

# 组织文化多样性及其管理研究

范培华,梁巧转,侯明君

(西安交通大学 管理学院,陕西 西安 710049)

**摘要:**在经济全球化背景下,组织内劳动力呈现出多文化的趋势。归纳了近20年来国外组织文化多样性研究的主要观点和研究进展,并对其进行分类,试图探索文化多样性有效管理的途径,并对组织文化多样性的未来研究进行了展望。

**关键词:**文化多样性;组织文化;文化管理

**DOI:**10.6049/kjbydc.2011030719

**中图分类号:**C936

**文献标识码:**A

**文章编号:**1001-7348(2012)10-0155-06

## 0 引言

随着全球化时代的来临,越来越多的跨国公司不得不面临如何管理全球雇员的问题<sup>[1]</sup>。越来越多的人在国外生活和工作,他们频繁地和来自不同文化背景、掌握不同语言、拥有不同生活习惯的人进行接触和交流,许多国家都包含了多种文化<sup>[2]</sup>。经济全球化背景下,世界市场正在逐渐被整合,而且跨国公司现在已经很普遍。世界上大多数国家的人口结构已经呈现出多文化的特点。作为“一种多元文化的组织”,在不同地域进行跨国经营的国际型企业,必然会面临来自不同文化体系的摩擦与冲突。20世纪90年代法国在中国大陆投资兴建的广州标致,正是由于公司内部文化多样性管理不善,中法两国管理人员文化观念冲突严重,无法有效地进行沟通,最终导致了广州标致的失败。

因此,企业在内部文化多样性的环境下应该如何更有效率地对其进行管理,这一问题引起了许多国外学者的思考。美国学者 David A. Ricks 在提到文化多样性管理时曾指出:“很多跨国公司经营失败,其原因几乎都是由于该公司没有重视文化差异或者没有深刻理解这种文化多样性。”同样,“现代管理之父”Peter F. Drucker 指出,跨国公司的经营管理就是一个把政治、文化多样性结合起来进行管理的过程。组织中的多样性(Diversity in Organization)研究起源于美国,19世纪60年代的反歧视运动,20世纪80年代末期学者们逐渐关注组织内部成员构成的多样性问题,至今国内外学者们在此领域进行了大量的研究,并取得了丰富的成

果<sup>[3]</sup>。组织文化多样性属于隐性多样性的一种,类似于价值观多样性。目前对这方面的研究较少且结论不一致。

组织文化多样性管理的成功与否将直接影响到组织绩效,对组织发展具有重大意义,所以必须对文化多样性进行有效的管理。本文梳理了最近20年来国外学者对组织文化多样性的研究结果,而过去的研究主要集中在文化多样性对组织的影响和如何管理这种多样性上。鉴于组织文化多样性对今后学者的研究意义和企业实践者的实践意义,笔者就该问题进行了系统的分析和综述。

## 1 组织文化多样性的内涵及其重要性

### 1.1 组织文化多样性的相关定义

组织文化多样性最早起源于文化的概念。著名跨文化专家 Hofstede<sup>[4]</sup>认为,文化是一个群体或者一类人,他们区别于其他人的“共同心理程序”(Collective Mental Programming)。文化不是个体的特征,而是一些具有共同教育、生活经验的人所共有的心理程序。美国社会学家 David<sup>[5]</sup>定义文化为一个群体或者社会共同具有的价值观和意义体系,它包括这些价值观和意义在物质形态上的具体化。文化不仅包含共同的解释和行为,还包括态度、看法上的真实差异。

由于组织文化的涵盖范围很广,因此它的概念很难界定。国外大多数学者认为组织文化是由一个企业拥有,并且仅为这个企业特有的,根植于理解力、价值

收稿日期:2011-06-13

基金项目:国家自然科学基金重点项目(71032002)

作者简介:范培华(1987—),男,西安交通大学管理学院博士研究生,研究方向为组织行为;梁巧转(1964—),女,西安交通大学管理学院教授、博士生导师,研究方向为组织行为;侯明君(1987—),女,西安交通大学管理学院博士研究生,研究方向为组织行为。

