

台湾大陆合资企业跨文化管理分析

谢宁铃

(厦门大学管理学院, 福建厦门 361005)

华夏文化覆盖中国大陆、港、澳、台、新加坡及海外华人、华侨聚集的社区。它们之间除了共性之外,已形成了各具特性的亚文化。这与各自生长的社会体制、政治制度等社会文化环境因素有关,由此产生了观念和行为习惯上的差别。以往在企业管理的跨文化研究中较多注重东西文化差异,而对同一主流文化之下的亚文化间的冲突重视不足。本文主要论述了大陆、台湾合资企业在跨文化管理中存在的问题、产生跨文化冲突的原因,最后提出解决冲突的策略。

一、大陆、台湾文化差异比较

大陆与台湾虽然同属“儒家文化圈”,文化都源自华夏文明,但 20 世纪不同的社会演进,使二者形成相当大的文化差异。大陆目前处于社会经济转型时期,人们的价值取向与管理理念尚未定型。而台湾,于 1945 年以前在日本殖民统治下长达半个世纪,1949 年以后两岸又长期分治,使得台湾在保持传统文化的同时,更多地接受了日、美文化的影响。其社会经济体制取自美式资本主义,企业经营管理又效仿日本风格。在成功的经济起飞过程中,形成了兼融美式、日式经营管理方法、以中华文化为基础的独具特色的管理模式。下面我们来分析大陆和台湾的文化差异。

1. 个人主义与集体主义

大陆和台湾都倾向于集体主义,在这种文化中,人们受到紧密的社会框架的约束,对组织有心理承诺和忠诚感,注重共同利益。但二者的程度和角度有所不同。台湾的集体主义是以家族为中心的“小集体主义”,提倡员工对企业的忠诚,来换取公司对个人的保护,如长期雇佣和逐步升迁。对自己的评价主要依据成就和地位。在企业中,人们则根据个人利益得失来处理与企业的关系,而企业根据个人重要技能的能力和以客观标准衡量的业绩确定奖酬,并且认为薪资信息是隐私和应该保密的。

中国大陆的集体主义比台湾更高,是以社会为中心“泛集体主义”,国家利益高于一切。人们尽力维护和谐,避免直接冲突。在企业中,人们重等级重资历,通常采用集体决策,强调“艰苦奋斗、无私奉献”的主人翁精神,

认为应当公开薪资信息,以寻求一种心理上的平衡。

2. 权力距离

指社会对权力在组织中不平等分配的接受程度。大陆属于较高的权力距离,组织里有严格的等级观念。在企业中表现为管理者与下属之间感情差距很大,上司具有较大的权威,且不易接近。

而台湾人的权力距离更高,社会把财富和权力方面的差异加以制度化、合法化,极力加以保护。沟通中强调等级和保持距离,重视生活经验、资历和地位。在企业中,大多数人倾向于依赖一位领导,管理者被授予极大的权力;晋升和评价时看重服从与忠诚;管理者和工人的工资差距极大。

3. 不确定性回避

大陆是一种较高不确定性回避,人们力图避免诸如变换工作这样的行为,且规章制度占主导地位。在组织中,人们常倾向于听从权威或专家的意见。

而台湾则是更高的不确定性回避。这是由台湾“孤岛经济”和在政治上的“国际孤儿”地位决定的。一有政治上的风吹草动,都会影响已建立的经销网络,这使得台商的危机感特别强,投资时就非常看重政治环境的稳定和政府的信誉,多采用平衡收益抗风险的中庸战略。在企业中则表现为重视员工的忠诚度和强调规章制度。

4. 男性/女性倾向

大陆文化偏中性,社会的价值取向既追求事业成功,也追求生活质量,强调中庸和睦与关心他人。

而台湾文化则是偏男性,社会主导价值观是鼓励激烈的竞争,获得成功和金钱。性别角色具有明显差异——男性是专断的、占支配地位;工作是男性的生活重心,他们宁愿加班也不愿放弃任何收入。而妇女通常呆在家中从事家务劳动。

