

跨国公司的文化管理

张丽梅 陈金仁

摘 要: 跨国公司在进行全球经营的过程中, 势必面临不同文化的冲击, 对其进行有效的跨文化管理, 关系着其运营的成败。在进行管理的过程中, 要分析成员不同文化背景及由此产生的个性特点, 其次, 要本着包容的态度去进行跨文化管理, 建立本企业特点的文化管理, 从而有针对性地采取具体管理对策。

关键词: 跨国公司; 文化; 管理

中图分类号: F276.7 **文献标识码:** A **文章编号:** 1006-1894 (2005) 04-0024-03

跨国公司是生产经营国际化的一般组织形式, 是全球经济一体化的必然结果。它重构了企业的经营环境, 即从单一的国内环境转变为复杂的国际环境, 同时也为企业的生产经营提供了更广阔的天地。目前, 世界经济“你中有我, 我中有你”的格局已经形成, 而且也对其相应的组织形式提出了更高的要求。跨国公司正是顺应了这一要求, 在全球经济一体化的过程中得到了迅速的发展。跨国公司从事全球性的运营, 其不可避免地要接触不同的民族文化, 跨文化管理是必然结果。不同的文化融合会给跨国公司带来一定的机遇, 美国《国际商业周刊》有文写道: 在文化方面, 19世纪工业革命的一个重大意义就是它把过去没有必要或没有机会彼此相互联系的人们联系到了一起……不同的语言、文化和价值都被国际商业的基本原理融合在一起……其结果是提高了生产力, 增加了财富。但同时不同文化的碰撞更多地带来了挑战, 给跨国公司带来了内部的冲突, 增加了管理成本。如何对跨国企业进行跨文化管理是跨国公司必须重视的问题。

对跨国企业进行跨文化管理, 首先应分析不同成员的文化背景。什么是文化? 按荷兰文化协作研究所所长霍夫斯特德教授的观点, 文化是一个环境中的人的“共同的心理程序”。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。既然如此, 不同的群体、区域、国家这种程序就互有差别。这是因为他们的心理程序是在多年的生活、工作、教育下形成的, 因而具有不同的思维模式、行为方式。不同的文化环境, 还有不同的经济、社会和政治等因素, 必会形成较大的文化差异。文化差异是由各国的历史传统以及不同的社会发展进程所产生的, 表现在社会文化的各个方面。在全球经济中, 管理者需要了解文化差异并相应调整他们的组织和管理风格。以沃尔玛投资公司进军加拿大为例, 初看起来, 你可能会倾向于认为所有的北美人都很相似, 大部分加拿大人生活在距美国边界不超过几百英里的区域里。两个国家使用同一种语言, 并且相互之间是最大的贸易合作伙伴。然而沃尔玛公司却认识到加拿大人与美国人并不相同。沃尔玛公司一向对自己的团队精神和家庭般的组织气氛引以自豪。比如, 在美国本土的员工, 都知道每天上班的第一件事是相同的仪式: 由经理带领全体员工高唱激动人心的国歌“星条旗永不落”。在

这里员工们充满激情地领会着公司的经营哲学,并把这种经营哲学与团队精神、自尊和执着的高销售追求联系在一起。而当沃尔玛公司购买了加拿大122个乌尔考商店,把它们改造成沃尔玛商店时,管理层以为把仪式加拿大化,即更换为加拿大国歌,就可以坐享其成了。出乎意料的是,经营层发现他们面对的是另一种民族文化,在这种文化下那些改变自己价值观和见解的人被人们认为是怪异的,很多新员工甚至拒绝参加仪式,他们对这种热情的外露式表达方式似乎感到很窘迫。沃尔玛的管理层在创业的道路上经历了挫折和失误之后,逐渐认识到,在美国的实践活动并不能理所当然地转化到其他文化中。由于文化的演变是一种漫长而缓变的过程,这种文化差异对跨国公司来讲,在一段时间内是不会消灭的,并可在一段时间内保持稳定。文化差异的客观存在,势必会在跨国公司内部造成文化之间的冲突。可以说,跨国公司内部员工的文化差异越大,产生文化冲突与困惑的可能性与强度就会越来越大。

其次,在进行跨文化管理的过程中要树立正确的管理理念。跨国公司在全球经营的过程中,经常会忽视国际间的文化差异客观存在的现实,有时甚至有本国文化优越感,强加本文化于他文化之上,试图建立一种有盟主的文化组织,这势必会给跨国公司的经营活动带来困难甚至最终导致失败。所以在跨国经营过程中跨国文化包容就显得尤其重要,要对不同种族、不同文化类型、不同文化发展阶段的、子公司所在国的文化采取包容的管理方法,并据此创造出公司独特文化的管理,用民主联盟的方式来处理与其他文化的关系。跨国公司在跨国经营过程中要试图寻找超越文化冲突的公司目标,以维系不同文化背景的员工及一个共同的行为准则。跨国公司在跨国经营时要首先承认并理解文化差异的客观存在,克服狭隘主义的思想,重视他国语言、文化、经济、法律等的学习和了解。其次把文化的差异看成是一种优势而不只是一种劣势,恰当、充分地利用不同文化所表现的差异,为企业发展创造契机。广州本田汽车公司总经理门胁轰二先生曾说:“我们企业内部的矛盾颇多,但这也正是本田好的一面。我们在中国选择合作伙伴时,总是喜欢挑选一些与我们想法不同的合作者,这使我们经常发生意见的碰撞,这样不同思想的碰撞就会产生新的想法,从而创造出本田新的企业文化。”在广州本田看来,矛盾和冲突的正确对待,不仅不会形成障碍,反而会为企业发展的动力,企业创新的源泉。

