

文化差异管理

郑祖波

一、对文化差异的认识

按照荷兰文化学专家霍夫斯坦特教授的定义:文化不是一种个体特征,而是具有相同的教育和生活经验的许多人所共有的心理程序。由于各个国家、民族的语言、传统、生活方式不尽相同,所以每个国家、民族都有着与其地理环境、物质生活方式和社会组织形式等相适应的物质文化、社会文化和精神文化。所以跨国公司的管理是一种跨文化管理,而跨文化管理的核心是对文化差异的管理。跨国公司跨文化差异管理的成效成为影响跨国公司经营成败的关键因素之一。

(一) 文化差异导致文化风险和文化冲突

不同的文化具有不同的价值观念、伦理道德、风俗习惯、思维方式和行为方式,这些都将增加管理的复杂性,带来种种文化风险。这些文化风险包括:

1. 种族优越感风险,即凌驾于异族文化之上,不能客观地评价异族文化,带有自己民族文化环境中形成的“偏见”和“先见”。

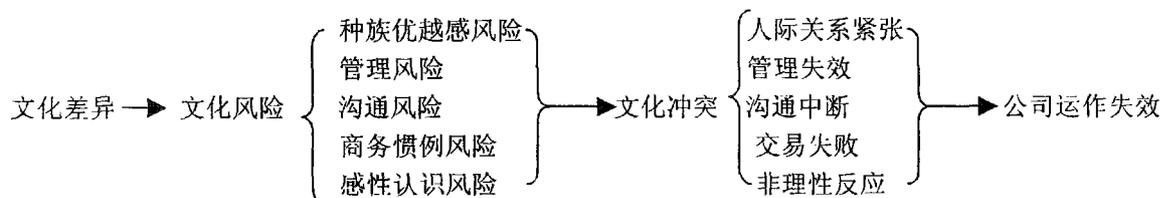
2. 管理风险,即管理人员的管理思想、管理习惯、管理方法等不能有效地应用到新的文化环境中的风险。

3. 沟通风险,即对语言或非语言信息采取错误的诠释方式而产生的文化误读,从而导致沟通失败的风险。

4. 商务惯例风险,即原有的商务运作惯例、业务洽谈习惯等不能适应新的文化环境而导致的交易失败的风险。

5. 感性认识风险,不同的文化具有不同的价值观念和道德标准,从而对事情产生不同的感性认识,而这种由于基本价值观念的不同而形成的不同感性认识往往较难改变。

所有这些文化风险如果得不到妥善解决,就会产生文化冲突,跨国公司如果不能化解文化冲突就会导致人际关系的紧张、管理失效、沟通中断、交易失败,甚至一些非理性的反应,威胁公司运作的效率和效果。文化差异、文化风险、文化冲突,以至公司运作失效的关系如下图所示。



(二) 文化差异带来竞争优势

文化差异对跨国公司的影响不只是负面的,文化差异

也可以为跨国公司带来竞争优势,增强公司的灵活性,而且使系统整体最优,达到 $1+1 > 2$ 的效果。

1. 市场方面。文化差异提高了跨国公司对于目标市场的文化偏好的应变能力和适应能力,跨国公司努力使其雇员的构成与不同文化背景的重要顾客或顾客群体相匹配,以接近客户并形成嫡系关系。如利用中国人经营中国的公司,开拓中国市场,即实施本地化的战略,充分利用本地化带来的好处。

2. 成本方面。跨国公司的外派人员一般有较高的工资,加上交通费用、驻外补贴等支出,大量向东道国派遣工作人员需要较高的成本。同时,在产品文化内涵和资讯要求越来越高的市场条件下,单纯使用母公司一种文化模式下的人力资源已经很难满足这种要求,而利用东道国当地员工不但可以提高公司市场方面的适应能力,而且可以节省成本。