观、信仰或期望的一种社会结构,或者说是可认知的事实<sup>[4]</sup>。Kotter & Heskett 将组织文化分成“力量雄厚”的强力型组织文化、策略合理型组织文化和灵活适应型组织文化 3 类。强力型组织文化的组织层级结构与责权利划分清楚,建立在控制和权力的基础上;策略合理型组织文化强调文化的适应性,利用此类文化下的工作环境开放、和谐,具有较大的灵活性,为了适应环境,要求组织成员彼此高度支持及信任;灵活适应型组织文化能够使企业适应市场经营环境变化,组织环境相当开放,重视员工对创新的挑战性,允许员工冒险及尝试错误,会追求企业较不熟悉的风险与接受重大的变化。组织文化和国家文化是截然不同的,因为前者是在成为组织中一员的过程中暂时形成的,而后者则是作为国家公民时永久拥有的。

组织文化多样性是指个人在态度、方式和认知方面的差异,它将影响组织内成员的认同感和他们彼此相互理解的方式。这种文化差异同样体现在管理风格、组织态度模式、行为特征以及交流方式上。组织中的文化多样性往往是伴随着劳动力多样性而产生的,多样性的研究往往通过情感和行为过程来影响组织产出<sup>[6]</sup>。在该领域的研究中,采用的理论基础主要有以下 3 种<sup>[7]</sup>:相似吸引理论(similarity-attraction theory)、社会识别与归类理论(social identity and social categorization theory)和信息决策理论(information-processing theory)。

## 1.2 组织文化多样性的重要性

文化多样性现象最先起源于北美,但是随着全球化的逐渐蔓延,已经发展到世界各地。无论是发达国家还是发展中国家,组织内劳动力多样性已成为国际现象。伴随着组织内部劳动力多样性的发展,文化多样性也变得越来越普遍。为了获得竞争优势,越来越多的组织正走出国门来面对多元文化并接受文化壁垒给它们带来的挑战。20 世纪 90 年代以后最热门的研究话题之一,可能就是全球化情景下的多样性研究,学者有必要对文化多样性带来的潜在障碍和机会进行研究<sup>[8]</sup>。

跨国公司往往是因为在组织多元文化这一问题上处理不当,最终导致整个公司管理的失败。根据 Moore<sup>[9]</sup>的研究,许多跨国公司在社会价值、信念、工作方式等方面出现不协调,无法处理好国际事务以及其它文化多样性的问题。从许多跨国公司失败的案例中可以看出,多元文化的组织内部,来自不同文化背景的管理人员在价值观、思维和管理方式等方面的差异和分歧往往会导致企业经营方面的问题。这种差异还经常会给跨国公司的全面经营战略埋下危机。因此,为了应对和解决日益增长的劳动力多样性问题,提高组织竞争力,就必须解决组织文化多样性管理的问题。

## 2 组织文化多样性研究的不同学派

早期组织行为学领域的学者例如 Pettigrew 等在研究组织文化时,主要是关注于如何定义组织文化,包括组织的传奇故事、神话、代码以及组织符号等。从 O'Reilly 等开始,更多学者则侧重于对文化进行系统的量化分析以及研究组织文化与组织绩效之间的关系,最近几年,很多学者则采用数学模型的方式来研究文化多样性<sup>[10]</sup>。至于文化多样性对组织的影响关系,至今仍是一个有争议的话题。有的学者认为多元文化是一种优势,它将扩大组织的资源以及创新能力。但有的学者则认为,文化多样性会增加管理的难度。迄今为止,关于组织多元文化管理的研究结果仍然不一致<sup>[11]</sup>。因此,为了更好地给今后的学者提供参考,本文把西方学者对组织文化多样性研究的理论分析和实证研究结果进行分类。从影响结果的视角,依据文化多样性对组织的影响关系和如何有效地管理文化多样性的问题,把现今为止主要的观点分为积极观、权变观和协同观 3 类。下面对这 3 种分类分别进行阐述。

