

企业管理专业教材

跨文化管理

胡 军



暨南大学出版社

跨文化管理

胡 军

暨南大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

跨文化管理/胡军著. —广州:暨南
大学出版社, 1996.6
(企业管理专业系列教材/罗龙昌主编)
ISBN7—81029—426—1

I. 跨…
II. 胡…
III. 企业管理
IV. F279.23

编 著:胡 军
策 划:陆祖康
责任编辑:李 战
责任校对:邓 创
封面设计:陈 毅

出 版:暨南大学出版社(广州·石牌)
排 版:广州市华夏电脑公司
印 刷:广东省农垦总局印刷厂
经 销:新华书店

开 本:850×1168 1/32
印 张:11.375
字 数:25万字
版 次:1995年12月第1版 1996年7月第1次印刷
印 数:1—5000册

定 价:15.00元

总 序

美国著名管理学大师杜拉克指出，现在已经进入一个企业管理新时代；在这个时代，知识越来越比资本、土地等其他东西值钱。所以，他认为企业善于学习是非常重要的；只有不断学习，才能跟上时代，获得持久旺盛的生命力。

一些企业经营者把自己企业陷入困境的原因归罪于宏观经济紧缩、职工无积极性等。这种想法是片面和不公正的。在同样的经济和社会环境中，一批企业充满活力，卓有成效。他们成功的秘诀何在？关键在于企业经营者善于学习，不断根据变化了的现实环境更新经营理念，在把握顾客需求、竞争者状况、经营环境变化的基础上，制定与现实合拍的经营战略，建立科学的组织结构和管理体系，选择适当的管理方法和手段，明确自身的科技优势和发展方向，实施正确的经营行为，培育优秀的企业文化，不断提高自我发展的能力。在同样的环境中，很多企业处境艰难，债务缠身。其基本原因在于企业经营者不善于学习，知识老化，经营管理能力和决策能力较差；他们的经营理念陈旧，缺乏自我发展和自我制约的能力，企业生产经营机制尚未形成，不练内功，基础工作薄弱，管理不严，纪律松弛；缺乏开拓进取、占领市场的竞争意识；缺少民主作风，听不得不同意见，未

形成凝结全体职工完成经营目标的动力等等。

不论是成功的企业还是陷于困境的企业，都有个善于学习，形成持久学习的机制的问题。只有形成这样的机制，才能使企业真正切实地与现实环境和市场需求相适应，才可能有科学、合理的决策和行为，明确该生产什么，生产多少，如何营销去实现价值，从而不断取得成功。

同时，发展管理教育，大力培养高等管理人才，对企业发展具有重大的战略意义。只有不断为企业培养和输送掌握现代管理的理论、方法和工具的适应世界市场竞争要求的跨世纪高等管理人才，才能有效地迎接新时代的挑战，完成我国实现社会主义现代化的宏伟目标。

为适应新时代对企业管理的要求，我们编著了本套企业管理专业系列教材，陆续由暨南大学出版社出版。本系列教材力求做到汲取国内外最新管理实践经验和学术成果，包括编著者的创新成果；紧密结合我国国情，洋为中用，突出中国特色；理论联系实际，着力于科学性、知识性、系统性、可操作性的统一；定性分析与定量分析、理论分析与实证分析相结合。在内容和形式上都体现由浅入深、深入浅出的教学方法，注重训练和培养读者分析问题解决问题的能力。因此，本丛书既是高等院校管理专业和其他相关专业本科教材，也可供广大企业家和实际工作者自学之用。

由于我们受自身能力，包括信息获取能力、信息综合处理分析能力，以及客观信息获取手段、信息综合处理分析方法所限，丛书中阐述的理论、经验和信息，有些不免被实践和现实所超越。这有待我们通过再实践、再学习、再探索去认识、把握、完善、充实和提高。也请读者指正。

世纪之交是竞争更为严酷、经济更为发展的年代。更有
远见卓识的企业家必将勇敢地敲开 21 世纪的大门，昂首阔
步走向稳定和发展的道路。安于现状、固步自封的企业主
管，必被拒之于 21 世纪门外，为时代所抛弃。时代造就跨
世纪企业家，企业家主宰 21 世纪。

《企业管理专业系列教材》编委会

1995 年 5 月

前 言

90年代的世界正在变成一个单一的市场，经济全球化、一体化正在以超乎寻常的速度发展，“国界”在这种趋势面前已变得没有任何实际意义，一幅“地球村”的新奇景象正展现在人们的眼前。

