



引用格式:刘晋飞.我国外资企业跨文化管理的问题与对策研究[J].郑州轻工业学院学报(社会科学版),2018,19(3):41-46.

中图分类号:F273 文献标识码:A

DOI:10.3969/j.issn.1009-3729.2018.03.006

文章编号:1009-3729(2018)03-0041-06

我国外资企业跨文化管理的问题与对策研究

Research on the problems and countermeasures of cross-cultural management of foreign capital enterprises in China

刘晋飞^{1,2}

LIU Jinfei

1. 东莞行政学院 文化与社会教研部, 广东 东莞 523083;
2. 湖南省社会科学院 国家治理与公共政策研究中心, 湖南 长沙 410003

摘要:跨文化管理是我国外资企业管理中的重要议题。通过对我国外资企业跨文化管理的分析,发现我国外资企业存在员工之间的跨文化冲突、管理文化冲突和经营理念冲突等问题。解决我国外资企业跨文化管理存在的问题,应积极实施人力资源本土化策略,减少员工之间的文化冲突;实施多元文化相容策略,促进不同国别文化互补融合,化解员工之间的文化冲突;开展跨文化培训,促进员工之间的文化认知与理解。

关键词:

外资企业;
跨文化管理;
多元文化

收稿日期:2018-04-27

基金项目:国家社科基金青年项目(16CJL046)

作者简介:刘晋飞(1982—),男,山西省太原市人,东莞行政学院副教授,博士,湖南省社会科学院特聘研究员,主要研究方向:经济社会学。

中国改革开放40年的实践证明,外商投资已经成为推动我国经济增长的重要动力。随着“一带一路”倡议的深入实施,我国利用外资结构进一步优化、利用外资规模稳居世界前列。商务部提供的最新数据显示,2017年1—12月,我国外商投资企业进出口总值为18392亿美元,同比增长9.02%;其中外商投资企业出口额9776亿美元,同比增长6.63%。东方财富数据中心的统计显示,2018年1—2月,我国接受外商直接投资(FDI)累计210.62亿美元,同比增长1.73%。面对我国外资结构不断优化、供给侧结构性改革逐步推进、新旧动能转换和经济向高质量发展转变的态势,2018年政府工作报告指出,要推动形成全面开放新格局,进一步拓展开放范围和层次,完善开放结构布局和体制机制,以高水平开放推动高质量发展,促进外商投资稳定增长,巩固外贸稳中向好势头,促进贸易和投资自由化便利化。这表明,积极吸引外商投资和有序引导外资企业健康发展,仍将是未来我国经济高质量发展的重要指标和关键因素。在吸引外商投资和外资企业跨国经营中,由于组织内部员工多元文化差异而导致的文化冲突成为跨国企业管理面临的一大难题,跨文化管理由此成为国内外学术界持续探讨的热点议题。近几年,我国企业海外并购案例,如吉利并购沃尔沃、联想收购IBM、美的收购库卡等,都面临文化差异导致的跨文化管理难题。随着“一带一路”的推进,越来越多的中国企业“走出去”,更多的外资企业“走进来”,企业跨文化管理成为企业开拓海外市场、提升国际竞争力的核心议题。鉴于此,本文拟在对跨文化管理内涵做出阐释的基础上,分析我国外资企业跨文化管理中存在的问题与不足,提出对策建议,以期为我国企业“走出去”提供决策参考。

一、跨文化管理概述

1. 跨文化管理的含义

从人类贸易史来看,跨文化管理起源于古

老的国际贸易往来,古埃及人、古希腊人等较早地开始海外贸易,逐渐产生了对不同文化背景下商业贸易的认知与实践,形成早期的跨文化管理活动。至近代,随着经济全球化和跨国公司的兴起,跨文化管理逐渐作为一门独立学科发展起来。有学者认为,跨文化管理可界定为“不同文化背景下的有效管理”,核心是对文化差异的有效管理,主体是企业,手段是文化,对象是“走出去”或“走进来”企业所具有不同文化背景的管理者和员工^[1]。也有学者认为,跨文化管理是指与企业有关的不同文化群体在交互作用过程中出现文化矛盾和冲突时,有效地解决这种矛盾,达到异质文化之间彼此的理解、沟通、协调和融合,从而高效地实现企业管理^[2]。笔者认为,跨文化管理是指一个企业在跨国经营中,克服和化解多元文化所引发的文化矛盾和冲突,以达到文化融合并形成自身企业文化的有效管理过程。

