

文化智力/智商

(CQ, CULTURAL INTELLIGENCE)

廖婉鈞 老師



測測看

問項	非常 不同意 (1 分)	不同意 (2 分)	普 通 (3 分)	同 意 (4 分)	非常 同意 (5 分)	項目分數
當我和不同文化的人互動，我會先詢問我自己我的目標為何	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	小計____分÷ 4 = _____分
當我在新文化下工作時學到新的經驗，我會運用這經驗發展出新的工作方法以契合不同的文化	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
當我要和不同文化的人接觸時，我會事前做準備	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
當我處於新文化當中，我能很快地察覺到哪裡不對勁。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

測測看

對我來說，在不同文化的人 的面前改變肢體行為是很 容易的事	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	小計_____分÷4=_____分
當我遇到文化衝突時，我能 馬上調整我的行為	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
我會配合不同文化的人改 變我說話的方式(速度或語 調)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
對我而言在跨文化情境下 改變行為是很容易的一件 事	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	


測測看

我能自在地面對來自不同文化的人	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	小計____分÷ 4 = ____分
我確定我能和來自不同文化的人結交朋友	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
我能適應不同文化的生活方式	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
當我面對不熟悉的文化環境時，我依然感到自在	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

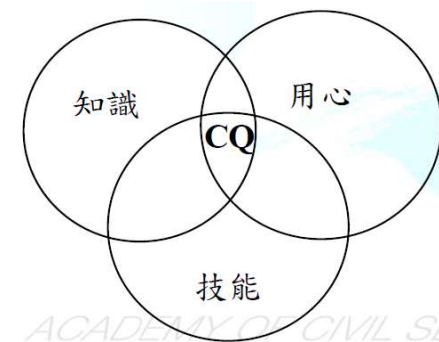
認為若項目分數高於4.5，表示個人在該項目展現高度的CQ能力；
反之，若項目分數低於3，則反映了個人CQ能力待改善之處



文化智力的定義

- 文化智力
 - 一個人在新文化情境下的有效調適能力
 - 有技能和彈性可以理解新的文化
 - 能從和異文化的互動中，深入察覺文化差異，並且慢慢地重塑自己的思維
 - 與異文化的人互動時，能尊重對方的文化，並且展現出適當的行為
- 

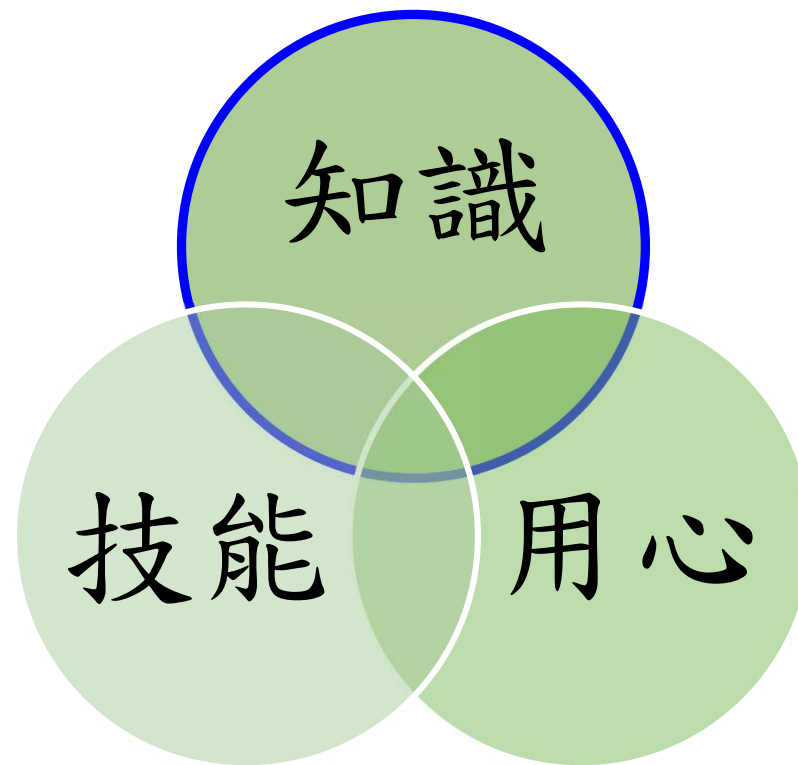
文化智力的內涵



- Thomas與Inkson (2014)文化智力三要素


- 「**知識**」指的是文化知識，一個具備文化智商的人必須要有相關的文化知識，並能掌握從事跨文化交流的基本原則
 - 瞭解何謂文化、文化如何改變以及文化對行為的影響
- 「**用心**」是一種能力，能以**省思、創意的態度注意跨文化情境中的線索**，同時體察自身的知識與感受
- 「**技能**」指的是跨文化技能，把對文化的理解透過一套跨文化行為清單，轉換成有效的跨文化互動行為

