



# Cross-Cultural Management



By Yan Qinghua Associate Professor  
Email:743854820@qq.com



# Chapter Two

Dimensions of culture  
มิติของวัฒนธรรม  
Hofstede and GLOBE

# Learning objectives

- Understand the concept of cultural dimensions (มิติทางวัฒนธรรม)
- Be familiar, in particular, with the five-dimensional model developed by Hofstede (แบบจำลองห้ามิติ) as well as the Trompenaars' Cultural Dimensions (มิติทางวัฒนธรรมของ Trompenaars)
- and the culture construct definitions (นิยามโครงสร้างทางวัฒนธรรม) of more recent research by the GLOBE project (โครงการ GLOBE).

# Priorities of Cultural Values

## ลำดับความสำคัญของคุณค่าทางวัฒนธรรม

# Priorities of Cultural Values

## ลำดับความสำคัญของคุณค่าทางวัฒนธรรม

### United States

1. Freedom เสรีภาพ
2. Independence ความเป็นอิสระ
3. Self-reliance การพึ่งพาตนเอง
4. Equality ความเสมอภาค
5. Individualism ปัจเจกนิยม
6. Competition การแข่งขัน
7. Efficiency ประสิทธิภาพ
8. Time เวลา
9. Directness ความตรงไปตรงมา
10. Openness ความเปิดกว้าง

### Japan

1. Belonging ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่ง
2. Group harmony ความสามัคคีของกลุ่ม
3. Collectiveness ลักษณะความเป็นกลุ่ม
4. Age/seniority อายุ / ความอาวุโส
5. Group consensus ฉันทามติของกลุ่ม
6. Cooperation ความร่วมมือ
7. Quality คุณภาพ
8. Patience ความอดทน
9. Indirectness ความอ้อมค้อม
10. Go-between ผู้ประสานงาน / คนกลาง

### Arab Countries

1. Family security ความมั่นคงของครอบครัว
2. Family harmony ความสามัคคีในครอบครัว
3. Parental guidance การชี้แนะจากผู้ปกครอง
4. Age อายุ
5. Authority อำนาจ
6. Compromise การประนีประนอม
7. Devotion ความอุทิศตน
8. Patience ความอดทน
9. Indirectness ความอ้อมค้อม
10. Hospitality การต้อนรับอย่างมีเมตตา

## 2.1 Hofstede' s Cultural Dimensions p32

- Dutch researcher Geert Hofstede found there are four dimensions of culture (มิติของวัฒนธรรม).
- Hofstede's initial data: questionnaire surveys (แบบสอบถาม) with over 116,000 respondents (ผู้ตอบแบบสอบถาม) from over 64 different countries (ประเทศที่แตกต่างกัน) who worked in the local subsidiaries (บริษัทอยู่) of IBM.
- The fifth dimension (มิติที่ห้า) was added later.
- Criticized (ถูกวิพากษ์วิจารณ์) because of its focus on just one company (เพียงบริษัทดียว).
- Popular in the research field of cross-cultural management (การจัดการข้ามวัฒนธรรม).



<https://geerthofstede.com/culture-geert-hofstede-gert-jan-hofstede/6d-model-of-national-culture/>

## Hofstede's cultural dimensions

### -the 6-D model of national culture

1. How do we view social inequality? (Power Distance)

เรามองความไม่เท่าเทียมทางสังคมอย่างไร? (ระยะห่างของอำนาจ)

2. How do we cope with the uncertainty of the future? (Uncertainty Avoidance)

เรารับมือกับความไม่แน่นอนของอนาคตอย่างไร? (การหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน)

3. Is the relationship between the individual and the group more important? (Individualism vs. Collectivism)

ความสัมพันธ์ระหว่างปัจเจกบุคคลกับกลุ่ม อะไรสำคัญกว่ากัน? (ปัจเจกนิยม / กลุ่มนิยม)

4. Does society value competition, success, and achievement, or caring, cooperation, and quality of life? (Masculinity vs. Femininity)

สังคมให้คุณค่ากับการแข่งขัน ความสำเร็จ และความสำเร็จสูงสุด หรือการเอาใจใส่ ความร่วมมือ และคุณภาพชีวิตมากกว่ากัน? (ความเป็นชาย / ความเป็นหญิง)

5. Do we focus on the future, or the past and present? (Long-Term vs. Short-Term Orientation)

เราให้ความสำคัญกับอนาคต หรือกับอดีตและปัจจุบันมากกว่ากัน? (การมุ่งระยะยาว / การมุ่งระยะสั้น)

6. To what extent should we allow ourselves to satisfy our basic desires and impulses? (Indulgence vs. Restraint)

เรื่องควรปล่อยให้ตนเองตอบสนองความปราณາและแรงขับพื้นฐานมากน้อยเพียงใด? (ความตามใจตนเอง / การยับยั้งชั่งใจ)

# 1. Low/High power distance dimension P33 มิติความเหลื่อมล้ำด้านอำนาจต่ำ / สูง

‘Power distance’ refers to the extent to which members of a culture expect and accept that power is unequally distributed in society.

Power distance หมายถึงระดับที่สมาชิกของวัฒนธรรมคาดหวังและยอมรับว่าอำนาจจะกระจายอย่างไม่เท่าเทียมกันภายในสังคม

序号	Low Power Distance	High Power Distance
1	There should be minimal inequality (as it may exploit others). ควรลดความไม่เท่าเทียมให้น้อยที่สุด ( เพราะอาจก่อให้เกิดการเอาเปรียบผู้อื่น )	Inequality is inevitable; everyone has their place. ความไม่เท่าเทียมเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ ทุกคนมีตำแหน่งของตนเอง
2	Organisational hierarchy exists only for convenience. ลำดับชั้นในองค์กรมีไว้เพื่อความสะดวกเท่านั้น	Organisational hierarchy reflects natural differences. ลำดับชั้นในองค์กรสะท้อนถึงความแตกต่างตามธรรมชาติ
3	Superiors and subordinates are fundamentally the same. ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา มีความเท่าเทียมกันในสาระสำคัญ	Superiors and subordinates are distinct types. ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นคนละประเภทกันอย่างชัดเจน
4	Equal privileges for all; no status symbols. ทุกคนมีสิทธิพิเศษเท่าเทียมกัน ไม่มีสัญลักษณ์แสดงสถานะ	Power-holders deserve privileges and status symbols. ผู้ถืออำนาจสมควรได้รับสิทธิพิเศษและสัญลักษณ์แสดงสถานะ
5	Subordinates should be consulted. ควรปรึกษาผู้ใต้บังคับบัญชา	Subordinates should be instructed. ควรสั่งการและบอกผู้ใต้บังคับบัญชาว่าควรทำอะไร
6	Individuality deserves respect. ความเป็นปัจเจกบุคคลสมควรได้รับความเคารพ	Authority deserves respect. อำนาจควรได้รับความเคารพ
7	Managers should be resourceful democrats. ผู้จัดการควรเป็นนักประชาธิปไตยที่มีความสามารถและยืดหยุ่น	Managers should be benevolent autocrats. ผู้จัดการควรเป็นเผด็จการที่เปี่ยมด้วยความเมตตา

## Scenario 1: Family Decision (สถานการณ์ที่ 1: การตัดสินใจของครอบครัว)

A family needs to decide (ตัดสินใจ) where to go for the summer vacation (วันหยุดฤดูร้อน).

- A. The decision is made primarily (เป็นหลัก) by the parents (พ่อแม่) (especially the father (พ่อ)), and the children expect and accept (คาดหวังและยอมรับ) this arrangement (การจัดการรูปแบบนี้).
- B. The parents organize (จัด) a family meeting (การประชุมครอบครัว) and encourage (ส่งเสริม) every child, even the youngest (คนที่อายุน้อยที่สุด), to voice their opinion (แสดงความคิดเห็น) and vote (ลงคะแนนเสียง).

