

跨文化交际在跨国企业人事管理中的有效应用

西安交通大学外语部 黄曼* 郑艳**

摘要：本文结合案例分析，具体谈及霍夫斯德（Hofstede）对于文化元素分类的研究，以及跨文化交际对于跨国公司内国际多样性的重要作用，重点放在跨文化交际如何有助于跨国人事管理的有效性层面上。

关键词：跨文化交际 跨国公司 人事管理 维度 差异 激励

1. 引言

随着全球一体化的临近，跨国公司也不断壮大了他们的队伍。自中国加入世界贸易组织以来，许多跨国公司纷纷将眼光投向这个在现代化商界日渐崭露头角的古文明大国。现在的经理或许早已需要面对不同肤色，不同语言，不同种族以及不同文化背景的雇员了。工作环境中日益增加的种族与文化差异，要求经理们对于文化在业务联系与人事管理中所扮演的角色有更加敏感及理性深刻的认识。并且同时要注意文化作为一个整体及其衍生差异的各个方面。在全球大环境中，人事经理们必须具备能够与不同种族员工有效沟通的能力。而来自不同文化的人对于同一表达会有不同的实现方式。比如说，在特定文化中的某些礼貌行为在另一个文化中可能会被诠释为粗鲁的代言。许多的跨文化交际误解就是在这种文化差异中产生的。这些误解可能带来严重的后果。怎样借助跨文化交际的知识克服这些误解以及文化差异呢？怎样实施有效的交流及沟通？怎样让这些多样化团队跟一般团队一样，甚至更有效率的运作呢？这些都是现代经理人应该自问并积极寻求解答的相当重要的问题。

2. 跨文化背景下的交际

文化是什么？对于文化的定义，可谓百家争鸣，众说纷纭。本文采用 Tubbs 的定义——“Culture is a way of life developed and shared by a group of people and passed down from generation to generation”（Tubbs, 1991）。一种文化是由多方面元素组成的，其中包括种族及政治系统、风俗、语言以及衣食住行等各个方面。文化随时间变迁进化，但是其共性特征仍然是在族群内最大化共享，即便发生巨变仍然可以追根溯源并区别于其它文化。不同文化背景下的个体，在同一工作环境下，表现各有不同。将文化差异纳入考虑并能尊重各自的文化背景，是促进高效率沟通的有利途径。而这正是跨文化交际要讨论的话题。关于跨文化交际的探讨及定义，许多专家学者都从不同的方面作了研究并取得了建设性的成果，比如说，Brislin & Yoshida（1994），Gudykunst & Ting-Toomey（1988），Gudykunst & Kim（1992）对于跨文化交际的定义都有不同的见解。最简单明了的理解就是来自不同文化的个体之间的沟通及交流。这也正是跨国公司内部管理不同文化背景员工的写照。

霍夫斯德关于文化及其代表维度因素的研究极负盛名，他的维度分析有助于跨文化管理人士或跨文化游人更好地理解区域文化差异。他的维度文化论包括：Uncertainty Avoidance（不确定性的避免），Power

* 黄曼（1982-），西安交通大学硕士研究生；研究方向：语篇分析；通讯地址：西安交通大学1745#信箱，邮编：710049。

** 郑艳（1976-），西安交通大学硕士研究生，兰州交通大学讲师；研究方向：语篇分析；通讯地址：西安交通大学1745#信箱，邮编：710049。

Distance (权力差距), Masculinity (男子主义) Vs. Femininity (女子主义), Individualism (个人主义) Vs. Collectivism (集体主义), and Confucian Dynamism (儒家思想)。本文着重分析前四项主要维度。霍夫斯德的研究基于一项大型文化差异调查,该项调查是在某跨国公司(IBM)设立于64个国家的分公司中进行的。而四维文化论的数据分析则来源于五十多个国家和地区,其理论基础来源于在IBM公司进行的调查研究。下面就这四项维度结合部分案例分析说明,跨文化交际对于跨国公司内部多元文化管理所起到的重要作用。

Uncertainty Avoidance (不确定性的避免)指的是人们对于不确定情境以及对于未来不可预测性的忍耐力。具有较弱不确定性避免意识的民族会认为生活充满不确定因素,规则制度越少越好,不能维持的制度应当改变或者废除。比如北欧,或是中国文化地区。而拥有较强不确定性避免意识的民族则认为生活的不确定性是极具威胁的,拥有稳定有保障的生活极其重要。这类文化下的个体表现为会由对未知的恐惧而驱使。他们会积极建立规章制度、政策以及程序来减少不确定性的程度。比如拉丁文化国家、日本或德国。

