

F270
281b

跨文化管理： 碰撞中的协同

朱筠笙 编著

2007.3

图书在版编目 (CIP) 数据

跨文化管理: 碰撞中的协同/朱筠笙编著. —广州: 广东经济出版社, 2000.10 (2001.8 重印)

(当代管理学前沿丛书/陈佳贵主编, 黄速建副主编)

ISBN 7-80632-774-6

I. 跨… II. 朱… III. 企业管理-研究 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2000) 第 71349 号

出版发行	广东经济出版社 (广州市环市东路水荫路 11 号 5 楼)
经销	广东省新华书店
印刷	东莞新丰印刷有限公司 (东莞市凤岗镇天堂围乡)
开本	889 毫米×1194 毫米 1/32
印张	11.5 2 插页
字数	248 000 字
版次	2000 年 10 月第 1 版
印次	2001 年 8 月第 2 次
印数	6 001~9 000 册
书号	ISBN 7-80632-774-6 / F·376
定价	全套定价: 180.00 元 本册定价 18.00 元

如发现印装质量问题, 影响阅读, 请与承印厂联系调换。

销售热线: 发行部 [020] 83794694 83790316 邮政编码: 510100

(发行部地址: 广州市合群一马路 111 号省图批 107 号)

• 版权所有 翻印必究 •

面向 21 世纪的企业管理创新与发展

(代总序)

馬洪

对于近代管理学而言,过去的 20 世纪是一个从幼稚到成熟发展的百年。虽然迄今为止仍有学者不承认独立的“管理”的存在,但无法否认管理理论和实践的发展对 20 世纪人类文明和社会进步的重要意义。在新的世纪中,管理学将面临更大的挑战,也必将有更大的发展。如何顺应企业管理的发展趋势,迎接新世纪的挑战,是我国企业界和管理理论界面临的重大课题。

一、21 世纪企业管理发展的若干趋势

全面分析 21 世纪企业管理的发展趋势无疑是十分困难的,但我们至少可以根据管理学自身发展的轨迹和环境发展变化的预测,对企业管理发展的若干趋势进行判断。

(一) 现代信息技术的发展将给企业管理带来全方位的、革命性的影响。

随着现代信息技术的发展,计算机的应用领域已拓展到政治、经济、文化、军事、科技等人类社会活动的各个方面。既然信息社会的到来对人类社会的各种活动都产生巨大影响,那么,首当其冲,企业管理作为人类社会的重要的和基本的经济活动,自然要面临着巨大的变革。从 1954 年美国通用电器公司将电子计算机用于工资计算开创电子计算机辅助管理新纪元始,至今世界上 80% 的计算机是用于管

理领域。尤其是现在企业管理的理论、思想和方法多是以现代化大生产的工业社会为背景产生的，显然信息社会给企业管理带来的变革一定是革命性的。而且这种革命性的变革是全方位的，涉及 20 世纪管理学所关注的所有主题：管理与管理者、领导、组织与人事、效率、市场与顾客、竞争与战略、管理创新与组织变革、大公司组织结构和管理的全球化等。莫顿（Morton M.S.Scott）的研究表明，这种变革至少可以归结为六个方面：①信息社会给企业生产、管理活动的方式带来了根本性的变革；②信息技术将企业组织内外的各种经营管理职能、机制有机地结合起来；③信息社会的到来会改变许多方面产业的竞争格局和态势；④信息社会给企业带来了新的、战略性的机遇，促使企业对其使命和活动进行反思；⑤为了成功地运用信息技术，必须进行组织结构和管理变革；⑥对企业管理的重大挑战是如何改造企业，使其有效地运用信息技术，适应信息社会，在全球竞争中立于不败之地。

（二）以重视人在企业中的作用为核心，创新各类管理理论和实践，丰富“人本管理”的思想。

“人本管理”是与“以物为中心”的管理相对应的概念，它要求理解人、尊重人、充分发挥人的主动性和积极性。“人本管理”可分为五个层次：情感管理、民主管理、自我管理、人才管理和文化管理，具体包括这样一些主要内容：运用行为科学，重新塑造人际关系；增加人力资本，提高劳动力质量；改善劳动管理，充分利用劳动力资源；推行民主管理，提高劳动者的参与意识；建设企业文化，培育企业精神，等等。可以预见，在 21 世纪，社会的发展和进步，理解人、尊重人的价值观将会得到广泛认可，通过具体管理理论和实践的创新，上述“人本管理”的内容将得到进一步丰富和发展。