## Scenario 2: On the Bus (สถานการณ์ที่ 2: บนรถโดยสาร)

A young passenger (ผู้โดยสาร) is sitting in the seat reserved (ที่นั่งสงวนไว้) for "the elderly, weak, sick, disabled, or pregnant (ผู้สูงอายุ ผู้ท้อ倦แล้ว ผู้ป่วย ผู้พิการ หรือหญิงตั้งครรภ์)". A healthy-looking elderly person (ผู้สูงอายุ) gets on the bus and stands next to him.

- A. The young person stands up immediately (ลุกขึ้นทันที). He believes that age (อายุ) itself represents authority and status (อำนาจและสถานะทางสังคม). Respecting and obeying elders (การเคารพและเชื่อฟังผู้สูงอายุ) is a social norm (บรรทัดฐานทางสังคม) that must be followed without question (โดยไม่ตั้งคำถาม).
- B. The young person might hesitate (ลังเล). He thinks: "This elderly person looks healthy (แข็งแรง), and I am extremely tired (เหนื่อยมาก) today. This seat is for 'those in need (ผู้ที่ต้องการความช่วยเหลือ)\*\*,' not just defined by age (อายุ)." He might not give up the seat (สลับที่นั่ง) immediately, or he might first observe (สังเกต) whether the person actually needs help (ต้องการความช่วยเหลือ).

**Three Cardinal Guides and Five Constant Virtues** (สามหลักจริยธรรมใหญ่และคุณธรรมคงที่ห้าประการ) The Three Cardinal Guides and the Five Constant Virtues form the core (แก่นสำคัญ) of China's traditional ethical system (ระบบจริยธรรม). Their essence (แก่นแท้) lies in establishing a clear hierarchical order (ระเบียบลำดับชั้น), which fully aligns with the core characteristics of High Power Distance (ความเหลื่อมล้ำด้านอำนาจสูง) — endorsing the ideas that "Inequality is inevitable (ความไม่เท่าเทียมเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้)" and "Authority deserves respect (อำนาจควรได้รับความเคารพ)," and strengthening the relationship of rights and responsibilities (สิทธิและความรับผิดชอบ) between superiors and subordinates (ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา) through moral norms (บรรทัดฐานทางศีลธรรม).



**Please reflect on and discuss the following question:**

โปรดไตร่ตรองและอภิปรายคำถามต่อไปนี้อย่างสั้นกระชับ:

-In your society, have the ethical principles governing social order embodied in The Three Cardinal Guides ceased to exist entirely, or do they continue to persist?

ในสังคมของคุณ หลักจริยธรรมที่กำหนดระเบียบสังคมตามแนวคิด สามหลักใหญ่ (Three Cardinal Guides) ได้หมดไปแล้วหรือยัง หรือยังคงมีอยู่?

-Please provide evidence around you to support your argument.

โปรดยกตัวอย่างหลักฐานรอบตัวคุณเพื่อสนับสนุนความคิดเห็นของคุณ

## 2. Collectivist/Individualist dimension มิติแบบกลุ่มนิยม / ปัจเจกนิยม

To what extent are individuals in society autonomous and to what extent are they embedded in the group? บุคคลในสังคมมีความเป็นอิสระมากน้อยเพียงใด และมีความผูกพันหรือหลอมรวมอยู่ในกลุ่มมากน้อยเพียงใด?

Collectivist	Individualist
1. "We" mentality แนวคิดแบบ “พวกเรา”	1. "I" mentality แนวคิดแบบ “ฉัน”
2. Identity is based on one's social group อัตลักษณ์ยึดตามกลุ่มสังคมที่สังกัด	2. Identity is based on the individual อัตลักษณ์ยึดตามตัวบุคคล
3. Decisions prioritize the group's good การตัดสินใจให้ความสำคัญกับผลประโยชน์ของกลุ่ม	3. Decisions prioritize individual needs การตัดสินใจให้ความสำคัญกับความต้องการของบุคคล
4. Relationships > Tasks ความสัมพันธ์สำคัญกว่าหน้าที่	4. Tasks > Relationships หน้าที่สำคัญกว่าความสัมพันธ์
5. Focus on belonging to the organization มุ่งเน้นความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร	5. Focus on individual initiative/achievement มุ่งเน้นความคิดริเริ่มและความสำเร็จของบุคคล
6. Values vary by group (particularism) ค่านิยมแตกต่างกันตามกลุ่ม (ลัทธิเฉพาะกลุ่ม)	6. Values apply universally (universalism) ค่านิยมใช้ได้ทั่วไป (ลัทธิสากลนิยม)

## Mini Experiment--Who am I? การทดลองขนาดเล็ก – ฉันคือใคร?

Try to indentify youself by writting down “I'm a/ an/the....”

โปรดลองระบุตัวตนของคุณด้วยการเขียนว่า“ฉันคือ/ผมคือ/คิดฉันคือ ....”

1.I'm a college student.

2.I am a friendly person

3.

4.

...

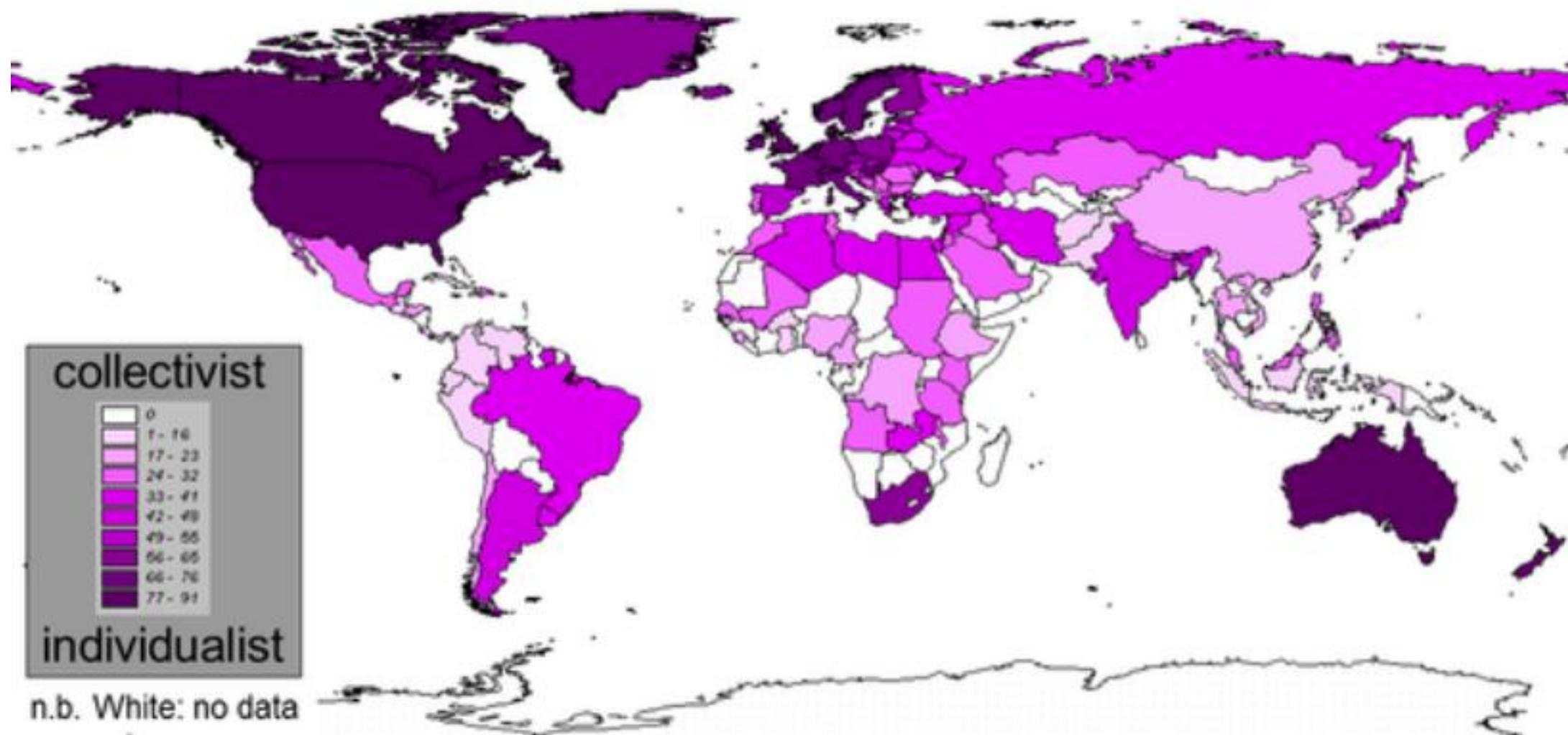
10 terms

## Difference A

--A、คำนิยามของตัวตนของบุคคล



# Collectivism – Individualism World map



## Difference --B. Individuals' attribution of their own behaviors and outcomes.

### การอธิบายหรือให้เหตุผลของบุคคลต่อพฤติกรรมและผลลัพธ์ของตนเอง

"Oh no, I forgot to hand in (ส่ง) my homework and got scolded (ถูกดุ) by the teacher – it's all my fault (ความผิดของฉัน)! I didn't write it in my memo (สมุดบันทึก) and left it on the desk, so I forgot to bring it. Next time, I'll put it in my schoolbag immediately and set a reminder on my smartphone (สมาร์ตโฟน) to avoid this mistake again."

