

国际化进程中的跨文化管理模式探索

■ 王善美

2008年国际金融危机以来, 潍柴化危机为转机、变挑战为机遇,顺势而为、走向世界,并购法国博杜安公司,与意大利法拉帝、德国凯傲、林德液压等欧洲顶尖企业实施战略合作,海外拓疆的脚步不断加快,产业布局遍布全球,成为了一个真正的国际化企业集团。

伴随着国际化而来的跨文化管理问题日益凸显。如何进行有效的跨文化管理,推动与海外子公司的文化融合? 潍柴围绕这一课题进行了不断探索和尝试。

一、立项背景

跨国并购为潍柴带来了国际化品牌和先进技术,同时,企业也面对战略性扩张和经营效益下降带来的矛盾,而背后起关键作用的,就是文化整合带来的风险。

一是文化整合认识不到位。潍柴海外并购之初,看重的是产业关联性、业务协同性、技术先进性等,对双方企业背后的文化差异、理念不同等软性因素研究和考虑较少。企业跨文化管理缺乏顶层设计,行为方式无法快速适应当地法律法规、宗教习俗和社会文化环境的要求,出现明显的“水土不服”。

二是价值观念不同带来的发展合力不强。中西方企业价值观的差异性体现在方方面面。管理思想方面,西方国家的企业崇尚个人的价值观,强调个人高层次的需求;中国企业(包括潍柴)崇尚集体的价值理念,强调团队的意志和意愿。决策方面,西方管理者习惯于责权明确的分散决策,而中方管理者习惯于决策的集中化。员工和企业关系方面,西方信奉契约文化,尊重契约的权威性;中国更注重信誉和信任,重视人情关系。诸如以上,导致潍柴在对海外公司管理中极易擦出火花,产生碰撞,不利于协同效应的发挥。

三是企业发展水平不同带来的融合矛盾。潍柴企业跨国并购的目标都是欧美的成熟企业,这些企业对自己的民族文化和企业文化有着很高的认同度和自豪感。其所在国的员工、媒体、投资者甚至是工会对中国企业持一种质疑态度。相比之下,由于社会经济环境、历史沿革以及企业文化建设滞后等多种原因,潍柴企业文化相对处于弱势,海外子公司对潍柴企业文化的认同度和包容度不够,存在一定的文化偏见。

四是跨文化管理团队还未有效组建。跨国并购完成后, 潍柴真正可以使用的懂语言、懂技术、懂文化、懂法律的优秀人才十分有限。尽

管企业在各海外公司派驻了企业高管,但是系统化、体系化的跨文化管理团队没有真正建立,对海外企业的文化交流、业务指导有限。

二、主要做法

(一)注重包容性,进行文化比较和跨文化管理策略探索

在海外并购中, 潍柴始终以包容的心态,开阔的胸怀,创新工作思路,为文化融合带动业务整合积极尝试。公司上至高管团队,下至普通员工,高度认可集团战略结构调整的重要意义, 正确看待海外子公司面临的艰难处境,立足岗位,着眼长远,为国内国外产业协同互补提供支持。正是基于这一点,驻海外工作人员无论是从语言、行为还是饮食习惯等方面与当地不断磨合,在互相碰撞中取长补短。基于追求企业发展的共同目标,在管理风格、方法或业务技能上互相传授、互相学习;在生活习惯和方式上,互相交流、互相包容。

1.开展文化比较研究
为探索有效的跨文化管理策略,公司借助企业文化研究会平台,促进国内企业文化部门和驻海外人员的信息沟通和资源共享,启动了中国与法国、德国、意大利、美国、印度等国家文化的差异研究。围绕海外板块企业文化建设,企业文化部门对派驻博杜安公司、法拉帝公司、北美分公司等海外板块的工作人员进行访谈调研,识别出这些文化差异点,为海内外企业融合发展提供理论支撑。

2.探索文化管理策略
不同的发展阶段,采取不同的文化管理策略。结合国际化发展所处阶段,以及海外公司股权结构特点, 潍柴围绕开展本土化策略、文化创新策略和文化渗透策略开展研究,为总部文化和海外子公司文化交流提供理论指导,逐步推动潍柴文化在海外公司得到认可推广。