2. 跨文化管理的特征

跨文化管理的内涵和外延涉及文化和管理两个领域,其特征主要体现在文化差异性、沟通交互性、价值同一性和管理多元性四个方面。

其一,文化差异性。文化差异性跨文化管理的本质特征。W. Stephen^[3]认为,跨国公司经营的失败,在很大程度上是由忽视文化差异所导致的。跨文化是具有不同文化背景的群体之间产生的文化交叉现象,所以跨文化又可称为交叉文化,而交叉文化恰恰是产生文化差异或文化冲突的根源。跨文化研究奠基人H. Geert^[4]研究表明,文化差异的来源主要包括权力距离、不确定性避免、个人主义—集体主义、男性度—女性度和短期—长期取向五个维度,这为跨文化管理奠定了理论基础。在此基础上,后续诸多学者对文化差异进行了更为细致的分类研究,其分类标准与研究结果虽各有不同,但普遍认同文化差异性跨文化管理的基本要素,它是跨文化管理区别于一般企业管理的最突出特征。

其二,沟通交互性。从企业组织内部的微观个体考察,文化差异主要表现在来自不同国家和地区的企业员工,由于文化认同、习俗语言和生活习惯等方面的差异所导致的文化冲突或矛盾现象。因此,跨文化管理本身就演变成不同文化背景下员工个体在同一企业文化环境下的自组织沟通和协调过程,这种沟通行为具有很强的交互性,主要体现为(直接或间接)冲突、妥协和融合三种形式。N. Adler^[5]通过研究跨国公司的跨文化管理冲突,认为组织内部跨文化管理过程中主要有三种沟通形式:第一种是企业内部形成统一的强势企业文化,它主导和驾驭其他形态的文化,弱势文化或小团体文化受压制,此种情况容易导致冲突发生;第二种是多种文化相互妥协退让,尽可能回避矛盾,形成最大程度的妥协,彼此相安无事;第三种是尊重各种文化差异,彼此包容、理解、融合,尽可能形成统一的企业文化。显然,第三种方式利于企业将各种文化去粗取精,有助于内部管理和外部的稳健扩张。

其三,价值同一性。跨文化管理的目标是建立一套符合企业自身发展需要的文化价值系统,在尊重文化差异的基础上最终达成价值统一,以此最大限度地调动人力资本、激发员工的潜力和积极性,从而提升企业的国际竞争力。因此,实现价值同一是跨文化管理的价值目标。张素峰^[6]认为,跨国公司的跨文化管理主要包括母国文化主导型、当地文化主导型、文化嫁接型和企业文化主导型四种模式,但无论哪种模式,跨文化管理的最终取向是实现价值观念、思维方式和行为准则等方面的融合和同一。

其四,管理多元性。文化的差异性和多样性必然要求企业管理方式的多元化。C. T. Kulik^[7]认为,多元化管理是一个复杂系统,既包括组织如何实现管理多样化的价值观、信念和规范,也包含组织为满足多样化员工的需求而采取的一系列多元化管理政策与实践。通过多元化管理,企业可以充分发挥员工多样性优

势,消除差异性冲突,从而使得员工能够最大程度地为实现组织目标做出贡献。可以说,采取多元化管理方式能够较好地消解企业内部因文化差异造成的冲突,是实现跨文化管理的有效手段。

二、文献综述

1950年代欧美国家经济快速发展,随着全球资本扩张,跨国公司海外经营活动越来越频繁,更多的企业和社会各界逐渐认识到文化差异对企业海外经营的重要性,文化成为企业管理认知与发展的要素,跨文化管理逐渐成为一门独立学科,得到学界众多学者的关注和讨论。进入21世纪,随着改革开放进程的不断加快,我国企业加快实施“走出去”和“引进来”战略,企业跨国并购越来越多,学者们发表的关于企业跨文化管理的理论研究和案例分析的论著可谓汗牛充栋。对此,我们可从以下两个方面进行梳理。