### 2.1 组织文化多样性的积极观

该研究观点认为组织内文化的多样性对组织发展是有利的,而且是组织潜在的一种竞争优势,能有效提高组织绩效,其主要代表学者有 Cox、Blake、Mandtell 和 Kohler-Gray 等。许多研究证明,由多元文化组成的工作团队能够提供更多的问题解决方案,团队绩效也就相应地提高。导致组织文化多样性的直接原因是劳动力多样性,多元化的劳动力结构可以帮助企业提高绩效水平,因为来自不同文化背景的组织成员能够清楚地了解不同地域消费者的需求。此外,具有文化多样性的组织拥有更多不同的观点、看法和经验,这有利于组织创新能力的提高。“文化多元性与地理扩散”不仅给“企业机会以获取巨大利益”,而且在全球激烈竞争中能帮助企业奠定“长期增长的基础”。多元化企业吸收不同思想与文化背景的人的知识和技能,作为关键的资本,创新精神增强了企业的全球适应性、对外灵活性和竞争能力。在全球化竞争背景下,多文化的项目团队拥有更好的组织柔性和更快的响应速度。支持这一观点的大多数学者都认为组织文化多样性对崇尚多元主义的组织发展是有利的。Genestre 在研究以文化为导向的企业文化时,利用企业内部劳动力多样性的社会价值和文化价值来设计企业组织文化。他们认为制定一个基于劳动力文化协同的企业长期竞争优势是最好的方式。基于以往的研究,表 1 总结了组织文化多样性积极学派的主要结论,分别从市场、资源、成本、解决问题、创新、系统方面进行分解。

表 1 组织内文化多样性的优势总结

市场方面	提高了公司对于地方市场上文化偏好的应变能力
资源获取	提高公司从具有不同国家背景的人中聘用员工、充实当地公司人力资源的能力
成本	减少了公司在周转和聘用非当地人士担任经理方面花费的成本
解决问题	更广阔的视角和更严格的分析提高了制定决策的能力和决策质量
创造性	通过视角的多样性和减少关于一致性的要求来提高公司的创造力
系统灵活	提高了组织在面临多种需求和环境变化时的灵活应变能力

## 2.2 组织文化多样性的权变观

持权变观的学者主要认为组织文化多样性对组织而言既有优势又有劣势,应该根据实际情况分别对其进行考虑<sup>[12]</sup>。代表学者有 Peppas 等。多样性对组织有着积极的影响,同时也有负面的影响,这种影响的本质很大程度上取决于多样性氛围的类型而不是多样性自身<sup>[11]</sup>。如果组织文化多样性管理得当,将对组织绩效有积极作用;如果文化多样性被忽视或者管理不善,将阻碍组织绩效。在一个不重视管理多元文化的组织中,组织成员可能感觉自己被团队排挤和怀疑,因此常常缺乏自信心,有时还对组织产生敌意。跨国公司的外派人员在东道国工作、生活时,往往由于沟通压力使他们感到不快乐并且无法适应当地的文化。因此,外派人员在工作时会变得效率低下,工作不顺利,个人职业发展进度缓慢,心理压力增大,最终导致失败。Chevrier<sup>[13]</sup>关注于多样性如何增加组织整体工作进程的不确定性和复杂性,他认为这些多样性对团队效率来说是潜在的灾难。

在个人层面和组织层面分别研究多样性和一致性这一对截然相反的性质时,应该放在一起考虑。也就是伴随着文化多样性的增加,组织对一致性的需求也在增加。在组织管理领域的相关研究中,有两个基本概念经常用于大型组织的内部运作,即差异化和一体化。这里的差异化是指组织子系统成员的行为属性差异,而一体化被定义各子系统在完成组织工作任务时的一体化进程。这两个术语在本质上是相对的。随着组织中差异化需求的增加,为了达到组织内的一致性,其一体化的需求也会增加。

