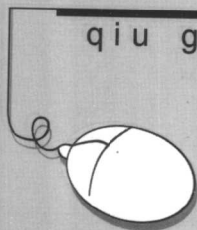


全球管理透视

T o u S h i

qiu guanli



quan

西南财经大学出版社

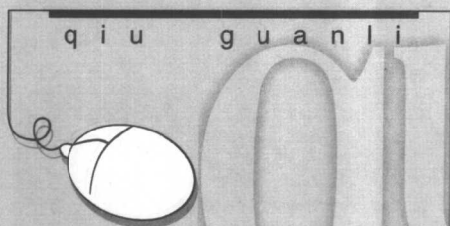
[英] 大卫·J. 海克逊 德瑞克·S. 保尔 著

David J. Hickson Derek S. Pugh

谭诗诗 译 白雅 公涵 审校

全球管理透视

T o u S h i



quan

[英] 大卫·J. 海克逊 德瑞克·S. 保尔 著

David J. Hickson Derek S. Pugh

谭诗诗 译 白雅 公涵 审校

西南财经大学出版社

Copyright © 1995 by David J. Hickson and Derek S. Pugh
First published in the United Kingdom by Penguin Books Ltd.
本书版权合同已向四川省版权局申请登记。
登记号:图引字 21—2001—022

全球管理透视

[英] 大卫·J. 海克逊 德瑞克·S. 保尔 著
谭诗诗 译 白雅 审校

责任编辑:吴定光

封面设计:喜悦无限设计工作室

出版发行:	西南财经大学出版社(四川省成都市光华村街 55 号)
网 址:	http://www.xcpress.com/
电子邮件:	xcpress@mail.sc.cninfo.net
邮政编码:	610074
电 话:	028-87353785 87352368
印 刷:	西南财经大学印刷厂
开 本:	880mm×1230mm 1/32
印 张:	8.875
字 数:	202 千字
版 次:	2003 年 4 月第 1 版
印 次:	2003 年 4 月第 1 次印刷
书 号:	ISBN 7-81055-924-9/F·766
定 价:	18.00 元

1. 如有印刷、装订等差错,可向本社发行部调换。
2. 版权所有,翻印必究。

前 言

本书是教学与研究交相激荡诞生的成果。多年的研究表明，即使在美国、英国及加拿大这种同构型很高的国家，也存在程度不同的文化差异。在教学方面，布莱德福大学管理学院企业管理硕士研究生班的学生来自于不同的国家，有不同的种族特征，所以在讲授及探讨到有关管理及组织的问题时，更需要注意文化上的差异。我们将这些讲义编写成管理学课程的教案，前后历经了30年的教学实践及系统研究才最终孕育出这本书的构思。

身为英国籍的作者，我们站在北半球一个灰蒙苍翠的岛上遍观全球。尽管我们竭力避免文化和地理上的局限，但仍难免会存有偏见；而且，我们还可能不自觉地带有当局者迷的倾向，自己却一无所知。因此，希望文化背景与我们不同的读者能够体谅这些不足之处，同时也希望所有读者尽量避免再加上自身的偏见。

在许多章节里，笔者以特定的社会为例来说明一般性的通则。全球管理范例成千上万，一本书能容纳的内容极其有限。如果读者特别关注某一社会形态，却在本书中找不到相应的管理模式，那么，我们希望不同文化共同具备的那些管理及组织特性，能够成为他们作为进一步研究的起点。事实上，外界不妨把本书

视为一系列深入研究本土管理和组织的起点。

本书提及许多作者的研究成果，包括那些未被提及的其他作者，在此一并致以谢忱。本书借鉴、引用的相关研究报告大多以英语印行，因为它是国际社会上运用得最为广泛的一种语言。但所有语言本身都是特殊和独一无二的，在与其他语言对照时，都会出现一词多义的现象。与所有利用这一领域的研究资料和成果的作者一样，我们也无法避免这些先天的限制，只能提醒读者善加理解。对为我们提供资料、案例及写作技巧等方面建议的无数同行和全世界的友人，我们在此谨表感激之意。至于曾启发或协助过我们的所有的人，也请接受我们诚挚的谢意。本书如有任何错漏或疏失之处，则由笔者全权负责。

最后，正如我们在多年前合作撰稿时曾经指出的那样，本书“最大的受害者”是我们两人的太太玛幼莉（Marjorie）和娜塔丽（Natalie）。她们的支持及忍耐是我们的推动力，也使我们深感愧疚。

