文化商显著增强了心理资本对所有适应性题目 (FA1-OA3) 的影响 ($p < 0.05$)。文化商对 PC → FA2 和 PC → OA1 的调节作用最强 ($\beta = 0.18, 0.16$), 说明心理资本在适应技术标准和适应管理文化方面尤为关键。

路径	调节效应 β	t 值	p 值	显著性
CQ × PC → FA	0.15	2.25	0.011	*
CQ × PC → OA	0.17	3.12	0.007	**

表 12 POS 调节效应验证结果

综上, 路径分析如图 2 所示。故假设 H1-H4 成立。

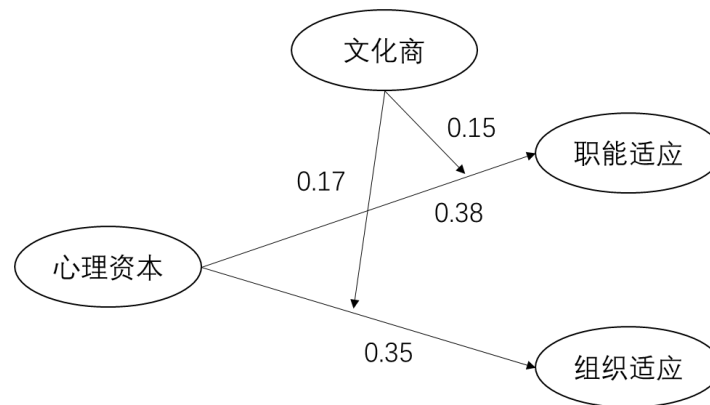


图 2 路径分析图

为进一步解释文化智力的调节作用，本研究采用简单斜率分析（图 3 和图 4），分别考察高文化智力（+1 SD）与低文化智力（-1 SD）条件下调节作用对外派适应的影响。

结果表明，当文化智力水平较高时，心理资本对职能适应和组织适应的正向影响均显著增强；而在低文化智力条件下，该影响相对较弱。这说明文化智力能够强化心理资本向跨文化适应行为的转化过程。

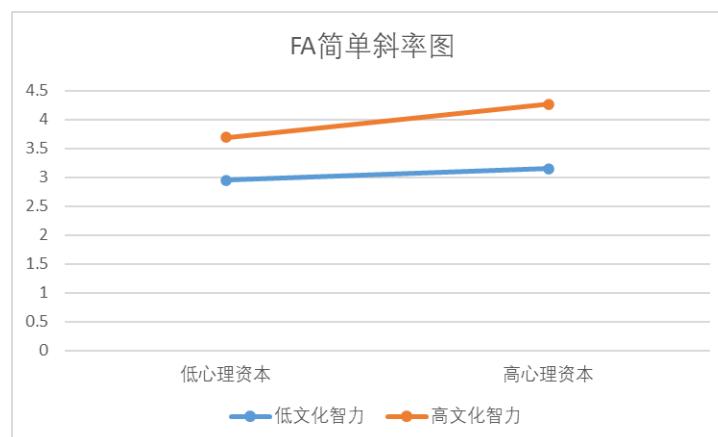


图 3 职能适应简单斜率图

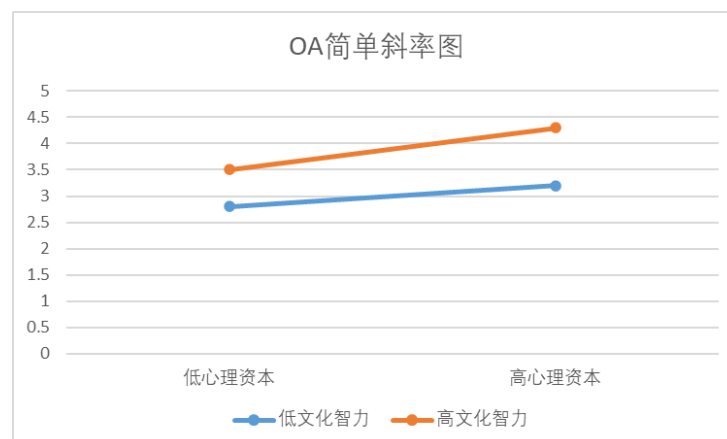


图 4 组织适应简单斜率图

4. 对策及建议

4.1 提升外派人员心理资本水平

本研究结果表明，心理资本对外派适应具有显著正向影响，这说明外派人员的积极心理资源对于其在跨文化环境中的适应能力具有重要作用。心理资本主要由自我效能、希望、乐观和韧性四个维度构成，是个体在面对挑战和压力时的重要心理资源（Luthans 等，2007）。国内学者的研究也表明，心理资本能够显著提升员工的工作绩效和组织适应能力（李超平，2008）。因此，企业在外派人员管理过程中，应当重视心理资本的培养与提升。