文化智力的內涵






文化智力的內涵：知識

- 文化的定義
 - 同一個環境中的人們所**共享的價值觀**
 - 群體生活方式的匯總
 - **與其他群體具有明顯差異**
 - 具有不同的思維模式與行為方式
 - 文化源自於共同的**教育、工作與生活經驗**
 - 形成時間越長、人數越多，越難改變
- 




文化智力的內涵：知識

- 文化的定義
 - 同一個環境中的人們所**共享的價值觀**
 - 群體生活方式的匯總
 - **與其他群體具有明顯差異**
 - 具有不同的思維模式與行為方式
 - 文化源自於共同的**教育、工作與生活經驗**
 - 形成時間越長、人數越多，越難改變
- 




文化智力的內涵：知識

- 最有影響力的文化理論：Hofstede的文化維度理論
 - 由荷蘭學者Hofstede (1980,1991)提出
 - 70年代，IBM對其分布在40個國家和地區的11.6萬名員工進行文化價值觀調查，Hofstede當時正在IBM工作，故而有機會進行資料分析
 - 在IBM工作的員工大都有相似的教育背景與智力水準，調查結果的差異可以反映文化的影響
- 




文化智力的內涵：知識

- 最有影響力的文化理論：Hofstede的文化維度理論
 - 由荷蘭學者Hofstede (1980,1991)提出
 - 70年代，IBM對其分布在40個國家和地區的11.6萬名員工進行文化價值觀調查，Hofstede當時正在IBM工作，故而有機會進行資料分析
 - 在IBM工作的員工大都有相似的教育背景與智力水準，調查結果的差異可以反映文化的影響
- 



文化智力的內涵：知識

- 最有影響力的文化理論：Hofstede的文化維度理論
 - 一、個體主義與集體主義
 - 二、權力距離
 - 三、不確定性規避
 - 四、目標導向(男性vs. 女性)
 - 五、長期-短期導向
 - 六、放縱與限制導向
- 