1. 跨文化管理的理论研究

西方学者偏重于跨文化管理的理论研究,诸多学者从国家和民族的文化差异阐释跨文化管理的理论渊源,具有代表性的有价值双向理论、五因素文化阐释理论、七因素文化架构理论和国家集群理论等理论模型,其中最为典型的理论当属H. Geert提出的五因素文化阐释理论^[4]。该理论与我国儒家思想相契合,因此对我国企业开展跨文化管理具有重要的借鉴意义。以此为基础,后续学者对该理论进行了拓展研究,B. L. Kirkman等^[8]进一步研究证实了H. Geert五因素文化阐释理论框架在实践中的可行性,A. S. Tsui等^[9]指出,H. Geert五因素文化阐释理论的文化价值维度在理论和方法上还存在一定的不足^[9]。

在学习借鉴西方理论研究的基础上,我国部分学者开始探索本土化的跨文化管理理论,尝试将中国传统管理思想与西方管理理论相结合,以拓展我国跨文化管理的理论研究深度与

广度。杜荣等^[10]以“承诺式信任”和“说服式信任”作为两个极端点,提出了“信任的连续统一体”模型,构建了跨文化信任框架,给出了关于发展中国管理理论、促进管理科学中国学派走向世界的思考;周建波^[11]对中国文化的关系本位伦理中的暧昧特征进行分析,认为暧昧文化与暧昧法则支配了非正式组织的利益取向和私下行为,对中国的组织管理活动具有重要影响。此外,部分学者还探讨了西方管理理论在中国企业管理实践中的适用性,对我国管理思想与实践进行了反思。

2. 跨文化管理的方法应用与实证分析

跨文化管理的方法应用与实证分析是当前学界探讨的热点议题之一。J. M. Brett等^[12]运用发展文化松紧性理论,提出多层次研究方法,扩展了跨文化管理研究方法。A. Iribame^[13]通过对荷兰、德国、法国企业的调查,发现企业文化接触可以划分为直接接触(跨国公司不同文化的个体直接交流)和间接接触(跨国公司的理念被潜移默化地运用到不同文化形态中),两种接触都可能产生文化冲突,因此,他进一步提出有效沟通、深入理解文化差异是解决文化冲突的有效办法。与此同时,国内学者运用实证研究方法,对跨文化管理也进行了相关研究。例如,李自杰等^[14]通过对106家外资企业的调查,发现文化差异是影响合资企业绩效的重要原因;信任能够加强国家间文化差异对绩效的正向影响,沟通会减弱组织文化差异对绩效的负向影响。吴友富^[1]认为,随着“一带一路”的推进,越来越多的中国企业“走出去”进行投资、并购和海外经营,由于要面临不同的文化环境,中国企业迫切需要加强跨文化管理。

从以上文献梳理可知,跨文化管理作为文化学与管理学的交叉学科,备受国内外学者关注。从目前学界研究情况来看,国外研究成果较为系统、科学,国内对跨文化管理领域的研究以实证应用研究为主,本土化理论建构较少,这

在很大程度上制约了研究的广度和深度。因此,如何构建具有中国语境的跨文化管理理论,将外资企业在华跨文化管理的经验总结提炼,还需诸多学者关注和探讨。

三、我国外资企业跨文化管理存在的问题

外资企业是推动我国经济社会发展的重要力量。然而,由于不同国家和民族在文化上存在差异,民族和地区之间的价值取向不同,不同地方的道德标准和社会准则不同,跨文化冲突和管理已经成为影响外资企业健康发展的重要因素。从国内实践来看,目前我国外资企业跨文化管理主要存在以下问题。