3. 解决问题方面。“每种文化都有一些独一无二的认知,也都有一些独特的盲点”(Laurent · A 1994),而且每种文化都有其独特的思维方式,利用文化差异可以为问题的解决提供更广阔的视角范围,减少思维的模式化,可以激发解决问题的新思路和新方法,提高公司的灵活应变能力。而且为了适应在国际舞台上发展业务,最高管理层在设计战略时必须从不同的视角出发,才能反映业务国际化的复杂性。

二、文化差异管理战略

根据对文化差异的不同认识,一般企业在处理文化差异时采取三种战略:忽略战略、最小化战略、利用和学习战略,这些战略也反映了集团总部和子公司之间的不同关系。

(一) 忽略战略

这种战略方法的假设前提是各种文化是不相关的,而且随着经济、技术的发展以及管理学教育、管理咨询专业化在世界上的长足发展和影响范围的不断扩大,世界各地的处事惯例会越来越相似,即文化具有趋同性,文化差异是不重要的。集团总部和子公司的关系表现在总部以自我民族为中心,由集团总公司制定政策和惯例,子公司要不折不扣地贯彻执行。这种战略的好处是有助于维持产品的质量水平、维持对客户的服务质量水平和技术标准,并且有助于企业文化在世界各地的统一性。其面临的挑战是可能的文化冲突以及组织缺乏灵活性。

(二) 最小化战略

这种战略的假设前提是正视文化差异的存在,认为其

带来的主要影响是负面的,因而会产生问题,威胁公司运作的有效性。最小化方法有两种方式,一是将各种文化均匀化,通过文化注入、文化融合等方式,产生文化的一致性,其主要的手段可以是建立全球性的企业文化,也可以是直接注入母公司的企业文化,集团总部和子公司的关系表现为全球中心型或民族中心型。其面临的挑战是文化抵制,组织的无效率。另一种方式是将各种文化孤立起来,相互隔绝,以减少潜在矛盾的发生,其主要手段是文化的本地化战略,在严格的财务控制和报告体系基础上允许海外子公司在管理方面实施自治,其好处是增强了目标市场的应变能力和适应能力,利用了本地化带来的好处,其面临的挑战是分裂的可能、管理失控、错失可能的协作,不能获取整体竞争优势。

(三) 利用和学习战略

这种战略提出的假设前提是不同的文化是相互学习并进行革新的机会或是产生竞争优势的原因。这种战略又可以分为两个战略,一个是利用战略,另一个是学习战略。

1. 利用战略。利用战略主要依据的是接近与嫡系心智模式,即利用不同文化背景的员工接近不同的市场,与客户形成嫡系关系,其实施的目的主要是为了获取市场适应性方面的竞争优势,同时获取成本方面的竞争优势。

2. 学习战略。学习战略是将文化差异产生的优势提升为公司整体的竞争优势,而不是局限于目标市场或一部分员工。下面我们用一个案例说明学习战略的必要性。

阿塞斯国际资本公司(Access Capital International)是一家美国的投资银行,80年代初,该公司向欧洲扩张业务,由于美国人不了解当地的文化规范和市场环境,公司雇用了曾在北美的商学院学习过的欧洲人,将他们派往其欧洲的办事处,这个策略取得了显著的成功。但是几年之后公司的领导人开始感觉到,公司并没有充分利用员工的文化差异带来的好处。有些人甚至怀疑,由于利用了文化差异带来的好处,公司本身可能已经变得比较脆弱。一位高级经理阐述道:“如果明天法国雇员都辞职不干了,我们怎么办?我不知道我们能做什么!我们从未努力去了解这些差异和文化能力究竟是些什么,以及它们是如何改变业务运作流程的。如果我们知道,那么我们就掌握并传授这种文化能力。我们非常了解要利用人的文化优势,就像过去我们做的那样,但是我们似乎从未去学习这些文化优势”。

这种学习战略主要体现在以下方面:

(1) 通过学习来鉴别那些十分有效的、以文化为基础的技能、沟通、信任和惯例,使公司能学习与综合这些文化能力,并能在公司内传播,变成公司的整体竞争优势,成为公司竞争能力的一部分。

(2) 通过学习来交流、传播不同文化的思维方式和行为方式,互相借鉴,以使公司重新考虑和界定市场、产品、企业使命、企业惯例、管理方法,甚至企业文化,来提高公司的灵活性和适应能力,创造新的竞争优势。

(3) 通过学习使公司形成自我学习和成长的机制,建立学习型的企业文化,差异成为公司成长的永恒动力,通过学习为公司创造效益。

三、实施学习战略的条件

(一) 管理层必须认识到文化差异带来的好处,切实珍视各种各样的看法和见解

首先管理层要抛弃种族优越感,而且要在公司内消除任何文化优势表现形式,这样才能建立起对异族文化的尊重和理解。其次,公司管理层要认识到不同文化具有不同的思维方式,而且还要认识到存在多种取得积极工作成果的正确方法。最后,公司管理层要将雇员所表达的不同看法和见解看作是公司学习的机会,是建立学习型组织的良好契机。

(二) 公司必须具有非常清晰并得到普遍理解和接受的使命

这种使命使雇员知道公司努力的目标是什么,有助于防止将有关差异性的沟通演化为关于个人观点正确性的辩论。这种使命也有助于建立起跨文化差异的共同价值观,它使每个员工的行为与公司的经营业务和使命结合起来,它是不同文化群体的粘合剂和融合剂,增强企业文化的适应能力和企业凝聚力。

(三) 公司的文化必须建立一种使每个人都取得高标准绩效的期望

这种文化不是那种对某些文化背景的员工有很高的期望,而对另一些文化背景的员工持较低的绩效期望而导致自我实现预言的消极文化,即企业文化必须平等对待所有文化,尊重所有文化,抛弃任何的文化优越感,公司必须相信,全体雇员都能够而且也都应当为公司的使命作出充分的贡献。

(四) 公司的文化必须鼓励开放的沟通

这种文化逐渐养成人们对争论的良好的容忍性,并鼓励有关工作问题的建设性冲突,公司必须认识到开放的沟通是个人和组织学习的机会,只有在开放沟通的环境中,员工才会坦诚布公地交流基于自己文化背景的经验和技能。

(五) 公司的文化必须使雇员看到自己的价值

只有使雇员看到公司对他们的尊重,他们对于公司的重要价值,他们才愿意主动运用自己的经验和技能,才能有信心交流自己的经验和技能,共同推动公司的学习和成长。这种文化的获得,往往通过亲情管理、工作再设计、教育培训、职业规划等方式,来增强雇员的激励水平并促进个人的发展。

(六) 公司必须具有一个相对平等的、非官僚化的组织结构

这种平等的、非官僚化的组织结构鼓励开放的沟通、鼓励变革,是学习型组织文化建立的前提,因此公司必须能区分有效的官僚因素(即能授权完成任务的能力)和无效的官僚因素(即造成地质变革和沟通的因素),并通过组织结构扁平化、自下而上的沟通、员工参与管理以及良好的沟通机制的建立等方式减少无效的官僚因素。

参考文献:

1. 赵曙明:《国际企业:人力资源管理》,南京大学出版社,1999年版。
2. [美]戴维·A·托马斯 罗宾·J·伊利:“差异创造效益:多样化人员队伍管理的新心智模式”,《人员管理》,人民大学出版社,2000年版。
3. 彭迪云 甘筱青 彭晨:“现代跨国公司成长的文化因素与跨文化管理”,《南昌大学学报(人社版)》,2000年版。
4. [瑞士]苏珊·C·施奈德、[法]简·路易斯·巴尔索克斯:《跨文化管理》,经济管理出版社,2002年版。

(作者单位:厦门大学企业管理系)

(责任编辑:方文)