（三）无形资产管理成为现代企业管理的重要内容。

20 世纪初期，企业管理的重点是在企业内部，因此，减少费用，降低成本，提高质量，增加产量，一直是管理者关注的主要问题。20

世纪后期，产品日益丰富，竞争日趋激烈，企业生产出的产品是否能卖得出去成了企业经营管理的主要问题，由此营销地位日渐突出。但是，这种变化，仍然是将有形资产作为管理对象，所以，对原材料采购、储存、使用的管理，在制品的管理、产成品的管理、产品销售的管理，以及对机器设备的管理等一直是 20 世纪企业管理的一些主要内容。但是，随着人类社会的进步，科学技术的不断发展，尤其是现代信息技术的日新月异，使得世界各国的经济增长越来越依靠知识、技能、人力资本和信息等无形资产的产生和应用，这使得每个国家都把加快科技进步、发展教育、保护知识产权、加强无形资产管理放在国民经济发展的位置。随着经济的发展，现代企业间的竞争日趋激烈，竞争致胜的关键已不再仅取决于先进的设备、厂房等有形资产，更多的是依靠知识产权、商誉等无形资产。现代企业重视无形资产管理、无形资产管理成为现代企业管理的重要内容也就理所当然。与之相适应，围绕无形资产管理进行创新也就成为现代企业管理创新的一种必然趋势。

（四）管理方法的创新更倾向于依靠计算机技术手段，解决决策问题和综合问题的管理方法将不断增多。

一般地说，科学是认识世界的工具，而技术则是改造世界的手段。计算机技术的产生和发展，已经且正在加速地改变我们这个世界。手段是服务于目的的，但有时如果没有相应的手段，人们就不可能去设想某种目的。对于企业管理手段而言，可以划分为人工手段和计算机技术手段。随着 21 世纪信息社会的全面到来，计算机技术的迅速发展，现代企业的管理手段已经更多的是计算机了。计算机手段在现代企业管理中的广泛运用，创新了大量的管理方法，从而实现了没有计算机时管理者想象不到的管理目标。由于现代企业中管理方法的创新几乎都是与计算机管理手段的运用密切相关的，而且两者关系是如此之密切，以至于我们难以完全说清这种创新是管理方法还是管理技术或手段。可以预见，随着信息技术的不断发展，管理方法创新

将与计算机技术手段密不可分。

由于决策管理在企业管理中的地位越来越重要，以及随着新的科学技术在生产领域的应用，企业生产规模不断扩大，影响企业生产的因素越来越多，市场竞争激烈程度的加强，影响企业经营状况的经营环境变得越来越难预见，使得决策日益复杂和困难。这就对决策管理方法提出了更高的要求。现代企业将适应这种要求，不断进行决策管理方法创新。在新的管理方法中，决策管理将占了很大的比重。另外，在信息社会，由于强调知识的“整合”、“集成”，所以，许多新的方法的出现，都不是为了解决某一个专业管理的问题，而是为了解决企业生产经营过程中的一系列问题或一些综合性的问题。因而，解决综合性问题的管理方法创新将增多。

（五）管理组织将呈现出追求网络化、扁平化、柔性化的发展趋势。

在全球化、市场化和信息化三大时代大潮的背景下，组织环境一方面呈现出复杂多变的发展趋势，另一方面又为组织对付这种趋势提供了一定的技术工具。这使得管理组织创新将呈现出追求网络化、扁平化、柔性化的发展趋势。

长期以来，企业都是按照职能设立管理部门，按照管理幅度划分管理层，形成了金字塔型的管理组织结构。这种组织结构越来越不适应信息社会的要求，减少管理层次和管理职能部门必将成为一种新的趋势，其结果是管理组织结构正在变“扁”变“瘦”，综合性管理部门的地位和作用更加突出，扁平化、网络性和组织结构将发展起来。组织结构的柔性是指在组织结构上不设置固定的和正式的组织，而代之以一些临时性的、以任务为导向的团队式组织。借助组织结构的柔性化，可以实现企业组织集权化和分权化的统一，稳定性和变革性的统一。例如，可以把一个企业的组织结构分为两个组成部分，一个部分是为了完成组织的一些经常性任务而建立的组织结构，这部分组织结构比较稳定，是组织结构的基本组成部分；另一个部分是为了完成一

