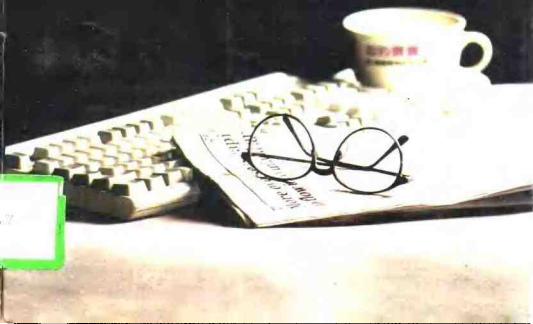




跨文化管理

张莹 著



跨文化管理

张 莹 著

辽宁教育出版社出版 辽宁省新华书店发行
(沈阳市北一马路108号) 沈阳新华印刷厂印刷

字数: 160,000 开本: 850×1168 1/32 印张: 9.5
印数: 1—1,000

1996年12月第1版 1996年12月第1次印刷

责任编辑: 柳青松	版式设计: 黄金娣
封面设计: 梁 鹏	责任校对: 亮 宇

ISBN 7-5382-4352-6/G·3449

定价: 18.00元

前言

下一波管理潮流是什么？

下一波管理潮流是什么？这是全球管理理论界在二十一世纪的帷幕即将落下，21世纪的红日即将升起这样一个令人躁动不安的时刻，回顾管理运动激荡的百年史，瞻望管理发展大趋势时最为关心的话题。专业的使命感使我们最近经常思考和讨论这个话题。从去年5月份起，我们的思想就渐趋一致，下一波的管理是跨文化管理！本书就是我们对跨文化管理这个话题的思考和结晶。

管理大潮初起于上一个世纪之交。

整个20世纪是管理之水汹涌的世纪；

是管理的万条汨汨流淌的活水汇集到一起涌出理论的峡谷之后热点叠起的世纪；

跨文化管理

是管理从经验到理论的卡夫丁峡谷大踏步前进的世纪。

20 年代流行科学管理；

30 年代流行行为科学；

40 年代流行管理科学；

50 年代流行营销管理；

60 年代流行事业部制；

70 年代流行战略管理；

80 年代流行企业文化；

90 年代流行再造工程。

未来的世纪即将是奔腾不息的管理之水汇入大洋的世纪。

管理学的大洋是什么？就是融合了世界各民族文化的文化。

虽然把管理提升为系统的理论是上个世纪之交的事情，换言之，管理的历史还不足百年，然而人类的思想和管理实践却源远流长。如果我们追根寻源，可以发现管理之根是扎在古代文明的发祥地：

黄河流域的中国；

两河流域的苏美尔；

尼罗河流域的埃及；

恒河流域的印度；

前言

后来的希伯莱人，希腊人，罗马人都有许多善于管理思想和实践的记载。

经过漫长沉寂的中世纪，人类终于暴发了持续一个世纪的产业革命。在管理上开始了一系列孕育着无限理论生机的花芽，使上一个世纪之交科学管理主流的出现成为呼之即出，水到渠成。

纵观管理发展史，我们不难发现：管理是生产力一路拉着手走过来的。大多数时候是生产力拉着管理走，当然也有少数时候是管理拉着生产力走。生产力发展水平和管理发展水平这两个因素中，生产力是主动的，而管理是被动的，管理水平的提高常常是生产力拉动的结果，反过来，管理水平的快捷跟上又会促进生产力水平的提高，管理水平的落后常常向后拉生产力水平的后腿。

人类的发展归根到底是生产力带动的。生产力是人类发展的指示图，是最活跃的因素，而其他指标常常是为了它而配套的。人类的精益求精的天性永远不会满足于现在所达到的水平。生产的发展是人类精益求精，追求效率的天性，表现得最为充分的领域。生产力的发展可以冲破任何发展道路上的障碍，包括最后的阻碍——国界。未来的世界经济是统一的经济，未来的人类一定能实现在全球范围内整合资源，即人

跨文化管理

类需要什么就生产什么，哪里成本低就在哪里生产。毫无疑问，人类能够在全球范围内整合资源对人类来说是最为经济的，是最有效率的。

人类为了追求这个最大效率，必然要求打破一切阻碍以实现这个效率，而人类要想打破一切人为的阻碍，实现在全球范围内整合资源，必然要进行跨文化管理。

跨文化管理是人类未来管理的大趋势，显然她是属于未来的。目前，跨文化管理各个方面的特征还没有充分显现出来。但从趋势上看，有以下几种特征：

1. 复杂性。这是跨文化管理比之过去的管理普遍带有的特征。因为跨文化管理是在以往的管理上又加了一重因素，或者说多了一维跨文化维，而且这种跨文化可能来源于两种文化的碰撞，还可能是两种以上文化的碰撞。

2. 高超性。这是跨文化管理对国内企事业单位管理水平所特有的一般特征，相对说来，跨文化企业无论是合资企业，合作企业，还是外商独资企业，管理水平，比之企业所在国的一般管理水平是高出一大截子的，常常是当地企业的楷模。跨文化企业的效率价值观念产品，个人收入，仪式甚至是员工的服饰都可能领导当地的潮流。