在这种趋势的冲击下，传统的“国际市场”与“国内市场”的划分也变得毫无意义，因为外来的竞争随时都会在后院展开。这种趋势也给国际企业（跨国公司）及其管理者的传统思维和管理理念提出了新的课题和挑战。当企业跨国经营时，各国企业的组织结构、技术方法、决策方式、控制的程序已基本趋同，他们所面对的是与其母国文化根本不同的文化以及由这种文化决定的不同的价值观念、态度与行为。这种来自于不同的文化背景的人因价值取向和行为方式的不同而产生的文化摩擦，是跨国公司经营与管理失败并使其全球战略的实施陷入困境的根本原因之一。在这种情况下，国际企业的管理者所要解决的不仅仅是组织结构、资金投向、投资收益率、选择外派人员等等问题，更重要的是解决在跨文化条件下（也称交叉文化，即不同文化背景的人在一起工作和进行交易）所产生的各种矛盾和冲突。

正因为上述原因，跨文化管理的问题日益引起人们的关

注。跨文化管理已成为管理学和比较管理学研究的一个重要内容，并已逐渐形成和发展成为一门新兴的边缘学科。

在中国，研究跨文化管理有着更为重要和特殊的意义。

首先，我国企业的跨国经营迫切需要进行跨文化管理的研究。

我国的经济正在走向世界。加入“世贸”组织后，我国经济与世界经济的联系将变得更加紧密，越来越多的公司和企业将扩展跨国经营的范围。目前，由于我国很少开展对国外不同文化条件下如何进行经营与管理的研究以及相应的教育培训，使我国跨国的经营与贸易受到很大的限制，许多业务与经营活动不得不通过港澳以及外国机构代理，这在很大程度上影响了我国走向世界的步伐。对于跨国经营的管理者来说，熟悉所在国的文化背景是十分重要的。甚至在国内经营的公司管理者也需要对他国的文化及经营环境十分熟悉。正如美国的企业从实践中所得出的经验那样，外来的竞争会在自己的后院内展开。在当代，任何公司和企业都不可避免地面临着外来竞争，所有的管理者都需要用全球观念来考虑其公司的经营与管理。

其次，对于不同文化系统的研究有助于我们客观地认识和理解他人的文化与管理，而不是从自己的文化观点出发理解他人的文化与管理。

文化是人类创造的，它反过来又影响人们的行为。人们表达自我的方式、思维方式、行为方式，这些在一般情况下被人们熟视无睹的文化侧面，以最深刻和最微妙的方式影响着人们的行为。从我们所置身的文化环境中，我们能够判定某一事件的特定含义与联系。但对于外来文化，人们往往习

惯于用自己的文化作为解释他人文化的工具。这种做法的危险在于很难客观地全面地理解他人的文化。文化之所以以一种非理性的方式持续影响和控制着人们，是因为人们在幼年就形成了一种文化行为，这种文化行为在不知不觉地影响着人们。文化调节的这种作用是如此深刻地影响着人们，以至于我们在面对其他文化时才能进一步认清我们自己的文化特征。对不同文化以及在这种文化环境中发展起来的管理理论的研究有助于我们客观地认识和理解他人的文化和管理理论，而不是从自己的文化观点出发理解他人的文化和管理理论。它有助于我们理解和感受人类各种文化的差异，使我们能更好地学习与借鉴其他文化环境中产生的管理理论，更好地与其他文化环境中的人们做交易以及在不同的文化环境中开展经营管理。

再次，对于交叉文化的研究有利于建立具有中国特色的管理理论。

改革开放以来，中国的管理理论与实践有了很大的发展和提高。但是，我们还很难说我们已经建立了自己的管理理论体系。特别是在管理的教育与培训上，我们的管理理论和训练内容还基本上是以西方管理理论为主。然而，任何管理理论和管理系统都是根植于既定文化之上的，民族文化环境和管理系统必须相适应。特定的社会文化不仅影响了社会中人们的行为，而且还影响了将管理理论与管理方式成功地从一种文化转入另一种文化的可能性。尽管各国的管理在组织结构和技术方面存在着趋同性，但领导方式和管理行为仍然具有文化的特性而难以改变。

日本的成功，在于它将西方的管理理论与其民族特性、

价值观念、文化传统等融为一体，创造出新的“社会技术”。而我们的落后，在于我们始终没有摆脱模仿和沿袭他人的管理模式及方法的框框。在引进管理理论和方法时，没有考虑到不同文化背景下产生的管理理论在中国的适用性问题。其结果，不仅没有使我们的管理水平得到提高，反而将自己的优秀文化传统及相应的管理方式丢掉了。我国的一位学者认为，我们需要创造具有中国特色的管理体系。卓越的管理内涵在于其融溶于民族文化之中，任何模仿或沿袭他人的管理模式都不会形成超越。所以，必须立足于中华民族的特性，运用我国的优秀传统、历史与文化的精华，创造出有中国特色的管理理论、手段和方法。

作为一门70年代后期才在美国逐步形成和发展的新兴边缘学科，跨文化管理学还十分不成熟，许多研究领域还是一片空白，对许多问题的认识和结论还很肤浅。在我国，关于跨文化管理的研究可以说是刚刚起步。因此，尽管本书被列入到企业管理系列教材之中，但本人并无意把这本书写成本书一本标准的教材。读者如果能够从本书中形成一种跨文化管理的观念，了解到跨文化管理的一些概念，掌握一些跨文化管理的知识和技能，就已经实现了作者写作本书的初衷了。