随着贸易全球化和科学技术的进步,具有多样性特点的群体将变得越来越普遍<sup>[2]</sup>。群体中来自不同地方的移民导致了劳动力人口多样性现象显著,从而增加了内部冲突。解决多样性文化冲突的传统方法包括:妥协让步、施加压力、劝说、解决问题等,但仅仅有这些仍然是不够的。因此,有学者认为应该对文化多样性进行有效管理,而不是一味地将其视为负面阻碍因素。

在跨国公司或者全球化企业的沟通交流问题上,

文化多样性具有非常重要的作用。大多数跨国公司或者全球化企业在评估雇员绩效时面临的一个难题就是要考虑到文化的多样性。例如,美国人倾向于公司能够直接告诉他们自己的绩效结果,而亚洲人则一般偏好于采用间接告知的方式。因此,对于大多数跨国公司或全球化企业而言,制定一套适合公司所有部门的标准化绩效评估系统是不现实的。跨文化沟通交流比较困难的主要原因就是来自不同文化背景的人拥有不同的理解能力和对话方式<sup>[14]</sup>。

文化多样性的积极观认为其多样性是组织的一项重要重要的潜在竞争优势。在权变观中,有学者认为应该将文化多样性相对于组织的优势和劣势分别予以讨论。大多数时候跨国公司把组织内的文化多样性视为一种困境而不是一种建立竞争优势的机会。Fleury<sup>[15]</sup>的研究以巴西企业为案例,认为巴西的企业中文化多样性现象很普遍,其组织内文化多样性管理既存在优势也存在劣势,而获得竞争优势的途径之一就是发展不同的技能。

## 2.3 组织文化多样性的协同观

持协同观的学者主要倡导将组织文化营造成一种共同的文化,使内部各种文化能够协同发展,进而促进组织的绩效。组织文化多样性管理就是试图创造一种共同的、普遍的文化,在这种文化下,组织内来自不同国家和拥有不同文化背景的人,都能够在一起舒适地工作,并且彼此感觉不到差异的存在。跨国公司内部组织的目标之一就是创造一种普遍的文化,这涉及到公司所有的机构和部门<sup>[16]</sup>。自 20 世纪 80 年代以来,许多跨国公司正在试图创造一种“有力的组织文化”来获得一种竞争优势。按照上述观点,全球性企业的组织文化应该是一种能够让来自不同国家的人们感觉到一致性和对公司产生依赖的机制。组织的文化精神、文化行为、文化特征或者文化形象都被组织文化这样的核心价值观所领导。这也就为大家理解多样性提供了一个平台。

根据上述观点,就产生了“文化控制”的概念。用一种共同的组织文化来融合各个子文化,比如在日本的跨国组织中,文化控制是非常普遍的,就像每个机构都被组织文化控制一样。同时,上述观点认为,文化就像宗族部落一样,有 3 个元素源自其中:信任、微妙、亲密关系。当所有的组织成员为了具有共同的社会价值而去适应新文化和社会化时,这样的文化控制就可以采用更为含蓄和非正式的方式来进行。上述解释强调了“一种共同组织文化的创造”和试图将组织文化多样性融入这种共同组织文化中的方法。组织成员之间的相似点帮助增强凝聚力和整体性,这将有助于组织的成功。

Ng 等<sup>[17]</sup>认为组织文化包括一系列的组织思想:推理方式、行动方式、共享的价值观、行为准则和道德标

准。组织文化同时还有其它实际的定义和决定因素。根据这点,组织文化能够同化组织成员的态度、价值观和标准,这些会巩固商业价值活动并有助于形成一个国家范围内的组织行为<sup>[18]</sup>。当形成一个团体时很自然的结果就是,来自不同子文化的成员们发现一个独一无二的、区别于其它组织但又有紧密关系的信念和价值观系统。同样的,Tan<sup>[19]</sup>的研究认为,文化和经济意识的整合将导致一个独一无二的价值观系统,这种价值观系统区别于任何最初的文化。组织文化使雇员们围绕着共同的价值观,这让他们进入一个可接受的行为模型之中。跨国公司外派员工的社会化可以被认为是他们的价值观和道德标准向组织文化靠拢的过程<sup>[20]</sup>。他认为外派员工需要发展一种双向的价值观理解能力、预期的行为和社会知识。这些对于在对方组织内的成员来说,是作为该组织成员和参与者必不可少的一点。