5. 短期/长远取向

主要反映人们对将来与现在利益进行权衡时考虑长远利益的相对程度。

大陆、台湾都是长期取向。表现为提倡节俭和储蓄,重视教育,愿意为将来投资。

二、台湾、大陆合资企业跨文化冲突表现

正是由于台湾与大陆在文化上存在一定的差异，因此在合资企业中就会出现双方之间因文化不同所导致的——系列冲突。它涉及到经营理念、领导行为、管理风格、沟通方式、规章制度、组织机构、员工激励等诸方面。

1. 管理制度上的冲突

①体制过于程序化，没有灵活性。对大陆人员采取强制的方式要求贯彻实施其管理模式，这往往使大陆被管理者对规章制度产生逆反心理，并在管理的空隙中尽可能地应用大陆的管理方式，使制度化难以贯彻实施。如某些台企要求员工每日、每周都要写工作计划和工作报告，过多的书面报告常导致员工抱怨。

②多实行集权式管理。以厦门灿坤为例，每个产品事业部只负责生产业务，研发、财务、人事等工作均由其平行职能机关进行。而研发、财务、人事等部只拥有一定的自主权，大部分都要接受台湾总公司的领导，尤其是财务部门，只对台湾总公司财务部负责。且原料采购及市场营销等工作，也均由集团总公司的采购部与贸易部直接负责。这种垂直的企业架构与集权式管理，虽使得灿坤对企业的控制紧凑有力，但是各个子公司自主权极小，无法发挥主动性。由于事事都要向总部汇报而导致无法及时把握市场机会。且大陆的中层管理者由于授权不够，常常感到力不从心。且大陆员工认为这是一种不信任，进一步和台湾来的高层干部产生了心理上的距离。

2. 行为方式上的冲突

大部分的决定由台方经理做出，保持绝对权威。常常要求员工加班。强调以纪律规范员工，犯错则严惩。台商对大陆员工过于苛刻，甚至有体罚等行为，常引起员工反感与舆论反弹。甚至形成台商与韩资企业老板的不良印象较为突出。

3. 思想上的冲突

①台方经理有种优越感，对大陆员工带有偏见。企业中缺乏平等气氛，过于强调下级服从上级。在台资企业中，通常会看到台籍干部看不起大陆员工，看不惯大陆员工的行为举止与生活习惯，对其工作态度颇多怨言。相对大陆干部而言，台湾干部较为现实，雇佣观念较强，绝对服从上司的决定，甚至有时明知是错误的决定也仍然坚持，导致了很强的短期行为，而不考虑公司的长远利益。大陆干部思维活跃经常会有不同意见的反映，但同时责任心不够强，而且由于较少接触国外的先进管理模式，相对台湾干部其经营理念较为落后。

②如果合资双方中，大陆一方为国企，台湾一方为民营企业，则二者在价值观、工作职责、评价标准和劳

资关系上的认识都会有所不同。这是基于经济基础和社会制度的差异。例如，A 合资公司是大陆、台湾双方共同投资经营的一家集装箱运输公司。高层管理人员及部门主管由双方共派。中方是有悠久历史的国企，台方则是新兴的家族公司。

事件 1：刚开始运营时，条件差，中方员工感到工作有困难。若在原单位一般会有领导做思想工作：“困难是暂时的，请大家理解”，而 A 合资公司三月内无人过问此事。双方都有意见。台方认为工作要以客户为中心，工人就要努力工作，挑条件讲困难太过份，而中方员工认为合资公司把工人看成打工仔，不是企业的主人，很有失落感。事件 2：一天，办公楼旁的叉车突然失火，边上就是货物，楼内所有中方人员都快步跑往现场，协助灭火。而台方无一人到现场，在办公室隔窗观火。双方的典型抱怨：中方认为干部应不顾生命危险，保护国家财产安全。台方却认为：人的生命高于金钱和财产，且现场失火应该由专门人员负责灭火。

