

冲突与融合：中外合营企业文化的建构

孙 月 平

任何企业只要有自己的历史，就会有自己的文化。中外合营企业文化是合营企业在创建、运转和发展过程中形成的包含企业投资目标、决策方式、价值观念、组织机构、规章制度、人际关系等在内的有机整体。中外合营企业不仅是不同国家资金、技术、劳动力的组合，而且还是不同文化的综合。合营企业创建、发展的全部过程实际上也是不同文化的冲突、调整、适应、融合的过程，是新文化建构的过程。新的“合金型文化”的凝聚力究竟有多大，要看中外双方企业文化的差距如何。一般来说，合营企业文化的冲突既包含不同民族文化和社会文化的差异。又包含中外不同企业之间组织文化的差异。这种差异是可以通过互相影响、互相沟通、互相传授，或称导入与被导入来缩小以至于融合的。毫无疑问，消除文化差异，建构新的企业文化模式，是合营企业最高层次的管理难点之一。

在建构新的合营企业文化时，应当注重在矛盾和摩擦中求同存异，寻找“结合点”，并通过中外管理人员的身体力行，精心培植，使之成为新的企业文化的“生长点”。总结成功的中外合营企业的经验，可以看出，合营企业文化的冲突与新文化的建构途径突出地表现在如下几个方面。

一、投资目标

一般地说，投资目标不仅是企业一定时期内所预计达到的质量和数量指标，而且是经济和文化成果的体现。它是企业行为的动力源泉。在这方面，中方往往追求长期目标，外方只想近期获利；中方想引进资金、技术、管理等，并能进入国际市场多创汇，外方只想多

赚钱，并能扩大在中国的市场占有份额，等等。

协调投资目标，使其趋向一致，必须把握好合营前的立项、谈判等重要和复杂的环节。要选择有外销渠道的合作伙伴和有创汇潜力的合营产品，最好是既能外销又能内销的产品来组织中外合营。在谈判中，双方母公司要反复协商，各自作出一些让步、妥协，全面地综合地考虑各种因素，有时可以引入新的变量来使双方矛盾淡化，如解决新技术转让问题使内外销比例的谈判容易达成一致。

尽管合营前的谈判和正式协议的签订可以使双方在投资目标上大体趋向一致，但在日常的生产经营管理中，仍会在这个问题上出现一些冲突困扰着企业经理人员，因此，在合营企业建成后，应当注重合营企业的整体目标和共同利益。合营企业的全体中外员工都是为此而拼命干，这对任何一方都是有好处的。合营各方要在优势互补、企业整体目标实现的基础上获得自己的利益，如果片面强调和追求各自的目标，便会丧失企业利益，最终丧失双方的利益。

二、决策方式

决策方式是企业组织文化的一个重要层面。在这方面，中方管理者奉行集体决策原则，而外方管理者习惯于决策分散，责权明确，鼓励独立决断，个人负责。他们喜欢显示自己的决断能力，横向协调意识很强，很多问题在同级或下级间就解决了，不是全推到上面。中方管理者往往拟订十分详细的方案，进行选择，然后制订年度的或若干年度的生产经

营计划,包括实施程序、细节、建立计划考核制度,而外方管理者习惯于灵活和随机应变的工作方式,以应付科学技术和市场的迅速变化,所以往往先提出一个总计划或大体目标,然后边干边使计划变得详细和充实起来,不主张在企业里设统一的计划部门,只把计划职能作为车间职能的一部分。中方的决策程序一般是,工作人员调查情况,领导干部分析决断,再由工作人员贯彻执行,而外方管理人员一般有权,始终处于一线,亲自处理问题,在了解问题过程中就解决问题,工作节奏很快。外方认为中方工作效率太低,中方则认为外方急于求成,缺乏耐心。

对于决策方式的差异,应当说,笼统地谈论集体决策好还是分散决策好,企业计划是粗一点好还是细一点好,决策速度快好还是慢好等等是没有实际意义的。在我国合营企业的实际工作中,首先,应当强调董事会的决策作用,使其真正成为独立的企业经营决策机构,掌管合营企业的方针大计和战略决策;其次,应当确保合营企业经理人员的独立性,使其摆脱对各母公司的依附,在日常的生产经营决策中,职责权利相统一;再次,应当建立合营企业自主灵活、既符合国际惯例又符合本企业特点的决策机制和计划方式。特别是要增强中方管理人员的风险观念和主动管理的意识,提高工作效率。