**Scenario: Forgot to hand in the homework and was scolded by the teacher** สถานการณ์: ลืมส่งการบ้านและถูกครุ่นต่านิ

"I forgot to hand in (ส่ง) my homework too! My deskmate (เพื่อนร่วมนั่ง) didn't remind (เตือน) me, and I'm not good at remembering (การจดจำ) things. Also, there were guests (แขก) at my house, and it was too noisy (เสียงดัง) to focus, so I left my homework at home. If my deskmate checked the homework list with me and there were fewer guests, I wouldn't have forgotten."

| People with an individualist orientation emphasize that individuals should take responsibility (ความรับผิดชอบ) for their own behaviors (พฤติกรรม) and outcomes (ผลลัพธ์), and do not attribute (โยนความผิด) them to external causes (สาเหตุภายนอก) or make excuses (ข้อแก้ตัว).

| People with a collectivist orientation emphasize attributing (โยนสาเหตุ) their own behaviors (พฤติกรรม) to external factors (ปัจจัยภายนอก) beyond their control (การควบคุม).

## Difference C Attitude towards “unique” ทัศนคติต่อความเป็นเอกลักษณ์

People with an **individualist orientation** want to stand out from others; the more unique they are, the prouder they feel.

ผู้ที่มีแนวคิดแบบปัจเจknิยมต้องการโดดเด่นจากผู้อื่น ยิ่งมีความเป็นเอกลักษณ์มากเท่าไร ก็ยิ่งรู้สึกภาคภูมิใจมากขึ้น

People with a **collectivist orientation** want to fit in with the group and be accepted by everyone.

ผู้ที่มีแนวคิดแบบกลุ่มนิยมต้องการปรับตัวให้เข้ากับกลุ่มและได้รับการยอมรับจากทุกคน

## Difference D – The relative importance of individual interests and group interests

### ความสำคัญสัมพันธ์ของผลประโยชน์ส่วนบุคคลและผลประโยชน์ของกลุ่ม

In individualist societies, individual interests are more important than group interests.

ในสังคมแบบปัจเจกนิยม ผลประโยชน์ของบุคคลมีความสำคัญมากกว่าผลประโยชน์ของกลุ่ม

Pursuing individual interests within the scope of the law is not only reasonable but also advocated.

การแสวงหาผลประโยชน์ส่วนบุคคลภายในการของกฎหมายไม่เพียงแต่สมเหตุสมผลเท่านั้น แต่ยังได้รับการส่งเสริมอีกด้วย

Adam Smith “The Invisible Hand”: When individuals pursue the maximization of their own interests, they can achieve the maximization of group interests.

Adam Smith “มือที่มองไม่เห็น”: เมื่อบุคคลแสวงหาผลประโยชน์ของตนให้มากที่สุด ก็สามารถบรรลุผลประโยชน์สูงสุดของกลุ่มได้

When individual interests conflict with group interests, the first consideration is how to protect legitimate individual interests.

เมื่อผลประโยชน์ของบุคคลขัดแย้งกับผลประโยชน์ของกลุ่ม สิ่งที่ควรพิจารณาเป็นอันดับแรกคือการคุ้มครองผลประโยชน์ส่วนบุคคลที่ชอบธรรม

The above-mentioned aspects in a **collectivist society** are precisely the opposite.  
ด้านต่าง ๆ ที่กล่าวมาข้างต้นในสังคมแบบกลุ่มนิยมมีลักษณะตรงกันข้ามโดยสิ้นเชิง

Vote:

## Selection for "Chongqing Excellent College Student"

การลงคะแนน: การคัดเลือก “นักศึกษามหาวิทยาลัยดีเด่นนครฉงชิ่ง”

When you do NOT meet the requirements, who would you choose to vote for first? Please rank in order of priority.

หากคุณไม่ผ่านเกณฑ์ คุณจะเลือกโหวตให้ใครก่อน? กรุณารายงานลำดับตามความสำคัญ

Options:

- A. A student recommended by your close friend นักศึกษาที่เพื่อนสนิทของคุณแนะนำ
- B. A CTBU student you know personally นักศึกษาจาก CTBU ที่คุณรู้จักเป็นการส่วนตัว
- C. Someone from your hometown นักศึกษาที่มาจากบ้านเกิดเดียวกับคุณ
- D. A student from your own department นักศึกษาจากสาขาวิชาเดียวกันกับคุณ
- E. A student from your own class เพื่อนร่วมห้องของคุณ
- F. A student from the same year at CTBU นักศึกษาชั้นปีเดียวกันจาก CTBU
- G. A truly outstanding student according to ability and performance นักศึกษาที่มีความสามารถโดดเด่นอย่างแท้จริงทั้งด้านความสามารถและผลงาน

## Difference E: The degree to which an individual distinguishes between in-groups and out-groups ระดับที่บุคคลแยกแยะระหว่างกลุ่มภายในและกลุ่มภายนอก

**In-group:** A group an individual has close ties with.

กลุ่มภายใน : กลุ่มที่บุคคลมีความผูกพันใกล้ชิด

**Out-group:** The total number of people with no connection to oneself.

กลุ่มภายนอก : กลุ่มของบุคคลที่ไม่มีความเกี่ยวข้องกับตนเองเลย

Individualistic society: Weak in-group bias

สังคมแบบปัจเจกนิยม: ความเออนเอียงต่อกลุ่มภายในต่ำ

Collectivistic society: Strong in-group bias

สังคมแบบกลุ่มนิยม: ความเออนเอียงต่อกลุ่มภายในสูง

In management practice, managers in individualistic societies (cultures) rarely cover up for their in-group members.

ในการบริหารจัดการ ผู้จัดการในสังคมแบบปัจเจกนิยม (วัฒนธรรม) มักไม่ค่อยปกป้องหรือช่วยปิดบังความผิดให้กับสมาชิกในกลุ่มของตน

Managers in collectivistic societies (cultures) usually strive to secure the interests of their in-group and even sacrifice their own interests for this purpose.

ผู้จัดการในสังคมแบบกลุ่มนิยม (วัฒนธรรม) มักพยายามปกป้องผล

ประโยชน์ของกลุ่มภายใน และอาจยอมเสียสละผลประโยชน์ของตนเองเพื่อจุดประสงค์นี้

Such behavior is regarded as morally righteous.

พฤติกรรมเช่นนี้ถูกมองว่าเป็นการกระทำที่มีคุณธรรมและชอบธรรมทางจริยธรรม

Employees from Europe and the US in individualistic cultures find it difficult to understand the concept of "**loyalty**" from subordinates to superiors in Japanese and Korean companies.

พนักงานจากยุโรปและสหรัฐอเมริกาในวัฒนธรรมแบบปัจเจกนิยมมักเข้าใจได้ยากเกี่ยวกับแนวคิดเรื่อง “ความจงรักภักดี” ของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อผู้บังคับบัญชาในบริษัทของญี่ปุ่นและเกาหลี

Talk about examples around you.