4. 人力资源管理上的冲突

在职位安排上，大陆人员在高层管理中的比例太小，公司没有实行本土化管理。台湾人有天生的地域观念，他们不信任大陆人员，更愿意让台湾人负责管理工作，权利距离大。当然，不重用大陆人员不止是地域观念的问题，这也和内地员工的素质有关系。大陆的管理者责任心不够强，在工作时会有很大的折扣，而台湾管理者有组织伦理，比较敬业。在晋升上，大陆干部希望能够获得与台湾干部一样的发展机会，但通常会感到存在“无形的天花板”，不利于企业留住人才。

5. 激励体系上的差异

薪水差异大。在大陆的台湾管理层的工资通常是同级别大陆员工的数倍。大陆员工常常对同种工作而薪酬差异巨大导致强烈的反差产生不满。

表 1 大陆、台湾在文化上的差异

	大陆方(以国企为例)	台方(以家族企业为例)	
精神文化层面	投资观念	重视国家和政府的发展战略，关注劳动力安置	重视效益，关心资产增值
	产权观念	重视固定资产和实物产权	关心技术产权
	营销观念	重视营业收入，以生产为中心	重视服务质量，以市场营销为中心
	法规观念	重视“人治”传统，注重情面和关系	重视企业规章制度
	人才观念	重视“艰苦奋斗、无私奉献”的企业精神，并以此作为人才评价和选拔标准	重视对员工的培训
制度行为层面	经营目标	希望引进资金、先进的技术和管理	降低生产成本，提高利润，早日收回投资
	领导方式	以教育为主，惩罚为辅	奖惩分明，犯错必严惩
	决策方式	开会讨论	集中决策，重大事项由最高层决定
	沟通方式	口头指挥，口头承诺	书面沟通，文本指令
	组织机构	部门多而全，党团工会为内部正式机构	家族企业
	规章制度	规章健全，执行时可变通	规章严密，执行时不可变通
人力资源层面	薪酬福利	按当地物价和同类公司水准	尽量降低人工成本
	员工激励	从重视精神激励为主，转向重视物质激励	以物质激励为主
	招聘录用	以公司内部招聘为主	面向社会从劳动力市场招聘

三、台湾、大陆合资企业文化冲突的原因分析

1. 根源在于合资双方的亚文化和企业文化有着相当大的差异

双方虽然同属华夏文化圈,但两岸在长期不同的社会演进过程中形成了各具特色的政治经济体制和社会文化环境,由此产生了观念、价值体系和企业文化上的差异。而这种区别常常被“同宗同源”的口号掩盖了起来,对亚文化差异的忽视就自然造成了大陆和台湾在合资过程中的一系列矛盾。

2. 台方对大陆的政治、经济、法律、文化环境以及对方的公司文化及管理方式缺乏足够的了解

一方面是由于内地近几年的发展非常快,经济增长迅猛,城市面貌和人文环境都发生了巨大的变化。而一些台湾投资者对大陆的认识还停留在改革开放前的计划经济阶段,则显然跟不上形势的发展(这其中也存在着政治因素,即台湾媒体在政府干预下的非客观报道起了一定的影响)。另一方面则是“优越感心态”在起作用。台湾经济起飞比大陆早几十年,现已是中等发达的“亚洲四小龙”。而内地还处于向小康迈进的阶段。因此,台方不免认为自己的文化价值体系更优越(更注重传统,还吸收了美、日文化精华),对自己的管理风格存有自豪感,很难接受大陆不同的生活方式和管理方式,处处以自我为中心,总是将自己的观点强加给大陆职员。这种“以自我为中心的管理”必将遭到抵制,引发冲突——或完全照搬台方模式造成“水土不服”现象;或双方各持己见,互不相让,造成“双重指挥”。

3. 双方对合作中可能出现的困难的程度没有足够的思想准备,文化适应能力、解决文化冲突的技能都差强人意,同时未能建立起相互信任和理解协调机制

总之,文化冲突会影响合资企业管理者与员工之间的和谐关系,导致公司组织机构的低效率、管理费用的增大和市场机会的损失;阻碍了总公司的战略实施,严重时会导致合资公司的倒闭。