我们希望，至少在管理及组织这个领域内，本书能帮助读者在自知时了解别人，也在知人后更了解自己。

本书宗旨

世界各地的社会文化如何影响组织的创立及运作，影响的深度和广度又是怎样，这正是本书的宗旨所在。南欧（拉丁人）是怎样做的？原因何在？亚洲、非洲及阿拉伯的做法呢？全球各地究竟有多少种不同的做法？

广义地讲，文化能影响万事万物，但无法决定它们的发展方向。人们很难在文化与其他因素之间划出一条清晰的界线。由于文化影响一切，所以不可能把它与其他因素泾渭分明地区分开来。每位经理都是社会的一员，受到一种或多种文化的孕育培养，因此，任何管理和组织的创立运行过程都不可能独立于社会及文化之外。而更麻烦的是，“文化”究竟是什么，我们很难解释清楚。如果能真正辨识文化及其不同的实质特色，对文化间的相互了解无疑将大有帮助。基于理解上的方便，人们习惯将文化分门别类地进行研究。无论这种分类多么模糊、粗糙，对解释管理及组织行为仍不失为一大利器。但请读者千万别忘记，这只是一种人为的做法。

第2章将进一步阐述这些问题，还将论述与管理有关的文化现象。一般而言，管理包括五项内容：管理权威、管理他人、自

我管理、不确定性管理以及时间管理。由于每个社会的基本文化价值不同，表现在管理上也千差万别。这一章将介绍许多国家在文化及管理上的不同特色。

本书前两章探讨的是普遍性议题，即不锁定于某一特定社会形态，而着眼于某一社会形态带普遍性的现象。最后两章也是如此。“跨越文化的经理”一章研究的内容将转向不同社会形态，比如任职于跨国企业的经理，他们将面对个人对不同社会文化的调整适应、机会与失败的几率等问题，这些问题在现实中的特点，就是研究的范畴。最后一章则讨论经理及研究者都非常关注的一个问题是：趋势的发展与文化差异日渐弱化，使得各地的管理及组织愈来愈雷同（即趋合理论），还是文化的差异仍冥顽不化，一直在抗拒这股全球同化的潮流？

本书的重点是第3章至第9章的内容，分别描述及分析了全球各地社会的不同特色。我们尽可能把拥有类似文化特色的社会归为同一类。这七章论述的对象包括盎格鲁萨克逊人，拉丁民族，北欧及以色列、东欧及中欧、亚洲、阿拉伯人及其他发展中国家人。在每章之初，读者会先看到有关历史、政治及社会背景的简要介绍，因为如果不先具备某一类社会的基本常识，就无法认识和了解其衍生的文化特色及管理风格；然后，我们会接着分析相关人种典型的文化、管理及组织特色，基本上依照第2章的框架即管理权威、管理他人、自我管理、不确定性管理及时间管理等五个方面进行分析；最后，举实例说明这一社会的文化及管理特色，其中除对某类社会共同特色进行介绍外，也将阐述一些特殊的现象，比如例1·1中那位工作认真的经理如何与各类社会文化同时打交道。

需要提醒读者的是，本书各个章节在论述的深度上显得不大

一致，原因是部分地区、社会、国家的资料较为充裕，而另一些地区、社会、国家的资料相对不足，论证也较为薄弱。事实上，我们还缺乏许多国家有关管理及组织方法研究的第一手资料。而且，现代社会变迁异常快速，印刷资料跟不上社会发展变化的现象也在所难免。

尽管面临重重困难，本书仍力争言之有物，并尽可能挥洒自如。我们并不奢望在一本著作里构建起一种世界观，因为这种构想往往会失之空泛。此外，任何选择本身都带有一种偏见，难免会一再强调中意的案例，忽略甚至否定未选取的案例。更需要注意的是对资料的刻板化处理，尤其当掌握的资料极为有限时，会出现极度简化的倾向。希望读者在处理方式上，尽量不要刻板化，或者时时牢记，虽然许多经理具备前述的若干特质，但事实上没有一个人能够同时具备所有特质，难免会有某一方面或某些方面的不足。即使身处同一种社会文化之中，每个人仍是独一无二的特殊个体，与其他人相比有或多或少的差异，组织也不例外。

我们认为，为加强对各类社会文化之间的了解，对有些基本知识的了解是很有必要的。不过，读者应该以相对的观点来看待这些知识和阅读这本书。虽然文中没有一再提及“比较”或“相对”这两个词，但我们在字里行间一直在强调这种意识。因为只有通过比较，我们才可能了解甲、乙两种社会的不同。如果能做到这一点，即使有些认识稍嫌刻板或简单化，总的说来仍会利大于弊。