三、价值观念

价值观念是企业员工判断所追求的目标和分辨事物好坏、美丑、是非的标准。在这方面,中外双方在很多具体问题上都表现出不同程度的差异。

例如,对于盈利的观念,中方由于吃惯了“大锅饭”,又很注意算“政治帐”,在经营中盈利意识不强,而外方总是把盈利法则放在第一位,认为企业不盈利就不能生存。

又如,对于产品质量,中外双方在观念上也有差别。中方的产品质量观念中或多或少总有“人非圣贤,孰能无过”的因素,这在观察分析

某一特定问题时有其合理性的一面,但在具体的生产实践中,它又很容易成为出现工作或产品质量缺陷的搪塞之辞。而外方管理人员对产品质量的要求既苛刻又执着。他们要求象对待自己的孩子一样对待自己的产品,通过各种办法培养生产者在生产过程中的自觉观念,自主精神与自控行为,培养“缺点是可耻,完美是神圣”的心理追求。中日合资福日公司的“双零管理法”,即零库存、零缺陷管理和很多合营企业的严格的全面质量管理都说明了这一点。

再如,对于人才的观念,特别是对于企业员工的选拔、使用、辞退、流动等问题,中外双方观念的差异更为明显。选拔、使用人才,中方注重德才兼备,重视考察人的政治素质、个人历史和人际关系,而外方则把能力放在第一位,量才录用,“能者用之,弱者扶之,无功就是过”。辞退员工,中方要求考虑社会安定问题,除严重违法乱纪者外,尽可能不辞退,而外方则认为,企业要辞退的人辞退不了,必将涣散队伍,降低效率,最终会损害国家利益和全体工人的利益。外方还认为被辞退的员工不等于都是不好的,很可能只是企业不满意或不需要这个人,在商品经济条件下员工“跳槽”和“炒鱿鱼”都是很普通和正常的。至于社会安定问题,外方认为,企业是经济组织,企业活动的主要准则是合法营利,况且,辞退一个人,一般还要再招进一个人,对社会就业影响不大。员工流动,中方鉴于各种原因,灵活欠佳,而外方管理者则认为,员工和企业都要在双向选择的人员流动中保持活力,形成企业合理的年龄、文化结构,否则就会产生惰性,死水一潭。企业的人才被人高薪挖走,这说明企业经营的成功,是企业对社会的一大贡献,成功的企业有能力不断培训出新的人才。

针对价值观念方面的矛盾,一是应当强调按国际惯例办事,按经济规律办事,深化企业内部管理和宏观经济管理体制的改革,克服陈旧的思想观念的惯性和惰性,促进企业员工观念的更新,以适应中外合营企业这一完全市场化的经济组织的管理要求。二是强调从企业的实

际出发,充分尊重我国企业员工的主体地位和合理要求。例如,在用人制度上,合营企业总经理有权不受行政指令计划的干预,择优聘用人员,辞退违纪的和不需要员工。但是,这一用人权又必须受国家有关人事劳动法规制约,尊重每个员工由法律赋予的公民权利,保障职工的正当权益不受侵犯。总经理不应轻易地、随意地开除职工。在劳动和分配管理上,既要打破“大锅饭”,又要适当照顾老职工,注意奖勤罚懒不怨老,奖功罚过不罚病。在住房分配、工资奖金福利的发放等问题上,都应当强调,既不能照搬国外的惯例,又不能沿袭国内的一般企业的做法,只能根据本企业的实际情况和需要来合理解决。北京松下彩电显像管有限公司建了两座职工宿舍,该公司确定了两条分配原则:其一是紧急出动的原则,即住房要优先分配给关键岗位的人员,以便保证他们随时可以到岗工作,完成紧迫任务;其二是照顾住房十分困难的员工。按此原则分配取得了较好的效果。

四、组织机构

组织机构是企业文化的一个重要组成部分。在这方面,中方管理者在考虑企业内机构设置时,比较注意企业内外的上下对口,人员明确分工,而外方管理者则强调各管理岗位人员单一配备,不设副职,一人多职,缺员运行。这样,不仅机构精简,职责清楚,避免扯皮推诿,而且工作负荷大,效率高。外方还十分重视销售部门的特殊地位,人员配备是优中选优,待遇也高于其他部门,而对后勤总务和采购供应部门则很不重视,认为自办食堂、建立运输车队、每天接送职工上下班等后勤总务工作应由社会分工解决,原材料供应要由供货单位送货上门。

处理组织机构设置方面的矛盾,应当强调从我国国情和企业工作需要出发,建立适度的高效率的管理层次和机构设置。在我国现行经济体制下,组织机构的精简并非越“简”越好。例如,对大多数企业来说,后勤总务和采