综上所述,在跨国公司内部进行文化管理,应注意以下问题:

第一,任何一方应本着求同存异的态度去了解另一方的文化。国外学者尤达严·雷将建设跨文化管理的过程划分为3个阶段。在第一阶段,首先要意识到不同文化之间的差异,这方面的意识包括对其他文化的一致性,以及各自所具有的不同的逻辑性加以领悟。在第二阶段,人们必须理解和尊重不同文化之间的差异,这种理解使他们能够评价这些差异。在最后一个阶段,有必要认识到别人身上存在的差异在你身上也存在,也许这些差异在你身上并不明显。总之,就是发觉差异、评价差异、认知差异。理解是促成合作成功的重要条件。

第二,员工之间应相互信任、相互尊重,碰到问题时应以诚相待。由于员工来自不同的国家和民族,有着不同的文化背景,在合作过程中,必须通过充分的沟通与尊重,建立起信任关系。信任关系的建立可以大大降低跨国公司内部的协调工作量,并促使员工以灵活的方式相互调整彼此的态度和行为,从而有利于在跨国公司中形成稳定的、具有创造性的文化氛围。

第三,营造良好的文化管理环境,加强沟通。信任的建立依赖于良好的沟通。建立相

互信任的机制,跨国公司必须建立起一个良好的内部信息沟通网络,使员工能充分、及时地进行信息沟通,从而准确理解与把握不同的文化需要,建立信任关系。在这一点上,跨国公司既可利用信息技术实现低成本的、间接的、实时的沟通,也不排除必要时采用“面对面”的直接沟通,而且要尽可能地多创造一些直接沟通的机会,这样有利于加深员工间的感情及联络纽带,加强跨国公司的人性化管理。不同文化背景的人彼此相处,必须建立跨文化沟通的机制,管理层更需要有意识建立各种正式的和非正式的、有形的和无形的跨文化沟通组织与渠道。

第四,及时解决员工之间的冲突,减少文化冲突产生的成本。冲突在任何组织中都会存在,功能正常性的冲突对于组织会起到良好的调节促进作用,而功能失调性的冲突则会给组织带来不好的影响,甚至妨碍组织的正常运作。在跨国公司中,冲突产生的可能性会比一般企业更多,对冲突的管理也是必须正视的环节。在跨国公司中,由于有着共同的组织目标,所以只要在组织中建构开放和信任的氛围,以积极坦诚的态度进行沟通,公开内部信息,对员工给予充分的信任,通过适当的途径就可以解决冲突。

第五,加强组织文化的建设。组织文化是指组织成员共同的价值观体系,它使组织独具特色,区别于其他组织。所以,作为组织中来自不同文化背景的员工应会用相似的词汇来描述组织文化。同时,我们也应看到由于跨国公司经营的特点——地域的分散、人员的不同文化背景,会在跨国公司内部造成一些亚文化,其反映了不同地区的个性特点。所以我们在建设跨国公司的组织文化时,一方面要强调组织的主文化——“共同的价值观”;另一方面在建设的过程中也要根据部门的特点进行。如同前面所提到的沃尔玛公司,在强调本组织文化时,在不同的地区可以根据具体情况使用不同的表达方式。

此外,跨国公司可在企业内进行跨文化培训,造就一批高质量跨文化管理人员,以适应管理的需要。跨文化培训的主要内容有对文化的认识/敏感性训练、语言学习、跨文化沟通及冲突处理、地区环境模拟等。通过培训,可以加强人们对不同文化环境的反应和适应能力,促进不同文化背景的人之间的沟通和理解,以实现跨国公司的有效管理。

(作者单位:南京审计学院 南京大学)



参考文献:

- [1] 斯蒂芬·P·罗宾斯. 组织行为学. 第七版. 孙健敏等译[M]. 北京: 中国人民大学出版社, 1997.
- [2] 弗莱蒙特·E. 卡斯特, 詹姆斯·E. 罗森茨韦克. 组织与管理. 第四版. 傅严等译[M]. 北京: 中国社会科学出版社, 2000.
- [3] 泰勒·小柯克斯. 跨文化组织. 刘吉等主编[M]. 上海: 上海交通大学出版社, 2002.
- [4] 李燕萍. 人力资源管理[M]. 武汉: 武汉大学出版社, 2002.
- [5] 约翰·B·库伦. 多国管理战略要径. 邱立成等译[M]. 北京: 机械工业出版社, 2000.