

人民日报学术文库

在华跨国企业 绩效管理 文化差异研究

祁大伟◎著

人民日报

人民日报学术文库

在华跨国企业 绩效管理 文化差异研究

祁大伟◎著

人民日报出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

在华跨国企业绩效管理文化差异研究 / 祁大伟著.

—北京: 人民日报出版社, 2016. 6

ISBN 978-7-5115-3990-8

I. ①在… II. ①祁… III. ①跨国公司—企业绩效—
企业管理—研究—中国 IV. ①F279.247

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2016) 第 130289 号

书 名: 在华跨国企业绩效管理文化差异研究

著 者: 祁大伟

出 版 人: 董 伟

责任编辑: 宋 娜

封面设计: 中联学林

出版发行: 人民日报出版社

社 址: 北京金台西路 2 号

邮政编码: 100733

发行热线: (010) 65369527 65369846 65369509 65369510

邮购热线: (010) 65369530 65363527

编辑热线: (010) 65369521

网 址: www.peopledaily.press.com

经 销: 新华书店

印 刷: 北京欣睿虹彩印刷有限公司

开 本: 710mm × 1000mm 1/16

字 数: 161 千字

印 张: 12

印 次: 2016 年 6 月第 1 版 2016 年 6 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978-7-5115-3990-8

定 价: 68.00 元



作者简介

祁大伟 1982年出生。中国人民大学商学院管理学博士、产业经济学博士后。曾留学法国。现为北京语言大学商学院管理系讲师。长期致力于中法高等教育合作，同时从事企业跨文化战略管理、品牌定位与营销策略及企业战略人力资本等专业的教学工作，近年来取得多项学术研究成果。

本成果受北京语言大学校级项目资助（中央高校
基本科研业务费专项资金）（16YJ04006）

目 录

CONTENTS

第1章 绪 论.....	1
1.1 研究背景	1
1.2 研究意义	3
1.3 在华跨国公司的发展概况及趋势	4
1.3.1 在华跨国公司发展概况及特点	5
1.3.2 在华跨国公司投资发展趋势分析	11
1.4 研究角度、框架和方法	15
1.5 结构与研究内容	17
1.5.1 结构	17
1.5.2 研究内容	18
第2章 文献综述	21
2.1 核心概念与理论综述	21
2.1.1 文化的相关理论	21
2.1.2 文化差异的研究	27
2.2 企业绩效与绩效管理	35
2.2.1 企业绩效	35
2.2.2 绩效评估	36

2.2.3	绩效管理	38
2.2.4	跨国企业的绩效管理	41
2.3	文化差异和企业绩效的关系	44
2.4	边界人员	45
2.4.1	跨文化能力	47
2.4.2	协调能力	48
2.5	本章小结	49
第3章 概念模型和假设		51
3.1	概念模型	51
3.2	文化差异与边界人员能力的关系	52
3.2.1	文化差异与边界人员跨文化能力的关系	52
3.2.2	文化差异与边界人员协调能力的关系	53
3.3	文化差异与企业绩效的关系	54
3.4	边界人员能任职能力和企业绩效之间的关系	57
3.4.1	边界人员跨文化能力与企业绩效的关系	57
3.4.2	边界人员协调能力与企业绩效的关系	58
3.5	边界人员的中介作用	58
3.5.1	边界人员跨文化能力的中介作用	58
3.5.2	边界人员协调能力的中介作用	59
3.6	本章小结	60
第4章 数据收集及处理		62
4.1	数据收集	62
4.1.1	研究资料取样	62
4.1.2	问卷设计	62
4.1.3	问卷结构	63

4.1.4	问卷的发放与回收	64
4.2	变量的测量	64
4.2.1	因变量	64
4.2.2	自变量	65
4.2.3	中介变量	65
4.2.4	控制变量	65
4.3	统计分析方法	66
4.3.1	信度分析	66
4.3.2	效度分析	66
4.3.3	因子分析	67
4.3.4	相关分析	68
4.3.5	回归分析	68
4.3.6	相关分析	68
4.3.7	模型检验	69
4.4	本章小结	71
第5章	数据分析	72
5.1	描述性统计分析	72
5.2	信度分析和效度分析	75
5.3	因子分析	77
5.4	变量之间的相关关系	80
5.4.1	文化差异与边界人员能力的关系	81
5.4.2	文化差异对企业绩效的影响	82
5.4.3	企业边界人员能力与企业绩效之间关系	84
5.4.4	边界人员能力对文化差异和企业绩效之间影响的中介作用	85
5.5	本章小结	86