购供应部门只能加强,不能削弱。管理岗位人员单一配备,不设副职,一人多职,缺员运行,这在小型企业中是可行的,而在大中型企业中效果就不一定好。

五、规章制度

规章制度是完成企业各项任务的重要手段和保证。在这方面,中方员工由于长期生活工作在“大锅饭”体制中,存在着一定程度的懒散、松懈和惰性,规章制度往往不够严密、严格,而外方管理人员以“法”治厂,通过各种制度,使企业内部管理规范化。中美合资北京吉普公司有一个严厉的60条奖惩条例,还有一支纪律督察队,使违章违纪的人望而生畏。天降大雪,公共汽车不正常,由此迟到,在一般的国内企业中是不受惩罚的,但在北京吉普公司却无此“特殊”,工人们宁可花高价坐出租汽车也不能迟到。如果机器发生故障,当天的产量定额在八小时内完不成,工人们便会自动加班加点,完不成定额不回家。现在,这种铁的纪律已变成了工人们的自觉行动。很多中外合营企业对员工要求多而细,即便是着装、说话,桌椅的摆放等,都有具体要求。员工只要踏入车间开始工作,就不许吸烟、喝茶、看书报、见客会友等等,在厂规厂纪面前六亲不认,人人平等,赏罚分明。在奖惩制度上,外方普遍强调以工作职责为核心,所有员工所做的工作都有明确的规范。工作质量可以追溯,然后将工资、奖金、福利与岗位职责紧密联系起来,他们不能容忍我国企业的普及性的奖金制度,认为这不可能产生任何积极意义。在国内的国营企业中通行的一般所谓“探亲假”、“事假”等制度,外籍管理人员也不能容忍,很多中外合营企业取消了这些制度。

解决规章制度方面的冲突,一方面应当学习借鉴国外先进的合理的管理方法和制度,摒弃我国企业在传统体制下形成的一切不合理的不符合现代化大生产和商品经济客观规律的规章制度,打破“大锅饭”、“铁饭碗”,严格企业内部管理;另一方面,又要强调以人为基点,尊

重和激励企业员工的事业和劳动热情,尊重他们的人格与价值,尽可能为他们提供经济、政治、生活等方面的良好条件,绝对禁止打骂或侮辱人格的事件发生。企业内的中外籍管理人员都要同员工交朋友,在依靠规章制度的同时,做好思想工作,并在物质和精神的结合上下功夫,使两者相互渗透,相互作用,在提高企业经济效益的同时提高人的素质,使职工感受到“人情味”,增强对企业的亲近感、信任感。北京松下彩色显像管有限公司的职工每月开一次“恳谈会”,每天早上开“朝会”,晚上开“夕会”,工作中或相互间有什么问题,随时可以商讨,交换意见,信息情报交流活动也很多,这使大家精神上感到充实愉快。

六、人际关系

人际关系是合营企业文化的核心问题。它直接影响企业团队精神和企业活力的形成。在这方面,合营企业的中外双方管理者之间、员工之间,以及管理者与员工之间都时有摩擦。在中外双方管理者之间,责权利不清楚、不统一,中方管理人员缺乏必要的权力和积极性去维护中方投资者在企业中的正当权益,外方管理人员对各种拖拉扯皮作风、低效率的现象感到无能为力,大为苦恼。这些都严重地抑制了他们在管理中主观能动性的发挥。在一些合营企业中,中外双方管理人员争权夺利,争功诿过,特别是在有关企业的责权利分配、经营管理的方式方法,企业组织机构的具体形式与运转等方面容易发生冲突。有些中方管理者和员工总是认为外籍管理人员是“资本家的代表”,他们带来的管理方法是“资本主义的一套”,不愿接受,盲目排斥,对中方人员维护合营企业共同利益的行为也难理解,认为这是“吃里扒外”,“洋奴哲学”。

对于合营企业中人际关系的摩擦,应采取现实的、正视的态度来处理,采用各种渠道和方法缩小差异,加强相互了解,以形成新型的合营企业的领导方式和人际关系。在双方管理人员之间,特别是“双方共管型”企业的管理人

员之间,可以对“共管”项目进行具体的分解,实行“一一对应”,落实到人,各负其责,减少共同负责的项目。有条件的合营企业,尽可能由董事会从外部招聘中方或外方经理人员独立开展经营管理工作。中外双方出资比例相差悬殊,技术较先进的合营企业,也可以采取“一方为主型”的或“一方租赁、承包型”的管理方式,使合营企业中的一方对企业有积极支配权,安排全部管理人员,在企业日常生产经营管理中负主要责任,而另一方参与经营,仅是参与董事会一级的战略管理。这样,可以减少管理者人际关系的摩擦。在中外管理者与员工之间,管理者要以自己的业绩培养或加深企业员工对合营企业的信心和感情,鼓励并提倡以厂为荣、以厂为家的集体主义精神,使企业全体员工人心安定,心情舒畅,忠于职守,自觉地发挥各自的聪明和才智,同心同德为企业高质量、高效率作出贡献。蛇口的中日合资三洋半导体公司的管理者,平时留意观察员工的生活状况,发现问题及早予以解决。为方便员工亲属来往,宿舍楼内设有探亲房;公司每层楼都有休息室,备有桌椅、电视机等,以便员工在此休息和娱乐;当员工遇到天灾人祸时,还能慷慨解囊,伸出同情之手。这家公司领导层认为;衡量一个成功的企业主要有两条标准:一是是否盈利,二是员工队伍的集体精神是否已发挥出来。北京长城饭店外籍总经理还宣布取消了所有外籍管理人员享有的随意用车和住高级客房及在高级餐厅就餐等特权,规定人员录用不受国籍影响。