目 录

本书宗旨·····	(1)
1 大格局管理 ·····	(1)
2 管理和社会文化 ·····	(7)
3 盎格鲁萨克逊民族的管理文化	
英国、美国和加拿大·····	(43)
4 拉丁人的管理文化	
法国、意大利及巴西·····	(67)
5 北欧人及以色列的管理文化	
德国、瑞典及以色列·····	(84)
6 东欧及中欧人的管理文化	
俄罗斯及波兰 ·····	(110)
7 亚洲人的管理文化	
中国及日本 ·····	(140)
8 中东阿拉伯人的管理文化	
沙特阿拉伯和埃及 ·····	(171)
9 发展中国家的管理文化	
撒哈拉沙漠以南的非洲及印度 ·····	(201)
10 跨越文化的经理·····	(228)
11 全球管理发展大趋势·····	(250)

1

大格局管理

例 1·1 办公室的一天

一位中层主管早晨出门上班了。我们无须知道这是在什么国度，也不必知道这位主管的性别——他或许是众多男性主管之一，也可能是逐渐增多的女性主管之一。

这位主管穿着打扮非常时髦：上身是英国西装、埃及棉制的衬衣，脚下是一双波兰皮鞋，胳膊上搭着一件新加坡出品的便服，眼镜框是意大利产的，钢笔是德国名牌，手腕上戴着俄罗斯手表；他（或她）开的是日本车，油箱里装满沙特阿拉伯或美国产的汽油，韩国制造的高保真汽车音响播放着轻柔缓慢而有些忧郁的奥地利或德国古典音乐，音乐声中不时穿插最新的新闻报道，包括纽约、东京、中国香港及伦敦的股市动态，以及美元、德国马克和日元的汇价。听古典音乐和最新的新闻报道是他（或她）每天早上的例行公事。

到了办公室，他（或她）赶快喝下一杯巴西速溶咖啡，稍后的肯尼亚茶或以色列柳橙汁可以喝得稍微轻松一些；接着是一颗美国产的止痛药，可以压住阵阵袭来的头疼。他（或她）先用中国台湾产的电话与法国代理商洽谈，再用日本产的传真机接收资

料，然后与一位马来西亚华裔商人共进午餐。他们用英语交谈，后者提出的一笔生意可能会使他（或她）不得不飞一趟吉隆坡。下午，他召开企业策划委员会研究瑞典厂商的供货问题，商量买捷克的设备是否更划算，讨论公司在印度的最新发展。他们使用加拿大产的记事簿记录会议内容。

一天工作结束以后，这位主管不曾离开办公区一步，就已经漫游了全世界。

例 1·1 中的主管是我们假设出来的人物，但在办公室典型的一天却不完全是在凭空编造的。无论这位主管的国籍、种族是什么，以及他说哪一种语言，以上这些都可能是他习以为常的工作内容。当然，由于组织性质与具体工作不同，并非所有的主管都会像这位主管一样度过一天，但无疑会有愈来愈多的主管在职业生涯的某一个阶段，会如此这般地过日子。无论他们从事的是制造业还是服务业，身处私营企业还是政府机关，内容可能都差不多。这与任何人在任何地方如果想拥有起码的生活水准，就必须具备一定的财产是同样的道理。

形象地说，世界变得愈来愈小，而个人的视野，特别是管理者的视野却变得愈来愈宽广，就像前例的主管一样。世界各地的主管愈来愈频繁地通过电话、传真机或电子邮件与外地的主管进行联络，彼此经常像空中飞人般地进行相互拜访。他们不时到外地出差，接触最新的机械设备和不同的管理模式，敏锐地捕捉各种潜在的投资机会。他们可能为一个外国老板工作，或者在一家合资企业上班；他们职业生涯的某一阶段还可能旅居国外。

20 世纪下半叶，国际贸易与国际金融业蓬勃发展，这些主管的个人经历正典型地表现出这一点。英语成为第一“世界语”，这个非经济因素更助长了这一发展趋势。英语不仅仅局限于在母