第6章 在华跨国公司基于文化差异讨论分析 88

- 6.1 文化差异的分析 88
 - 6.1.1 文化模式分析 88
 - 6.1.2 文化差异具体表现 90
 - 6.1.3 文化差异所带来的机遇与挑战 93
 - 6.1.4 中西文化的差异性分析 95
 - 6.1.5 跨国公司文化整合模式 97
- 6.2 在华跨国公司的文化环境 99
 - 6.2.1 在华跨国公司的文化环境及特征 99
 - 6.2.2 民族文化对在华跨国公司企业文化的影响分析 100
- 6.3 在华跨国企业中文化差异的辩证分析 102
 - 6.3.1 适度的文化差异对跨国企业有利 103
 - 6.3.2 超出合理范围的文化差异对跨国企业不利 104
- 6.4 跨国企业中文化差异的化解 105
 - 6.4.1 尊重文化差异 105
 - 6.4.2 缩小文化差异 106
- 6.5 本章小结 109

第7章 法国在华跨国公司基于文化差异讨论分析 110

- 7.1 法国在华跨国公司文化差异 110
 - 7.1.1 表达方式和态度差异 110
 - 7.1.2 组织策划和经营理念的差异 111
 - 7.1.3 沟通差异 112
 - 7.1.4 人力资源管理差异 113
- 7.2 法国在华跨国公司文化差异及原因分析 114
 - 7.2.1 中法文化源流不同 114
 - 7.2.2 中法文化哲学精神的本质区别 115

7.2.3	思维定式上的不同	115
7.3	文化差异因素关系模型	115
7.4	本章小结	121
第8章	在华跨国公司的绩效管理讨论分析	122
8.1	文化差异与绩效管理关系	122
8.1.1	文化差异与企业绩效影响因素的关系	122
8.1.2	文化差异对绩效管理流程的影响	124
8.2	法国在华跨国公司的绩效管理讨论	126
8.2.1	法国在华跨国企业驻外人员的绩效管理	127
8.2.2	所在国员工的绩效管理	130
8.2.3	法国在华跨国公司的绩效管理模式	131
8.3	法国在华跨国公司绩效管理过程	133
8.3.1	绩效管理过程	133
8.3.2	绩效过程管理的时间维度	134
8.3.3	企业绩效过程管理的影响内在因素	137
8.3.4	企业绩效过程管理的影响外在因素	142
8.4	本章小结	144
第9章	案例研究:法国在华H公司的绩效管理	146
9.1	H公司简介	146
9.2	中法文化差异	147
9.2.1	识别文化差异	147
9.2.2	管理文化的差异	148
9.2.3	工作文化的差异	149
9.3	H公司绩效管理	150
9.3.1	绩效管理的定义	150

9.3.2	绩效计划	151
9.3.3	绩效考评	152
9.3.4	绩效水平判断及提升	153
9.4	H公司基于文化差异的绩效管理	154
9.4.1	弱化企业内消极个人主义影响	154
9.4.2	弱化企业权力距离过大的影响	155
9.4.3	增强对绩效管理中不确定性的规避	156
9.4.4	平衡阳刚倾向与阴柔倾向	157
9.4.5	加强企业绩效长期导向影响	157
9.5	总结和启示	158
9.5.1	总结	158
9.5.2	启示	159
 第10章 结论与展望		163
10.1	研究总结	163
10.2	研究创新	165
10.3	实践管理和政策建议	166
10.4	研究局限性与进一步研究方向	166
 参考文献		168
 附 录		174

第 1 章

绪 论

1.1 研究背景

跨国公司是当代全球经济最强有力的载体,被公认为是一个国家核心竞争力强弱的重要标志。随着经济全球化趋势的发展,世界经济的相互依存程度进一步加深,国际经济的游戏规则也在发生着变化,新经济体中的跨国公司也开始崭露头角。这些在世界经济发展的新机遇中快速成长的跨国公司,是全球投资研究、开发、生产、销售和其他经济活动的载体,促进了世界经济的增长,并加速着世界经济发展的趋势。根据联合国《世界投资报告 2011》的分析,目前在全球范围内各种跨国公司的海外分支机构超过 80 万个。这些跨国公司占全球 GDP 的约 25%,控制了超过 65% 的世界贸易,占有国际研究、开发和技术转让收入的 80%,同时也贡献了全球超过 90% 的对外直接投资。事实上,世界上最重要的工业和第三产业已进入跨国公司的一体化国际生产、流通和服务网络。据统计,2010 年世界 500 强企业的经营收入总额为 16.7981 亿美元。在日益一体化的全球经济中,跨国公司已经成为影响全球经济最重要的力量,并将在 21 世纪对世界经济产生越来越重要的影响。