3.创建文化理论体系
潍柴在借鉴国外优秀管理文化的同时,着手创建一套能够融自身优秀传统、文化基因于一体的卓越文化管理理论和体系,目前已经启动的WOS运营体系推广就是一个很好的文化载体,最终实现集团统一的价值观标准和行为准则,为大集团文化融合提供制度保证。

(二)注重引领性,强化文化理念引领和组织引导

文化是企业的灵魂。潍柴的核心文化是“责任、沟通、包容”。在跨文化管理推进过程中,注重核心文化的输出和传播,突出文化的引领性,同时,逐渐搭建起文化交流与建设的组织架构,不断强化组织引导。

1.召开全球 CEO 大会
董事长每年都会倡导召开全球 CEO 大会,通过恳谈会、团队文化活动等形式,进行深入交流,共谋发展大计,从而强化海外子公司 CEO 的文化认同。

2.出版《企业文化手册》(海外版)
随着海内外公司文化交流的频繁,在面向博杜安、法拉帝、凯傲和林德等子公司广泛征求意见的基础上,公司出版了英文版《企业文化手册》,面向海外子公司员工介绍潍柴情况、潍柴文化、潍柴品牌等内容,促进文化交流。同时,借助《手册》内容整理和出版过程中的多轮意见征集,逐步强化对海外子公司的文化传播。

3.建立海外子公司文化建设组织架构
在实施跨文化管理过程中, 公司充分发挥派驻海外子公司项目组人员的作用,从管理思想、行为方式、文化理念等多方面,传递潍柴精神。

一是根据发展需要,成立潍柴动力企业文化研究会海外分会。海外分会由经历了企业不同发展阶段、深刻理解潍柴文化内涵的公司高管主导,既能在工作中传递出潍柴的文化理念,又能积极推动文化的传播和交流。二是建立海外子公司企业文化联络员队伍,在各海外子公司设立企业文化联络员,专门负责所在子公司的企业文化建设工作。至此,潍柴总部在国际化发展中的主导地位日益明确,与海外子公司的文化共识初步形成,潍柴“责任、沟通、包容”核心理念在海外子公司得到进一步宣贯。

(三)注重贴近性,搭建跨文化沟通渠道和载体平台

建设有效的文化传播、交流平台,是实施跨文化管理的必要途径。在跨文化的沟通中, 潍柴注重搭建起多元化,具有贴近性和灵活性的交流平台,丰富活动载体,把集团文化宣传和渗透到海外子公司,形成一种正向影响力。

1. 出刊海外英文专刊《WEICHAI PEOPLE》。在国际化经营中,针对潍柴总部与海外子公司文化背景不同的实际情况,2014年,创刊了海外专刊《WEICHAI PEOPLE》,统一发往意大利、法国、德国、美国、印度等分公司。这是潍柴企业文化向海外子公司传播迈出的重要一步,进一步拓宽了文化交流、融合渠道。

2.创新文化活动,加强与海外子公司员工的互动。为增强与海外子公司员工的文化互动,潍柴总部支持,海外子公司以“WE ARE ARE ONE”为主题,开展了丰富多彩的文化互动活动,如林德液压“骑行到潍柴”、印度公司团队拓展、法国博杜安公司卡丁车比赛、北美公司马拉松活动等。同时,借助中秋节、春节等中国

传统节日和潍柴成立纪念日,项目组人员与外籍员工进行文化活动,增进了解。尤其是在潍柴成立纪念日前夕,中外籍员工一起录制祝福视频,共同祝福潍柴,逐渐固化成一种仪式。

3.建立海内外公司企业文化交流群,推动文化交流日常化。以海外项目组成员为纽带,借助新媒体手段,建立了文化交流微信群、QQ群,在了解海外子公司文化建设需求的同时,实现文化信息的实时传递和共享。在此基础上,各海外子公司也建立微信群,就文化交流、管理协同等方面进行探讨。2016年,在充分征求海外子公司文化传播诉求的基础上,结合海外子公司办公区域布置、厂房建设等项目开展,潍柴总部进行了企业文化理念目视化挂图设计制作,并统一传输到海外子公司。目前,已经有北美、印度、法国等地子公司规范了生产区域文化标识。