1. 员工之间的跨文化冲突

外资企业员工多元化特征非常明显,多数企业既有母公司派遣员工,也有中国员工。这两个群体之间由于文化背景的差异(思维方式、信仰、社会习惯、文化传统等),常常会出现文化冲突、沟通障碍,从而降低团体合作的契合度。此外,部分外资企业员工由于长期具有强烈的民族优越感,习惯按照自己的方式做事,往往会在言语和行为上跟他人产生冲动意向,导致人际关系紧张。比如,中国人说话含蓄,在表明自身意图前往往会有一层铺垫,但是西方人说话直白,做事直接。由于语言沟通和行为表达方面的差异,在团队合作和项目执行过程中,往往会出现外方人员和员工执行不一致的现象,导致团队效率降低。外籍员工与中国员工之间的文化冲突,不仅会影响员工工作效率,甚至还会影响企业的长足发展。

2. 管理文化冲突

西方文化主张人权,提倡个人主义,注重个体意识与价值,通过实现个人价值来达成集体利益。在个体与集体之间,特别主张通过法治来约束个体行为,通过严格的制度和体制进行管理,防止个人主义泛滥导致企业凝聚力不强,因此外籍员工更加注重制度、程序和效率。

相比较而言,中国文化提倡集体主义,强调个人价值与利益要服从于集体价值和集体利益,认为个体只有参与并实现集体利益,才能实现个体利益。在个体与集体之间,中国员工往往更倾向于人治,认为西方程序化管理缺乏人情味、过于死板,期望有一个强有力的领导核心来管理团队。因此,中西方文化价值的差异往往会带来管理文化的冲突,影响企业凝聚力和团队建设。

3. 经营理念冲突

由于文化差异,不同文化背景的管理者和员工通常会在经营目标、计划制定、价值观等方面出现较大差异。比如,中国的企业管理层在投资方面较为保守,注重短期收益,不敢轻易冒险或做出改变,在企业收益较好的时候不是先考虑企业的长远发展问题,而是先考虑利润的分配问题。相比较而言,外籍管理者更加强调冒险和创新,注重企业的长期发展,追求企业的持续性,更愿意花大量的资金投入新项目研究,开发新产品,勇于做出改变,把资金投入企业的长远发展上。这两种相差甚远的经营理念,会导致外方人员和中国员工在对企业经营理念的确立上出现矛盾现象,严重时甚至会发生冲突。

四、我国外资企业跨文化管理的对策

企业文化是企业的灵魂和精髓,是企业在生产和经营过程中形成的具有企业特色的精神财富。我国外资企业要进一步提高企业凝聚力,增强市场竞争力,就必须实现有效的跨文化管理,建立适宜的企业文化,以实现企业的战略目标。

1. 积极实施人力资源本土化策略,减少员工之间的文化冲突

本土化策略通俗地讲就是“入乡随俗”,主张外资企业应积极地融入本地文化环境。成功的本土化策略,应能够使企业文化迅速与当地文化融合,逐渐消除外来企业对东道主国家的

陌生感。在本土化战略实施过程中,人力资源本土化是最为重要的环节。人力资源的本土化可以迅速使外资企业和本地市场、消费者建立联系,为企业可持续发展奠定基础。以国内的外资企业为例,外资企业要克服跨文化管理难题,应适当招募中国员工,注重听取中国员工建议,如此才能使企业决策更加符合中国国情。具体做法包括:选用在其他外资企业工作过的有经验的本土人才;选用在本地留学或者工作的外籍人员;选用在母公司所在国家留学或工作过的本地人才。

2. 实施多元文化相容策略,促进不同国别文化的互补与融合,化解员工之间的文化冲突

文化相容策略是指在外资企业中不把母国文化作为企业主体文化,同时尊重和包容其他文化,从而实现文化并存和交融。成功的多元文化相容策略可以极大程度地发挥不同文化的优势,让多种文化相互补充、相互促进,从而推动企业健康持续发展。以文化相容的不同程度为依据,多元文化相容策略可分为两个层次:第一层次为平行相容策略。外资企业把当地文化作为其主体文化,再融合母公司文化,这是文化相容的最高形式。即便母公司文化与其子公司所在地文化存在巨大差异,但在平行相容策略情况下,两者不仅不会发生冲突,还会实现互补。第二层次为和平相容策略。在认识和尊重多元文化并存的客观现实基础上,尽可能寻找多元文化的共通性,主动避开不同文化中最容易发生冲突的部分,模糊不同文化之间的差异,实现多元文化和平相容。其核心在于尊重不同文化,求同存异、相互学习,相互吸收对方文化中的优秀因子,以形成一种全新的、稳定的、具有多元文化特点的企业文化。