合营各方要使合营企业走向成功,还要协力创造一种平等的竞争和亲密的合作气氛来进行意见交流,心理调整和目标认同,让职工在均等的机会面前展示才智。必须指出,由于合营企业办在中国,在新的企业人际关系形成和发展的问题上,中方应负更多的责任。中方管理人员和职工应当不断提高自身素质,主动与外籍管理和技术人员沟通,缩短双方的文化差距,增强企业的凝聚力,做到既合营又合心,共同把企业办好。(下转第8页)

(四) 投资形式

发展中国家跨国公司的海外子公司有 90% 是合资企业。美国拥有的跨国公司有 40% 的子公司是合资企业。因此, 合资是发展中国家跨国公司在海外投资的主要方式, 即使作为发达国家的美国, 合资方式也占有相当比重。我国在海外投资时应以合资方式为主。

(五) 设备、技术来源

在海外设立子公司应尽量多地使用国内已掌握的较为先进的、适用的设备与技术。我国在海外投资的实践以及某些发展中国家对我国提出的咨询项目表明, 我国现有的某些设备与技术已经具备了在东道国设立企业的条件。其他发展中国家的投资实践也证明了这一点。例如, 1977 年, 印度有海外子公司 70 家, 其中有 59 家的设备与技术来自印度, 2 家来自日本, 9 家来自其它外国。

我们设定的海外投资原则是否起点太低了呢? 不, 这是根据我国国情提出的。我们的发展方向应该着眼于那些高科技、高效益领域。21 世纪, 新材料、微电子、生物工程将成为代表这一世纪标志的产业。根据这一趋势, 我们必须从现在起就在这些领域选择一些项目进行开发, 以便使我国在未来竞争中在这些领域取得一定优势。这是并不矛盾的。

随着我国跨国公司的建立与发展, 必将加强我国的经济实力, 并逐步改变我国在国际分工中的地位; 必将赚取更多的外汇, 用以解决在四化建设中外汇短缺的状况; 必将使我国大型国营企业进一步搞好搞活, 逐步形成一些名符其实的大型企业集团, 从而进一步加强大型国营企业在国民经济中的地位和作用。美国刘易斯、威尔斯合著《第三世界跨国企业》一书中指出: “发展中国家跨国企业的扩展, 实际上最终将有利于发展的进程和国际关系的改善。这个判断仅仅部分地局限于以这种企业在经济方面的微小贡献为依据。”如果在未来一、二十年内我国跨国公司的建立与发展较为迅速, 就会改变发展中国家在世界经济中微小贡献的格局, 更加有利于发展的进程和国际关系的改善, 作为发展中的社会主义中国应当也完全可以做到这一点。

(上接第 25 页)

综上所述, 中外合营企业文化冲突的根子在社会制度、经济管理体制和整个社会文化背景的差异上。我国的中外合营企业不仅与国内一般企业不同, 在企业文化上有其特性, 而且与在其他国家举办的合营企业相比, 也有所不同。例如, 同是合营企业, 中日合营企业与日美合营企业就有很大不同, 比较起来, 后者的相同点比前者要多一些。因此, 简单地把我国国营企业的做法或者西方企业文化移植到中外合营企业不行, 简单地把外国的合营企业的做法搬到中国来也不行。换句话说, 既不能盲目排外, 又不能全盘照搬。合营企业文化融合和形成的实质, 是企业全体员工在改革开放的实践中, 面对原有企业文化内部的各种文化因素的

分解和外来文化因素的冲击, 为适应合营企业的发展而寻求新的企业文化机制的共识过程。这一过程的基本矛盾是如何对待外来文化的引进与吸收问题。只有采取变革的和批判的态度, 才能取得不同文化的协调和融合。新型的个性化的企业文化的形成, 要经过企业管理者长时期的耐心倡导和培育, 这是一个柔性化的渐进的培育过程, 而企业文化一旦形成, 又具有相对稳定的特性。我们应当下功夫研究我国现有的中外合营企业文化在实践中产生的摩擦和冲突, 寻找我国的合营企业文化建构的特殊规律和现实途径, 以便更好地培育协调的合营企业文化的形成和发展, 促进企业内部和外部各种因素的良好循环。