

国际合资企业中的多元文化及其管理

杨 忠



随着社会生产力的发展,世界经济一体化进程加快,国际间的经济合作更为广泛和深入。企业为寻求竞争的比较优势,跨国投资、兴办合资企业呈现迅猛发展的势头。国际合资企业中人力资源的多国性特点,决定了国际合资企业中存在着多元文化。由于不同文化背景的职员具有独特的信仰、伦理、知识和价值观,所以在企业中他们有不同的

需要,有满足需要的独特的方式,具有别于其它文化的工作表现和人生态度。国际合资企业中经常发生的冲突,实际上是由于多元文化的存在而导致的文化冲突。因此,正确认识国际合资企业中多元文化的作用和影响,科学管理多元文化,实现多元文化的协同,对国际合资企业发展具有重要的意义。

一、多元文化对国际合资企业管理带来的影响

理论界和企业界对国际合资企业中多元文化作用的认识有一个渐进的过程。在国际企业发展的早期阶段,很少有人认识到国际合资企业中多元文化的存在。后来虽然认识到多元文化的存在,却不承认多元文化对企业的经营和发展具有重要的影响,或者认为这种影响是消极的、有害的。笔者认为,国际合资企业中的多元文化对企业管理的影响确实有其困难、不利的一面,但更有其积极、有益的一面。关键在于我们如何去把握、利用它。

(一) 国际合资企业中的多元文化导致的困难

国际合资企业中的多元文化给企业管理带来的困难主要表现在:

1. 多元文化使国际合资企业的管理变得更为复杂 由于企业成员有着不同的价值观、信念和传统,决定了他们有着不同的需

要和期望,以及与此相一致的为满足需要和期望的不同的行为规范和行为表现。因而,国际合资企业中职员们相同的行为表现并不意味着他们具有一致的意义。例如,职员们可能是以沉默来表示支持,可能是以沉默来表示反对,也可能是以沉默来表达自己的不理解或不关心。这种意义的不明确性使企业管理增加了难度。还有,为使全体职员在不同文化基础上的需要和期望得到满足,要求企业的管理活动能够针对不同文化的特点进行沟通、激励、领导和控制,这也使管理活动变得更加复杂。再者,多元文化甚至会导致企业管理中的混乱和冲突。在国际合资企业中,往往存在着不同程度的民族中心主义,如何有效地管理并消除民族中心主义所导致的混乱和冲突,自然是管理中的一项难题。

2. 多元文化使国际合资企业中的决策活动变得更为困难 由于文化差异,企业中经常出现沟通和交流的失误或误解。为使

决策能体现职员们的希望和要求,作为决策的重要一环,往往在决策之前需要征求和听取职员们对于决策方案的意见和建议,而源于文化差异的交流失误使得这一点很难做到;也正是因为文化差异,企业的职员们有着不同的工作动机、需要和期望,这就使得企业难以达成一致的、能为大家所接受的协议和决策,从而增加了企业中决策活动的难度。

3. 多元文化使国际合资企业中的决策实施和统一行动变得更加困难 首先,对于企业的决策方案和管理制度,不同文化的职员往往有着不同的理解,因而在工作中有着不同的行为表现;其次,即使对决策和管理制度的理解是相似的,也有可能产生不同的工作行为;再者,“民族中心主义”有可能使职员为了显示其存在而故意表现出与众不同的行为。由此可见,多元文化使国际合资企业中决策实施和统一行动的难度加大了。

(二) 国际合资企业中的多元文化带来的优点

多元文化给国际合资企业带来的困难主要是在集中过程中,而它带来的主要优势是在分散过程中。多元文化的优势主要体现在国际合资企业开发新项目、提出新观点、发展新的市场计划、采用新的经营方式、对发展前景进行预计和判断等方面。

1. 多元文化使国际合资企业易于产生新观点、新主意 国际合资企业在对所处的政治、社会、经济、法律和文化环境进行分析,对本行业、本企业的发展前景、发展趋势进行预测和评价,对本企业究竟采用怎样的竞争战略与竞争对手进行竞争,以及怎样对本企业进行组织变革以适应变化了的环境等方面,企业中的多元文化使这一切变得更为容易。多元文化使国际合资企业更易于对某一问题从多角度进行分析,从多方面进行理解,从多层次进行认识。多元文化下的多种

观点使企业对问题的认识和把握更为深刻、全面、透彻,这显然是单一文化下的企业所难以获得的优势。

多种观点仅仅是多元文化给企业带来的直接优势。更重要的是,多元文化使企业易于产生新观点、新主意、新思想。按照创新的一般规律,对某一问题全面而深刻的认识是创新的前提条件,观点互补、认识互补,是创新的重要途径,运用全新的思维方式则是创新的最为有效的方法。国际合资企业中的多元文化深化了管理人员对问题的认识,也使他们对某一问题具有了更为全面的知识,加之多元文化所带来的“百花齐放、百家争鸣”,使管理人员的视野更开阔了,使某一问题的解决有了更多的可供选择的方案。更为重要的是,把一种文化下对某一问题的认识和理解(原材料),运用另一种文化下的思维方式(新的工艺或技术方法)去对它进行加工处理,得出的自然是新观点、新主意、新思想(原材料运用新技术、新工艺进行加工后得出的新产品)。