通过组织文化来成功管理组织文化多样性的典型例子之一就是威廉·大内(William Ouchi)提出的 Z 理论。他发现日本和美国的文化在本质上是不同的,日本企业在美国成功的原因既不是因为日本也不是因为美国,而是因为在美国的日本企业依靠了第三种类型的管理方式。造成 Z 类型企业与众不同的原因是来自不同文化的雇员拥有和谐、团结和合作等每个人都具备的人生观和价值观。

### 3 组织文化多样性的管理

在以往的研究中,组织层面的文化多样性管理指在公平的工作环境中,鼓励和维持文化异质性的劳动力,以发挥他们的潜能。如何对组织文化多样性进行有效管理,国内外相关学者作了部分研究和总结。在管理组织文化多样性问题的实战中,有很多办法。例如,跨国公司在选择外派人员的时候,要注重个人解决文化冲突的能力,最好选择乐于接受别人意见和想法的人。此外,还可以对管理人员进行培训,让其对本土文化有所了解,努力使他们以宽容的态度对待文化冲突。最后,还可以采用文化融合的方式来解决文化多样性的问题。

纵观已有的研究,学者们在对组织文化多样性管理问题进行总结和分析时,对组织文化多样性的 3 种不同管理方法进行了比较,其分析结果见表 2。从表 2 中可以看到,局限的方法(Parochial)和以自我为中心的方法(Ethnocentric)都忽视或者试图将组织内的文化多样性最小化,同时关注占主导地位的文化。而文化多样性协同的方法(Synergistic)被认为是优越于前两种方法并且最终可能成为真正解决组织文化多样性问题的方案。

表 2 关于文化多样性管理的组织战略比较

组织类型	感知文化多样性在组织中的影响	管理文化多样性影响的战略	该战略最有可能的结果	战略的频率
局限的(Parochial):我们的才是唯一途径	没有影响:文化多样性对组织没有显著影响	忽视差异:忽视文化多样性对组织的影响	问题:会发生问题,但不会归结于文化 一些问题和优势:多样性减少,问题也将减少,但创造优势的可能性将被忽视或者被消灭;因为文化原因而产生问题	非常普遍
以自我为中心的(Ethnocentric):我们的是最好的途径	负面影响:文化多样性导致组织产生问题	使差异最小化:使文化多样性的来源和对组织的影响最小化,如果可能,选择单一文化的劳动力	一些问题和许多优势:对于组织的优势将被实现和认可;一些问题将继续发生并需要进行管理	普遍
协同的(Synergistic):把我们的方式和他们的方式结合起来也许是最好的	潜在的积极的和负面的影响:对组织而言,文化多样性将同时产生问题和优势	管理差异:训练组织成员认识到文化差异并用它们创造组织优势		罕见

在文化多样性背景下,为了达到共同的组织目标,管理者必须了解如何管理不同的个体。组织为了提高人力资源实践,比如招募和留住人才,就必须学习如何管理具有文化多样性特征的劳动力。从传统的组织转变成一个多元文化的组织需要时间、承诺、周期和专家意见。企业管理者可以使用各种管理和组织行为的工具来管理文化的多样性,促进不同劳动力的和谐发展。为了给企业管理者和学者们提供参考,本文引用了 Dessler 为企业制作组织文化多样性管理项目计划的一