(四)注重相关性,固化跨文化培训和对口交流机制

1.实施系统的跨文化培训。在推进国际化进程中,潍柴不断加大对派驻海外人员的跨文化管理培训,促进培训系统化。尤其是2013年以来,组织了多期国际化语言培训、跨文化沟通能力培训、企业文化专题培训。着重围绕如何立足本职工作传播企业文化,充分发挥驻外工作人员在文化交流和文化传播中的作用,其目的就是使派驻海外工作人员既成为优秀的管理者,也成为优秀的文化传播者。

2.开展不同层级的对话交流。海外员工所处的岗位不同,对文化沟通的认识、发挥的作用存在差异。潍柴总部与博杜安、法拉帝和凯傲等企业之间形成了工作交流计划,分层级、分专题开展沟通互动活动,集思广益,充分交流,达成共识。

一是公司工会与海外子公司共同推动,促进人力资源、工会工作、企业文化建设层面交流。每年法拉帝、凯傲、博杜安等公司工会都会与潍柴总部工会互访、座谈,而总部工会也主动推进,促进多个业务层面的交流,起到了良好效果。

二是定期选派潍柴总部优秀员工“走出去”,组织海外公司优秀员工“走进来”。2014年以来,法拉帝公司、印度公司、北美公司、博杜安公司每年都会安排新入职外籍员工和优秀员工来潍坊本部学习交流,进行企业文化和团队建设专项培训。2016年8月,潍柴也专门成立调研小组,前往德国林德液压公司进行文化调研和培训。

三、基本成效

淮北矿业临涣选煤厂：让“微权力”在阳光下运行

为建立健全源头预防腐败工作机制,防止“小微权力”导致的“微腐败”,近日,淮北矿业临涣选煤厂党委开展“严惩小微腐败、管住小微权力”专项行动,严管“微权力”,严惩职工群众身边的“微腐败”,有力推动基层党风廉政建设向纵深发展,营造了风清气正的良好政治生态。

紧盯关键少数 防止谋取私利

为防止将公权当做私器,防止以权谋私,此次专项行动把重点岗位和窗口单位作为主要对象,聚焦“科级管理人员、班组长”和“采购员、预算员、验收员、门卫”等基层权力运行关键岗位人员,住房公积金办理、财务报销等直接为基层和职工群众服务、展现良好形象的窗口单位及相关人员。

行动要求,要进一步提高政治站位,不断增强关键岗位和窗口单位相关人员的规矩意识、纪律意识、自律意识,严格秉公用权、规范办事,不越雷池、不踏红线。进一步梳理关键岗位和窗口单位的职责权限,列出关键岗位、窗口单位权力清单,规范基层权力,杜绝权力任性。

明确权力行使 建立风险监控

伴随着潍柴国际化进程的加快,潍柴跨文化管理模式探索也在持续深入,并取得了一定成效。

1.完善了跨文化沟通组织与渠道,搭建了规范高效的文化沟通机制。通过创办英文刊《WEICHAI PEOPLE》,出版《企业文化宣传手册》海外版,建立海外联络员队伍,逐渐完了跨文化沟通组织和渠道。潍柴总部与海外子公司文化互动活动主题化、系统化,不同层面中外籍员工沟通逐渐常态化。据统计,仅2019年一年,就有业务模块、文化模块中外籍员工互访交流27次、文化互动活动12项,增强了海内外子公司员工的互相了解。

2.充分发挥派驻人员文化纽带作用,逐渐培养起一支高素质的跨文化管理团队。2013年以来,潍柴不断从各业务层面选拔优秀中层干部派往美国进修,进修结束后大部分派往海外子公司从事管理工作,有效推动了文化交流与融合。海外子公司项目组成员也在海外子公司管理和业务推进中逐渐成长起来,成为推动跨文化管理的精干团队。如林德液压项目组开展“骑行到潍柴”员工互动活动,法拉帝项目组与海外员工定期召开座谈会,海外子公司员工来总部参观学习等,都是在海外项目组主导下进行的。当前,潍柴总部与博杜安、法拉帝和凯傲、印度等企业间的沟通已经非常频繁,特别是高层间的沟通,让海外子公司充分认识到并购的优越性,并就发展战略和未来愿景达成共识。

3.不断丰富培训手段与培训课程体系,跨文化培训常态化。针对海外子公司CEO、派驻海外项目组、海外子公司员工,公司组织专题设计、开发培训课程,创新培训方式。形成了包括文化理念、跨文化沟通、团队建设、WOS运营体系等12门课程在内的线上、线下培训体系,跨文化培训逐渐常态化。