2. 多元文化使国际合资企业具有了更多的选择 由于每一文化对某一特定问题都有其认识和解决方法,因而多元文化使企业在解决某一特定问题时具有了更多的选择。更多的选择一方面使企业管理增加了弹性,同时也使企业增加了解决问题的技巧,使企业的管理活动变得具有艺术性和更高效率。

3. 多元文化使国际合资企业更易于在国际市场取得发展 多元文化使企业的管理者懂得了文化对国际合资企业的生存和发展的重要意义,从而他们能够自觉进行角色转换,更恰当地理解另一文化的消费者的需求和期望,制订出针对企业顾客的具有其民族特点的市场战略,开发出受其顾客欢迎的具有其文化特色的产品和服务。正是这种多元文化,使企业的经理们在与有着截然不同的文化背景的客户打交道时变得富有信心、效率和成果。

二、管理国际合资企业中的多元文化的准则

国际合资企业中的多元文化对管理的作用和影响要求对多元文化进行管理时必须遵循一些基本的准则。

1. 正确认识差异 作为经理不应忽视或试图缩小文化差异。许多国际交流的障碍是因为对文化差异的忽视而不是对这些差异的肯定。对文化差异更好的理解有助于交流和合作。为了正确认识差异,管理人员或企业成员应当不带有最初对某种特定文化的解释和评价去描述当前的文化差异,他们应当认识到他们自己的成见,不能让其成见影响他们的期望、理解和行动。一旦认识到差异,即组织成员的真实个性和行为表现与其成见之间的差别(文化描述),他们就应当尝试着去理解为什么来自其他文化的人用这种方式去思想、感觉和处理事情(文化解释),然后,他们应询问自己来自一种文化的人能对来自其他文化的人做些什么贡献(文化创造)。

2. 量才任用 在国际合资企业中,管理人员不应根据职员的民族,而应根据他们是否具备完成工作所需要的能力来任用成员。为了使组织的效率最大化,成员的任用必须注意能力水平的合格和观点的相异,从而获得解决问题的广阔途径。

3. 设置有远见的或超常的目标 具有不同文化背景的成员要在观点和工作方面达成一致存在很多困难,并且,一种文化的成员往往倾向于支配来自其它文化的成员,有离心的倾向。解决这些问题的一个有效途径就是管理人员必须集中成员的全部意见,形成一个有远见的或超常规的目标,一个超越了他们个人差异的目标。超常目标还含有丰富的含义,具有较强的指导意义,对企业今后的行动起着导向作用。并且这一目标由于需要成员的互助和合作才能成功,有助于消除成员间的偏见和增进相互间的尊重,特别是

当成员需要同事的连续帮助以取得对其文化来说的重要成果时。

4. 同等的权力 如果所有成员都积极参与,企业将拥有更多更好的意见及更大的能量。文化优越观点是有害的,因为它抑制了所谓非优势文化成员的积极性。在国际合资企业中,经理们要防止东道国成员、与经理同一民族的成员、来自科技先进或经济发达国家的成员或那些思想观点与他们自己相近的成员拥有不恰当的权力,否则,将导致企业成员的冲突和企业的分裂。经理们应根据每个成员完成工作的实际能力来分配、授与权力,而不是任何其它因素。

5. 相互尊重 种族中心主义者认为,他们自己的群体是每一事件的中心,而所有其它的群体只是相关的或只具有参考的作用。他们把其它群体视为自己的下属,这种偏见显然是有害的。相同的身份、密切的接触和朝着共同目标的合作努力有助于减少这些偏见。实践证明,民族之间接触的机会越多,偏见则越少,并且跨民族的接纳就越频,友谊的发展也就越快。要做到这一点,成员间的相互尊重是前提条件。经理们可以通过挑选具有同等能力的成员来增加相互尊重,获得较多的相互支持,让企业全体成员都了解被提拔者的工作能力,消除由于民族偏见而导致的主观判断。

6. 充分运用信息反馈手段 在就决策和形成共识方面,国际合资企业比纯粹国内企业(单一民族)要困难得多。国内企业由于他们相近的价值观,能迅速形成评价和判断标准并达成一致意见,而国际合资企业通常则不能。为使国际合资企业有效地发挥职能,经理们应就企业的经营和发展发布信息,特别是来自外部的信息反馈,因为它能促进国际合资企业的职员们把企业看成是一个集体,帮助职员们认识到多元文化的价值和成

员的贡献,以及企业集体判断的正确性。

7. 通过培育新型企业文化来引导职员的合作和贡献 国际合资企业可以通过培育为不同文化的职员所接纳的企业文化来影响和引导职员们的行为,使职员们能够把自己的思想与行为同企业的经营业务和宗旨结合起来,更好地实现企业战略。