### 3. Masculine/Feminine dimension มิติความเป็นชาย / ความเป็นหญิง

Masculine values such as achievement (ความสำเร็จ) and exercise of power (การใช้อำนาจ)  
Feminine values: caring for others (การเอาใจใส่ผู้อื่น), being less self-centred (ไม่ยึดตัวเองเป็นศูนย์กลางมากนัก)

Masculinity	Femininity
Achievement, success are important ความสำเร็จและการบรรลุเป้าหมายมีความสำคัญ	Quality of life is important คุณภาพชีวิตมีความสำคัญ
Live in order to work มีชีวิตเพื่อการทำงาน	Work in order to live ทำงานเพื่อการดำรงชีวิต
Managers expected to be decisive ผู้จัดการควรมีความเด็ดขาด	Managers use intuition and consensus ผู้จัดการใช้สัญชาตญาณและฉันทามติ
Money & material success are major motivators เงินและความสำเร็จทางวัตถุเป็นแรงจูงใจหลัก	Social relationships & well-being are priorities ความสัมพันธ์และความเป็นอยู่ที่ดีเป็นสิ่งสำคัญ
Conflicts resolved by confrontation แก้ไขความขัดแย้งด้วยการเผชิญหน้า	Conflicts resolved by negotiation & compromise แก้ไขความขัดแย้งด้วยการเจรจาและประนีประนอม
Competitive, assertive มีการแข่งขันและกล้าแสดงออก	Caring, cooperative เอาใจใส่และให้ความร่วมมือ
Performance-oriented มุ่งเน้นผลงาน	People-oriented มุ่งเน้นผู้คน

Masculine Society -- Masculine-oriented Social Culture

สังคมชายเป็นใหญ่ -- วัฒนธรรมสังคมที่เน้นความเป็นชาย

Members praise achievements, ambition, material possessions, power, and decisiveness.

สมาชิกยึดถือความสำเร็จ ความทะเยอทะยาน ทรัพย์สินทางวัตถุ อำนาจ และความเด็ดขาด

Feminine Society -- Feminine-oriented Social Culture

สังคมหญิงเป็นใหญ่ -- วัฒนธรรมสังคมที่เน้นความเป็นหญิง

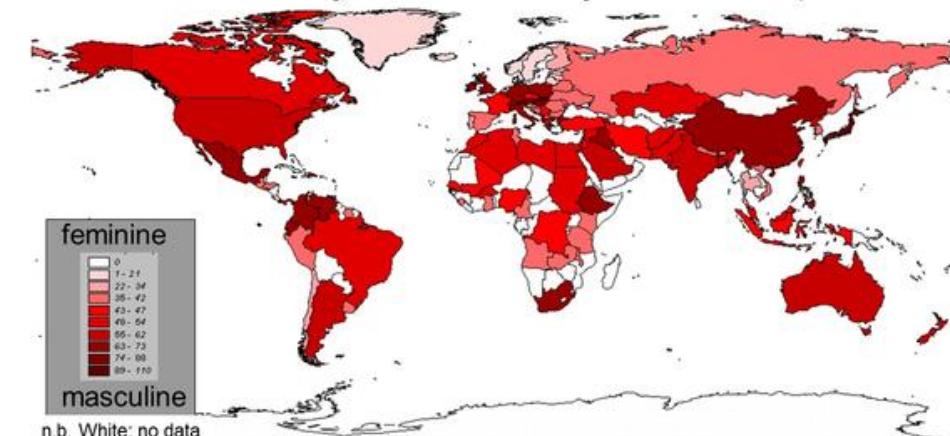
Members emphasize the quality of life, service, care for others, and nurturing the next generation.

สมาชิกให้ความสำคัญกับคุณภาพชีวิต การบริการ การเอาใจใส่ผู้อื่น และการเลี้ยงดูคนรุ่นต่อไป

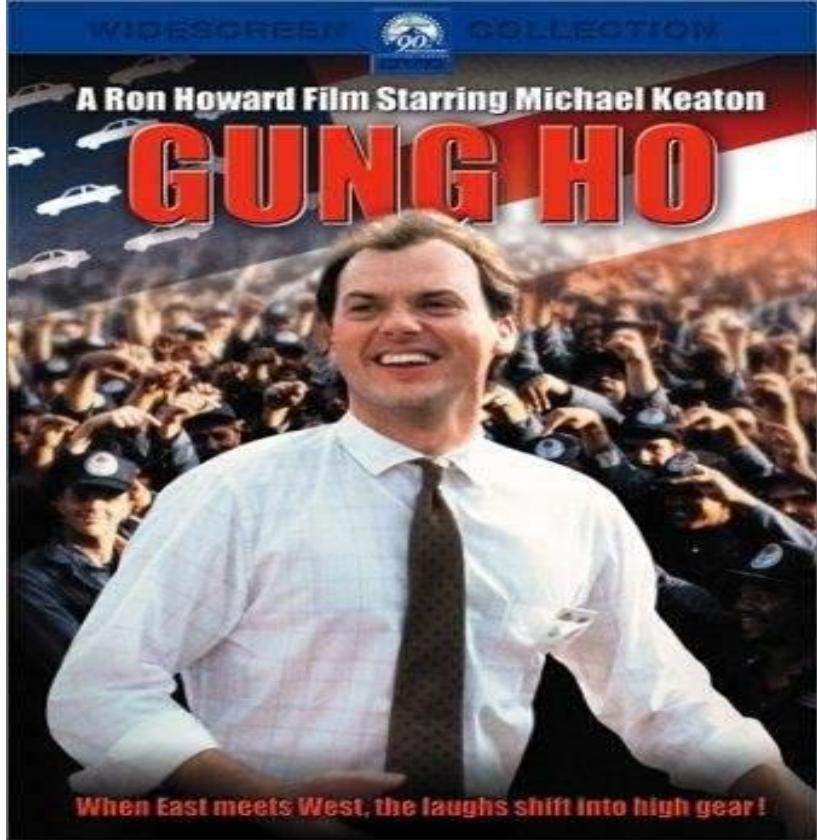
The essence of these two types of societies lies in the pursuit of career success or the pursuit of quality of life.

แก่นแท้ของสังคมทั้งสองประเภทนี้อยู่ที่การมุ่งเน้นความสำเร็จในอาชีพ หรือการมุ่งเน้นคุณภาพชีวิต

Femininity - Masculinity World map



# Gung Ho



## 4. Low/High uncertainty avoidance dimension

### มิติการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนต่ำ / สูง

Cultures with low uncertainty avoidance are not disconcerted by ambiguity, and tolerate differences generally. วัฒนธรรมที่มีการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนในระดับต่ำ จะไม่รู้สึกกังวลหรือไม่สบายใจกับความคลุมเครื่อ และโดยทั่วไปสามารถยอมรับความแตกต่างได้

Low uncertainty avoidance	High uncertainty avoidance
Comfortable with uncertain situations สบายใจกับสถานการณ์ที่ไม่แน่นอน	Feel anxious when situations are uncertain รู้สึกกังวลเมื่อเกิดเหตุการณ์ที่ไม่แน่นอน
Relaxed about change รู้สึกผ่อนคลายเมื่อมีการเปลี่ยนแปลง	Uncomfortable with change ไม่สบายใจเมื่อมีการเปลี่ยนแปลง
Accept ambiguity in many situations ยอมรับความคลุมเครื่อในหลายสถานการณ์	Avoid ambiguity whenever possible หลีกเลี่ยงความคลุมเครื่อทุกกรณีเท่าที่ทำได้
Not strict with rules ไม่เคร่งครัดกับกฎเกณฑ์	Very strict with rules เคร่งครัดกับกฎเกณฑ์
Trust people to judge situations เชื่อมั่นให้แต่ละคนใช้ดุลยพินิจสถานการณ์	Rely heavily on rules and procedures พึ่งพากฎระเบียบและขั้นตอนอย่างมาก
Authority is not widely spread อำนาจไม่ได้กระจายอย่างทั่วถึง	Authority is centralized อำนาจถูกรวมศูนย์
Initiative of others is not important ความคิดริเริ่มของผู้อื่นไม่ถือว่าสำคัญมาก	Others' initiative is highly valued or controlled ความคิดริเริ่มของผู้อื่นถูกควบคุมหรือให้ความสำคัญสูง
Not stressed ไม่รู้สึกเครียด	Stressed รู้สึกเครียด

High uncertainty-avoiding cultures perceive life as a battle against anxiety and stress (มองชีวิตว่าเป็นการต่อสู้กับความวิตกกังวลและความเครียด).