文化智力的內涵：知識


- 最有影響力的文化理論：Hofstede的文化維度理論

一、個體主義與集體主義

- 人們關心群體成員與群體目標或自己與個人目標的程度
- 請先簡單用十句話描述你自己

- 我是 _____
- 我是 _____
- 我是 _____
- 我是 _____
- 我是 _____

- 我是 _____
- 我是 _____
- 我是 _____
- 我是 _____
- 我是 _____



文化智力的內涵：知識

- 最有影響力的文化理論：Hofstede的文化維度理論

— 一、個體主義與集體主義

- 簡單的幾句練習題，幫助鑑別個人對自己的定義

個體主義

我是一個獨立的人
我是一個友好的人
我是一個充滿智慧的人
我是一個樂於助人的人
我是一個大方的人
我是一個喜歡忙碌的人

只說自身特點，不提與
他人的聯繫

集體主義

我是一位研究生
我是一位上班族
我是一位父親/母親
我是台灣人
我是一位管理者
我是一位佛教徒/基督教徒

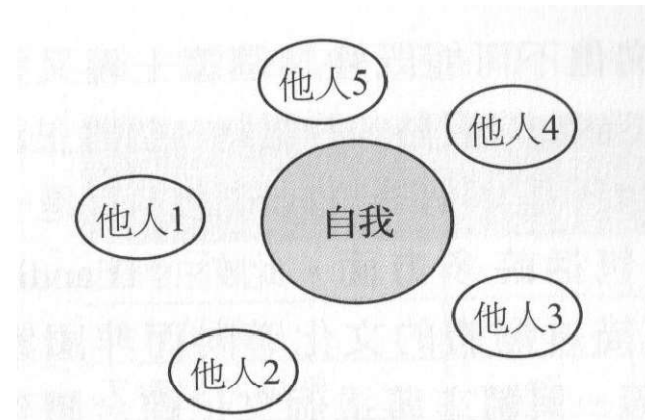
以自身與他人的關係出發，
自己是一大群體的一員

文化智力的內涵：知識

- 最有影響力的文化理論：Hofstede的文化維度理論

- 個體主義

- 自我是獨立的個體，可脫離他人存在
- 別人對自己的看法常用來驗證自己對自己的定義，但不直接影響自我定義
- 讓環境適應自我

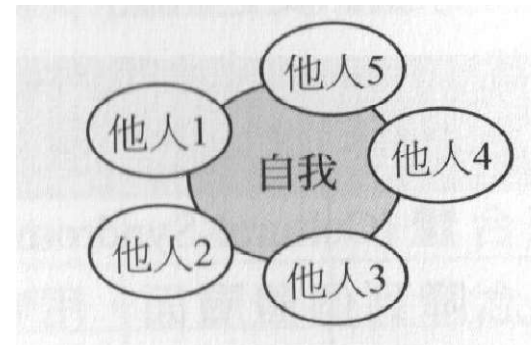


文化智力的內涵：知識

- 最有影響力的文化理論：Hofstede的文化維度理論


- 集體主義

- 自我是群體的一員，與他人相互依存
 - 個人應該屬於某群體，若脫離會有很強的失落感
 - 他人對自己的評價至關重要，常常影響自我評價
 - 改變自我適應環境





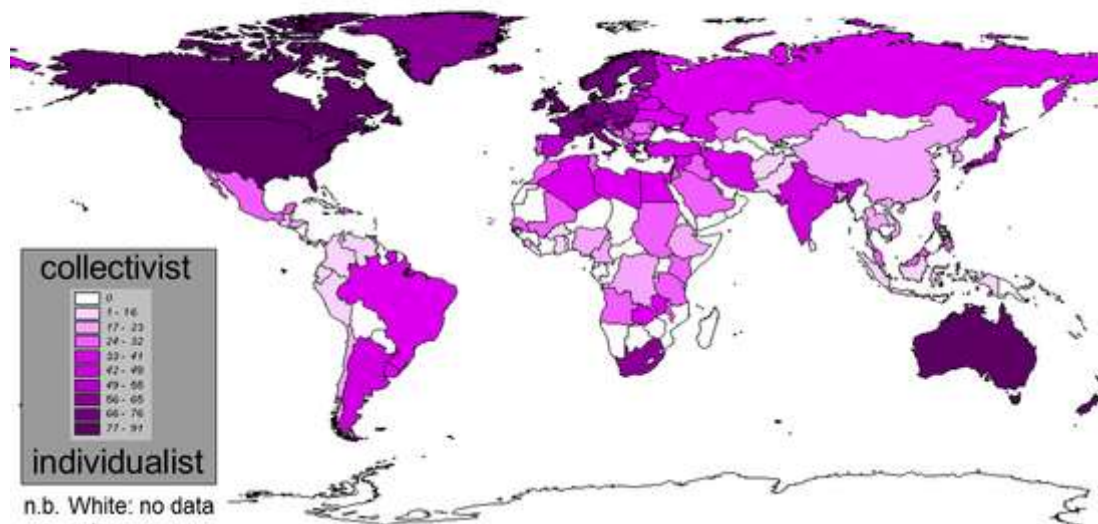
文化智力的內涵：知識

- 最有影響力的文化理論：Hofstede的文化維度理論
 - 個體主義
 - 美國人、加拿大人和澳洲人
 - 自我負責是最基本的西方價值觀，別人的異樣眼光是一種肯定，值得驕傲
 - 集體主義
 - 中國人、日本人和印度人
 - 渴望融入群體，自我價值在與他人比較之中產生
- 