3. 世界性。跨文化管理是一个世界性的话题，不特属于某一个国家和地区。这是跨文化管理和过去那种强调本国特色的管理不同的一个重要特征。强调世界性并不是一定要抹杀民族性，它追求的是共识。在共识中融合各民族的文化。在这个意义上讲，我们也可以把跨文化管理称之为“人类共识管理”。

4. 挑战性。这是跨文化管理上述三个方面的特征派生出来的一个特征。跨文化管理无论在理论上还是在实践上都向人们提出一种挑战，属于未来的事物总是向人们提出一连串的挑战。

跨文化管理的实践在本世纪 70 年代以来的跨国公司中已见端倪，总结这些企业的管理经验是研究跨文化管理的一条重要途径。本书就是在管理的一般原理指导下分析尽可能多的跨文化企业得出的一些结果。

我们不敢说跨文化管理是管理学的最后一个领域。但我们敢说：“跨文化管理为人类的管理提供了最大的管理空间，以后的管理是在这个宏大空阔里演出一场场有各种文化参与的交响曲。我们相信，至少人类在还没有发现外星人并与之合作以前，应是如此。

我们和世界所有与这个话题感兴趣的人交流，我们更希望跨文化管理在古老的中国大地上率先开出一朵奇葩。

目 录

前言 下一波管理潮流是什么?	1
第一章 新背景下的新问题	1
第一节 全球经济一体化潮流	2
第二节 跨文化管理问题的提出	19
第二章 对象：国际企业	42
第一节 国际企业：概念问题	43
第二节 国际企业的活动	48
第三节 经营方式	55
第四节 国际企业管理的定义和特点	60
第三章 文化差异	62
第一节 跨国企业面临的文化环境	62
第二节 不同的类别	66
第三节 几个主要结论	69

跨文化管理

第四章 管理文化	91
第一节 管理的一般概念	91
第二节 一般文化概念	103
第三节 管理文化的概念	112
第五章 两种主流管理文化	133
第一节 美国的管理文化模式	134
第二节 日本的管理文化模式	142
第六章 差异与冲突管理	149
第一节 文化差异的管理	149
第二节 冲突管理	155
第七章 人力资源管理	171
第一节 劳动需求	172
第二节 跨国人力资源管理的特性	174
第三节 外国管理人员的调任	178
第四节 跨国管理人员的招募与选择	193
第五节 管理培训	196
第八章 学习与交流	207
第一节 学习	207

第二节 交流	223
第九章 中国企业的跨文化管理	231
第一节 中国传统文化的特质	232
第二节 国内三资企业的跨文化管理	242
第三节 中国企业的跨国经营	263

第一章

新背景下的新问题

毫无疑问，我们生活在一个国际社会，每日的电视把全球各地的实况新闻带到我们生活的房间。从纳尔逊·曼德拉正式就任南非总统。卢旺达难民的戏剧性出走到波斯尼亚和黑塞格维亚的内战仅仅是三个例子。地球的任何一个角落和从前相比又可以很容易地直接进入我们的视野，只要是那里发生了足以令世人关注的事件。

跨文化管理

超音速的协和飞机从纽约到伦敦或巴黎仅仅需要三个小时。人们完全可以在一天的时间里从美国的芝加哥登机到奥克兰或曼谷。一般人日益成为“全球”公民。想一想你所喜欢的消费品有多少是其他国家制造的，或者是当地的外国公司制造的？由于如此多的零部件是从海外运到福特通用汽车公司和克莱斯勒进行组装，人们已经很难买到一辆美国制造的汽车，索尼拥有的 CBS 磁带公司和哥伦比亚图象公司；麦当劳在莫斯科、布达佩斯和北京以及世界各地经营着非常流行的餐馆。精明的投资者时刻关注着来自伦敦和其他金融中心的消息。

当代经理直接进入了这个复杂的全球舞台。随着世界的变小，大大小小组织的经营更加频繁地超出了国家的边界，对经理人员技能和观点的新测试出现了。今天的商界领袖们有很多理由进行全球性思考和行动。马自达、三菱和其他日本公司在美国的经营就是一例，可口可乐和百事可乐在中国、印度和世界其他国家的经营也是一个好例子。

第一节 全球经济一体化潮流

80 年代中期，特别是冷战结束以后，世界经济

发展出现新的特点，那就是全球经济一体化。有四股力量推动着一体化过程。分别是市场全球化、分工国际化、区域集团化和企业跨国化，这四股力量汹涌澎湃，合成为当今世界经济发展的主旋律。人类在全球范围内整合资源的可能性已初见端倪。