在中国,随着国内改革开放的深入和国际经济环境的变化,越来越多的跨国公司进入中国市场。特别是 20 世纪 90 年代以来,伴随着中国经济持续强劲的增长,中国利用外资的规模逐渐扩大。至 2011 年底,中国批准的外商投资企业已累计了近 100 万家,合同金额共计 1.1 万亿美元,实际利用外资共计 5621.01 亿美元。按 IMF 所界定的方式来测算,截至 2010 年底,中国实际累计吸收外资储备量总值达到 2132.88 亿美元。到 2011 年 6 月底,以多样化投资方式所设立的外商研发中心超过 750 家,而在华设立地区总部的跨国公司则已近 40 余家。

21 世纪,在日趋竞争激烈的当今社会,企业与企业之间的竞争也变得愈加残酷,正当此时,绩效管理则成为了各大企业在管理中的核心管理模式。在这个模式中,高绩效的企业则获得生存发展的动力与不可抗衡的竞争力,低绩效的企业则被无情的淘汰。众多美国等发达国家的企业在中国运用常规的绩效管理模式,但感觉收效甚微。《2011 中国企业绩效管理实践调查报告》显示:无论是本国或外国企业的绩效管理调查证实,只有 4% 的高级管理人员、0.7% 的人力资源经理和部门经理、4.5% 的普通员工对所在企业的绩效管理系统表示满意,大多数企业的管理人员和普通员工不满意现有的绩效管理系统。

而通过分析绩效管理,发现绩效管理失败的原因跟企业所在地的文化有密切联系。绩效管理没有所谓最好的模式,一个较为完善的绩效管理方案在 A 公司能够完美运行,但在 B 公司很有可能会产生非常大的负面影响。这说明国际企业间的绩效管理从根本上存在着巨大的差异化,从而使跨国公司在绩效管理模式的选择上变得更为重要和繁琐。一个公司绩效管理的对象是公司员工,而员工来自不同的地区、不同的民族,他们的文化传统、文化程度、价值观、社会关系以及看待问题的角度和方式都存在着较大的差异,这就更加体现了跨国公司在绩效管理模式中的困难性和复杂性。当然,绩效管理同时是一把双刃剑,大多数公司,例如追求精益求精的美国通用公司则通过绩效管理大大促进了企业的发展;也

有一部分公司,这里包括国内的企业都在为此进行着积极的努力,试图从中找到解决绩效管理问题的灵丹妙药,从而促进企业的可持续发展以及质的飞跃和转变,但这些努力最终换来的却是员工的抵触和管理的混乱,甚至导致业绩下滑。在一些跨国公司企业,绩效管理已经成为了制约公司进入国际市场的瓶颈,影响了企业扩张的规模和战略行动。

1.2 研究意义

某一个国家、种族、社会模式、文化氛围等独特的文化浸透到企业管理的过程,即反映所谓的“管理文化”的形成。它主要是指管理的指导思想、管理理念和管理风格。东方和西方的管理可以使用相同的生产技术,但其管理思想理念有着根本的区别,其中原因就是东方文化和西方文化的不同。从这个角度来讲,世界上不存在最好的管理思想,只有同文化背景相结合,才能促进企业文化的发展。美国在日本的研究发现,日本和美国管理的根本区别就在于对不同的管理因素的理解。美国的管理是过分强调这些“硬”因素,如技术、设备、方法、规则、机构、财务分析等,但日本更关注这些“软”因素,如目标、宗旨、信念、人的价值标准等等,这些“软”因素与全社会的文化核心要素,是决定管理成败的关键因素。

在企业管理中,绩效管理是企业以及其附属公司或分公司最具挑战性的问题之一。合理的绩效管理是提高企业人力素质和实现企业目标的关键环节。企业人力资源开发和管理中任何环节的正常运转都与该企业绩效管理有着密不可分的关系。所以,企业绩效管理是企业生态良性正常发展的关键因素。随着人的因素在企业运作中地位的提升,如何做好绩效管理正逐渐成为越来越多的企业及其管理者关注的焦点。

随着跨国公司跨国经营范围的扩大、公司地理位置的扩展,多元化的文化差异也开始出现,绩效管理将变得更困难也更复杂。跨国公司需要一个有效的绩效管理系统来管理其全球业务,而这套系统必须有利于公司的战略竞争,有利于跨国公司内部文化的整合利用,符合其战略发展和组织结构。在满足跨国经营的同时,还应该协调企业内部的各种功能,确保不给子公司或分公司增加过重的负担。

绩效管理是企业管理的核心。研究在华跨国公司先进的绩效管理体系,就是研究他们的核心竞争力,以及如何管理和解决文化冲突,如何将母国的优势移植到中国,与中国的实际情况相结合并继续保持竞争力,这样就可以更深入的了解跨国公司的跨国经营,从而帮助中国本土企业在文化差异的背景下,学习外国跨国公司先进的经验,努力提高自身的管理水平和业务水平,提高企业绩效管理的质量,打造企业的核心竞争力,最终可以更加自信的在世界范围内与他国跨国公司同台竞争,让更多外国企业走进来的时候;也可以让更多有能力的中国企业在兼顾国外人文化特点的情况下走出去。