文化智力的內涵：知識

- 最有影響力的文化理論：Hofstede的文化維度理論
 - 一、個體主義與集體主義

Collectivism – Individualism World map






文化智力的內涵：知識

• 最有影響力的文化理論：Hofstede的文化維度理論

— 二、權力距離

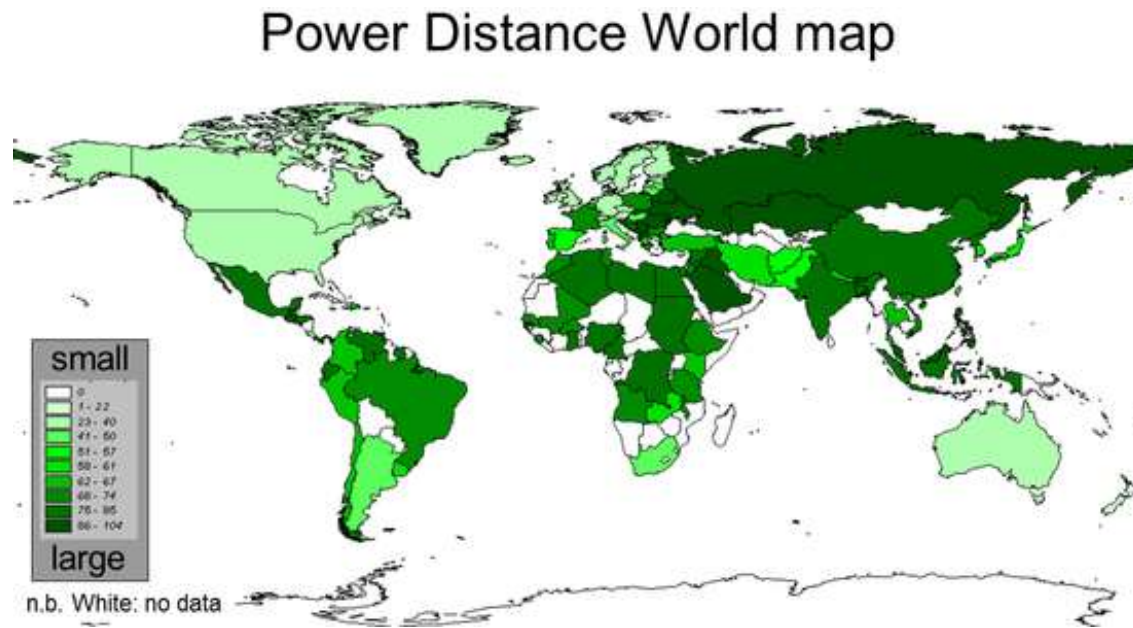
- 人們對權力分配不平均這件事的接受程度

- 接受度高：社會階級分明、權力距離大，由上而下的決策方式
 - 接受度低：人與人之間平等、權力距離小，由下而上的決策方式
 - 例子一：MBA作業分組的韓國人
 - 例第二：北歐文化的低調與平等更勝美國（IKEA董事會）
- 

文化智力的內涵：知識

- 最有影響力的文化理論：Hofstede的文化維度理論

一、權力距離





文化智力的內涵：知識

• 最有影響力的文化理論：Hofstede的文化維度理論

— 三、不確定性規避

- 人們忍受模糊(低不確定性規避)或對模糊感到倍受威脅(高不確定性規避)的程度
- 低不確定性規避：敢冒險，對未來充滿信心
- 美國

— 以冒險的角度來看，是低不確定性規避

» 創業風氣盛行，很少存錢，借貸消費也無妨

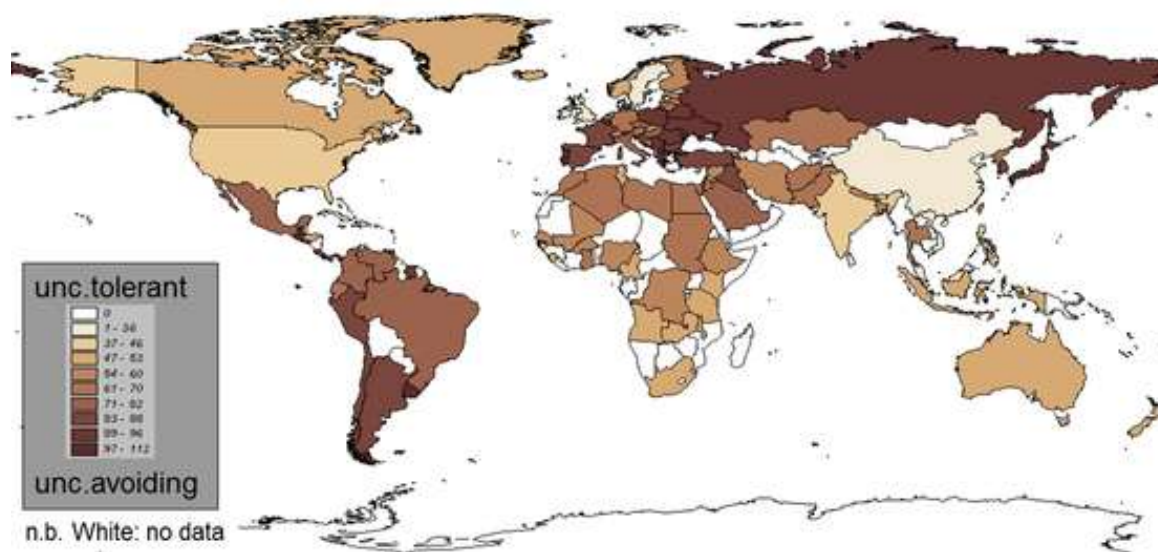


文化智力的內涵：知識

- 最有影響力的文化理論：Hofstede的文化維度理論

— 三、不確定性規避

Uncertainty Avoidance World map





文化智力的內涵：知識

• 最有影響力的文化理論：Hofstede的文化維度理論

— 四、目標導向(男性導向 vs. 女性導向)