语国家使用，无数希望彼此沟通却不会使用对方语言的人，也把英语当做第二语言。例如，一群日本主管到阿根廷洽谈业务，他们虽然不会讲西班牙语，却能与主人用英语交流。英语也是全球航空行业及国际金融界的通用语言。全世界众多的民族建立起了不同形式的国家，也一直都使用着各自不同的语言，例如，罗马帝国使用的拉丁文、中国汉民族使用的汉语、中东及北非被伊斯兰征服后所用的阿拉伯语、南美洲成为殖民地后使用的西班牙语、沙皇及前苏联周边地区使用的俄罗斯语。英国现在虽然衰败了，但取而代之的美国却成为了 20 世纪的经济超级大国，并把英语推至“世界语”的最高境界。此外，现在正值全球交通及通讯真正大开放的新纪元，因此，我们也特意将英文作为本书首次刊行的第一种语言。

背景说明

现在的组织形态以及管理时所产生的问题，虽然在规模及细节上都呈现出全新的表现形式，但跟以往比没什么两样。或者说，这些问题早在古文明时代即已存在。中国、印度、埃及、以色列、希腊及罗马等古老文明在治理朝政、统领军队、掌控思想文化以及管理商业时遭遇的两难境地，其本质与当今世界所面临的问题并无多大差异：是独掌大权还是权力下放，是直接普告天下还是设立多重机构层层下达，是独断专行还是民主决策，是狭隘偏执还是博采众长，是依法办事还是自由裁定，是奖励还是惩罚，是广而告之还是三缄其口，是强调阶级对立还是打破森严壁垒。不管是建造雄伟的金字塔、率领犹太民族找寻家园、抵御蒙古游牧民族侵袭，还是创立世界最大、历史最为悠久的罗马天主教会，都必须面对以上种种管理两难的问题。

工业革命以英国和西欧为核心向四周辐射，不但造就了现在遍及全球的各类组织，也成为上述两难问题的根本成因。银行与企业，超级市场与货运公司，军队与清真寺，旅馆与医院，农场与果园，能源与教育……各种组织藉助众多人的能力与精力，完成各自不同的使命。如今，信息时代已经到来，人们利用电子技术，以更快的速度创造、储存和传送更多的信息。

除经济、政治及社会等条件的必要配合外，北半球两大地区的两种文化因素，也成为工业化时代商业发展的特别动力。首先是在远离罗马的欧洲西北部建立起来的基督新教徒伦理（Protestant ethic）。自公元 10 世纪开始，这一地区的教会就一直不赞同罗马天主教会的教义及行径，最后终于从中摆脱出来。该教会认为，决定人们生前善恶及死后奖惩的是每个人自己，而不是教会；基督教徒只须直接对神灵负责，而不必通过天主教教会的多层组织作为中介；教会组织无法赦免子民犯下的罪过，也不能将以前的“罪愆”一笔勾销。他们以此鼓励信徒崇尚节俭，或至少是选择不浪费的生活方式；他们宣扬认真生活及努力取得成功就是生活的美德，必将得到天赐的富足。正是依靠这种努力拼搏的精神和积累起来的财富，西欧开创了资本主义的工业化时代。这套理论也历经长时间不同派系之间的论争，得到广泛认同。

不久之后，西太平洋盆地也诞生了类似的理论。20 世纪下半叶，亚洲成功地发展了工业化时代的制造业，应部分归功于儒家伦理思想的传播。孔夫子在公元前 5 世纪强调，人们应该在稳定的社会秩序下建立起彼此的信任感和责任感。这种凝聚力强、崇尚节俭的社会生活方式，成为日后亚洲经济腾飞的部分原因。在第 7 章里，笔者会进一步阐述这套同样引起长期争议并在社会生活中不断得到检验的东方伦理。

在探讨了两场革命及两种伦理思想后，笔者必须补充说明两种对立关系。

(1) 私人利益和公共利益之间的对立问题。在法律约束下，一个组织的所有成员及经营者，在追求各自的经济目标时，分别拥有多大的自主空间？公共利益的涵盖面很广，组织的所有成员及经营者又该受到什么样的规范及约束？政府部门的规划部署无疑属公益范围，但是否会越俎代庖，剥夺负责人的决策权，同时也剥夺组织的自主权，两者应该如何平衡？对此，不同国家立场各不相同。笔者在第6章和第9章中会阐述这些问题，它们也正是中欧、东欧以及中国亟待解决的重要问题。