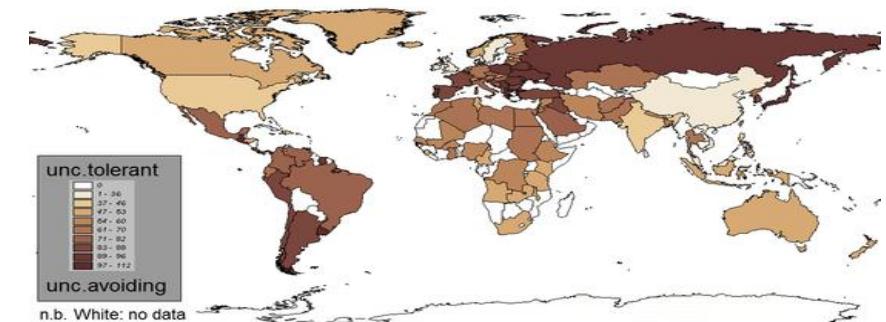
They may be willing to accept familiar risks (ความเสี่ยงที่คุ้นเคย) but not the danger of the unknown (อันตรายจากสิ่งที่ไม่รู้จัก).

To that end they tend to resist innovation (ต่อต้านนวัตกรรม) or anything that deviates from the known (เบี่ยงเบนจากสิ่งที่คุ้นเคยหรือเป็นที่รู้จัก).

Cultures with low uncertainty avoidance are not disconcerted by ambiguity (ไม่รู้สึกไม่สบายใจกับความคลุมเครื่อ), and tolerate differences (ยอมรับความแตกต่าง) generally.

They perceive that there are not always answers to problems and that laws are not always effective or necessary (กฎหมายไม่ได้มีประสิทธิภาพหรือจำเป็นเสมอไป) in dealing with deviation (การจัดการกับพฤติกรรมที่เบี่ยงเบน) – they may be changed if deemed ineffective (สามารถปรับเปลี่ยนได้หากถูกมองว่าไม่มีประสิทธิภาพ).

Uncertainty Avoidance World map



**A study by Hsee & Weber** asked American and Chinese students which culture was more risk-seeking (กล้าเสี่ยงมากกว่า); both groups believed Americans were more risk-taking (ชอบรับความเสี่ยงมากกว่า).

However, in experiments involving risk scenarios (สถานการณ์ที่มีความเสี่ยง) related to money (ด้านเศรษฐกิจ / การเงิน) and social relationships (ความสัมพันธ์ทางสังคม), they found no significant difference (ความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญ) in the overall level of risk-taking (ระดับการรับความเสี่ยงโดยรวม) between the two groups, but the domains of risk-taking differed (ขอบเขตของการรับความเสี่ยงแตกต่างกัน).

Chinese students were more risk-taking in the economic domain (ขอบเขตทางเศรษฐกิจ), while American students were more risk-taking in the social domain (ขอบเขตทางสังคม).

This indicates that discussions about uncertainty avoidance (การหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน) must consider specific domains (ขอบเขตเฉพาะ) and boundary conditions (เงื่อนไขขอบเขตจำกัด), and cannot be generalized (เหมารวม).

## 5. Short-term and Long-term orientation มิติการให้ความสำคัญต่อระยะสั้นและระยะยาว

This dimension describes how a culture balances focus between **immediate results** and **future goals**.

**Short-term oriented** cultures emphasize tradition, quick achievements, and respect for social obligations, while **long-term oriented** cultures value persistence, saving, and planning for the future.

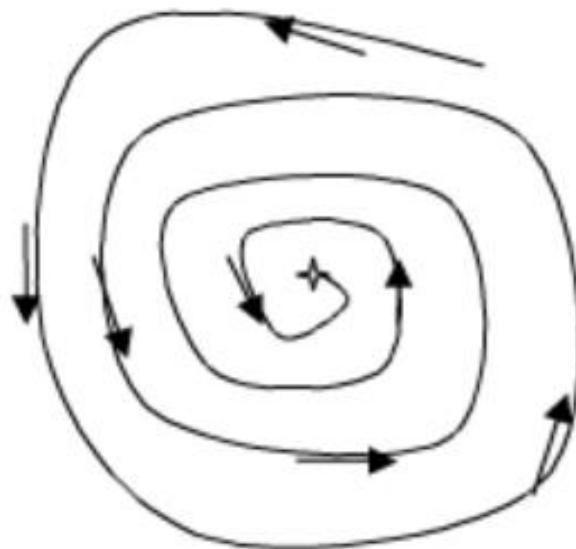
มิตินี้อธิบายว่า วัฒนธรรมให้ความสำคัญระหว่างผลลัพธ์ระยะสั้นกับเป้าหมายระยะยาวอย่างไร  
วัฒนธรรมที่เน้นระยะสั้นให้ความสำคัญกับประเด็น ความสำเร็จที่รวดเร็ว และหน้าที่ทางสังคม  
ขณะที่วัฒนธรรมที่เน้นระยะยาวให้คุณค่ากับความอดทน การออม และการวางแผนเพื่ออนาคต

Short-term orientation	Long-term orientation
Focus on immediate results มุ่งเน้นผลลัพธ์ในระยะสั้น	Focus on future rewards มุ่งเน้นผลตอบแทนในระยะยาว
Respect for tradition ให้ความสำคัญกับประเด็น	Adaptation to changing circumstances ปรับตัวตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง
Concern with social obligations ให้ความสำคัญกับหน้าที่ทางสังคม	Emphasis on perseverance เน้นความอดทนและความพากเพียร
Preference for quick success ให้ความสำคัญกับความสำเร็จที่รวดเร็ว	Willingness to delay gratification ยอมชะลอความพึงพอใจเพื่ออนาคต
Maintaining face and stability รักษาหน้าและความมั่นคง	Long-term planning การวางแผนระยะยาว
Present-oriented thinking มุ่งเน้นปัจจุบันเป็นหลัก	Future-oriented thinking มุ่งเน้นอนาคตเป็นหลัก
Emphasis on immediate consumption เน้นการบริโภคทันที	Emphasis on saving and investment เน้นการออมและการลงทุน
Value of quick results ให้คุณค่ากับผลลัพธ์ที่เห็นได้เร็ว	Value of sustainable development ให้คุณค่ากับการพัฒนาอย่างยั่งยืน

Enterprises in **short-term oriented** countries (ประเทศที่เน้นระยะสั้น) place greater emphasis on short-term profit results (ผลกำไรระยะสั้น) (such as quarterly and annual results (ผลประกอบการรายไตรมาสและรายปี)), and managers focus their employees' performance evaluations (การประเมินผลการปฏิบัติงาน) on short-term time frames (กรอบเวลาระยะสั้น) (e.g., the annual period (ระยะเวลาหนึ่งปี)).

## Business Negotiations

China



USA

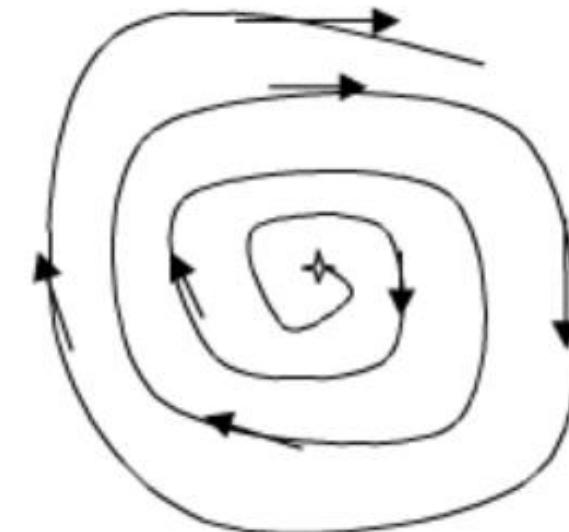


图 2-1(a) 长期导向的人的行动轨迹

图 2-1(b) 短期导向的人的行动轨迹

## How the Chinese run their businesses outside China

When studying Chinese entrepreneurs operating overseas, **Gordon Redding** (1990) shows how Confucian dynamism(พลวัตแบบของจื๊อ) shapes their business practices. These companies are typically family-owned(กิจการของครอบครัว) and controlled by one dominant family member(สมาชิกครอบครัวที่มีอำนาจหลัก). They remain small to maintain family control(การควบคุมโดยครอบครัว), as non-family employees often lack sufficient loyalty(ความภักดี).

