

培育跨文化管理人员的文化智力

洪媛媛¹, 唐宁玉²

(上海交通大学 管理学院, 上海 200052)

摘要: 从分析中国本土企业国际化的趋势入手, 分别介绍了文化智力(CI)的概念和构成要素。在此基础上, 进一步分析了文化智力对于中国企业国际化的意义, 培育中国管理人员文化智力的必要性, 以及应该如何培育和提高中国跨文化管理人员的文化智力。

关键词: 文化智力; 文化壁垒; 国际化; 跨文化管理

中图分类号: C931.3

文献标识码: A

文章编号: 1001-7348(2006)02-0167-02

1 文化智力

在开展跨国经营的公司里, 一些在本土工作的十分出色的管理人员, 派驻国外以后, 面对全新的工作环境、文化背景、思维方式、生活习惯等, 往往会产生“水土不服”的现象, 不能很好地与当地同事共事, 并因此影响到自身的胜任力和工作业绩, 从而无法胜任肩负的使命; 而有些外派人员则能很快地融入当地的社会文化氛围中, 并能积极地推进公司总部与海外分支机构之间的互动与合作。这种文化融合上的差异主要是源自每个人文化适应能力的差异, 也就是说, 他们的文化智力水平各有不同。

到底什么是文化智力(CI)呢? CI是由对组织文化的研究发展而来的一个新兴概念, 是国外研究组织文化跨国组织管理的学者P.Christopher Earley和Soon Ang新近提出的一个衡量人们理解与适应不同的文化环境的能力的概念^[1]。文化智力反映出人们在新的文化背景下, 收集处理信息, 做出判断并采取相应的有效措施以适应新文化的能力。

Earley和Ang教授认为, 文化智力有认知、动力和行动这3个基本构成要素。我们将其要点整理成如附表。

上述3个要素分别描述了文化智力的3

附表 文化智力的基本构成要素

基本构成要素	定义	内容	表现特征
认知	运用自身的感知能力和分析能力来认识领悟不同文化的能力	自我意识、个人价值观、外部观察、解决问题的态度和方式等	能够从各种不同形式的文化中发现贯穿各自体系的文化主线
动力	融入到其他个人或文化中的愿望和能力	个人的自信和承诺、能否积极协调个人价值观与拟融入的文化的价值观的一致性	有热情和勇气, 能够积极应对文化差异带来的考验
行动	采取与自己的认知和动力相一致的有效行为的能力	社会模仿力、举止行为、习惯和社会实践等	通过一个人的行为细节向他人传递出自己的认知和精神动力

个不同的构成侧面, 这三者间是彼此紧密相连、相互制约着的。一个人CI水平的高低, 取决于三者的共同作用。任何一方面因素的不足, 都可能直接或间接地影响到CI的水平 and 作用程度; 只有同时重视3个因素的作用, 才能拥有比较高的CI。通常, 认知能力越高, 越有利于洞察不同文化体系的差异和贯穿主线, 也就越有较高的自信和动力去融入新的文化和团队中去; 而只有具备了很好的认知力和很高的动力时, 一个人才会有采取积极行动的可能性。行动能力的高低也反过来影响到个人的自信和热情, 而自信又在一定程度上影响着认知能力的体现。同样的, 动力和热情的高低也影响着其他两个因素

水平和作用的发挥, 没有动力的人, 即使具有很高的认知能力和行动力, 也不可能积极地融入到他人或新的文化背景中去的。因此, 应该同时从这三个方面对一个人文化智力高低进行综合的衡量。一般而言, CI越高的人, 其文化适应能力越强, 越能够迅速而较好地融入到一种陌生的文化中, 当他们置身于新的地区或新的组织、面对来自不同文化背景的团队或上下级时, 他们可以更快地识别出新的文化氛围与自己原来所处的文化氛围之间的区别和相同, 并能比较积极地协调两者之间的冲突, 从而使自己积极地融入到新的文化中去。反之, CI越低的人, 面对新的不同的文化环境时, 就越会表现得不适应, 茫然不知所措, 他们或是难以接受新文化氛围, 或是对新文化缺乏足够的洞察力, 因而似乎总是无法融入到新的文化中去。