个范例(见图 1)。它包括一个传统组织向多文化组织转变的五大基本组成部分,同时也是实施文化多样性管理项目的主要活动。

笔者根据以往的研究,对前人关于文化多样性管理的主要方面和详细内容进行了总结,以供研究者参考,并为多文化的企业管理者们的多文化管理实践提供指导。在管理实践中,管理者往往要从组织文化、HRM、态度、正视差异、招聘、教育、族别等方面予以考虑,真正有效地对组织文化多样性进行管理。

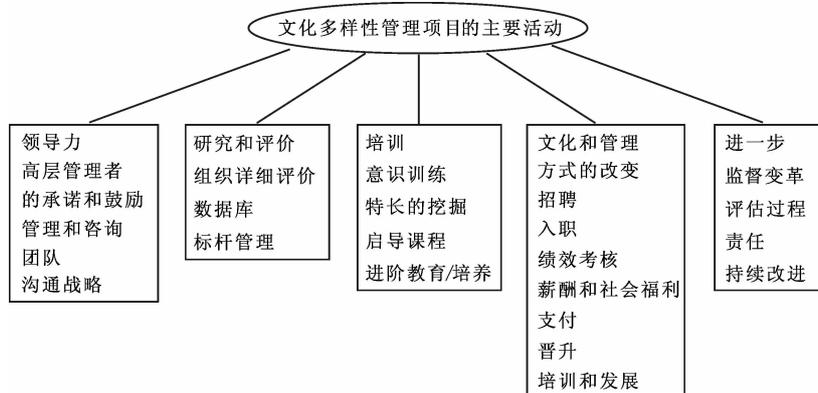


图 1 文化多样性管理项目主要内容的范例

表 3 国外文化多样性管理的主要内容

管理的主要方面	需要关注的具体环节
组织文化	重视差异性;主流价值体系;文化融合
人力资源管理系统 (无偏见)	招聘;培训和发展;绩效考核;薪酬福利;晋升
对待多样性的态度	是问题还是机会;是一种挑战;多文化的接受程度(抵制或者支持)
正视文化的差异	增长知识并促进接受程度;充分利用多样性带来的机会
聘用更多的女性	双职工;性别歧视和性骚扰;工作一家庭冲突
教育项目	改善公立学校;对差异性的管理进行教育
民族/种族的异质性	对凝聚力、沟通、冲突和士气的影响;与群体认同之间的相互作用;偏见(种族主义)

还有一些学者认为文化多样性应该从个体角度考虑。有些美国公司在保留一部分稀缺人才时,往往推出一种揭露人们对差异存在偏见的项目。但这些项目大多数都关注于个人偏见而不是组织文化。这种项目并不会告诉、传递一些帮助这些成员在与多样性团队一起工作时的相关技能,比如谈判和沟通。有学者还提出了企业多元文化的自组织能力概念,也就是在进行组织文化多样性管理时,形成开放的企业文化,建立完备的通信系统和构建持续学习和创新的机制。组织在多元文化情境下,各种文化之间、各种文化与外界文化之间存在彼此关联、影响的关系。开放的企业文化能够促进多元文化的沟通和交流,使新的统治文化得到凸显。

#### 4 结论与展望

伴随着中国加入 WTO 和经济全球化的不断蔓延,越来越多的跨国公司因此而诞生。劳动力多样性的问题逐渐被高层管理者和相关学者所关注。劳动力的多样性导致了组织内逐渐呈现出文化多样性的特点,这种文化多样性的现象,一方面增强了组织的竞争优势,例如从信息交换的角度来看,它就是组织进行创新的一种潜在能力。另一方面,也带来了相关的问题,即组织成员缺乏归属感,感觉不到自己是组织中的一员。在这样的研究背景下,近年来关于组织中文化多样性

问题的研究也越来越多。由劳动力多样性引起的组织文化多样性,在管理方式、行为形式、交流方式和个体间工作关系等方面对跨国企业将产生重大影响。因此,有必要对文化多样性的组织和管理维度进行研究。