而 Masculinity (男子主义) Vs. Femininity (女子主义)则是指某一特定文化中对于专断、控制及独立性的重视程度。具有较强男子主义倾向的文化中,性别分工十分明显,男子处于支配地位。这类文化中,男子更有权利,更权威并且更有责任。比如日本,韩国等亚洲国家以及德国、奥地利、荷兰等欧洲国家。而在女子主义文化下,并不是女权主义,只是这类文化更加看重或强调教育、照看病患以及帮助弱者等工作的角色。在此类社会中,看重的是个体的才能与技巧而不是性别。

Individualism (个人主义) Vs. Collectivism (集体主义)指的是文化标准与价值是倾向满足个体需要还是集体需要。个人主义文化认为“我”比“我们”重要;成功属于个人成就;独自工作更有效率。而集体主义则相反。前者较多出现于西方国家,后者则多出现于东方国家。

案例:香港某公司经理欲增加员工的工作速度,他坚持要求员工准点上班,而不像以前的允许迟到15分钟。员工服从了这项安排,但也准点下班,而不是像以前一样工作到下班以后甚至更晚。如此一来,更多的工作未能按时完成,直到该经理将时间表重新安排,调回以前的作息。

分析:在香港,人们长期受西方国家影响而因此更加注重个人主义的时间安排。如果把其它背景下的集体主义成功经验,不加任何改变的照搬照抄,反而会导致失败或无效的管理。

Power Distance (权力差距)指的是个体对于权力及地位差距的接受程度。权力差距小的文化倾向于合作式管理及员工参与决策,相反,权力差距大的文化中,基于阶层分配的标准及价值观占主导地位。此类文化背景下的个体依靠权威及权力来协调个人工作与行为。权威型经理人通常是在较大权力差距的文化中出现;而分权管理、员工参与等较多出现在权力差距小的文化背景中。比如美国属于权力差距较小的国家,而日本与印度则属于权力差距较大的国家。

案例:在秘鲁的一位美国籍经理将其美国式民主管理方式应用在秘鲁员工管理上,于是便从总部邀请专家来训练每个工作间的小组长,教他们如何寻求员工建议以及如何将权力分散给部分员工。在他实施该项民主管理方法后不久,员工一个接一个辞职。问他们原因,都说他们的经理甚至不知道该做什么而总是征求他们的意见。因此他们认为经理没有领导能力,所以必须在公司倒闭之前离开,以寻求更好的工作。

分析:这也是一个典型的跨文化误解导致的失败管理案例。拉丁文化特点中具有较大权力差距,因此人们十分尊重权威。雇员视他们的上级为主人。他们顺从上级的安排并同时要求上级对他们的生活及福利负责。这位美国籍经理应当维持其作为领导的尊严,不然的话将被视为弱者或是没有能力。

以上是对霍夫斯德研究的总结及应用。跨文化误解导致的失败管理案例是多方面的,但究其原因都离不开对文化的理解不足。那么在跨国企业中怎样有效激励不同文化背景的员工来达到更有效的人事管理呢?下面是作者总结的七种策略:正面肯定;有效的纪律与惩罚;对待不同文化背景员工的公平公正;满足员工合理需求;设置工作目标;合理调整工作;工作表现相关的奖励。在这七项基本策略中,对待员工的公

平公正与满足员工合理需求通常会因文化背景不同而要求各异，因此相比较而言更值得注意。另外机会与工作条件也是重要因素。试想一个没有发展机会与前途或是缺少良好工作环境“硬件”的公司又怎能激励员工更卖力的为其效力呢？

3. 结束语

通过回顾霍夫斯德的研究，本文探讨了四种可以应用在多元文化背景下跨国公司人事管理中的方法，并且对如何激励拥有不同文化背景员工的问题上提出了可行性策略。一元文化中的管理已属不易，更何况多元文化中的管理。因此现代经理人应当更加重视跨文化交际的重要性，从而使各个员工都能发挥他们的潜能，摆脱文化差异带来的障碍。随着中国面向世界开放程度的扩大，不仅仅是更多的跨国企业进驻中国，还有可能是越来越多的中国企业扩展其国外市场业务。跨文化交际的议题将会被更加频繁的提起，其重要性也将更加明显。

参考文献：

1. Gibson, Ivancevich & Donnelly. *Organizations: Behavior, Structure, Processes*[M]. The United States: Irwin/McGraw-Hill. 1997.
2. Hofstede, G. *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*[M]. Newbury Park, CA: Sage. 1980.
3. Tubbs, L.S. & Moss. *Human Communication*[M]. The United States: McGraw-Hill. 1991.

（责任编辑：朱晓珍、刘妮娜、周 化）