一个人文化智力的高低, 是其自身具有的信念、价值观、期望值、人生态度、个性等的综合体现, 其文化智力的最初形成则更是受

收稿日期: 2005-05-31

作者简介: 洪媛媛, 女, 上海交通大学管理学院研究生, 研究方向为组织文化与管理人员文化适应力; 唐宁玉, 女, 上海交通大学管理学院副教授, 研究方向为跨文化人力资源管理、虚拟团队学习、薪酬管理等。

到了自身所处的国家文化、组织文化的一定影响。因此,一个人最初形成的文化智力,先天性的因素较多一些,也受到一般智力和情绪智力的很大影响。但随着一定的激励、平衡和环境影响,文化智力是可以得到提高的^[2]。也就是说,通过后天的培训和个人努力,文化智力可以成为一种能够不断得到改进的后天优势。这一可以提高的特性对于努力实现国际化的中国本土企业而言,尤为关键,对其提高管理人员的文化智力来增强整个企业的文化适应力的尝试将具有指导意义。

2 本土企业国际化浪潮中的文化壁垒

随着国际化趋势的日益增强,越来越多的本土企业开始了国际化的征程。似乎就是一夕之间,许多知名的中国本土企业纷纷走出国门,通过收购国外的企业,或与之建立联盟关系,从而借助于国外企业的品牌及其全球性的营销网络,迅速登上了国际大舞台。如TCL收购法国国家电巨头汤姆逊的彩电业务,中海油从2002年至今总价15.53亿美元的海外收购等等。中国本土企业的国际化的力度和速度,正吸引着国内外越来越多的关注。

2004年12月8日,联想集团正式对外宣布以17.5亿美元收购IBM个人电脑事业部,包括台式机和笔记本电脑,以及与个人电脑业务相关的研发中心、制造工厂、全球的经销网络和服务中心等,这宗被业界称为“蛇吞象”的跨国收购,再次将人们的注意力集中到正努力实现国际化的中国本土企业身上。

由于目前进行国际化的中国企业,多是采取海外收购或建立联盟的方式;因此,并购完成后,随之而来的就是一系列复杂而关键的整合问题,既包括资产、品牌、渠道的整合,也包括人员、管理、企业文化的整合。由于多数中国本土企业较为缺乏跨国管理的经验,对外国企业的组织文化、外国合作者和外籍员工的文化背景认识有限,又考虑到中外文化本身之间存在的巨大差异^[3],可以推想,走出国门的本土企业将不可避免遇到“文化壁垒”的挑战,也就是说他们将不得不面对由于国家文化以及组织文化差异而导致的各种考验。文化问题将是摆在努力进行国际化的中国本土企业面前的一个尤为严峻的问题,直接或间接关系到本土企业进军国际的成败。这其中,被派驻海外的管理人员,以及负责管

理跨文化团队的管理人员,将不得不直接面对不同文化差异带来的各种冲突和挑战。

一般而言,“文化壁垒”主要体现在以下两方面:

一方面,随着海外收购的完成,必然需要大量具有国际运营管理经验的管理人员派驻海外,当派出的驻外管理人员到任后,他们将面临着完全不同的文化环境和来自不同文化背景的合作伙伴,由于文化(包括国家文化、区域文化和组织文化)上的差异,直接或间接地增加了外派人员工作与沟通的难度,甚至可能成为外派人员在当地开展工作时难以逾越的巨大障碍,进而导致外派人员的实际胜任力会受到很大程度的影响^[4]。

另一方面,并购后的工作团队往往包括来自不同文化背景的员工,在随后的共事过程中,由于组织文化和国家文化的差异而可能导致的内部员工之间的摩擦和冲突,也是企业面临的不容忽视的问题。不同的语言、思维方式、组织文化背景、价值观和管理方式,使得双方在未来的交流与共事中,无可避免地会产生一些误解和碰撞;而双方员工之间如果沟通交流不畅,将会给整个新公司的整合运营增加许多阻力。因此,并购后员工间的文化融合较之资产重组,要复杂和灵活得多。