本文运用比较分析方法和跨文化管理的模式分析、探讨绩效管理过程中绩效计划、培训、评估、沟通和改进等诸多繁杂过程,并对其文化与绩效管理的关系进行深入分析。深入研究跨国公司在文化和绩效管理上的差异,有利于深入分析跨国公司在中国经营战略的调整,帮助其实施跨区域经营和有效的绩效管理体系。

1.3 在华跨国公司的发展概况及趋势

国际直接投资不仅作为全球化的催化剂,而且推动着全球性的企业——跨国公司的快速增长。20世纪90年代以来,国际直接投资快速发展,外国直接投资流入和流出均保持持续增长的趋势,其增长速度超过

同期世界工业生产和国际贸易的增长,是世界经济发展中最活跃的因素。在经济全球化的背景下,以跨国公司为载体的外国直接投资导致国际产业分工方式发生显著变化,并导致新一轮产业转移。中国作为世界第一大发展中国家,吸引的外国直接投资令世界瞩目,数以百亿计的跨国资本正在涌入中国,如何利用国外资金发展本土经济?国外企业在我国投资经营战略的调整,跨国企业向我国直接投资对我国经济整体布局、贸易分布的影响,政府从中扮演的角色,实现国家各类政策和经济目标的手段等,国家在面对新的机遇和挑战的态度,都是值得探究和讨论问题。

1.3.1 在华跨国公司发展概况及特点

1. 20 世纪 80 年代至今,随着全球经济和区域经济一体化的加速运转,全球外国直接的投资增长速度已经远远超过了当下快速增长的经济以贸易的持续增长速度。据联合国贸易发展会议初步统计,2010 年全球外国直接投资所流入的总额共计 18333 亿美元,较 2006 年增长了 29%,流出总额则达 19965 亿美元,较 2006 年增长了 50.9%。

20 世纪 90 年代,中国迎来了建设社会主义市场经济的发展战略,外商投资开始纷纷进军中国。自 1993 年起,发达国家对中国直接投资的年均增长速度超过 20%,截至 2008 年,在中国的外国直接投资存量达 864.7 亿美元,其中,直接投资进入中国市场的 400 余家企业均来自世界跨国公司 500 强。1993 年过后,中国实际利用的外资不仅在数字上保持着绝对快速的增长(见图 1-1),同时在全球外国直接投资的比例中吸引的外资的比例也大幅度提高。

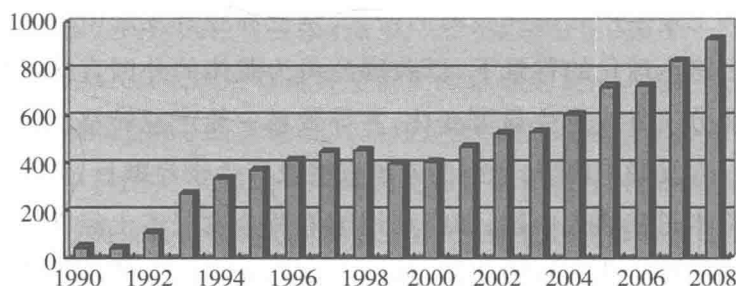


图 1-1 1990 年以来进入中国 FDI 流量走势图

数据来源:商务部外资司官方网站。

联合国贸发会议在 2007 年发布的《世界投资报告 2008: 跨国公司与基础设施的挑战》中显示: 美、英、法、德和西班牙均是名列前茅的外国直接投资的输出国, 美、英、法、加、荷和中国则是排名前列的外国直接投资的输入国。2007 年, 中国吸收外国直接投资较 2006 年增加近 100 亿美元, 同比增长约 12.3%。近年来, 外商直接投资的流入和流出主要集中在发达国家, 而中国作为一个发展中国家, 也吸引了相当数量的外国直接投资, 而且吸引外资的规模在同等类的发展中国家则是排名首位。

2. 在华跨国公司进行投资的特点

总体看来, 中国引进外国直接投资和间接投资, 主要集中在农业、服务业和制造业, 但近年来服务业所占比重有明显提高; 外商在华投资主要方式以绿地投资为主, 也有少数的兼并收购, 但实际上跨国并购的案例只增不减, 来华投资的外商企业也从大型跨国公司逐渐转向中型和小型跨国公司。从世界平均水平来看, 最流行的国际资本流动模式是间接投资, 直接投资只有在相对的服务业中才是主要的投资模式, 而收购兼并模式则成为大型跨国公司对外国直接投资的主导模式。从中我们可以得出结论, 流入中国的外国直接投资正在逐年逐步与国际接轨。