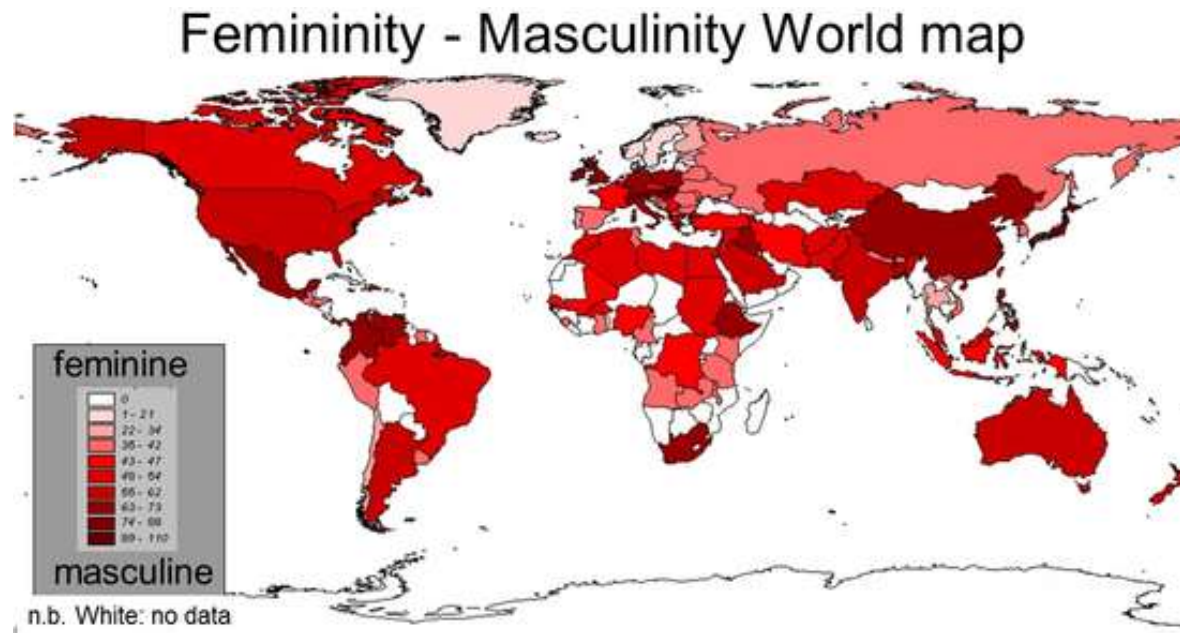
- 強調自信、競爭、物質主義(事業成功導向、男性導向)
or 強調人際關係、他人利益(生活品質導向、女性導向)
- 歐洲國家很多福利待遇體現了對生活品質的重視
 - 瑞士婦女有兩年產假
 - 法國人、義大利人八月都去度假了



文化智力的內涵：知識

- 最有影響力的文化理論：Hofstede的文化維度理論

- 四、目標導向(男性導向 vs. 女性導向)



文化智力的內涵：知識

• 最有影響力的文化理論：Hofstede的文化維度理論

— 五、長短期導向

- 90年代初期，亞洲經濟發展極快，**亞洲四小龍**崛起
- **Hofstede**發現香港、台灣、韓國、新加坡的共同點：對傳統的重視，凡事會想到未來，不會只想當下的交易