些临时性的任务而成立的组织机构，是组织结构的补充部分，如各种项目小组、临时工和咨询专家等。又如，一些大企业为了提高自己的组织结构弹性，在组织结构上把核算单位划小，让基层组织有更大的自主权和主动性。通过划小经营单位，提高了组织结构的弹性，这也是组织结构柔性化的一种表现形式。

二、提高我国企业管理水平，迎接新世纪的挑战

建国以来，虽然经过曲折的发展历程，但从总体上看，我国国有企业管理水平是逐步提高的。我国企业管理现代化的进程呈现出两方面特点：一是与我国经济体制由传统的计划体制向社会主义市场经济体制转变相适应，呈现出市场化导向趋势，这表现在树立市场开拓的经营理念、制定市场导向的战略管理、经营机制的转换、组织结构的调整、以质量效益为中心的专业管理等全方位的管理创新和变革上；二是受信息技术的发展影响，我国国有企业管理创新和管理现代化的进程同样呈现信息化的趋势，这既表现为计算机管理手段在国有企业中被日趋广泛地使用，又表现为许多管理方法的创新都是与信息技术紧密结合的。虽然总体上我国国有企业管理现代化水平日益提高，但与发达国家的管理现代化水平相比还存在较大的差距。面对新世纪，要提高我国企业管理水平，应注意以下几方面问题。

（一）把握 21 世纪企业管理的发展趋势，加快推进我国企业管理现代化进程。

我国国有企业经过 20 年的改革，虽然取得了巨大的成就，但也存在重视改革、忽视管理，重视制度创新、忽视管理创新的问题，出现了某些方面“管理滑坡”的现象，这不仅导致我国企业管理水平与国外现代化管理水平的差距扩大，而且成为我国国有企业经济效益下降、亏损面和亏损额增加的重要原因之一。有关部门对亏损国有企业的调查表明，政策性亏损和宏观经济变动引起的亏损约各占 10%，而因经营管理不善引起的亏损占 80% 左右。因而，现在的当务之急

是把握世界范围的现代企业管理的发展趋势，结合我国实际情况探索建立符合我国国情的新的企业管理模式，提高我国企业管理现代化水平，缩小与发达国家的差距，从而增强国有企业竞争力，提高国有企业的经济效益，促进国有企业的改革与发展。

（二）处理好提高企业管理水平与国有企业改革、建立现代企业制度的关系。

企业管理创新与企业改革是互相依存的，必须协调推进。一方面，企业改革的方向是建立“产权明晰、权责明确、政企分开、管理科学”的现代企业制度。股份制改造只能为转换企业经营机制提供前提条件。是否能建立起规范化的现代企业制度，形成健全的企业经营机制，还必须依靠企业自身继续努力，加强企业管理，进行管理创新，形成一套科学的管理制度，提高企业管理的现代化水平。因此，在进行国有企业改革过程中，还必须提高管理水平，创新出与社会主义市场经济相适应的管理制度和管理结构，这既包括建立起科学的高效率的法人治理结构，也包括根据现代企业制度的要求改革企业内部的管理组织结构，建立现代化的各类专业管理制度。另一方面，企业改革能为推进企业管理创新和管理现代化提供良好的企业制度基础，增加推动力。要提高企业管理现代化水平，必须深化企业改革，建立现代企业制度。

（三）处理好提高管理水平与技术进步的关系。

企业技术创新为管理创新提供了物质技术条件，形成了相应的技术能力保障机制，而企业管理创新是企业技术创新活动的组织管理方面的保证，形成了相应的组织管理能力保障机制。企业具有多高的技术水平，就需要多高的管理水平，而高水平的管理，又需要高水平的技术支撑。进行管理创新、推进管理现代化必须与技术创新、技术进步结合起来，同步进行，统筹考虑。过去，有的企业只注重引进先进技术设备，不注意掌握创新现代化的管理方法，结果影响了先进技术设备性能的发挥，造成损失和浪费。这种教训应该吸取。