When cooperating with other firms, they rely on a network of personal relations(เครือข่ายความสัมพันธ์ส่วนบุคคล) based on extended family(ครอบครัวขยาย), village, clan, or ethnic group(กลุ่มชาติพันธุ์). Their business style reflects Confucian values of thrift(ความประหยัด) and persistence(ความเพียรพยายาม), seen in their cost-conscious approach(แนวทางที่คำนึงถึงต้นทุน) and patient accumulation of wealth(การสะสมความมั่งคั่งอย่างค่อยเป็นค่อยไป).

These values guide the way Chinese entrepreneurs move their capital globally to pursue low risk(ความเสี่ยงต่ำ) and high profitability(ผลกำไรสูง).

## 6. Indulgent/Restrained dimension มิติการปล่อยตามใจ / การยับยั้งตนเอง

In an **indulgent culture** (วัฒนธรรมแบบปล่อยตามใจ) it is good to be free (มีอิสระ). Doing what your impulses (แรงกระตุ้นตามอารมณ์) want you to do is good. Friends are important (เพื่อนมีความสำคัญ) and life makes sense (ชีวิตมีความหมาย).

In a **restrained culture** (วัฒนธรรมแบบยับยั้งตนเอง), the feeling is that life is hard (ชีวิตยากลำบาก), and duty (หน้าที่), not freedom (อิสรภาพ), is the normal state of being (สภาพปกติของการดำรงอยู่).

**Indulgent countries (high IVR):** Mexico (high indulgence), Nigeria (including some African countries), Sweden, Australia, the United Kingdom, the Netherlands, the United States, Brazil.

**Restrained countries (low IVR):** Japan, Germany, Italy, India, China, Russia, Egypt (and other Islamic countries, extremely restrained).

High IVR (Indulgent)	Low IVR (Restrained)
Human desires are freely expressed ความต้องการของมนุษย์สามารถแสดงออกได้อย่างเสรี	Desires are controlled and suppressed ความต้องการถูกควบคุมและยับยั้ง
Enjoyment and fun are important ความสนุกและความเพลิดเพลินมีความสำคัญ	Enjoyment is viewed as less important ความสนุกถูกมองว่ามีความสำคัญน้อย
Positive attitude towards leisure time มีทัศนคติที่ดีต่อเวลาว่าง	Leisure time is less valued เวลาว่างไม่ได้รับความสำคัญมาก
People feel free to follow impulses ผู้คนรู้สึกอิสระในการทำตามแรงกระตุ้นของตน	People feel constrained by social norms ผู้คนรู้สึกถูกจำกัดโดยบรรทัดฐานทางสังคม
Life is seen as enjoyable ชีวิตถูกมองว่า怡人愉快	Life is seen as serious and difficult ชีวิตถูกมองว่าจริงจังและยากลำบาก
Friends and social life are important เพื่อนและชีวิตทางสังคมมีความสำคัญ	Duty and self-control are emphasized เน้นหน้าที่และการควบคุมตนเอง
Freedom of expression is encouraged ส่งเสริมการแสดงออกอย่างเสรี	Self-discipline is expected คาดหวังให้มีวินัยในตนเอง
Optimistic outlook on life มีมุ่งมองเชิงบวกต่อชีวิต	Pessimistic or cautious outlook มีมุ่งมองเชิงมืดระวังหรือค่อนข้างลบ

# Group Assignment : Cultural Audit

## การประเมินด้านวัฒนธรรม

## 2.2 Trompenaars' 7 Cultural Dimensions

Fons Trompenaars and Charles Hampden-Turner have collected the other important cross-cultural database (ฐานข้อมูลข้ามวัฒนธรรม) in the world, compiling key business issues (ประเด็นสำคัญทางธุรกิจ) that relate to cultural differences (ความแตกต่างทางวัฒนธรรม).



Trompenaars' work focuses on top-management (ผู้บริหารระดับสูง) and, thus, remains within a distinct social / professional class (ชนชั้นทางสังคม / กลุ่มวิชาชีพเฉพาะ).

- 30,000 top managers
- 30 countries

Their work focuses more on cultural differences (ความแตกต่างทางวัฒนธรรม) at the workplace (สถานที่ทำงาน), instead of comparing societal values (ค่านิยมของสังคม). (Hofstede)

## 1.universalism vs. particularism

หลักสากلنิยม / หลักเฉพาะเจาะ

## 2.specific vs. diffuse

เฉพาะเจาะจง / กระจายกว้าง

## 3.neutral vs. emotional

เป็นกลางทางอารมณ์ / แสดงอารมณ์

## 4.achievement vs. ascription

ยึดความสำเร็จจากผลงาน / ยึดสถานะโดยกำเนิดหรือบทบาท

## 5.sequential vs. synchronic

การรับรู้เวลาแบบลำดับชั้น / การรับรู้เวลาแบบพร้อมกัน

## 6.internal direction vs. outer direction

การกำหนดทิศทางจากภายใน / การกำหนดทิศทางจากภายนอก

## 7.individualism vs. communitarianism

A

Is it better to show emotions or to keep them hidden?

B

Do I gain success from what I do(achieve)or from who I am (as cribed)?ฉันประสบความสำเร็จจากสิ่งที่ฉันทำ (ผลสัมฤทธิ์) หรือจากตัวตนของฉัน (สถานะที่ได้รับการกำหนดไว้)?

C

Is it important to compartmentalize or to generalize.Is everything linked or nothing linked?การแยกส่วนอย่างชัดเจนหรือการมองภาพรวมเป็นสิ่งสำคัญมากกว่ากัน?ทุกสิ่งเชื่อมโยงกันหรือไม่มีสิ่งใดเชื่อมโยงกันเลย?

D

Is time a finite resources to be closely managed,or can we use it flexibly to juggle lost of different events?เวลาเป็นทรัพยากรที่มีจำกัดซึ่งต้องได้รับการจัดการอย่างรอบคอบ หรือเราสามารถใช้เวลาอย่างยืดหยุ่นเพื่อจัดการเหตุการณ์ต่าง ๆ จำนวนมากพร้อมกันได้?

E

To what extent do we control our environment.Or does our environment control us?

F

To what extent do the same rules apply in all situations, or are they different according to circumstances?กฎเกณฑ์เดียวกันสามารถนำไปใช้ได้กับทุกสถานการณ์ในระดับใด หรือกฎเหล่านั้นแตกต่างกันไปตามสถานการณ์?