笔者对组织文化多样性研究的不同观点进行了归纳和阐述:一部分学者认为,文化多样性对提高竞争优势是一个重要的工具,因此,应该支持组织文化的多样性。另一部分学者认为,文化多样性既有有利的一面,也有不利的一面,因此应该作为问题来源的可能性之一。然而,还有学者认为,组织文化多样性应该融入到一个共享的组织文化系统中。同时,笔者还对组织内文化多样性管理的问题进行了总结和探讨,将以往学者关于该领域的研究现状进行整理。通过比较不同的组织战略和总结组织文化多样性管理的内容,为今后的相关研究提供参考。本文对组织文化多样性有效管理的研究结果进行总结,未来的研究可以根据上述观点和研究框架进行实证和理论上的探索。笔者认为,文化多样性正如一把双刃剑,既有对组织有利的一面,也有不利的一面,关键在于如何对其进行有效管理。

虽然本文已经对国外组织文化多样性的相关研究进行了综述,但是在该领域现有的研究仍然存在不足,还有很多问题值得继续思考。组织中的文化多样性现象正越来越普遍,组织中的文化冲突问题也越来越明显。因此,该领域的研究亟待推进,未来的研究可以从以下方面进行探索:

(1)继续关注组织文化多样性对组织直接效应的影响,因为目前这种影响的作用机理、影响结果等方面都没有统一的结论。可以采用有效的实证分析方法对文化多样性、绩效等相关变量进行探索。也可以重新考虑组织文化多样性的分类,将文化多样性从“质”的角度推向“构”的角度来理解。此外,目前该领域的研究主要集中于横截面,缺乏纵向研究,因此在条件允许的情况下,可以采用纵向研究的方式。在组织文化多样性的纵向研究方面,还可以对实证研究结论进行长期跟踪,以提高研究结果的强度。

(2)采用 meta-analysis 等方法,探索其影响的本质。随着组织文化多样性定量研究的增多,该问题的定量研究结果也越来越多。各种文献所采用的方法、样本之间可能存在很大差异,得到的结论也大相径庭。

在文献的量化综述方面,meta-analysis可以对同一个问题的多项独立的定量研究进行再分析,进而得出一般性的结论。组织文化多样性的研究结论目前仍然不清晰,没有统一的定论,正好适用该研究方法。因此,可以结合以往的实证研究结果对组织文化多样性进行meta分析,这将有利于从一个新的角度对该问题进行理解。

(3)研究特定情境和不同层级的情况下组织文化多样性对组织的影响。组织文化多样性是全球化的现象,但是其影响在不同的情境下可能会得到不同的结果。例如,在中国情境下,该作用结果是否与西方学者的大量研究结果有所区别。在集体主义背景和个人主义背景下,该研究结论是否有差异等。同时,组织氛围、团队氛围等是否也会对其产生相应的调节作用。学者可以在其它变量对本研究模型的中介作用和调节作用方面进行更多的考虑,发掘新的相关变量,以完善组织文化多样性模型。在其它相关组织研究中,将文化多样性作为调节的因素来考虑。目前的研究大多关注于个体层面或者团队层面,上下级以及跨层级方面的研究较少,这些可以作为研究的重点。

(4)案例研究。现在跨国公司越来越多,特别是在中国加入世界贸易组织以后,具有多元文化特征的组织随处可见。在这种大背景下,关于组织文化多样性的案例研究值得学者重视与采用。案例研究不但能够掌握现象的丰富性,而且还能对现象进行厚实的描述。特别是在中国情境下,针对凸显本土特色的管理学知识,必须采用扎根理论(grounded theory)进行扎实的研究,以提出更具内部效度和外部效度的本土理论。因此,中国学者在条件允许的情况下,可以采用案例分析的方法,通过对中国本土多文化企业的深入研究,对组织文化多样性的理论进行补充完善。

(5)还可以从其它方面来探索、挖掘解决组织中文化冲突的办法。组织内文化多样性的问题之一就是组织文化冲突,这样的冲突往往会导致组织的低效率甚至使组织遭受毁灭性的打击。后续研究可以建立更为科学、完善的组织文化多样性管理模型,从根本上来有效地管理组织文化多样性;同时理清文化多样性作用的机理和影响结果,为跨国企业等多文化企业提供组织管理方面的参考。通过有效地管理组织文化多样性,不断增强企业竞争优势。

