



跨文化管理 中国企业“走出去”的必修课

策划语

实行全球化经营,企业面临的是一个与母国有着诸多差异的生产经营环境,包括经济环境、政治环境、法律环境、社会环境、文化环境等等。但其中,文化环境对于企业的经营来说,其影响是全方位、全系统、全过程的。管理学大师彼得·德鲁克说过,跨国经营的企业是一种多文化的机构,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。

趋势篇 跨文化管理需与当地文化“对接”

案例也证明对异国文化差异的迟钝以及缺乏文化背景知识是导致美国跨国公司在 新文化环境中失败的主要原因,因此,美国人也不得不去研究别国的管理经验,从文化差异的角度来探讨失败的原因,从而产生了跨文化管理这个新的研究领域。

除此以外,日本在 20 世纪 60 年代末和 70 年代初企业管理的成功也是导致跨文化管理研究兴起的重要原因。在这一时期,日本的跨国公司和合资企业的管理日益明显显示出对美国和欧洲公司的优越性,在这种情况下美国也明显感觉到了日本的压力,产生了研究和学习日本的要求。

美国人对日本的研究大体上有两种方式:一种是专门介绍日本从中总结出好的东西;另一种是联系美国来研究日本,进行对比——经过研究,美国人发现,美日管理的根本差异并不在于表面的一些具体做法,而在于对管理因素的认识有所不同。如美国过分强调诸如技术、设备、方法、规章、组织机构、财务分析这些硬的因素,而日本则比较注重诸如目标、宗旨、信念、人和价值准则等这些软的因素;美国人偏重于从经济学的角度去考虑管理问题,而日本则更偏重于从社会学的角度去对待管理问题;美国人在管理中注重的是科学因素,而日本人在管理中更注意的是哲学因素等等。

研究结果清楚地表明,日本人并没有仿造美国的管理系统进行管理,而是建立了更适合于其民族文化和环境的管理系统。这个系统远比美国已有的管理系统成功。这一研究结果的发现使得人们对文化以及不同文化下管理行为的研究变得更加风行。

意义

跨文化管理跨文化管理学科的出现是时代发展的产物,全球化经济迫使来自不同文化的个体和群体在一起工作和学习,让产品被不同习俗的人群所接受和使用。对许多跨国公司的管理人员来说,跨文化管理已成为他们日常事务的一部分,他们与来自不同文化的人共事,通常的情况是自己的老板、直接主管或同事都来自与自己不同的国家。比如在微软工作的员工,面对的就是这样的情形。可能一个七人团队就代表了五个国家。因此,管理人员不仅得学习某一种特定的文化,而且还得学会如何同时应对五种文化分别对员工自身工作态度和行为的影响,以及对他们之间的交往互动的影响。

此外,跨国公司在国外都有长期的业务,管理人员即使不被外派常驻某国,也会需要经常出差,与国外的同事或客户打交道。如何在短暂的旅行中有效地解决业务上的问题就成为一个严峻的挑战。因为是在公司和



商场,不管你去哪个国家,从表面上看,公司职员和商人的穿着打扮,有时甚至使用的语言(常常是英语)都会有很多的相似之处,以致使你忽略文化的因素,而作出别人都与你相似的假设。但在碰到关于重要问题的交流和谈判中,又确实感到思维方式的不同,以及举止反应的差异。这时,如若你没有良好的跨文化知识,就会感到难以应付。

难题

通用电气公司前 CEO 杰克·韦尔奇(Jack Welch)曾说:“全球化已经成为不容忽视的现实。衡量企业(业绩)成功与否的标准只有一个:国际市场占有率。成功的企业通常依靠在全球各地找到市场而获胜。”随着世界经济全球化进程的不断加快,市场已不再是某一个国家内部的市场,客户也不再是某一个国家内部的消费者,企业所面对的外部经营环境已经变成了世界的,超越国界的。企业只有在世界市场上取得成功,才能称得上是真正的成功。企业“走出去”,开展全球化经营已成为一个必然的发展趋势。

实行全球化经营,企业面临的是一个与母国有着诸多差异的生产

经营环境,包括经济环境、政治环境、法律环境、社会环境、文化环境等等。但其中,文化环境对于企业的经营来说,其影响是全方位、全系统、全过程的。这是因为文化是社会生活的总和,它包括诸如一般行为、信仰、价值观、语言和社会成员的生活方式等要素,它也是某区域内人们的价值观、特性或行为的特征表现。在不同文化背景下的企业经营中,最重要的就是要理解消费者观念、价值观和社会需求的差异。由于企业经营本身即是为了满足客户的需求,当这个需求在很大程度上以文化为基础时,企业就应该努力去理解所要开拓的市场文化规范。由此可见,企业经营环境的跨文化差异是企业在全球化经营中必然要遇到的一大难题。因此,跨文化管理的成功与否是关系到企业全球化经营成败的关键所在。(可可)