• 行動軌跡

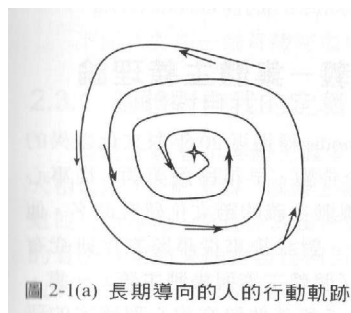


圖 2-1(a) 長期導向的人的行動軌跡

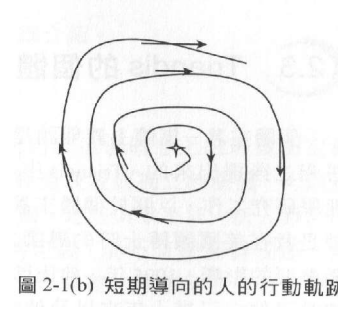



圖 2-1(b) 短期導向的人的行動軌跡



文化智力的內涵：知識

• 最有影響力的文化理論：Hofstede的文化維度理論

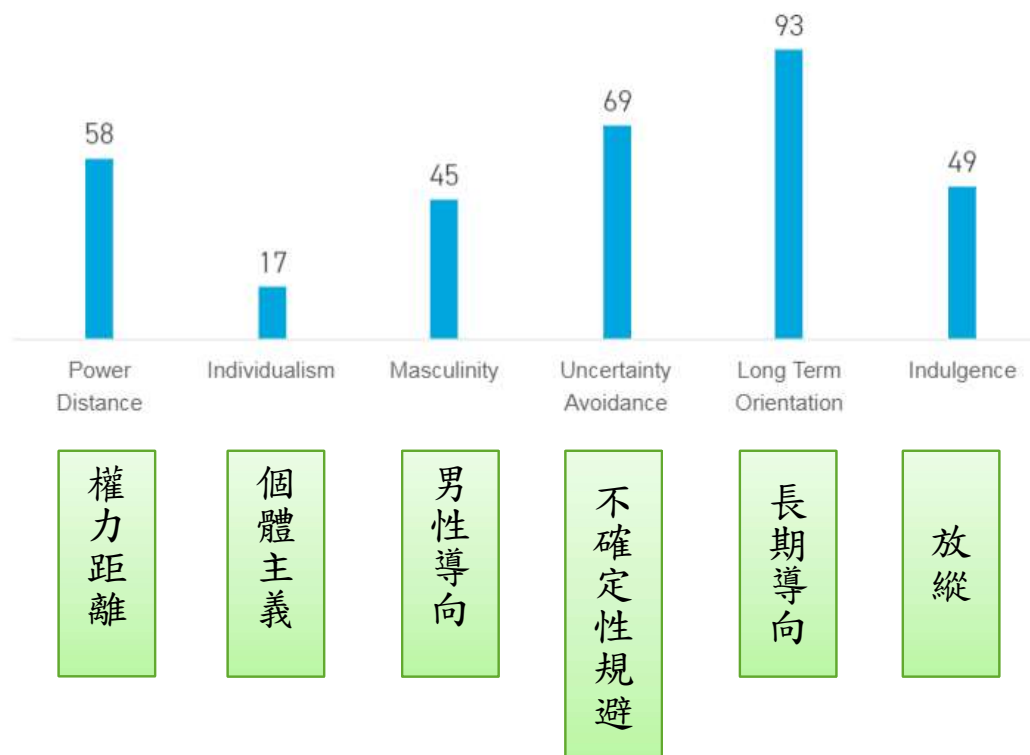
— 六、放縱與限制

- 放縱：相對而言，較允許人們自由享受生活與追尋樂趣
 - 限制：相對而言，對人們的限制較多，擁有嚴格的社會規範，不可踰矩
- 

文化智力的內涵：知識

• 最有影響力的文化理論：Hofstede的文化維度理論

台灣



<https://www.hofstede-insights.com/product/compare-countries/>

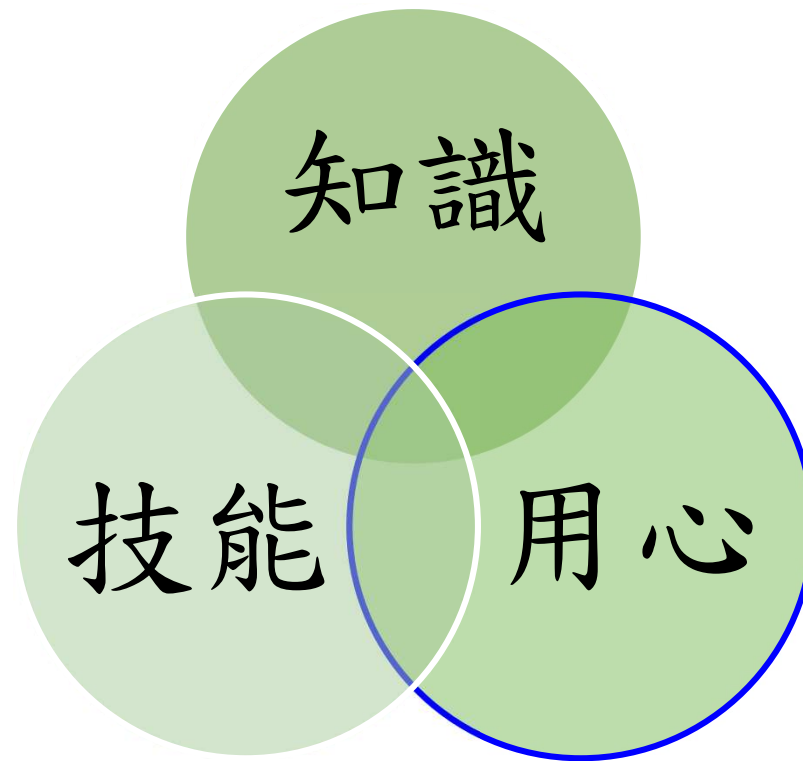
文化智力的內涵：知識

• 最有影響力的文化理論：Hofstede的文化維度理論

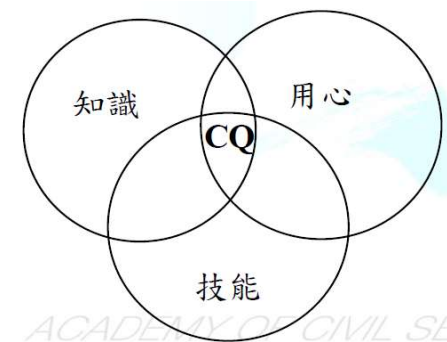


<https://www.hofstede-insights.com/product/compare-countries/>

文化智力的內涵

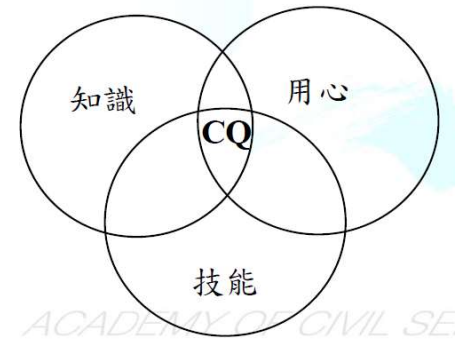


文化智力的內涵：用心



- 沒有用心的例子
 - 我做完工作之後，他開始批評我。他總是一再地批評我。他是亞洲人，不懂我們的做事方法。因此，我決定不要再聽他說什麼了，他一直說一直說，最後我就走開了。