## 2.2 Trompenaars' Cultural Dimensions

- **Universalism vs. Particularism หลักสาがらนิยม / หลักเฉพาะเจาะ**

Universalism - belief that ideas and practices can be applied everywhere in the world without modification

(ความเชื่อว่าความคิดและแนวปฏิบัติสามารถนำไปใช้ได้ทั่วโลกโดยไม่ต้องปรับเปลี่ยน)

– Focus on formal rules (ให้ความสำคัญกับกฎเกณฑ์อย่างเป็นทางการ) and rely on business contacts (พึ่งพาเครือข่ายหรือความสัมพันธ์ทางธุรกิจ)

Particularism – belief that circumstances dictate how ideas and practices should be applied and something cannot be done the same everywhere

(ความเชื่อว่าสถานการณ์เป็นตัวกำหนดว่าควรนำแนวคิดและแนวปฏิบัติไปใช้อย่างไร และไม่สามารถทำสิ่งเดียวกันได้เหมือนกันทุกที่)

– Focus on relationships (ให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์), working things out to suit the parties (ปรับวิธีการให้เหมาะสมกับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง)

One evening, your roommate Jiang drank a lot at a class reunion, then drove under the influence of alcohol and crashed into an unoccupied car parked by the roadside. คืนหนึ่ง เพื่อฉลองห้องของคุณ เจียงดื่มสุราเป็นจำนวนมากในงานเลี้ยงรุ่น แล้วขับรถขณะมึนเมาและชนเข้ากับรถที่จอดอยู่ริมถนนซึ่งไม่มีคนอยู่ในรถ

The accident scene was remote with no cameras nearby.  
สถานที่เกิดเหตุอยู่ห่างไกลและไม่มีกล้องวงจรปิดอยู่ใกล้บริเวณนั้น

After the accident, he immediately called you—who had driven ahead and hadn't drunk—to come back and take the blame for him. หลังจากเกิดอุบัติเหตุ เขารอหารคุณทันที ซึ่งคุณได้ขับรถนำหน้าไปแล้ว และไม่ได้ดื่มเหล้า เพื่อให้คุณกลับมารับผิดแทนเขา

**Questions:** How much do you think Jiang has the **right** to ask you to give false testimony for him?  
**คุณคิดว่าเจียงมีสิทธิ์มากน้อยเพียงใดที่จะขอให้คุณให้การเท็จแทนเขา?**

### **One :**

- A. Jiang has absolute right to ask me to give false testimony. **เจียงมีสิทธิ์อย่างสมบูรณ์ที่จะขอให้ฉันให้การเท็จ**
- B. Jiang has some right to ask me to give false testimony. **เจียงมีสิทธิบางส่วนที่จะขอให้ฉันให้การเท็จ**
- C. Jiang has no right at all to ask me to give false testimony. **เจียงไม่มีสิทธิ์ใด ๆ ที่จะขอให้ฉันให้การเท็จ**

### **Two:**

- A. I will give false testimony for Jiang. **ฉันจะให้การเท็จแทนเจียง**
- B. I will not give false testimony for Jiang. **ฉันจะไม่ให้การเท็จแทนเจียง**

# Universalism

Guide behavior with laws and rules (กำหนดพฤติกรรมด้วยกฎหมายและกฎเกณฑ์) (impose equal treatment universally (บังคับใช้การปฏิบัติอย่างเท่าเทียมกันในทุกกรณี), not varying by individual (ไม่แตกต่างตามแต่ละบุคคล)).

Adopt an objective attitude towards all matters (ยึดทัศนคติอย่างเป็นกลางต่อทุกเรื่อง).

There is only one truth in the world (ความจริงเพียงหนึ่งเดียวในโลก) and only one correct way to solve problems (วิธีที่ถูกต้องเพียงทางเดียวในการแก้ปัญหา).

# Particularism

Emphasize "analyzing specific problems specifically" (เน้นการ “วิเคราะห์ปัญหาเป็นกรณีเฉพาะ”) — do not use the same standard (ไม่ใช้มาตรฐานเดียวกัน) to solve problems in different situations (สถานการณ์ที่แตกต่างกัน), but adjust based on individuals and locations (ปรับตามบุคคลและสถานที่).

Everything is relative (ทุกสิ่งเป็นเรื่องสัมพัทธ์); there is no absolute truth (ไม่มีความจริงที่เป็นสากลและตายตัว) in the world, nor a single correct method (วิธีที่ถูกต้องเพียงวิธีเดียว). Instead, there are multiple paths (เส้นทางหลายรูปแบบ), and different paths lead to the same goal (เส้นทางที่แตกต่างกันสามารถนำไปสู่เป้าหมายเดียวกันได้).

## Case: Should Her Bonus Be Deducted? (กรณีศึกษา: ควรหักโบนัสของเธอหรือไม่?)

Zhang Li, an accountant (พนักงานบัญชี) with a perfect attendance record (สถิติการเข้างานสมบูรณ์แบบ) for ten years, has recently been frequently late (มาสายบ่อยครั้ง) due to caring for her paralyzed father-in-law (ดูแลเพื่อสามีที่เป็นอัมพาต) after her husband's passing (การเสียชีวิตของสามี). She must settle him each morning (จัดการดูแลเข้าทุกเช้า) before work. She was too dignified (รักษาศักดิ์ศรี / ถือตัว) to explain her situation (อธิบายสถานการณ์ของตน).

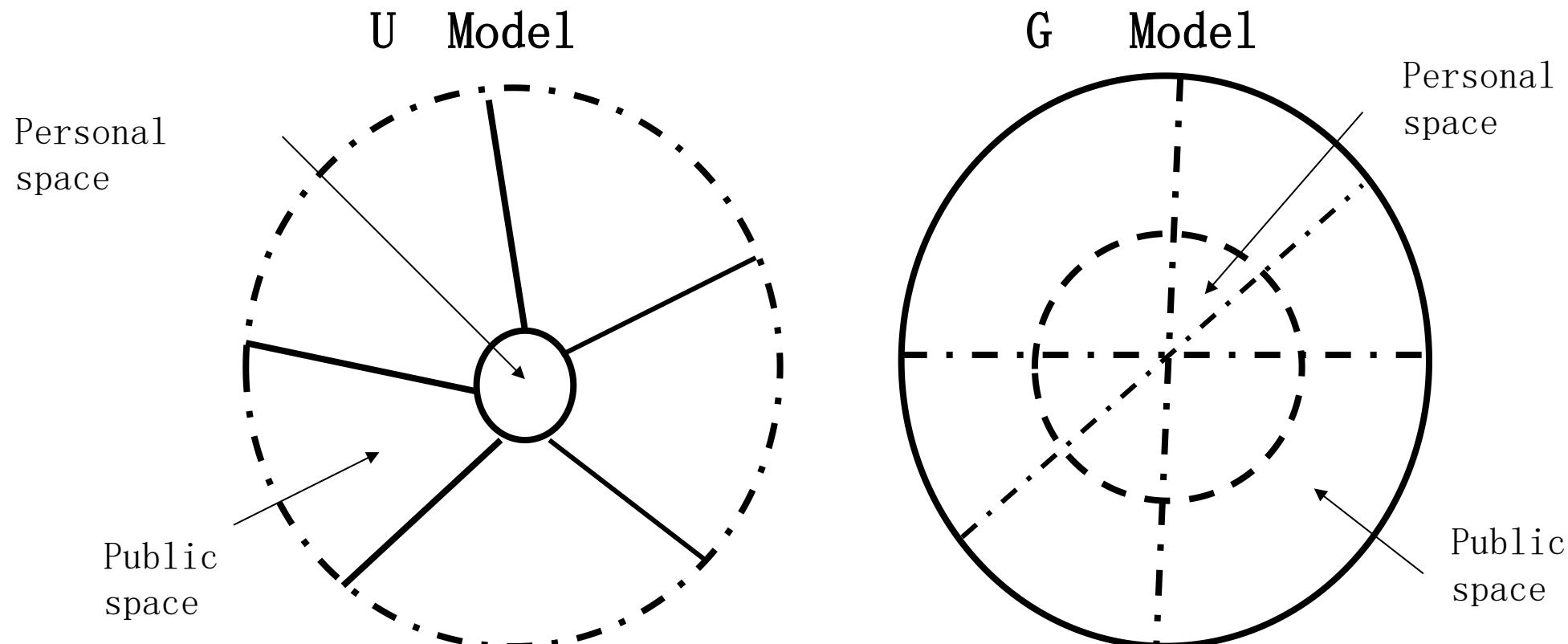
According to company policy (นโยบายของบริษัท), more than three late arrivals per month (การมาสายเกินสามครั้งต่อเดือน) result in deduction of half a year's bonus (การหักโบนัสครึ่งปี) (20% of her annual salary (20% ของเงินเดือนรายปี)).

Management must now decide.

