

国际企业管理

山东财政学院 工商管理学院

第二章 文化差异与国际企业管理

- 第一节 文化与企业 管理
- 第二节 国际文化环境分析
- 第三节 文化差异与国际化 管理
- 第四节 国际企业跨文化 管理



■ 教学目的与要求:

使学生从理论与实际的结合上，了解文化与企业管理的基本内容，理解典型国家文化环境特征，掌握东西方文化环境特征，熟练掌握国际企业的跨文化管理。

■ 教学重点:

文化与企业管理、国际文化环境分析、国际企业的跨文化管理

■ 教学难点:

国际企业的跨文化管理

第一节 文化与企业管理

一、文化及文化的层次

1. 文化的涵义

事物

——价值观——人们共同的对周围客观

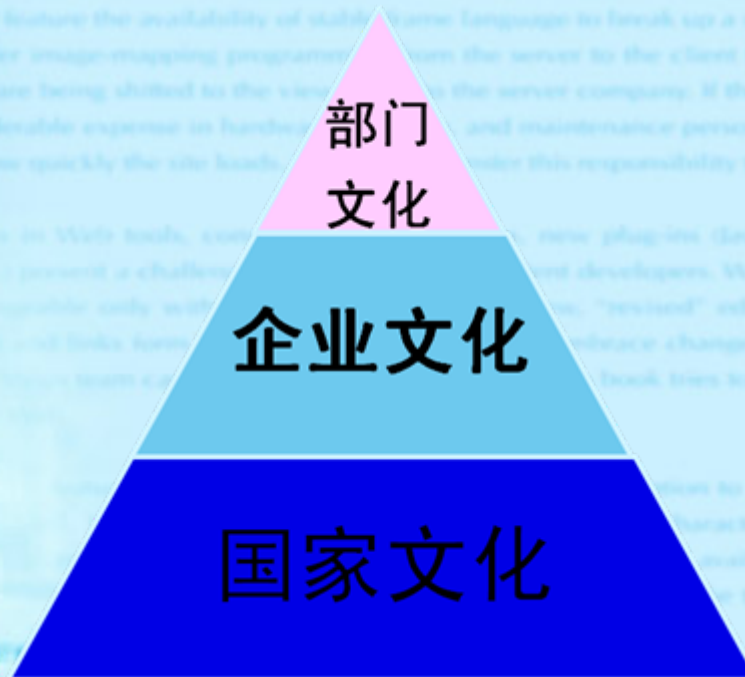
(包括人、事、物)的意义、重要性的总的
评价和基本看法

——人们共有的行为方式

——人们行为的结果——文化的物质形态。

2、文化的层次

- ▶ 文化可以划分为不同的层次，如国家文化、经济文化、行业文化、企业文化等等。
- ▶ 从国际企业管理的角度，我们将文化划分为三个相互联系的层次，即国家文化、企业文化和部门文化。



二、国际企业文化的涵义及特征

1、国际企业文化的涵义

- ▶ 国际企业文化是指国际企业员工呈现的心理状态与行为习惯的总和。

2、国际企业文化的基本特征

概括地讲，国际企业文化具有以下几个基本特征

- ⑩ 1) 民族性
- 2) 传统性
- 3) 渗透性
- 4) 地域性
- 5) 变革性
- 6) 潜意识性
- 7) 落差性

三、文化与企业管理的关系

1. 管理也是一种文化

- 管理不只是一门学科，还应是一种文化，有它自己的价值观、信仰、工具和语言。
- 管理是一种社会职能，隐藏在价值、习俗、信念的传统里和政府的政治制度中。

2. 文化直接影响着企业管理及管理者

——理查德·M·霍吉茨与弗雷德·鲁散斯根据国际管理学领域中的大量研究成果，总结概括了文化对管理影响的一些主要方面如下：

- ⑩ 1) 集中决策与分散决策。
- ⑩ 2) 安全与风险。
- ⑩ 3) 个体奖励与群体奖励。
- ⑩ 4) 正式程序与非正式程序沟通。
- ⑩ 5) 高度组织忠诚与低度组织忠诚。
- ⑩ 6) 合作与竞争。
- ⑩ 7) 短期视野与长期视野。
- ⑩ 8) 稳定与变革。