国际合资企业新型企业文化的建设,应在对企业多元文化的共性认识的基础上,根据环境的要求和企业战略的需要来进行。一

是要平等对待企业中的多元文化,对企业中的多元文化进行准确的认识和把握;二是国际合资企业的企业文化不是合资方母企业文化的延伸,而是适应环境要求、符合企业战略需要的企业文化创新;三是新型企业文化的建设要循序渐进,这是企业中多元文化的存在所决定的。国际合资企业可从跨越文化差异、实现有效沟通开始,先形成共同的经营观念,再逐步培育出为企业不同文化职员所接收,反映企业战略需要,引导、激励企业成员努力奋斗的企业文化。

三、国际合资企业管理多元文化的方法:文化协同

文化协同是国际合资企业管理多元文化的方法。通过认识并超越职员和顾客的、个别的、种族文化的途径,创造管理的新模式,把国际合资企业中的多元文化作为企业的资源和优势加以利用,在保留文化差异的前提下,充分利用其有利和积极的一面,消除、减轻其不利和困难的一面。它帮助人们从过时的、传统的思维模式中解脱出来,对管理问题进行系统的、全面的分析和评价,从系统整体的角度提出解决问题的方法。文化协同以多元文化为基础,它融合了文化差异导致的行为和制度,使问题的解决方法变得更具有新意和魅力。

文化协同作为一种管理多元文化的方法,是管理人员根据组织成员和顾客个人的文化倾向(模式),而不是限定其文化差异,来形成组织的战略、策略、结构和管理的过程。这种方法要求管理人员充分认识到构成国际合资企业的民族之间的相同点和差异点,在管理工作中既不要忽视差异,也不要使差异减少到最低程度,而是把它看作设计和发展组织的资源。因而,文化协同使国际合资企业能够创造出超过他们成员单一文化的新的管理和组织形式,使企业能够有效地应对国际复杂环境的挑战,在全球范围内迅速发展。

文化协同方法要求管理人员在不侵犯职

员文化规范的情况下,能够反映所有成员文化在战略、结构及管理上的最好的方面,利用文化差异作为解决管理问题的关键性资源。运用文化协同方法解决管理问题,可分为以下三步:形势描述、文化解释及文化创新。

第一步:形势描述

形势描述是解决各种复杂问题时较为困难也是主要的一步,因为不同的价值观及理解力使人们对问题的认识难以一致,从而增加了难度。

文化协同方法的第一步涉及到如何识别有关问题中的矛盾。即使当组织成员从他们各自的文化观点出发认为这个问题没有意义时,他们也必须意识到这个潜在问题的存在。当然,他们不能从任何个人的文化观点出发来解释或评价这个问题,他们必须运用每一种文化的观点来描述它。

第二步:文化解释

为什么不同文化的成员有自己的思考、感觉和行为方式?为对问题作出解释,我们必须做怎样的历史和文化假设呢?一旦组织成员认识到问题,他们可以从各自文化的观点出发,用协同作用的方法去分析问题。这

(下转第7页)

表5. 各回归项的质量检验

回归项		QT	QN	QS	QR
统计与检验					
F 显著水平		1%	1%	1%	1%
特征检验	LM	H_0	H_0	H_0	H_0
	ARCH	H_0	H_0	H_0	H_0
邹氏检验		H_1	H_1	H_0	H_0

表6. 回归项 QN 和 QS 符号和数值的比较

回归量	符号	数值对比		
	QN	QS	QN	QS
PK	+	+	<	
GP	+	+	<	
HK(-3)	-	-	<	
E, E(-1)	+	+	>	
L(-1)	+	+	>	

（上接第 23 页）

就要求组织成员在文化中识别和解释他们思考的、感觉的、行为的相似和差异之处。从逻辑上讲，文化的协同作用过程中的第二步涉及到角色的转换，即从他人的角度出发，设想所有的行为都是有针对性的，可以理解的，是文化使得他们产生了与其文化相一致的行为模式。单一文化的观点限制了管理人员在国际环境中的灵活性，而多样的观点增加了他们的理解力和选择权。

在文化解释中，一种文化的成员要努力理解另一种文化的成员其文化假设是什么，以及其行为与文化之间的关系。

第三步：文化创新

这是文化协同方法最为关键的一步，产生解决管理问题的文化协同的方案。首先，对企业中的多元文化进行比较和分析，把握多元文化的相同点和不同点；其次，以企业中的为多元文化为依据提出尽可能多的解决问题

的方案，把“来自一种文化的职员能为来自另一种文化的人作出什么贡献？”作为拟定方案的出发点，因而解决问题的方案应与企业所具有的各种文化相容；再次，对解决问题的各种方案进行比较和判断，选择适合于企业中各种文化的能够最有效地解决问题的方案作为文化协同的解决方法；最后，实施文化协同的解决方法，并注意观察实施的效果，根据多元文化的反馈来完善解决方法。显然，只有以充分的描述和正确的解释作为先导，创造文化协同的解决方法才成为可能。

如上所述，文化协同方法是利用文化差异和多元文化作为资源和优势，创造出了解决管理问题的新方法。运用这一方法，要求管理人员具有洞察力，并具有全球眼光。运用文化协同方法解决管理问题的程序不是固定不变的，最重要的在于更有效地促进企业在不断增加的多元文化环境中成功地生存、竞争和发展下去。