首先，在外派人员选拔阶段，企业可以将心理资本作为重要的评估指标之一。传统的外派人员选拔通常侧重于专业能力和工作经验，而对个体心理特质的关注相对较少。然而，在跨文化工作情境中，外派人员不仅需要具备专业技能，还需要具备较强的心理韧性和适应能力。研究表明，心理资本水平较高的员工在面对压力情境时更容易保持积极情绪，并能够通过积极的认知方式应对挑战（李超平、王辉，2009）。因此，企业可以通过心理测评工具或结构化面试等方式，对候选人的自我效能感、乐观程度以及抗压能力进行评估，从而选择更适合海外工作的员工。

其次，企业可以通过系统化培训项目提升外派人员的心理资本水平。研究表明，心理资本并不是一种固定不变的心理特质，而是一种可以通过培训和实践不断提升的心理资源（Luthans 等，2007）。例如，企业可以通过心理资本干预训练（Psychological Capital Intervention, PCI）帮助员工提升自我效能感、增强希望感并培养积极的思维方式。通过此类培训项目，外派人员能够在面对陌生文化环境和工作压力时保持更加积极的心理状态，从而更好地适应海外工作环境。

此外，企业还应当为外派人员提供必要的心理支持机制。例如，可以通过建立员工支持计划（Employee Assistance Program, EAP），为外派人员提供心理咨询和情绪支持服务。当外派人员在海外工作过程中遇到压力或适应困难时，及时的心理支持能够帮助其缓解压力并增强心理韧性。相关研究表明，组织支持能够显著提升员工的心理资本水平，并进一步促进其工作绩效和组织承诺（刘小平、赵曙明，2010）。因此，通过构建完善的心理支持体系，可以有效提升外派人员的跨文化适应能力。

4.2 加强外派人员跨文化培训

研究结果表明，文化智力对外派适应具有显著正向影响，并且在心理资本与外派适应之间发挥调节作用。这说明文化智力是提升外派人员跨文化适应能力的重要因素。文化智力是指个体在多元

文化情境中有效理解和适应不同文化的能力 (Earley & Ang, 2003)。国内研究也指出,文化智力能够显著提升员工在跨文化环境中的沟通能力和工作绩效 (孙健敏、李原, 2012)。因此,企业在外派管理过程中应当加强对员工文化智力的培养。

首先,在外派前培训阶段,企业应当为员工提供系统的跨文化培训课程。培训内容可以包括东道国的文化价值观、社会习俗、商业礼仪以及沟通方式等方面。通过系统的文化培训,外派人员可以更好地理解东道国的文化背景,从而减少跨文化冲突。Black 和 Mendenhall (1990) 的研究指出,系统化的跨文化培训能够显著提升外派人员的跨文化适应水平,并降低外派失败率。

其次,企业可以通过情景模拟和案例教学等方式提升员工的跨文化沟通能力。例如,可以通过角色扮演或跨文化案例分析,让员工在模拟情境中学习如何应对跨文化沟通中的各种问题。研究表明,情景化培训能够帮助员工更好地理解文化差异,并提升其在真实情境中的应对能力 (Ang 等, 2007)。

此外,企业还可以通过建立跨文化交流平台促进员工之间的经验分享。例如,可以组织已经完成海外任务的员工分享其跨文化工作经验,让即将外派的员工了解海外工作的实际情况。通过经验交流,员工能够更好地理解跨文化环境中的工作方式和沟通方式,从而提升文化智力水平。国内研究表明,经验分享和组织学习机制能够有效提升员工的跨文化适应能力 (赵曙明、张一弛, 2008)。

4.3 建立完善的外派人员管理机制

外派人员的跨文化适应不仅受到个体因素的影响,也与组织管理机制密切相关。因此,企业在外派管理过程中应当建立更加完善的管理体系,以支持外派人员的工作和生活。研究表明,组织层面的支持和制度保障是影响外派成功的重要因素 (Harzing, 2001)。

