

企业跨文化管理

【摘要】在经济竞争异常激烈的环境下，跨文化管理日益受到经济管理重视。主要从跨文化管理思想的涵义、跨文化管理的发展历程，以及在不用文化模式下跨文化管理的战略选择三个方面，对跨文化管理的发展和趋势进行了综述。从中可以看出，跨文化管理逐渐完善的发展过程。

【关键词】跨文化；跨文化管理；文献综述

一、引言

在经济全球化的今天，跨国公司作为实现国际化投资、经营和管理的组织载体和国际市场行为主体，活跃于世界经济舞台。近年来资料显示：跨国公司控制着全世界60%的贸易、70%的投资和80%的技术专利。为顺应世界经济一体化和全球化的发展，中国企业也需面向国际化，大批优秀的中国企业加入到跨国经营的行列。跨国经营不仅是中国企业在全球化过程中生存和发展的必然选择，还是扩展企业实力的良好机遇。本文的目的就是在于展示跨文化管理的内在逻辑与发展历程，为我国跨文化理论研究提供新思路。

二、跨文化管理的涵义

目前，跨文化领域吸引了众多学者的眼球，并在这一领域积累了众多成果。试图对一些学者们关于跨文化管研究具有代表性的成果进行总结，并提出自己的一些看法。鉴于以上学者对跨文化管理的理解，本人认为跨文化管理，就是在跨国经营中，对不同种族、不同文化类型、不同文发展阶段的子公司所在国的文化采取包容、理解的管理方法，并据此创造出公司独特文化的管理过程。跨文化管理的中心任务是解决文化冲突，在管理过程中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共同的行为准则。

三、跨文化管理的发展历程

(一) 跨文化管理的初步研究 (20 世纪 50 年代) 根据 Negandhi 的考查，跨文化成为一个明确的研究对象，始之于 20 世纪 50 年代美国麻省理工大学、芝加哥大学、加尼福尼亚大学和普林斯顿大学对发展中国家工业化过程的大规模的项目性研究。这些比较管理理论学家的概念性与方法性研究，大致可以分为经济发展导向、环境方式、行为方式。其中“经济发展导向”虽然涉及了跨文化管理，但其研究仍然没有脱离

经济学本身。

(二) 跨文化管理的组织理论研究 (20 世纪 60 年代至 70 年代初) 奈甘地认为，虽然跨文化的研究涉及到多学科的交叉，但组织理论是与跨文化研究密切互动的一门学科。这一时期的组织理论研究显示了从韦伯式的理想的官僚行政组织的规范层次向更为复杂、以某一具体组织为对象的分析层次的过渡过程。在这一发展过程中，与跨文化管理理论相关的组织理论研究以两种方式展开：封闭系统方式和开放系统方式，在此基础上，奈甘地提出了一个“整合模式”，集中概括了封闭系统方式与开放系统方式对组织的综合影响。

表 1 跨文化管理的定义

学者论点 Hofstede(1980)

跨文化管理又称为“交叉文化管理”，是从比较文化的角度来研究两个或两个以上国

家文化的差异, 以及这些差异所导致的不同国家企业管理模式上的差异。跨国企业只有进行成功的跨文化管理, 才能使企业的经营得以顺利运转, 竞争力得以增强, 市场占有率得以扩大。

Simmons(1983)

跨文化管理是管理的一种形式, 这种管理承认当地文化的存在, 尝试着将文化所依赖的价值观融入不同的组织职能中, 同时尽最大努力将这些职能协调到公司政策的核心地位。

Adler(1983)

跨文化管理, 是对于属于不同文化背景和国家的成员行为进行管理, 其核心要点是研究和处理好同一工作环境下来自于不同国家和地区的人们之间的相互影响和作用。

Peter F. Drucker

跨国经营的企业是一种多元文化的机构, 其经营管理思想基本上是一个把政治、文化上的多样性结合起来而进行统一管理的哲学思想体系。

Ruber(2000)

跨文化管理又称交叉文化管理, 就是在跨国经营中, 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, 其研究的是在跨文化条件下如何克服异质文化的冲突, 并据此创造出公司独特的文化, 从而形成卓越有效的管理过程。

李彦亮(2006)

跨文化管理是指与企业有关的不同文化群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, 达到文化的理解、沟通、协调和融合, 从而高效地实现