一、市场全球化

全球经济一体化的首要特征是市场全球化。传统的观念认为，市场是商品交换的场所。今天，这个概念已远远不能说明市场的真正含义了。

人类的文明史基本上是在市场上写就的。在悠悠漫长的历史中，人们的市场观念发生了巨大的变化。我们在以下定义中可以看出人类市场观念发展嬗变的轨迹：

1. 市场是商品买卖的场所。这个要领特指市场是商品交易的地点，我们可以称之为市场的点概念；

2. 市场是指商品交易或买卖行为和活动的总和。这个要领强调市场是买卖双方为达成交易所从事的一系列活动，我们可以称之为市场的线概念；

3. 市场是指商品的承受者，即买主或顾客。我们可以称之为市场的面概念；

4. 市场是一切交换关系的总称。这一要领强调

跨文化管理

交换关系，极大地拓展了市场的空间，我们可以称之为体概念。现代市场观念所认定的就是市场的体概念。

这一概念说明了以下几点：

①人的双重身份。人人都是市场上的买者和卖者。因为交换行为是同时发生的，这样市场和生活中的每一个人发生联系，不管他身处哪一个阶层，从事哪一种职业，到没到过狭义的市场，不管他自己是否意识到，愿意不愿意承认，他都是“买卖人”。

②买卖的商品包容一切可以交换的东西。既包括有形的物品如食物、服装、房子、汽车、书刊，也包括无形的资源，如名誉、良心、信任、知识、智慧等等。

③随着电脑购物的出现，交换的地点也不固定，也许是超级市场，也许是家里，也许是办公室，随着磁卡和识别技术的发展，无纸贸易的出现，货币很有可能退出流通领域，悄悄地走进博物馆。

总之，今日的市场已超越了集贸市场、地区市场，国家市场的范畴，已成为全球化的市场了。

二、分工国际化

国际分工指的是世界各国之间的劳动分工，是社

会分工发展到一定程度超出国界的结果。是各国的生产通过世界市场在生产与交换上的联系。

国际分工是国际贸易和世界市场的基础，国际贸易和世界市场是随着国际分工的发展而发展的。反之，国际贸易的发展，世界市场的扩大又推动了国际分工的扩大与厚化。

当代国际分工具有下列特征：

1. 发展迅速。当代国际分工是由各种不同社会，经济制度的民族和国家参加的综合体系，发展十分迅速。

2. 分工两级化。资本主义生产正式在当代国际分工中仍属于支配地位，大多数高科技和资本密集型产业仍集中在西方发达国家，劳动和资源密集型的传统制造业大规模地向发展中国家转移。

3. 形式多样化。当代国际分工突破了产业和部门的界限，进入部门之间和同一产品的零部件制造中，协作方式也不仅是商品贸易，还有合资合作三来一补，国际租赁，技术转让及劳务合同等多种形式。

4. 协作加强。分工的发展要求协作的发展。合作是当今世界经济发展的一个主题。在当今世界上，一件产品常常是几个国家，几十家，甚至上百家公司合作的结晶。例如世界上最大的两家飞机公司，美国

跨文化管理

的波音 747 客机，有 450 万个零部件，其中占飞机制造价 50%，占飞机总重量 70% 的部分是在 7 个国家的 16000 多家公司制造的；而欧洲的 A-300 空中客车有 50% 左右的零配件是美国公司制造的。每架飞机中美国生产的零部件价值达 400 多万美元以上。

三、区域集团化

区域集团化既可以看作是世界经济一体化的一个侧面、一个进程，又可以看作是 - 一体化的一个对立面。一体化和区域化构成了当今世界经济格局的两个主要矛盾方面。

欧洲共同体成立以来，许多国家群起组织成各种跨国性的经济联合体，或称之为跨国市场，从本质上讲，跨国市场的形成是若干国家同意采取积极步骤，在彼此间减少贸易壁垒的结果。这种跨国合作的组织形式是多样的，但其目的都是为了给成员国谋取经济上的利益。

区域性经济合作组织指的是某一地理区域上形成的由多个国家参加的经济联盟，如欧洲共同体 (EC)，北美自由贸易区 (NAFTA)，拉美一体化联盟等。

1. 新欧洲

第一章 新背景下的新问题

1992年是欧洲共同体（EC）正式开始的一年，这一年十二个西欧国家同意通过减少以前限制过境贸易和企业发展的关税壁垒来促进彼此的经济增长。从那时起，欧洲共同体已经合并成一个更大的欧洲联盟（EU），其成员国名单增加了奥地利、瑞典和芬兰。大约10个东欧国家也正在谋求加入。欧洲联盟的成员国在通过政治和经济的纽带，当然也包括有利贸易和海关法加强联系。欧洲联盟正在让世界其余的地方认识到欧洲的企业是全球经济中的一股整体力量。每一个成员国的企业有一个超过三亿七千五百万消费者的市场，而美国市场只有二亿二千万消费者，日本市场只有一亿二千万消费者。工人、商品和服务、投资可能在这些成员国之间自由地流动。欧洲联盟国家重要的经济协定包括：

- 消除边界控制和贸易壁垒。
- 制订统一的最低限度的技术产品标准。
- 所有成员国对企业开放政府支持。
- 在银行和保险业中统一金融管理条例和提高竞争性壁垒。

2. 美洲

美国、加拿大和墨西哥等签署了北美自由贸易协议（NAFTA, North American Free Trade Agree-