潍柴业务的全球化促进了文化交流全球化,文化的全球化带动了产品和服务的贸易和交流,增强了市场竞争优势和集团竞争力。2019年, 潍柴实现汇总营业收入2612亿元,其中海外企业营业收入占将近一半,成为推动企业转型升级的重要力量。

跨文化管理是推动国际并购成功、优势资源有效整合的关键因素之一。经过几年的业务整合、文化融合,海外并购企业均实现向好发展。随着潍柴跨文化管理工作不断推进,推动了企业国际化进程,当前,产业布局遍布全球,成为了一个真正的国际化企业集团。

(作者单位:潍柴控股集团有限公司)

当劳模遇见劳模

■ 丁玉萍 郑金国 胡强

“这几天小心脏有60岁的感觉,总是急速不稳,过山车飞一样的感觉。”4月20日,西北油田采油二厂采油管理一区生产运行中心主任吴登亮在朋友圈发了一条配有截图的微信。这一消息,让邻厂采油一厂“毛谦明劳模创新工作室”掌门人毛谦明感到震惊和意外,他第一时间拿起手机:“登亮,什么情况?”“没事毛哥,现在好多了。我到实训基地看看,真得感谢哥提的好建议呢。”吴登亮站在刚刚刚“建改造完工的采油二厂实训基地抽油机前,看着减速箱上新增加的遮阳棚,想着夏天可以避免员工暴晒的情景,心里充满了对毛谦明的敬重和感谢。

他俩有着相同的“名字”——劳模;相同的“标签”——技能大师。

毛谦明,中石化集团公司技能大师,西北油田采油工首席技师,全国劳模,五一劳动奖章获得者。

吴登亮,中石化集团公司青年岗位能手,西北油田分公司技术能手,新疆维吾尔自治区劳动模范。

当大师遇到大师,不管是“面对面”还是“话对话”,总有聊不完的话。

毛谦明沉稳、厚道、随和,吴登亮活泛、性急、较真。两个性格迥异的人成为兄弟亦师亦友,还得从三年前“五一”期间举办的第六届西北油田分公司举办的技能大赛说起。

当“五一”和劳模相遇,毛谦明和吴登亮,两个不同级别的劳动模范发生了激烈交锋和碰撞。

这一届的技能比武在采油一厂举办,分为采油工、集输工和油品分析工3个工种。毛谦明既是大赛的巡视员也是裁判,采油工工种裁判由采油二厂吴登亮和采油一厂、三厂的3人担任。

采油工实操竞赛在采油一厂实训基地进行,天空不时有大风和沙尘出现。采油一厂的一位选手在调整冲次项目中,手中的工具无意中轻微碰到了机电电缆。

巨能川九公司黑龙江项目部举办别开生面活动

为丰富职工的文化生活,提高职工团队合作精神,增进部室与队伍的凝聚力。4月28日,重庆能源巨能川九公司黑龙江项目部举办了别开生面的趣味运动会,采煤队、掘进队、后勤部、机电部等共48名职工参加了活

动。

比赛现场,选手们个个激情亢奋,精神饱满,大家相互配合,相互鼓励,每个比赛环节都扣人心弦,奋勇争先。啦啦队员们呐喊声、加油声、掌声、笑声此起彼伏,充分展示了川九

人“努力超越、追求卓越”的精神风貌。

此次活动的开展,使广大职工提前感受到了节日的气氛,舒缓了工作压力,激发了工作热情。

(向强文 彭光淑)



庆“五一” 秀才艺

因为新冠疫情,为避免人员聚集,“五一”前夕,川煤集团广能公司绿水洞煤矿在该矿职工俱乐部举办了一场没有观众只有表演人员的特殊才艺表演,进一步激发广大矿工直面困难、挑战疫情、创造安全生产业绩的干事创业热情。活动中,来自该矿基层的矿工表演了经典诵读《青春的誓言》,矿工霹雳舞表演、舞蹈《夜空中最亮的星》、诗朗诵《庚子战疫·致敬青年》、小品《搭讪》,整台表演最后在合唱《不放弃》中结束,矿工们用充满青春激情的表演赞美劳动、赞美矿工、为矿井疫情抗击与安全生产加油鼓劲。

李晓波文/图