以上两方面的“文化壁垒”,是目前进军国际的中国本土企业所不得不面对的。而要尽可能地消除“文化壁垒”,就必须提高员工适应不同文化的能力,也就是要提高员工的文化适应能力。这里所说的文化适应能力,既包括对不同的外界环境、文化背景的适应力,也包括与公司内部来自不同文化背景的同事之间的磨合能力。正是这种文化适应能力的差异,在一定程度上导致了面对“文化壁垒”,有的人能从容应对,有的人能轻松驾驭,而有的人却不知所措。

那么,为了打破国际化带来的“文化壁垒”,中国的本土企业应该如何提高现有员工的文化适应能力呢?下面,我们将引入一个由国外从事组织行为学研究的学者提出的新概念——文化智力(cultural intelligence, CI)来说明国际管理人员所应该具备的文化适应能力。

3 培育中国管理人员的文化智力

如前所述,由于中国的本土企业刚刚开始国际化的历程,相对缺乏具有国际管理经验,现有管理人员的文化智力水平也普遍比

较薄弱,故而面对巨大的“文化壁垒”时,会显得茫然不知所措;因此,为了提高本土企业现有国际管理人员的文化适应力,必须要迅速培育和提高自己的文化智力水平,从而提高他们跨文化管理的能力。只有CI水平提高了,他们才能从容地面对国际化带来的挑战,才能最大限度地避免由于文化差异而导致的效率低下和沟通不畅,进而确保国际化战略的顺利实施。

中国本土企业在提高管理人员文化智力的时候,要充分吸收借鉴外国的跨国公司进行国际化经营管理的经验教训,从而减少犯相似错误的可能性。在具体设计培训内容时,则要从企业自身的发展战略和基本特征出发,以文化智力的3个构成要素为依据,同时采取灵活而有针对性的培训方式。培训内容必须同时兼顾这些的一致性和系统性,因为这3个构成要素是一个统一而相互支撑的整体,只有三者共同发挥作用,才能真正地提高文化智力的水平和有效性。

首先,企业应该让员工对自身的文化智力有所了解。在选择有潜力的跨文化管理人员时,首先要对目前管理人员文化智力有所了解,可以从认知、动力和行动3个方面对有潜力人员的文化智力进行测量,了解其优势和不足,为后面提供更有的放矢的培训打下基础。

其次,企业应该为员工和管理人员提供基本的文化认知能力的培训。认知能力是系统解读不同文化体系的切入点,因此,提高认知能力层面的文化智力,也是全面提升文化智力的必要基础。企业应致力于通过培训,向员工介绍不同组织和区域之间文化差异的基本特征、解决常见问题的基本方式方法、以及如何识别不同文化体系的主线和文化间差异的技巧,帮助员工提高外部观察力和分析力,使员工形成对各种文化差异系统尽可能全面的认识,从而提升跨文化管理人员运用自身的感知能力和分析能力来认识领悟不同文化的能力。

再次,企业应该努力营造积极进行文化融合的氛围,在整个组织内为来自不同文化背景的员工提供交流和沟通的平台,鼓励并支持员工进行文化融合的热情和积极性,引导员工树立积极协调个人价值观与新文化环境之间冲突的观念。通过适当的激励和培训,使员工能够获得足够的动力去应对文化

混沌理论对企业人力资源管理的启示

王 宁¹, 王文思², 王 宁¹

(1.北京工业大学 经济与管理学院; 2.北京工业大学 电子信息与控制工程学院, 北京 100022)

摘 要: 将企业人力资源系统理解成为一类非线性复杂系统, 并在此基础上将混沌理论在社会科学领域的研究成果应用于企业人力资源管理, 认为混沌理论中的初值敏感性、混沌吸引子、自组织等思想以及中国古代人力资源管理中的一些思辨思想对于现代企业人力资源管理都有重要的启迪。