3. 开展跨文化培训,促进员工之间的文化认知与理解

跨文化培训是企业解决跨文化冲突的有效手段,跨文化培训的目的在于使具有不同文化背景的员工更加了解彼此文化差异,使跨文化

沟通变得更加容易,使大家对彼此的行为和语言达成理解。在具体操作上,跨文化培训应注重把拥有不同文化背景的员工召集在一起,进行专项文化培训,加深大家对不同文化的认识和理解。可采用研讨会、情景对话、交换角色等方式,打破跨文化沟通障碍。跨文化培训的效果考量包括三个方面:(1)员工对文化差异达到基本了解,能够理解彼此的行为特征;(2)个人交际能力得到增强,员工心理更加健康;(3)外籍管理层对中国文化的理解进一步加深,能够采取符合中国文化特征的决策。

五、结语

跨文化管理是我国外资企业健康发展中的重要议题,由于中外企业员工在文化价值、道德标准、经营理念等方面的差异,跨文化冲突已经成为影响我国外资企业提升市场竞争力的重要因素。通过对我国外资企业跨文化管理的分析,发现我国外资企业存在员工之间的文化冲突、管理文化冲突和经营理念冲突等问题。为解决这些问题,应积极实施人力资源本土化策略,化解员工间文化冲突;实施多元文化相容策略,促进不同国别文化互补融合;开展跨文化培训,促进员工间文化认知与理解。这些举措能够为我国外资企业应对和化解跨文化冲突与矛盾,增强企业跨文化管理的实效性,提供理论依据和决策参考。

参考文献:

- [1] 吴友富. 中国企业“走出去”与跨文化管理[J]. 跨文化管理, 2017(1): 1.
- [2] 李彦亮. 跨文化冲突与跨文化管理[J]. 科学社会主义, 2006(2): 70.
- [3] STEPHEN W. Culture's role in conflict and conflict management: some suggestions[J]. International Journal of Intercultural Relations, 2005(23): 739.
- [4] GEERT H. Culture's consequences[J]. Second edition. Sage Publications. Inc, 2000(4): 79.
- [5] ADLER N. International dimensions of organizational behavior[M]. Boston, MA: PWS Kent, 1991: 120 - 125.
- [6] 张素峰. 国际化经营与跨文化管理[J]. 长江论坛, 2003(4): 33.
- [7] KULIK C T. Working below and above the line: the research-practice gap in diversity management[J]. Human Resource Management Journal, 2014(2): 129.
- [8] KIRKMAN B L, KIRMAN, LOWE K B, et al. A retrospective on culture's consequences: the 32-years journey[J]. Journal of International Business Studies, 2017(48): 12.
- [9] TSUI A S, NIFADKAR S S, OU A Y. Cross-national, cross-cultural organizational behavior research: advances, gaps, and recommendations[J]. Journal of Management, 2007(33): 426.
- [10] 杜荣, 艾时钟, BRUGHA C M. 基于思维法则学的跨文化信任框架——综合中国本土化思想与西方理论的尝试[J]. 管理学报, 2012(3): 338.
- [11] 周建波. 中国管理环境: 暧昧文化因子、管理真实形态与情境嵌入机理[J]. 管理学报, 2012(6): 785.
- [12] BRETT J M, GELFAND M J. A cultural analysis of the underlying assumption of negotiation theory[J]. L Thompson Frontiers of Negotiation Research, 2006(4): 598.
- [13] LAURENT A. The cultural diversity of western conceptions of management[J]. International Studies of Management and Organization, 1983(13): 98.
- [14] 李自杰, 张雪峰. 国家文化差异、组织文化差异与企业绩效——基于中外合资企业的实证研究[J]. 财贸经济, 2009(10): 93.