企业管理。易诗杰(2007)

所谓跨文化管理, 指管理者在不同的文化里, 有效地协同不同文化对组织行为的影响, 有效地与来自不同国家和文化背景的人进行良好的沟通。

经营管理 99

企业导报 2010 年第 3 期

(三) 跨文化管理研究产生和兴起时期 (20 世纪 70 年代至 80 年代初)

美国学者首先从文化差异的角度来探讨跨国经营失败的原因, 从而产生了跨文化管理研究的新领域。之后, 学者们开始对文化以及在跨文化条件下如何进行有效管理问题进行研究。按照研究方法和分析角度的不同, 将这些研究成果分为两类:

1. 通过大量的实证调研, 对分析文化差异性的维度进行探讨。(1) 美国著名人类文化学家 Edward T. Hall[9]提出了高情景文化语言和低情景文化语言分析框架。

(2) 霍夫斯泰德的文化分维度模式。他提出国家文化四维度模型: 权力距离、不确定性回避、功利主义与人文主义、个人主义与集体主义。(3) 在霍夫斯塔研究的基础上, 卡罗汉纳等人将跨文化研究分为超民族文化(包括地区的、种族的、宗教的、语言的)、民族文化、职业文化、组织文化、群体文化五个层次。

2. 采用比较研究的方法, 进行跨文化企业管理比较研究。20 世纪 80 年代, 美国学者通过日、美企业文化的对比研究发现, “日本人比我们更懂得怎样管理企业”。这方面的代表是威廉·大内的 Z 理论、托马斯·彼得斯和小罗伯特·沃特曼的“7S 结构”理论和巴斯克和艾索思的跨文化案例研究。日本的松本厚治认为企业管理存在三种典型模型, 即日本式、中国式和美国式管理模式, 并对中美企业管理弊端的分析以及突出强调职业安全与竞争关系、职业安全与对企业忠诚心培养关系的分析, 在跨文化企业管理中值得中美企业借鉴。

(四) 跨文化管理研究大发展时期 (20 世纪 80 年代后期至今)

在这一时期, 对文化以及不同文化条件下管理行为研究最为活跃, 成果也异常丰

富。学者们或是对原有研究成果进行补充与完善，或是借鉴其他相关学科的研究成果或是从全新的角度，对跨文化管理问题进行了更为深入的研究。在这种背景下，我国企业开展跨国经营，是谋求发展、顺应世界大趋势的必然选择。对于长期在国内实行“内向”经营、受计划经济束缚的我国企业，要跨出国门并避免跨国经营的失败，探索我国企业的跨文化管理，无疑有着十分重要的现实意义。

四、正确对待跨国经营中的各种差异

全球化并不一定就意味着文化的趋同，相反，它往往让人们有机会接触到与自己母体文化不同的更多其他文化。对待这种巨大的文化差异，必须要有正确而务实的客观态度。

1.在跨文化管理中注重共同点，把差异放在次要地位。在文化比较中着眼于共同点，进行文化的相互吸收与融合，减少冲突，降低经营成本。

2.不要用典型特殊的差异性取代个别差异性,即不要以偏概全。在跨文化管理的实际过程中必须从实际情况出发，不能仅从一些理论框架出发。

3.通过改变和差异整合，接受和适应文化的差异，并为企业找到新的发展契机。文化差异本身是个双向的行为，某些文化差异是可以有效利用，可以构成企业新的运作模式。

此外，张云峰把跨文化管理的决策总结为：（1）本土化战略；（2）文化相容策略；（3）文化创新策略；（4）文化规避策略；（5）文化渗透策略；（6）借助第三方文化策略；（7）战略式策略。

五、总结

进行跨文化管理是利用跨文化优势，消除跨文化冲突，在保持本土文化优势和特色的同时，又能吸引外来文化的精华，这将成为全球化时代企业的生存之道。一个跨国经营的企业，必须通过跨文化理解、参与和融合，建立合适的跨文化管理模式巩固和强化自己的竞争地位，确保企业战略目标的实现。只有根据中国的国情，依靠中国员工实行本地化管理，让本地的优秀人才参与各种管理活动，并不断地提供机会提高这些人才的管理能力，公司才能充满生机与活力。