首先,企业应当建立系统化的外派人员管理制度,包括外派人员选拔、培训、绩效评估以及回国安置等环节。通过建立规范化的管理流程,可以提高外派管理的整体效率。国内学者指出,完善的国际人力资源管理体系能够显著提升企业海外经营的成功率 (赵曙明, 2011)。

其次,企业应当加强对外派人员的持续支持。例如,在外派期间可以通过定期沟通、线上会议等方式了解员工的工作和生活情况,并及时解决其在海外遇到的问题。同时,企业还可以为外派人员提供生活支持,例如协助解决住房、医疗和子女教育等问题,从而减少其生活压力。研究表明,组织支持感能够显著提升员工的跨文化适应水平和工作满意度 (李原、孙健敏, 2013)。

此外，企业还应当重视外派人员的职业发展规划。许多研究表明，如果外派人员在完成海外任务后无法获得合理的职业发展机会，可能会降低其组织承诺，甚至导致人才流失。因此，企业应当在员工外派前就明确其职业发展路径，并在其回国后提供相应的发展机会，从而提高员工对组织的长期忠诚度。

4.4 研究局限与未来研究方向

尽管本研究在心理资本、文化智力与外派适应之间的关系方面取得了一定的研究成果，但仍然存在一些局限。

首先，本研究样本主要来自在泰中国外派人员，研究结果在其他国家或地区的适用性仍有待进一步检验。不同国家的文化环境可能对外派人员的适应产生不同影响，因此未来研究可以在更多国家和地区开展比较研究。

其次，本研究采用的是横截面数据，虽然能够反映变量之间的相关关系，但难以揭示变量之间的动态变化关系。未来研究可以采用纵向研究方法，对外派人员在不同阶段的适应情况进行跟踪分析。

再次，本研究主要关注个体层面的心理资本和文化智力，而对组织层面的因素关注相对较少。事实上，组织支持、领导行为以及企业文化等因素也可能对外派适应产生重要影响。因此，未来研究可以从多层次视角探讨外派适应问题。

参考文献

- 李超平，王辉. (2009). 心理资本结构及其对工作绩效的影响. *管理世界*, (5), 124 - 132.
- 李超平. (2008). 心理资本：概念、测量及其与员工绩效的关系. *心理科学进展*, 16(3), 482 - 487.
- 李原，孙健敏. (2013). 组织支持感对员工跨文化适应的影响研究. *南开管理评论*, 16(5), 98 - 107.
- 刘小平，赵曙明. (2010). 组织支持感对员工态度与行为的影响研究. *管理学报*, 7(4), 507 - 513.
- 沈媛媛，杨光. (2019). 基于 PLS-SEM 的结构方程模型分析方法研究. *统计与决策*, (18), 82 - 85.
- 孙健敏，李原. (2012). 文化智力及其对跨文化适应的影响研究. *管理评论*, 24(3), 99 - 108.
- 赵曙明，张一弛. (2008). 跨文化人力资源管理研究述评. *外国经济与管理*, 30(5), 1 - 8.

赵曙明. (2011). *国际人力资源管理*. 南京大学出版社.

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.

Black, J. S., & Mendenhall, M. (1990). Cross-cultural training effectiveness: A review and a theoretical framework for future research. *Academy of Management Review*, 15(1), 113 – 136.

Black, J. S., Mendenhall, M., & Oddou, G. (1991). Toward a comprehensive model of international adjustment: An integration of multiple theoretical perspectives. *Academy of Management Review*, 16(2), 291 – 317.

Earley, P. C., & Ang, S. (2003). *Cultural intelligence: Individual interactions across cultures*. Stanford University Press.

Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2017). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) (2nd ed.)*. Sage Publications.

Harzing, A. W. (2001). Of bears, bumble-bees, and spiders: The role of expatriates in controlling foreign subsidiaries. *Journal of World Business*, 36(4), 366 – 379.

Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, 44(3), 513 – 524.

Lee, L. Y., & Sukoco, B. M. (2013). The effects of cultural intelligence on expatriate performance: The moderating effects of international experience. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(13), 2610 – 2628.

Luthans, F., Avolio, B. J., Avey, J. B., & Norman, S. M. (2007). Positive psychological capital: Measurement and relationship with performance and satisfaction. *Personnel Psychology*, 60(3), 541 – 572.