(ฝ่ายบริหารต้องตัดสินใจในขณะนี้)

## Trompenaars 2– Specific Relationships VS Diffuse Relationships

- This dimension (มิตินี้) is used to describe and explain (ใช้อธิบายและชี้แจง) the significant differences (ความแตกต่างที่สำคัญ) in interpersonal interactions (ปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล) among individuals in different cultures (วัฒนธรรมที่แตกต่างกัน).
- From Kurt Lewin's Circle Topology Theory (ทฤษฎีໂໂພໂລຢົງກມຂອງເຄິ່ງຕ ເລວີນ)



## Specific Relationships: U-type Interaction Style (ความสัมพันธ์แบบเฉพาะเจาะจง: รูปแบบปฏิสัมพันธ์แบบตัว U)

- **Private space** (พื้นที่ส่วนตัว) is small and closed (ขนาดเล็กและปิดกัน);
- **Public space** (พื้นที่สาธารณะ) is large and easily accessible (กว้างและเข้าถึงได้ง่าย);
- **Public space** can be divided into several areas with clear boundaries (พื้นที่สาธารณะสามารถแบ่งออกเป็นหลายส่วนที่มีขอบเขตชัดเจน).

### Represented by Americans (พบได้เด่นชัดในชาวอเมริกัน):

They smile at strangers (ยิ้มให้คนแปลกหน้า) (often perceived as warm (มักถูกมองว่าเป็นมิตรและอบอุ่น)), and the workplace atmosphere (บรรยากาศในที่ทำงาน) is friendly (เป็นมิตร), but it is difficult for outsiders to enter their personal life circles (คนนอกเข้าถึงวงชีวิตส่วนตัวของพวกร้าวได้ยาก).

## Diffuse Relationships: G-type Interaction Style (ความสัมพันธ์แบบกระจาย: รูปแบบปฏิสัมพันธ์แบบตัว G)

- **Public space** (พื้นที่สาธารณะ) is narrow and not easily accessible (แคบและเข้าถึงได้ยาก);
- **Private space** (พื้นที่ส่วนตัว) is large and not closed (กว้างและไม่ปิดกัน);
- **Public space** can be divided into several areas, but with unclear and permeable boundaries (พื้นที่สาธารณะสามารถแบ่งออกเป็นหลายส่วนได้ แต่มีขอบเขตที่ไม่ชัดเจนและสามารถซึมผ่านกันได้).

**Represented by Germans** (พบได้เด่นชัดในชาวเยอรมัน): They usually do not smile at strangers (โดยทั่วไปไม่ยิ้มให้คนแปลกหน้า) and only show friendliness to people they know (แสดงความเป็นมิตรเฉพาะกับคนที่รู้จัก) (often perceived as arrogant (มักถูกมองว่าหึงหรือเย็นชา)).

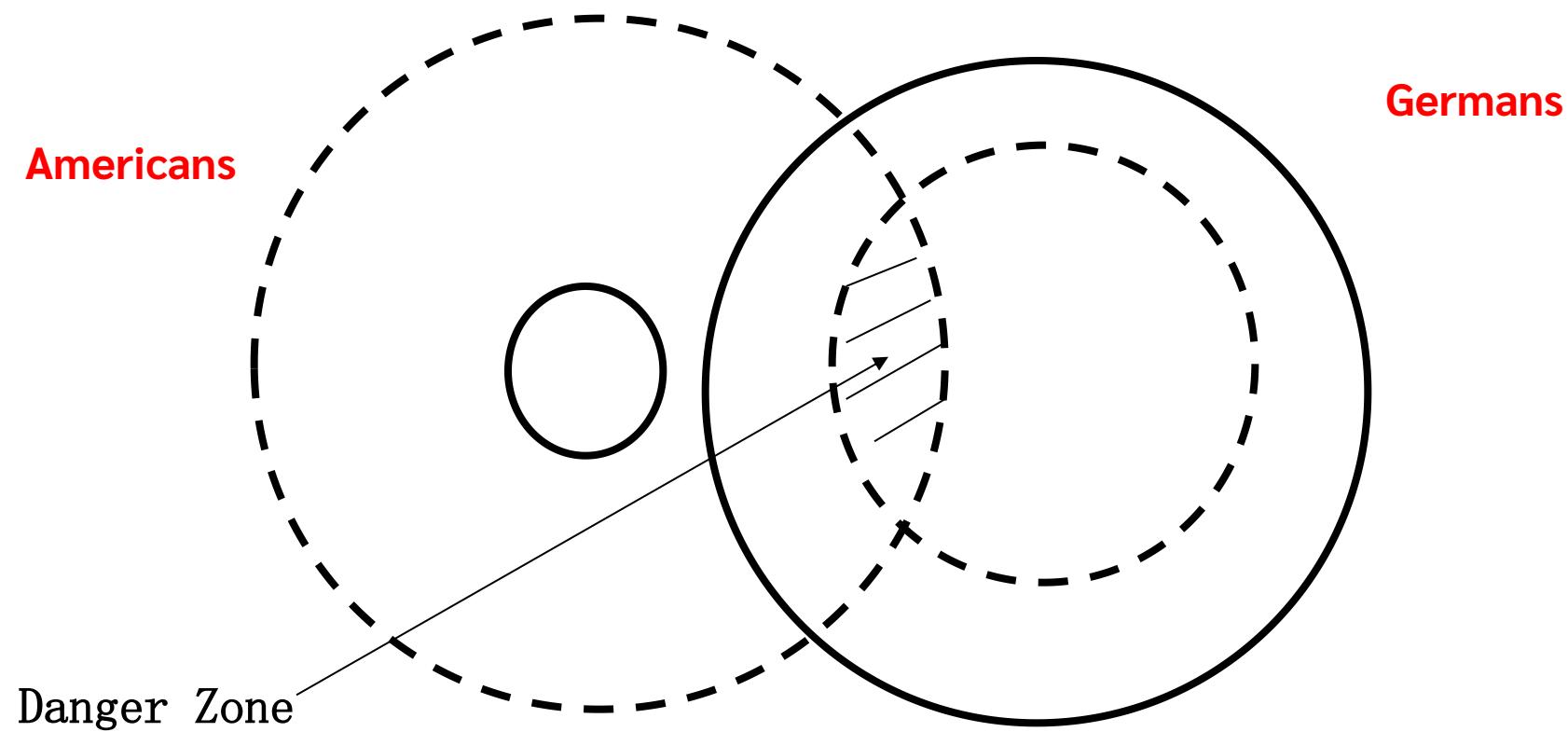
Once one enters their public circle (เข้าสู่วงสังคมสาธารณะของพวกร้าว), it is relatively easy to enter their private circle (ค่อนข้างง่ายที่จะเข้าสู่วงชีวิตส่วนตัว).

If Germans invite you to their home (เชิญคุณไปที่บ้าน), they will also introduce you to their other circles (แนะนำคุณให้รู้จักกับกลุ่มอื่น ๆ ของพวกร้าว).

## **Exercise** ( กิจกรรมฝึกปฏิบัติ)

With reference to G and U model (แบบจำลอง G และ U), draw a diagram (แผนภาพ) of your interaction style (รูปแบบการปฏิสัมพันธ์ของคุณ) and explain its meaning (อธิบายความหมายของมัน).

# when two cultures encounter (เมื่อสองวัฒนธรรมมาพบกัน / เมื่อวัฒนธรรมสองแบบเผชิญหน้ากัน)



# Cultural dimensions according to GLOBE

P41

- Multi-country study and evaluation of cultural attributes and leadership behavior
- (การศึกษาหลายประเทศและการประเมินลักษณะทางวัฒนธรรมและพฤติกรรมความเป็นผู้นำ)
- Are transformational characteristics of leadership universally endorsed?
- (คุณลักษณะของภาวะผู้นำเชิงเปลี่ยนแปลงได้รับการยอมรับในระดับสากลหรือไม่?)
  - 170 country co-investigators (ผู้วิจัยร่วมจาก 170 ประเทศ)
  - 65 different cultures (65 วัฒนธรรมที่แตกต่างกัน)
    - 17,500 middle managers (ผู้จัดการระดับกลาง 17,500 คน)
- 800 organisations (องค์กร 800 แห่ง)

To finish the film reviews by the end of Oct,23(Thursday)





THANKS