名词释义

跨文化管理

跨文化管理 (InterCultural Management) 起源于古老的国际间的商贸往来。跨文化管理跨文化管理真正作为一门科学,是在 20 世纪 70 年代后期的美国逐步形成和发展起来的。它研究的是在跨文化条件下如何克服异质文化的冲突,进行卓有成效的管理,其目的在于如何在不同形态的文化氛围中设计出切实可行的组织结构和管理机制,最合理地配置企业资源,特别是最大限度地挖掘和利用企业人力资源的潜力和价值,从而最大化地提高企业的综合效益。

企业篇 跨文化管理企业“走出去”注意事项

跨国企业首先是以盈利为目的的,而文化的因素只是管理的问题。在我们传统观念中,企业的发展都是管理出成绩,而很好认为文化是一种障碍。在国内企业管理中的人情关系,往往是我们最擅长的方面,而面对国际性的文化交往似乎成为一些企业的绊脚石。

因而走出去的企业,其跨文化管理应该注意以下几点:

1. 坦诚。海尔公司狠狠地做了八年电冰箱,然后开始扩张到洗衣机。被海尔引以为自豪的就是:他们只要安排几个电冰箱厂的骨干就可以搞定洗衣厂。跨国文化的相互影响也应该如此。这其中最关键的就是不能有偏见或者民族情绪。以免影响员工的心理。有成见是一定的,释怀也是可以做到包容的。

2. 平等。公司不是民族的代表,他是一些人为了共同的目标走到一起来的。联想为了联想这个品牌能够扬名世界,不惜把总部搬到美国。这就是主动要求平等合作的办法。各种文化虽然不同,除了相互尊重就是要求平等。这种平等性是世界通用的。

3. 融入。我们知道,很多外国企业到中国来,都喜欢用本地化的做法。我们出去也是一样,要有适应当地文化的能力和细心。海尔美国公司为了形成鼓励、批评机制,不得不用动物来代表你干得好还是坏?这就是适应当地文化的做法。同样还有一个例子就是:海尔的标志一个是中国孩子,一个是外国的孩子,到了中东国家遭到批评,因为他们两个小孩没有穿衣服,这违背当地的习俗,改了就是了。

文化是一个国家的代表,文化融入产品能够给产品以内涵。而不同的文化则需要不同的内涵,这就是全球化的产品竞争的软实力培育点。

(柯博)

行动篇 跨文化管理的措施与原则

跨文化管理是“取经”,也是“布道”。树立中国式的文化营销是一门在企业国际化趋势下的新型管理艺术,我们不能完全照搬东道国文化,放弃优势、邯郸学步,也不能完全按照我们的思维方式行事,我们需要在国际模式中创造独特的、更先进的营销、经营模式来完成我们的丰功伟业。

加拿大的一项调查显示,有 1/3 的海外经理失败而归,主要原因就是跨国企业未能挑选那些经过文化差异培训的合适人选去海外。跨文化经营的企业应该通过有效的培训,培养能够适合各种不同的文化并具有积极的创新精神的经营管理人员。因此,成功的跨文化培训能够使企业改变传统的单元文化管理的状况,充分发挥文化协同的作用,克服多元文化和文化差异带来的不利影响,使企业在国际竞争中具有相

当的竞争力。

三条措施

一般来说,跨文化管理的三条具体措施:同化、规范与融合。

1. 同化,是指通过沟通使外籍员工认同公司的愿景,增强其主人翁意识和归属感以及对公司品牌的自豪感,增进其对公司基本架构和营运情况的了解,帮助他们最大程度地融入公司的日常运作。

2. 规范,是要求企业制定清晰、完整、稳定的公司政策和各种规范,并要求所有中外员工共同遵守,进行规范化管理。

3. 融合,则是要发挥中国企业人性化管理的独特优势,在晓之以理的基础上,再动之以情,对外籍员工在工作、学习和生活等各方面加强人性化的关怀,帮助他们排除陌

生感、孤独感。

五大原则

对于企业来说,实施跨文化管理要注意以下五大原则:

第一是避免偏见。外国员工对中国企业文化的评价也许褒贬不一,因此在确立企业文化时,领导者应该学会用中性词来描述与文化相关的事物,尽力避免或消除文化偏见。文化没有好与坏之分,只有适合与不适合之分。