（四）加强企业管理基础工作是提高企业管理水平、迎接新世纪挑战的必然要求。

任何新的管理思想的贯彻、管理方法和管理手段的采用，都要求有良好的管理基础工作来支撑。在新的世纪，在全球化的竞争背景下，更要求企业具有良好的管理基础工作。但是当前许多企业对管理基础工作有所忽视，造成我国企业管理基础工作出现滑坡。机械工业部 1995 年组织的调查表明，机械工业有 55% 的企业的基础管理工作在某些方面出现滑坡。上海市前几年对 1771 个工业企业的调查也说明了这一点：被调查的企业中，有比较健全的原材料消耗定额的企业只占 61%；有比较健全的劳动工时定额的企业占 74.4%；有比较完整的原始纪录的企业占 37%；有比较健全的计量验收制度的企业仅占 26.8%；实行全面经济核算的企业更是稀少，仅占到 17.6%。辽宁省和北京市的调查同样反映出这一点。在这种情况下，加强管理基础工作的关系就更为必要。

（五）要注意处理好管理创新与学习借鉴国外现代化管理思想、方法的关系。

对于国外出现的新的管理思想、管理方法我们应该进行了解，开展研究，有选择性地学习和借鉴，但是绝不能盲目照搬。这一方面因为我们的企业和国外的企业在许多方面都存在着差距，我们的社会主义市场经济体制还没有完全建立起来，我国企业正处在转换机制，构造市场经济主体的时候，而国外的企业是完全自主经营的经济实体，在成熟的市场经济环境中经营和发展；另一方面因为各个国家的文化背景不同。管理与自然科学不同，自然科学中的一项发明、一个定理都可以通用，而管理本身具有二重性，既涉及生产力的管理，又涉及生产关系的管理。后者受体制、文化的影响很大，必须与本国的国情相结合。因此，必须处理好学习、借鉴和创新的关系，把国外的新管理思想、管理方法与我国企业的实际情况结合起来进行管理创新，创新出适合我国国情的新管理方法。

基于上述认识，广东经济出版社推出《当代管理学前沿》丛书，这是一件好事情。相信该套丛书的出版将对我国管理学理论创新和企业管理实践的发展具有重要意义。

2000年9月7日

（马洪：国务院发展研究中心名誉主任）

导 论

跨文化管理并不是一个新事物，它起源于古老的国际间的商贸往来。但在经济全球化浪潮席卷世界各地以及跨国公司迅猛发展的今天，跨文化管理又成为管理发展的新趋势，其现实性和重要性被提高到以往从未有过的高度。

20 世纪 90 年代以来，经济全球化已达到前所未有的水平，跨国公司作为世界经济全球化的主体正发挥着日益突出的作用。目前，世界跨国投资的增长速度比世界生产的增长速度快 3 倍，比世界贸易的增长速度快两倍。而跨国公司的迅猛发展则是跨国投资快速增长的直接原因。近两年，全球范围内企业跨国购并之风也高潮迭起，跨国购并的规模不断扩大，其目的是通过不同国家企业之间的强强联合，实现企业之间的优势互补，获取规模经济的利益，降低生产成本，加快产品开发的步伐，增强企业的国际竞争力，进一步争夺全球市场。跨国公司的发展，使部门的分工越来越多地跨越国界，形成国际间部门的内部分工，企业的产品日趋多样化、差异化、复杂化，零部件生产越来越专业化，这些都导致水平型分工不断向深入发展。在这种趋势的推动下，世界各个地区和国家之间在经济生活各方面形成日益密切的相互依存关系，它们都作为世界经济这一有机整体的不可分割的部分而存在。世界经济全球化、统一的世界市场的形成，意味着全球范围内各个国家和地区的商品生产和消费都要受价值规律的支配，资金、技术、劳动力等生产要素的配置，产业结构与进出口商品结构的调整都必须面向全球市场。