四、解决文化冲突的对策

1. 识别文化差异

以双赢和互利为原则,正视文化差异的存在是解决文化冲突的根本出发点。只有认识到差异,才能表现出对他方文化的尊重。而尊重对方文化是双方心理沟通的桥梁,有了这座桥梁,才能对他方的行为方式、价值取向、风俗习惯有进一步的了解,对来自不同文化背景的管理观念表示理解,达到真诚的合作。在这个过程中,要既看到自身文化的优点和缺陷,又看到对方文化

的长处和不足,才能形成相互学习,取长补短的局面。

在文化整合过程中,可试用企业中正式及非正式企业领袖,重点向他们灌输外来文化。如企业中的劳模、技术能手、工会主席等传统观点领袖在员工中具有很大影响。而非正式组织的领袖,如同乡会会长等在非正式组织的成员中,也有很强的影响力。首先让传统观点领袖和非正式组织的领袖接受新的管理理念和模式,员工自然而然地效仿他们。

2. 文化差异最小化处理

将差异带来的影响最小化,就要秉承“尊重个性,以人为本”的企业哲学,创建自立、平等、信赖的工作氛围,让个人的独创性得以淋漓尽致地发挥。尊重个性的同时,还要提倡合作与交流的团队精神。在工作上,要倡导协作和分享。

3. 进行跨文化培训

跨文化培训是为了加强人们对不同文化传统的反应和适应能力,促进不同文化背景的人之间的沟通和理解。跨文化培训的主要内容有对文化的认识、文化敏感性训练、语言学习、跨文化沟通及冲突的处理、地区环境模拟等。可以组织双方管理人员了解对方母企业的发展历史和企业文化,增加双方的非正式交往,以理解对方的文化形式和感情。

跨文化培训的好处:减轻驻外经理可能遇到的文化冲突,使之迅速适应当地环境并发挥正常作用;促进当地员工对公司经营理念及习惯做法的理解;维持组织内良好稳定的人际关系,保持企业内部信息流的畅通及决策过程的效率;加强团队协作精神与公司的凝聚力。以减少误会和摩擦,建立双赢意识。

4. 形成共有的价值观(建立新的管理文化体系)

找出双方文化中的共同点,作为跨文化沟通和进行文化整合的基点。企业的终极目的就是盈利,在这种终极目的下,企业经营理念和管理模式多少都有一些相同之处。因此,找到这些相同之处,并以此为契机发展文化冲突双方都能接受的、高效的企业经营理念和管理模式,是进行跨文化企业管理的有效途径。如在强调产品质量的基础上达成共识,严格的质量标准可成为双方的共同追求。

要实现员工文化、管理者文化和企业整体的制度文化三个层次的融合。企业的制度文化最终要由全体员工去贯彻。文化整合后的企业经营理念,不仅要由制度上成为企业运作的准则,还应该通过各种激励、约束手段,使之内化为员工的价值观念和行为规范,贯彻到

企业管理的各项职能中去,这样企业就会形成独特的企业文化,实现对员工的软管理。使得每个员工能够把自己的思想与行为同公司的经营业务和宗旨结合起来。从而完美地实现企业文化的有机融合以及最有效的管理。

5. 建立有效的激励体系。可以改善奖励方式,如严罚之外还须重奖,用正刺激来强化企业倡导的价值观。建立有效的考绩与晋升制度——通过各种优惠待遇包括奖金等激励职工,凡努力学习和有贡献的员工都会有相应的提升机会。为员工提供职业生涯发展计划,重视人员培训来表明企业对人才的重视,以此调动员工积极性,促进双方合作。

6. 加强工会职工之家的作用,严格的管理给职工带来失落感,而保障工会在企业中的地位会使职工有安全感。还可以通过创办公司期刊,开展评选企业之星等活动,努力营造士气高涨的氛围,创造独具特色的企业文化。