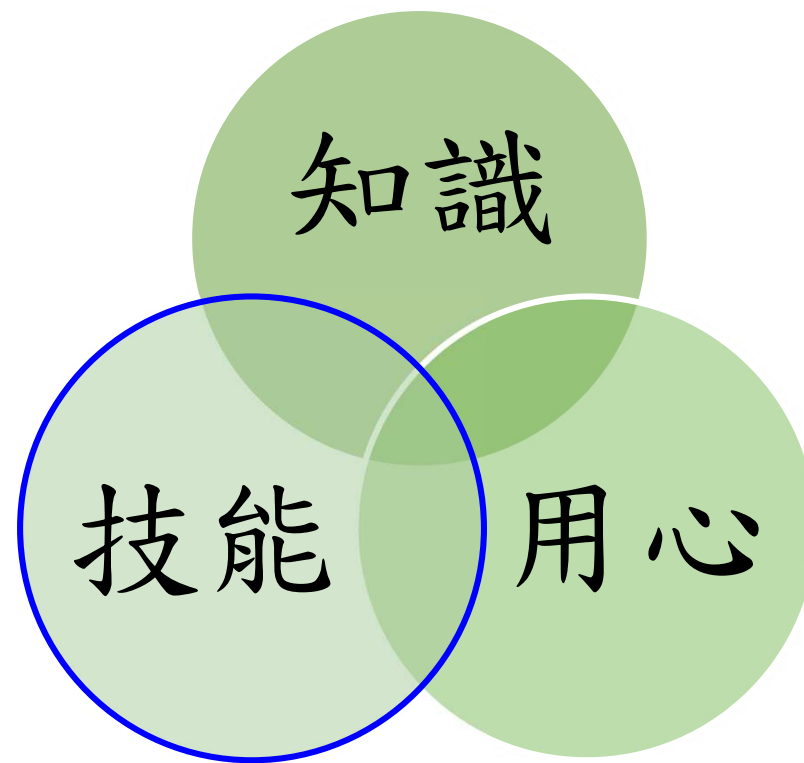
文化智力的內涵：用心



- 有用心的例子


- 我做完工作之後，他開始批評我做事的方法。我聽聽看他在說什麼，他或許有一些重要的話要說。我注意他的語調和樣子，他看起來沒有真的生氣，只是很擔心。我知道我以前沒做過這類工作，他比較有經驗。我知道他必須去向主管解釋問題所在，他是亞洲人，我知道他不想丟臉。他知識淵博，我可以向他學習，我耐心等他說完，並為我犯的錯道歉，感謝他提供我意見，並問他我重做的時候，他能否從旁指導。

文化智力的內涵






文化智力的內涵：技能

- 例子：非男友的男友
 - 一位年輕的美國男子對一位剛搬來社區的日籍女子非常殷勤有禮，還會挽著她的手臂過馬路。這位日籍女子興奮的對朋友說，她有一位美國男友了。
 - 但事實上，美國男子來自美國南方，熱情與殷勤的表現是當地稀鬆平常的事，並不是想要追求日籍女子
- 



文化智力的內涵：技能


- 例子：你是一位美國人，正與一個英國家庭共進晚餐，赫然發現有一位訪客是你非常喜歡的奇幻小說作家，你很開心可以認識這位作家，席間氣氛熱絡，大家也都聊得很開心。飯後，你站到這位作家身旁，一起觀賞窗外的風景，你發現這位作家雖然是名人，但卻相當溫暖可親，他很好奇你的生活與想法。因為你們聊的太開心了，你順手搭著他的肩並捏了一下說：「John，認識你對我意義非凡，我老婆要是知道了一定也會很興奮，希望我們可以一直保持聯絡。」突然，這位名作家拉開彼此距離，避開了你的手，你頓時感覺到你好像做錯了些什麼事。
- 