随着经济全球化向纵深发展，管理也不再局限于国家的边界。近年来，跨国公司对外直接投资的一个主要特点就是它的扩展区域范围并不局限于个别国家和个别地区，而是追求全球布点。世界上凡是有

基本条件的地方，不管是现在有利可图还是将来有利可图，它们都要去设点。尽管出于投资成本、风险和收益、内外部投资环境、社会文化和历史差异等因素的考虑，当前跨国公司对外投资的方向仍集中在发达国家，流入这些地区的投资额约占全球对外投资额的4/5，但值得注意的是，投向发展中国家的外国投资自90年代以来一直在增长，从1990年的310亿美元，增加到1992年的400亿美元，预计2000年将增至800亿美元。根据有关资料，1990年世界最大的100家大型工业跨国公司中的85家共拥有3548家子公司，平均每家拥有42家子公司，其中5家拥有子公司数目超过100家，有23家分布地区超过30个国家和地区。这些跨国公司的触角已延伸到世界各个角落。

这些事实说明，世界已成为一个全球市场，从而有效的管理者需要适应不同的文化、不同的制度和不同的技术。

作为对这些现实和趋势的回应，70年代后期在美国逐步形成和发展起来一门新兴的边缘学科——跨文化管理学（Cross-culture Management）。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机构和管理机制，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。

许多管理学家对文化比较一致的看法是：文化就是人们的生活方式和认识世界的方式。人们总是遵循他们已经习惯了的行为方式，这些方式决定了他们生活中特定规则的内涵和模型，社会的不同就在于它们文化模式的不同。从一般意义上说，文化可以定义和表示为人们的态度和行为，它是由一代代传下来的对于存在、价值和行动的共识。文化是由特定的群体成员共同形成的，它形成了社会与人们共同生活的基础。社会生活在很大程度上依赖于人们的共识，这种共识就构成了特定的文化。

文化的影响是跨文化企业经营管理中一个极其重要的变量。这不仅是因为跨文化企业所面临的是多元文化环境，而且还因为其员工也

带有多元文化背景。因而对文化的研究对任何一个跨文化企业来说都具有极其重要的意义。

当然,即使仅从管理学的角度出发,对文化的研究也可以有多种不同的方法。本书基本上采取一种比较研究的方法。在第一章对跨文化管理的历史进行简要回顾的基础上,第二章和第三章都是直接针对文化问题的。第二章主要是对文化的定义、跨文化效应、文化与管理的关系等问题的较为全面的介绍,通过将不同人从不同角度对同一问题的不同看法展示在读者面前,希望读者对文化一般的问题有一个较为全面的了解。第三章根据荷兰组织文化专家霍夫施泰德的观点,对民族文化差异的不同维度及其测量,以及这些不同维度对组织观念和管理模式的影响问题进行了介绍和探讨。

文化因素对管理的影响是全方位、全系统、全过程的,因为它渗透在管理的每项职能之中。第四章到第七章是对这一问题的全面展开,也是本书的核心内容。第四章探讨了跨文化组织的计划与战略问题,第五章研究了跨文化企业的组织与控制问题,第六章是针对跨文化沟通与协调问题的,第七章则探讨如何实施有效的跨文化领导与激励问题。

因为跨文化组织的特殊性,跨文化的领导者在这一组织中具有举足轻重的作用。现有的跨文化管理者是如何选拔出来的?一个成功的跨文化管理者应该具备什么样的素质和能力?这一重要的问题是第八章的主题。

根据哈佛商学院著名教授约翰·科特的观点,在当今企业经营管理中,企业文化对经营绩效的影响是至关重要的。而我们所关心的问题则是当一个企业组织跨越国界实施经营管理时,其组织文化是否需要变革?如需变革以适应企业整体战略目标和当地文化环境,那么如何成功地完成组织文化的变革与重塑?这是本书第九章所探讨的问题。

自改革开放以来,中国的合资企业和跨国公司因为内外部经营环境的变化已得到突飞猛进的发展。实践中所揭示出的跨文化管理问题

正日益受到人们的重视。其核心问题，正如本书最后一章所述，是中西文化的冲突与融合。在中国经济日益融入世界经济的发展过程中，碰撞与冲突在所难免，但协同与融合毕竟是主流。