本书是站在前人的臂膀上写成的。写作过程中参阅了国内外许多学者的研究成果，有些观点已被直接引用，限于篇幅，不能一一列出。这些成果对于本书思路和观点的形成有很大的启发，在此对这些学者表示诚挚的谢意！

最后，还需借本书出版之机向暨南大学出版社、教务处的领导和本书的责任编辑深表谢意，感谢他们的热情鼓励、积极资助和辛勤劳动。

由于时间仓促，加之本人水平有限，书中肯定存有许多不完善之处，敬祈各位专家、同仁和读者的批评。

胡 军

1995年10月1日于暨南大学

《企业管理专业系列教材》编委会

顾问:(以姓氏笔划为序)

云冠平 刘人怀 何振翔

赵元浩 黄德贵 黄德鸿

主编:罗龙昌

副主编:胡 军 邓伟根

编委:(以姓氏笔划为序)

邓伟根 张有卓 何伟俊

罗龙昌 杨海涛 胡 军

黄和平 薛声家

·企业管理专业系列教材·

现代企业产品推销学

房地产经营管理

计算机辅助管理

跨文化管理

现代企业管理学

国际企业管理学

企业战略管理学

组织行为学

管理心理学

现代公司管理

目 录

前言	(1)
----	-----

1 导论

1.1 当代管理者的文化震撼	(2)
1.1.1 文化的挑战	(2)
1.1.2 管理者的角色转换与观念重塑	(6)
1.1.3 培养对文化敏感力的重要性	(9)
1.2 跨文化管理学的产生	(11)
1.2.1 跨文化经营与管理的历史追溯	(11)
1.2.2 跨文化管理学的发源	(15)
1.3 跨文化管理学的研究方法	(21)
1.4 跨文化管理学的主要研究领域	(23)
本章小结	(26)

2 文化的透视与分析

2.1 文化是什么	(29)
2.1.1 文化的涵义	(29)
2.1.2 文化的特征	(35)

2.1.3	文化分析的方法	(40)
2.2	文化模式	(45)
2.2.1	文化模式及其作用	(45)
2.2.2	文化模式与管理模式	(48)
2.3	文化圈	(49)
2.3.1	格雷布纳的文化圈理论	(50)
2.3.2	施米特的文化圈理论	(51)
2.3.3	文化生态与文化圈	(53)
2.4	文化与管理的关系	(55)
2.4.1	管理也是一种文化	(56)
2.4.2	文化与管理具有共生性	(58)
2.4.3	文化的管理功能	(59)
	本章小结	(61)

3 跨文化的沟通

3.1	跨文化沟通的意义	(65)
3.1.1	从管理角度看	(65)
3.1.2	从全球发展趋势看	(66)
3.1.3	从管理者个人角度看	(68)
3.2	跨文化沟通的过程	(71)
3.2.1	沟通的定义	(71)
3.2.2	沟通过程的模型	(72)

3.2.3	跨文化的沟通	(75)
3.3	影响跨文化沟通的主要因素	(78)
3.3.1	感知	(79)
3.3.2	成见	(84)
3.3.3	种族中心主义	(85)
3.3.4	缺乏共感	(86)
3.4	跨文化交流的手段	(87)
3.4.1	文化和语言	(88)
3.4.2	文化与非语言传递	(90)
3.5	发展有效的跨文化沟通	(94)
3.5.1	认识管理过程中的跨文化沟通	(94)
3.5.2	发展双向沟通	(95)
3.5.3	区分高关联文化与低关联文化	(96)
3.5.4	发展共感	(97)
3.5.5	了解自己	(97)
	本章小结	(98)

4 影响企业管理的文化层面及其国际比较

4.1	影响管理活动的文化层面	(102)
4.1.1	个人主义与集体主义	(103)
4.1.2	权力差距	(104)
4.1.3	不确定性的规避	(104)

4.1.4	价值观的男性度与女性度	(105)
4.2	美国与加拿大的文化特征及管理模式	(117)
4.2.1	美国的文化特征	(117)
4.2.2	美国的管理哲学	(118)
4.2.3	美国的管理方式及其变化	(122)
4.3	日本的文化四层面及管理模式	(129)
4.4	欧洲的文化特征及管理模式	(131)
4.4.1	欧洲主要国家的文化层面及其特征	(131)
4.4.2	一般管理哲学	(134)
4.4.3	管理者的选拔制度	(135)
4.4.4	计划与决策	(137)
4.5	中国文化四层面及其特征	(141)
	本章小结	(143)
5	员工的工作行为与激励的文化基础	
5.1	人类行为与文化的关系	(147)
5.2	员工的态度与行为	(150)
5.2.1	遵从	(150)
5.2.2	成就	(151)
5.2.3	性别角色	(152)
5.2.4	时间	(152)
5.2.5	空间	(153)