文化智力的內涵：技能

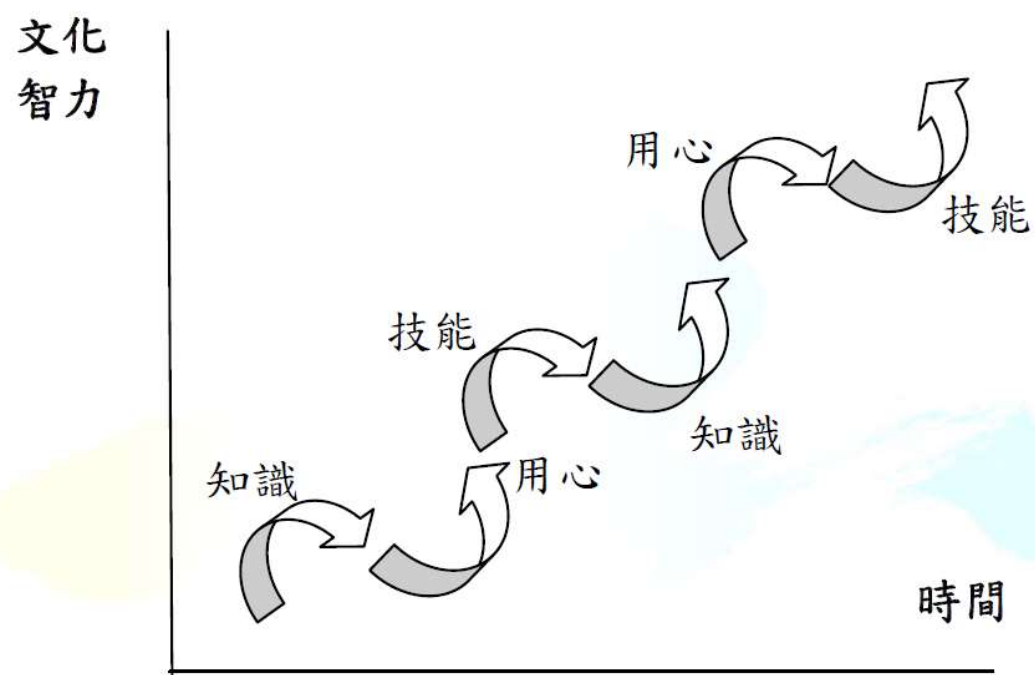
例子：你是一家美國機械製造商的首席工程師，最近公司和一家日本公司簽約，打算升級設備和維修，以提升生產效率。日本公司派了十位日本技師到美國三個月，外派期間他們隸屬於你的部門，你沒去過日本，但聽說這十位技師英文流利且工作認真，你相當期待與他們共事。

頭幾周工作一切順利，但你漸漸開始對於他們佔據你的私人時間感到不耐煩，他們會在下班後跟你約時間討論工作，他們也會請你建議如何打發閒暇時間，甚至有人希望你幫他們排解私人紛爭，你不勝其擾，所以直接告訴這些日本技師，不要把工作和私事混為一談。沒想到過了幾天，這些技師向上反映要求更換經理。




文化智力的發展過程

- 從社會互動中學習






個案:我們可以想辦法吃下去

- 陳先生(中國人)帶著他的英國客人走進一家擁擠的上海餐廳，周遭氣氛繁忙吵雜，陳先生微微鞠躬、稍稍前傾並微笑說：
「我想，這家餐廳不是最棒的。」
 - 英國客人湯姆森有點僵住了。他難以掩藏他的驚訝，他該怎麼回答陳先生說的話呢？
- 




個案:我們可以想辦法吃下去

- 英國客人湯姆森想:餐廳是陳先生挑的,他真的覺得這裡的菜很糟糕嗎?如果他真的這麼想,為什麼還要選這家餐廳?或許,批評食物只是中國人的習慣?或者,這是個笑話?陳先生笑得很開心呢。還是這是一種謙遜?記得書上說中國人謙沖自抑,但也說中國總是拐彎抹角。或許他是對我們的生意沒興趣?也許,是一種隱性的侮辱!?
 - 湯姆森糊塗了,最後他決定對陳先生說:「我想,我們一定能想辦法吃下的」
 - 是他的想像,還是他真的看到陳先生燦爛的微笑有點變小了呢?
- 



個案:我們可以想辦法吃下去

- 中國習俗中，會貶低自己的成就已表現對賓客的尊重，這樣的行為是期待賓客投桃報李，用口頭恭維回報主人的尊重
 - 以文化智力的知識、用心與技能來分析
 - 湯姆森沒有相關知識
 - 湯姆森沒有用心，沒有能力在其他線索的脈絡下觀察、理解，例如：之前與陳先生的對話經驗、之前與中國人相處的經驗、顯而易見地餐廳品質
 - 湯姆森缺乏技能，因為沒有知識和用心，他只能用他慣用的回應方式回答
- 

文化智力的訓練

互動 程度	高	訓練類型	訓練方法	培養文化智力的層面
		事實介紹	書籍、演講、影片、地區簡介	關於特定文化、文化面向與過程的知識
		分析	個案教學、討論、文化同化	包括一般性與特定性的文化知識，以及演練如何分析文化脈絡線索
低		體驗	模擬、角色扮演、實地參訪、實際跨文化交流	演練觀察新文化的能力，並且體驗跨文化互動時的感受

課堂作業

- **第一題**：請至換日線網站
(<https://crossing.cw.com.tw/>)上任選一篇文章，寫五百字閱讀心得
- **第二題**：請根據第二頁到第四頁PPT上的題目，寫下你文化智力的知識、技能、用心各得幾分？你對分數有何心得想法？