可以预见，随着中国加入世界贸易，中国经济的对外开放将会更广的范围和更高的水平上得到进一步的发展和促进，中国企业的跨文化管理将在更高的层次和维度上全面展开。因此本书如能对中国企业的跨文化管理有所助益，将是作者最感欣慰的事情。

在本书的写作过程中，参阅、借鉴和引用了国内外学者的大量研究成果，由于疏忽和篇幅所限，有的未能注出，在此一并致以谢忱。此外，由于个人水平、时间以及材料所限，错误、疏漏之处在所难免，希望得到各位读者的批评指正。

作 者
2000 年 6 月

目 录

面向21 世纪的企业管理创新

与发展（代总序） 马洪（1）

导论 （1）

第一章 管理新趋势：跨文化管理

跨文化管理起源于国际间的商贸往来，而后虽经过商业时代、开发时代、政治让与时代和国家化时代等多个发展阶段，但只是在当代合资企业和跨国公司突飞猛进的发展阶段，跨文化管理问题才受到人们应有的重视，才使得对跨文化管理的研究进入到一个全新的阶段，进而使跨文化管理学的产生成为现实。

一、跨文化管理的产生 （3）

二、合资企业中的跨文化管理问题 （18）

三、跨国公司中的跨文化管理问题 （22）

第二章 文化、跨文化与管理

对文化的不同理解展示了文化的多元性和复杂性。跨文化管理学研究文化的目的，是应用其研究成果去制定有效的组织战略和结构，在不同的文化环境中有效地使用人力资源。

- 一、什么是文化 (27)
- 二、跨文化效应 (41)
- 三、文化与管理的关系 (58)

第三章 影响管理活动的民族文化维度

民族文化的差异可以通过四个维度来衡量，即权力差距、个人主义与集体主义、男性与女性以及回避不确定性。民族文化差异通过影响组织观念进而影响到各种管理模式的形成。对管理模式的比较研究是跨文化管理的重要内容。

- 一、民族文化差异的四个维度 (67)
- 二、从民族文化到组织观念 (79)
- 三、从组织观念到管理模式 (84)

第四章 跨文化企业的计划与战略

随着世界市场的形成，国界正失去意义，组织增长和扩展的潜力变得几乎毫无限制。正是在这种环境压力下，跨文化的环境扫描正日益受到以往从未有过的重视。在跨文化的环境扫描基础上，通过对跨文化环境的分析与评估，制定和实施公司的计划与战略，是一个组织进行跨文化管理的基础。

- 一、跨文化的环境扫描 (119)
- 二、跨文化企业计划与战略的制定 (140)
- 三、跨文化企业计划与战略的实施 (153)

第五章 跨文化企业的组织与控制

西方学者曾对组织结构理论进行过较为深入的研究,其中最具代表性的是结构权变理论、制度组织理论、总体生态理论、代理理论等。在组织结构理论的指导下,进行跨文化运作的企业,必须选择一种正式的组织结构,以执行其战略目标远景。

- 一、跨文化的组织结构理论..... (161)
- 二、跨文化的组织结构形式..... (170)
- 三、跨文化的组织设计与选择 (185)
- 四、子公司的新控制论 (190)

第六章 跨文化的沟通与协调

所谓跨文化沟通,是在这样一种情况下发生的:即信息的发出者是一种文化的成员,而接受者是另一种文化的成员。在沟通过程中,信息的发出者和接受者,编码和解码都受到文化的影响和制约。来自不同文化的双方的行为方式、价值观、语言、生活背景都存在着很大的差异,这些给沟通造成了很大的困难。

- 一、沟通与跨文化沟通过程..... (200)
- 二、影响跨文化沟通的主要因素 (206)
- 三、实现有效的跨文化沟通与协调..... (211)

第七章 跨文化的领导与激励

跨文化领导与激励的最终目标,是建立起一支高效的跨文化工作团队。因为跨文化企业战略远景的适当执行,需要全世界背景各异的员工提供意见、了解与认可,而且企业战略远景的开发与最终实现,需要全球及本土的跨文化团队对此目标有一致的共识,并愿意一起为它努力。因此,在企业跨文化经营管理过程中,高层管理者必须对跨文化团队有清楚的认识。