关键词: 混沌理论; 复杂系统; 企业; 人力资源管理

中图分类号: F240

文献标识码: A

文章编号: 1001-7348(2006)02-0169-02

0 前言

人是一切社会活动的主体, 是众多资源中最重要、最宝贵的资源。人力资源已成为企业的“关键性资源”, 其管理始终是企业管理的重要组成部分。先进的人力资源管理, 能够保证企业中的每一位员工发挥出自己潜力, 使企业立于不败之地。因此, 对于企业

差异带来的挑战。通过及时地鼓励和引导, 帮助跨文化管理人员增强自信, 始终保持努力克服“文化壁垒”的持续热情和动力; 并且有勇气面对在跨文化管理过程中遇到的各种问题和挫败, 有决心打破各种潜在的无形的“文化壁垒”。

最后, 企业还应该向管理人员传授一些控制自身行为的技巧和常识, 帮助他们更为有效地采取与自己的认知文化智力和动力文化智力相匹配的行为方式。使他们能够通过行为语言, 尽可能地向对方传达出自己融入新的文化中去的热情和努力, 从而增进双方的信任和沟通。企业可以为跨文化管理人员提供一些提高社会模仿力、举止行为、礼仪习惯等方面的培训和实践, 帮助跨文化管理人员在实践中, 尽快掌握观察和控制行为细节的能力, 这些将有助于他们更有效地与

业人力资源管理的研究一直是理论界比较关注的话题, 到目前为止已经取得了不少研究成果。

因为管理理论和方法的形成与发展是以人们所处时代的科学范式为背景的, 伴随着我们所处的这个时代的科学范式从牛顿范式向系统范式的转换, 管理科学也需要进行范式的转换。这种转换的一个重要方面,

来自不同文化背景的人进行交流, 从而有助于自身个人文化智力充分发挥作用。

此外, 中国的本土企业还应该特别注意在实践中对管理人员进行持续性的引导和帮助, 持续性的引导和帮助是对上述培训的一种补充和完善。在企业的国际化历程中, 既要敢于让本土的管理人员在进行跨国经营管理过程中不断尝试不同文化的融合, 更要对管理人员做好积极的引导和支持; 只有这样, 才能在一定程度上避免缺乏经验的本土管理人员在进行跨文化管理时的盲目性和茫然性, 使其文化智力在实践中得到更好地提高; 同时必要的引导也有助于保持必要的企业内部文化的一致性, 以及文化与企业发展战略的一致性。从而为中国本土企业的国际化征程奠定坚实的文化基础, 为国际化征程培育胜任的跨文化管理人员。

就是将企业理解成为非线性复杂系统, 应用非线性系统理论加以研究^[1]。人力资源管理是管理科学研究的一个重要方面, 因此将人力资源理解成非线性复杂系统, 应用非线性系统理论加以研究, 必定会给企业人力资源管理以新的启迪。

到目前为止, 已经有很多文献运用系统思维, 将企业人力资源当成一个系统来进行

参考文献:

- [1] Earley, P.C. & Soon Ang. Cultural Intelligence: Individual Interactions Across Cultures[M]. Stanford University Press, 2003
- [2] Earley, P.C. & Mosakowski, E. Cultural Intelligence [J]. Harvard Business Review, Oct2004, Vol. 82 Issue 10: 139-146
- [3] 关芳芳, 孙梦阳. 奔驰的跨文化管理课题[J]. 企业管理, 2004, (6): 54-57
- [4] Lusha Li and Kleiner, B.H.. Expatriate-local Relationship and Organizational Effectiveness: A Study of Multinational Companies in China[J]. Management Research News, 2001 Vol.24 No.3/4: 49-56

(责任编辑: 汪智勇)

收稿日期: 2005-07-29

作者简介: 王宁(1980-), 女, 河北廊坊人, 满族, 北京工业大学经济与管理学院硕士研究生, 研究方向为管理科学与工程; 王文思(1983-), 男, 辽宁抚顺人, 北京工业大学电子信息与控制工程学院学生, 研究方向为混沌理论与应用; 王宁(1958-), 男, 辽宁抚顺人, 北京工业大学经济与管理学院教授, 博士, 研究方向为管理科学与工程。