(2) “对事不对人”和“对人不对事”这两种不同管理风格之间产生的对立关系。这种情形在阿拉伯国家以及印度……亚洲、非洲和南美洲国家表现得最为明显。因此，笔者在第7章、8章、9章及10章会加以进一步说明。不少国家把传统思维方式与源于西方的管理模式“搅拌”在一起，或试图取长补短。“对事不对人”是西方管理的核心内容，任何组织在人事安排、任务执行、工作分配、薪资发放以及调整游戏规则时都必须遵循这一原则，即使做不到事事如此，至少在观念上认为这是天经地义的。也就是说，重要的是个人能力，而不是身分、地位。大家都享受同样的待遇，任何人都无特权可言。在这里，“对事不对人”并不是指各人自扫门前雪，不讲人情味。虽然这常常让来自不同社会的一些人产生这种感觉，但实际上，它真正的意思是指制度的运行要对事不对人。

尚处于开发之初的工业国家一旦引入这种观念和制度，则经常会与“对人不对事”的生活方式产生冲突。在这种社会中，一般人尊重的是某项工作或某人在工作之外的身分、地位，所以不

仅亲朋好友重要，亲戚的朋友、朋友的亲戚也都很重要；姜是老的辣，进入组织也讲究先来后到、长幼有序；职业场所成为日常生活的延伸，很难泾渭分明，划出二者之间的界线。两个人刚才在公司外还沾亲带故、说长道短，怎么可能半个小时后回到公司就公事公办、对事不对人呢？其实问题并不在此。关键是帮助朋友、家人或三亲四戚，是否就一定是搞裙带关系？尊老敬长是否必然会形成代沟，使两代人之间难于交流？出手慷慨会不会导致贿赂？“对事不对人”是否是现代组织管理的惟一选择？日本、中国或其他国家是否能找出更适合自己的新的管理模式？

2

管理和社会文化

本章将阐述社会文化的概念。只有通过对这个基本概念的了解，我们才能懂得不同社会 and 不同文化是如何左右组织的成立及运作方式的。

文化在哪里？简单地说，有人的地方就有文化。至于如何辨识某种文化的特色，答案就不那么简单了。因为只有在与其它社会进行比较后，某一社会的文化特色才能凸显出来。对孕育自己长大成人的文化，我们大多数人浑然不觉。实际上，只有在社会文化的熏陶下，我们才可能成为现在这种人：有特定的饮食习惯和特定的家庭观；用特定的方式待人接物，或颐指气使或委婉宽容；与他人会晤时，或准时赴会或动辄失约；建立人际关系也采用一定的模式，或只顾自己率性而为，或设身处地替人着想……。这些行为无不受到文化的熏陶，只是我们很少意识到罢了。

直到亲眼看见非本族的不同行径后，我们才猛然想起所属文化的不同特质。例 2·1 即是作者在遭遇这种情形时产生的不愉快体验。但即使在这种时候，我们也倾向于抨击别人的怪异举止或奇特的文化内涵，而不是去反省自己。只有当我们置身异族社会之中，周围的一切变得完全不同时，不同文化的强烈冲击才会使我们了解到一个社会能够创造出什么样的文化。每当我们临时

到外邦工作，常会出现时空错位的情形：自己看来相当重要的某些事情，别人却漫不经心；或者我们奉如神明之物，他们却轻慢疏忽。这种情形发展到极致，极可能使远离故土的“外派人员”深切地感受到无所适从或茫然失措，工作绩效自然难以令人满意，以至最终半途而废，抱憾而归。

即使在自己的故土上，也可能产生“独在异乡为异客”的孤独“情结”。几乎没有一个国家能够在文化上真正实现“一元化”。绝大多数国家内部都存在文化特质全然不同的多个种族，最典型的就是各国境内的少数民族，如加拿大境内的法裔人，美国境内的波多黎各裔、意大利裔及墨西哥裔，法国境内的阿拉伯人，英国境内的巴基斯坦裔，西班牙境内的巴斯克人(Basques)，伊拉克的库尔德族，斯里兰卡境内的泰米尔人(Tmils)等等，这样的例子不胜枚举。

例 2·1 商业午餐

在西方社会中，常需要与人共进商业午餐。事实上，在任何社会建立包括工作关系在内的人际关系，通过共同进餐而相互取悦都是非常重要的一环。这时，即使双方存在语言障碍，不能边吃边谈，那些美味的餐点也能为宾主代言。

一位西方组织学大师曾在东方国家接受过一次高级别的盛宴款待。在西方人看来，这场盛宴堪称满桌珍馐，常常一道菜还没吃完，另一道菜又上了桌，菜色精致，宾主尽欢。这是设在北京的一次盛宴，精美的菜肴属于中国的华北菜系。在主人殷勤的款待下，这位大师吃得非常痛快，但不久便有些食不甘味了，因为肚子已经撑得向他提起了“抗议”，而各式各样的菜肴却继续不