#### 参考文献:

- [1] BHADURY, J, MIGHTY, E. J, DAMAR, H. Maximizing workforce diversity in project teams; a network flow approach[J]. *Omega*, 2000(28): 143-53.
- [2] TUNG, R. L. The cross-cultural research imperative; the need to balance cross-national and intra-national diversity [J]. *Journal of International Business Studies*, 2008, 39(1): 41-46.
- [3] 梁巧转, 刘珍, 伍勇. 多样性的类型、度量及主要研究方法 [J]. *管理评论*, 2008(11).
- [4] HOFSTEDE G, NEUIJEN B, OHAYV D D, SANDERS G.

- Measuring organizational cultures; a qualitative and quantitative study across twenty cultures [J]. *Administrative Science Quarterly*, 1990(35): 286-316.
- [5] SMITH, P. B, PETERSON, M. F, SCHWARTZ, S. H. Cultural values, sources of guidance and their relevance to managerial behavior A 47-nation study [J]. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 2002(33): 188-208.
- [6] 徐细雄, 梁巧转, 万迪昉. 国外组织构成多样性研究综述 [J]. *外国经济与管理*, 2005, 27(7).
- [7] MANNIX, E, NEALE, M. A. What differences make a difference [J]. *Psychological Science in the Public Interest*, 2005, 6(2): 31-55.
- [8] BRETT, J, BEHFAR, K, KERN, M. C. Managing multicultural teams [J]. *Harvard Business Review*, 2006, 84(11): 85-91.
- [9] MOORE, M. J. Same ticket different trip: supporting dual-career couples on global assignments [J]. *Women in Management Review*, 2002, 17(2): 61-7.
- [10] ANNE KANDLER, KEVIN N. LALAND. An investigation of the relationship between innovation and cultural diversity [J]. *Theoretical Population Biology*, 2009, 76(1): 59-67.
- [11] GK STAHL, ML MAZNEVSKI, ANDREAS VOIGT, KARSTEN JONSEN. Unraveling the effects of cultural diversity in teams; a meta-analysis of research on multicultural work groups [J]. *Journal of International Business Studies*, 2009(1): 20.
- [12] PEPPAS, S. C. Subcultural similarities and differences: an examination of US core values [J]. *Cross Cultural Management*, 2001, 8(1): 59-70.
- [13] CHEVRIER, S. Cross-cultural management in multinational project groups [J]. *Journal of World Business*, 2003, 38: 141-9.
- [14] KAROC-KAKABADSE, N, KOUZMIN, A. Low- and high-context communication patterns; towards mapping cross-cultural encounters [J]. *Cross Cultural Management*, 2001(8): 3-24.
- [15] FLEURY, M. T. L. The management of culture diversity; lessons from Brazilian companies [J]. *Industrial Management & Data Systems*, 1999, 99(3): 109-14.
- [16] KIDGER, P. J. Management structure in multinational enterprises-responding to globalisation [J]. *Employee Relations*, 2002, 24(1): 69-85.
- [17] NG, W, LEE, S. F, SIORES, E. 8C plus 6C management model for multi-national corporation a locally compatible and globally fit culture model [J]. *Journal of Materials Processing Technology*, 2003(139): 44-50.
- [18] RANDLESOME, C. Diversity of Europe's business cultures under threat [J]. *Cross Cultural Management*, 2002, 9(2): 65-76.
- [19] TAN, B. L. B. Researching managerial values; a cross-cultural comparison [J]. *Journal of Business Research*, 2002(55): 815-21.
- [20] PALTHE, J. The relative importance of antecedents to cross-cultural adjustment; implications for managing a global workforce [J]. *International Journal of Intercultural Relations*, 2004, 28(1): 37-59.

(责任编辑:赵贤瑶)