7. 在跨文化管理方面,灿坤的某些独特做法,可操作性较强,这里作为案例提出,以期参考。

①独特的幕僚长制度:幕僚长严格说来不是一个行政级别,大体没有实权,但由于他有最高层作后盾,对下级员工的言行有着同样的约束力,但又具有缓冲性——因为幕僚长并不是真正的上级,各个员工就敢于把不同的意见、想法向他反映,而不用太顾及上下级的关系。因此,幕僚长成为了灿坤高层与中低层经理人之间的沟通桥梁,特别是台干与大陆员工之间的协调。切实有效地缓冲了双方之间的矛盾冲突,维护了企业的共同利益,也有利于两种文化间的沟通与交流。

②人力资源本土化:在台商投资初期,管理体制与经营方式的移植,需要台干,并通过台干培养大陆员工。在相当一段时期内,台资企业有一个适应大陆环境的调适与改造的文化磨合过程。然而,本土化是一种趋势,尤其是灿坤这样以成本领先的企业,通过管理本土化降低成本。通过建立完善的监督机制和激励机制,对大陆人员责任心不强的缺点进行纠正。同时在晋升时要坚持“一视同仁”,无论是台湾干部还是大陆干部,只要业绩好就能获得提拔。而大陆人员更熟悉中国市场,懂得与大陆人打交道的规矩,将更有利于公司的发展。

③有效的激励措施:公司通过每年给予干部职务晋升;提供干部相应职务津贴和住房津贴;通过设立履约奖金对如实履约的干部予以奖励的鼓舞。同时,通过调薪和发放奖金,依据工作表现给予适当奖惩,让员工

的努力和价值得到充分肯定和表彰。

④促进双方的文化沟通:

A 各部门每星期都要组织一次“小朝会”,给予各级管理人员和员工互相交流的机会。同时,每月还有跨部门的“大朝会”,由公司高级经理主持,使不同部门的想法和意见能够更好的交流。

B 1990年11月,灿坤公司创办内部刊物《灿坤人》,稍后又创办《灿坤管理周报》,一直持续至今,是其成为传播企业文化的重要载体。其中的“总经理信箱”更是成为台湾管理高层和大陆员工沟通的桥梁。

C 每月安排总经理接待日,总经理与员工、干部面对面的交流,收集员工的意见和建议,有的当面给予明确答复,有的今后逐项落实,真正重视员工建议,让大陆员工积极参与到公司的管理中来。

D 灿坤逐步形成了一套完善、系统、健全的教育体制,为各个岗位输送了大量合格的人才。1994年成立的“灿坤学院”,为公司培养了500多名技术人才和管理干部,更是为公司留住人才提供了有利的保障。大陆的干部和员工从中可以看出公司对他们的重视,还可以看出公司在大陆有长远的发展计划。公司内还建立了图书馆,藏书近1万册,包括科教、管理、财经、生活、文学等诸多领域,专门供员工查阅和学习,帮助员工提高素质。

E 灿坤在工作之余,组织丰富多彩的体育文艺活动。如足球、篮球、排球等部门间体育赛事,让员工在激烈的竞争体味拼搏的快乐;开展摄影、书画赛,卡拉OK文艺晚会等;在一年一度的大型“团队运动会”上,通过举行各种趣味盎然的集体运动项目,让团队精神再次得到全新展示。灿坤正是通过这些活动,使每一位员工产生“以厂为家”的归属感。

参考文献:

李习平跨国公司的跨文化冲突管理 武汉科技大学学报(社会科学版) 2002年02期

李艳宏、刘帆《国际企业的跨文化冲突与管理》西安石油学院学报(社会科学版) 2001年03期

张丽华、李元墩、杨德礼《合资企业的跨文化冲突及其管理》大连理工大学学报 1999年6月

李卫红、秦杰《关于跨文化企业管理的思考》桂林航天工业高等专科学校学报 2002年02期

邹海《如何解决跨文化管理问题》来源:世界企业文化网

龙登高、邵功南、彭迪《台资企业灿坤集团调研报告》清华大学经济学研究