第二是包容其他文化。一个跨国企业中,人们通常来自五湖四海,来自不同的文化背景,一个现代跨国经营管理者必须学会包容相互不同甚至截然相反的各种文化。

第三是己所不欲,勿施于人。换位意识是文化管理者的必备素质,

同样也是文化管理者的必备素质。如果一位跨国企业的经理人对自己所在的文化价值体系自视极高,坚持以自我为中心而不顾及他人感受,必将导致不良后果。毕竟,相互尊重是跨文化管理最重要的基础,也是解决一切文化冲突的前提。

第四是注意细节。对于管理者来说,了解其他文化,并有了包容的意识和尊重的态度还不够,他还需要进一步了解其他文化的具体细节,因为对细节的处理能体现一个跨文化管理者的专业素养。

第五是在企业核心价值观的基础上建立一种双赢的文化,达成一种平衡。这种价值观必须具有开放性、兼容性、持久性等特点,把不同地区的不同文化加以融合,以适应本地化管理的需求。

(和讯)



中国企业走出国门的最大瓶颈之一,无论是海尔、联想,还是华为、TCL,都面临着类似的挑战。当今,世界存在两种基本的企业文化:一种是以美国企业为代表的个人主义,比较强调个人;另一种是以中国企业为代表的社群主义,更重视集体。两种文化在创新领域可说是大相径庭。受限于企业体制和规模,中国企业的跨文化管理起步较晚,而西方

跨国企业在这方面积累了大量经验,并将其广泛地用于中国业务的拓展。中国的明基集团和中兴通讯最近两年通过一系列的并购重组,吸纳了来自不同国家的优秀人才,人才管理问题已成其当前的紧要问题。这时,优秀的企业家应当是一个“好厨师”,他必须不惧“众口难调”,烹好人才管理这锅“大杂烩”。

(李安)

案例篇 尊重文化的差异性

多年以前,飞利浦照明公司某区域人力资源副总(美国人)与一位被认为具有发展潜力的中国员工交谈,想听听这位员工对自己今后五年的职业发展规划以及期望达到的位置。中国员工并没有正面回答问题,而是开始谈论起公司未来的发展方向、公司的晋升体系,以及目前他本人在组织中的位置等等,讲了半天也没有正面回答副总的问题,副总有些大惑不解,没等他说完已经有些不耐烦了,因为同样的事情之前已经发生了好几次。“我不过是

想知道这位员工对于自己未来五年发展的打算,想要在飞利浦做到什么样的职位罢了,可为何就不能得到明确的回答呢?”谈话结束后,副总忍不住向人力资源总监甲抱怨道。

“这位老外副总怎么这样咄咄逼人?”谈话中受到压力的员工也向甲诉苦。作为人力资源总监,甲明白双方之间不同的沟通方式引起了隔阂,虽然他极力向双方解释,但要完全消除已经产生的问题并不容易。所以,很简单,跨文化管理已经成为

伊力特荣获“2010 年兵团质量管理先进企业”称号

近日,伊力特实业股份有限公司荣获“2010 年兵团质量管理先进企业”称号,据悉新疆建设兵团获此殊荣的企业共有 5 家,其中农四师企业占有两个席位。

质量是企业的命脉,对伊力特而言,高质量的产品是企业赢得市场、取得效益的通行证。半个多世纪以来,伊力特公司义无反顾地走“质量兴企”之路,每年都会进行各个工序点的内部质量审核,对质量不合格项进行整改;认真对待国家食品质量安全体系监督审核,先后顺利通过国家纯粮标志固态发酵白酒审核、食品安全认证、出口食品卫生注册审核、ISO9001:2008 国际质量体系认证等国家专项认证。“伊力”牌系列白酒连续四届蝉联新疆名牌,国家食品安全级产品认证。

伊力特公司还依据国际质量标准要求,建立并完善了公司食品安全、卫生质量保证体系,通过质量立法,将生产技术、采购、生产制度、检验和试验、包装贮运、服务等生产全过程分配到各职能部门,明确职责和权限,形成了质量保证体系直通车。并通过设立质量安全奖、设备管理奖、管理成果奖、精神文明奖、资产经营目标奖等活动,实施了“立体”的质量激励机制,提高员工参与管理、落实标准的积极性。近年来,公司获得“改革开放 30 年全国质量管理小组活动优秀企业”称号,有 3 名员工获得“全国质量卓越领导者”称号,全国质量信得过班组 2 个。

网络清晰、严密的质量管理体系和管理制度为“伊力”牌各系列酒穿上了质量“防护衣”,在每年的市场质量抽查中,“伊力”牌系列酒均保持 100%的合格率。而高质量的产品,也为伊力特公司的经济插上了腾飞的翅膀,近 4 年来,公司销售额连续实现 20%以上的增长,伊力特系列酒产品遍布全国各地,成为名副其实的“新疆第一酒”。2010 年,公司销售收入首次突破 10 亿元,标志着农四师首个产值超 10 亿元的企业诞生。

(李玲俐)