3. 企业文化的管理功能

- 1) 导向功能
- 2) 约束功能
- 3) 凝聚功能
- 4) 激励功能
- 5) 辐射功能



第二节 国际文化环境分析

——跨文化管理基本理论

一、六大价值取向理论

—克拉克洪（Kluckhohn）、斯乔贝克（Strodbeck）

美国学者Kluckhohn和Strodbeck(1961)在其发表的《价值取向的变奏》一书中提出六大问题价值取向理论，认为这六大问题是人类共同面临的问题，而不同文化的人群对这六大问题所表现出来的观念、价值取向和解决办法可以反映出他们的文化特征。据此我们可以描绘出文化群体的文化轮廓，以区分不同的文化。

Kluekhohn和Strodbeck提出的六大问题是：

1. 对人性的看法
2. 对自身和与外部自然环境的看法
3. 对自身与他人之间的关系看法
4. 人的行为导向
5. 人的空间观念
6. 人的时间观念

二、霍夫斯坦特的国家文化模型

1、理论背景：

- 该国家文化模型 理论是由荷兰跨文化管理学家霍夫斯坦特（Hofstede）20世纪70年代末80年代初，针对跨国公司-----IBM 从事50种职业、分布在40个国家或地区的雇员进行了长达7年的问卷调查，并在对 11.6万份问卷进行分析的基础上，于1980年，把研究结果写成了《文化的结局》一书，提出了著名的四维度民族文化模型，即民族文化可用四个维度来衡量：权力距离、不确定性规避、个人主义/集体主义、男性度/女性度。
- 20世纪80年代后期，Hofstede在对东亚文化研究后又重复了十年前的实证研究，但调查的范围扩展到60个国家，并增加了一个维度（长期取向/短期取向）。Hofstede把这次研究结果发表在他1991年出版的第二本书《文化与组织》中。Hofstede文化维度理论提出后，在全球管理学界引起很大反响，掀起了文化研究热潮。

2、主要内容：

- 1.权力距离(power distance)
- 2.不确定性规避(uncertainty avoidance)
- 3.个人主义与集体主义(individualism vs. collectivism)
- 4.男性化与女性化(masculinity vs. femininity)
- 5.长期取向与短期取向(long term vs. short term)

三、霍尔的高低背景文化维度

在试图分析一个美国公司的美国总部与其所在日本的分支机构之间的商务沟通失败的根源时，著名的人类学家霍尔(1976)经过大量研究，提出了著名的高低“背景—内容”文化学说。

1.高背景—低内容文化 (high context—low content)

该维度中信息之间存在着高度的前后关系，信息的传递与沟通是通过体语、上下文联系、场景等进行的，代码本身的信息相对较少，交流规则含蓄而间接，往往最重要的信息包含在其“言外之意”中，沟通往往取决于接收者的诠释。

2. 高内容—低背景文化 (high content—low context)

该维度中大多数信息由清晰的符号如语言、文字等表达的，交流规则明确，背景中包含的信息较少，信息编码方式直接而明确。

四、 强皮纳斯 (TromPenaars) 文化架构理论

主要内容:

- 1、 普遍主义——特殊主义:
- 2、 个人主义——集体主义:
- 3、 中性——情绪化:
- 4、 关系特定与关系散漫:
- 5、 注重个人成就与注重社会等级:
- 6、 长期与短期导向:
- 7、 人与自然的关系:

第三节 文化差异及国际化管理

文化差异——跨国经营失败的主要原因：

- ▶ 国外许多管理学家的研究表明：跨国经营中凡是大的失败几乎都是因为忽略了文化差异所招致的结果，其失败的根本原因都在于不同民族文化及公司文化间的巨大差异。

一、国家文化差异

国家文化包含很多方面，前面我们已经对国际文化环境及部分国家、地区的文化特点进行了分析，这里再就几个关键性文化成分的差异加以分析、比较：

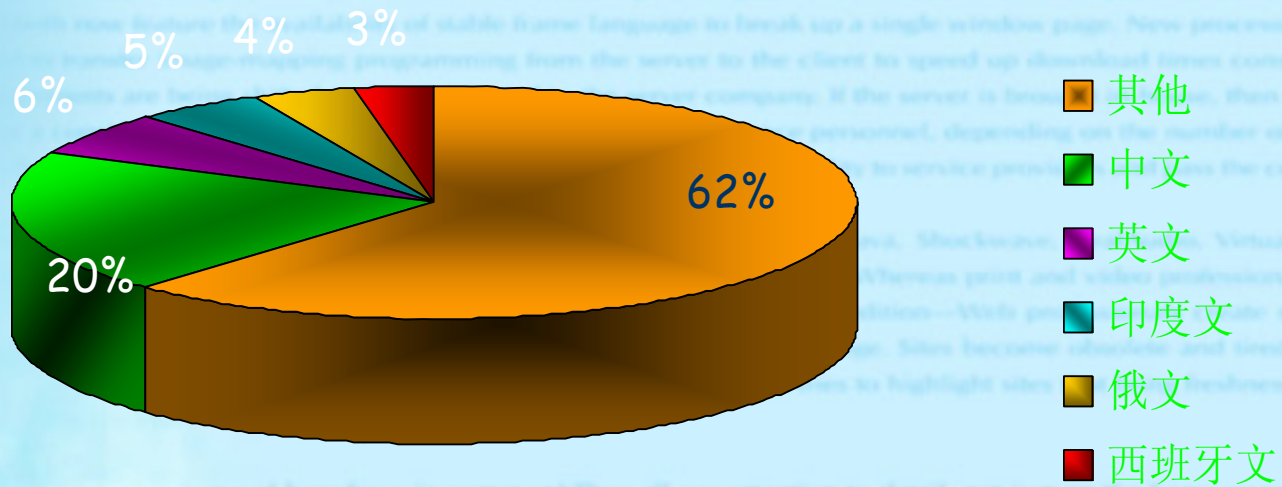
1. 价值观差异：

- 1) 宗教信仰差异
- 2) 风俗习惯差异
- 3) 时间观念的差异
- 4) 年龄观念的差异
- 5) 自我观念的差异
- 6) 成就观念的差异

2. 语言和非语言差异：

- 1) 语言差异：
- 2) 非语言差异：

有声的语言



二、几个主要国家的文化特点：

- 1、美国文化的主要特征
- 2、日本的主要特征
- 3、欧洲文化的主要特征

4、中国文化的主要特征：

- 爱国主义敏感性
- 小生产者心态
- 大家庭制
- 关系导向
- 务虚先于务实
- 礼貌
- 耐心

三、东西方企业文化差异

➤ 东方企业文化的特点：

1) 强调集权式管理。2) 强调企业的社会责任。3) 重视运用社会精神的力量去形成共同的意识形态，促使人们去服从企业的共同目标。4) 倡导在组织内形成一种家庭气氛。5) 强调从整体上进行控制。6) 更为艺术地应用含糊和微妙性以淡化组织中的冲突，达到和谐一致。

➤ 西方企业文化的特点：

1) 明显的制度化特征。2) 讲究效率，强调科学性。3) 强调明确性。4) 重视物的因素5) 个人能力至上。6) 具有创新性和进取性。

四、文化差异对国际化管理的影响

(一) 文化差异对国际企业的影响程度

- 1、跨国经营所涉及的职能数量
- 2、跨国经营所进入的国家数量
- 3、东道国与母国的相似性
- 4、企业采用的跨国经营方式

(二) 文化差异对国际企业的不良影响

1. 文化差异极易导致文化冲突与困惑

文化冲突的结果往往导致跨国经营的企业遭到来自企业外部和内部两方面的打击：

- 企业外部层面：
- 企业内部层面：

2. 文化差异加大跨国经营成本

可以用“TEA成本评估法”来衡量来表示，
TEA=时间+努力+注意力。

- ⑩ 1) 时间成本(time costs)。
- ⑩ 2) 努力成本(effort costs)。
- ⑩ 3) 注意力成本(attention costs)。

（三）文化差异对国际企业的积极影响

1. 文化差异有利于激发新观点和新方法, 活跃思维, 开阔视野, 避免思维的模式化。
2. 文化差异有利于提高对环境的应变力和适应力。



第四节 国际企业跨文化管理

一、跨文化管理及其涵义

- **跨文化管理学 (Cross-cultural management)** 又称交叉文化管理, 是一门新兴的边缘学科, 它研究的是跨文化条件下如何在企业管理的各个职能中加入对应的文化整合措施, 克服异质文化的冲突, 并据此创造出公司独特的文化, 从而 形成卓越有效的管理过程。

二、解决文化差异的三种基本策略

⑩ 1. 凌越（覆盖）

⑩ 2. 并存（折衷）

⑩ 3. 融合（协同）



三、国际企业实现有效的跨文化管理对策

- 1、界定跨国经营战略，选择恰当的文化整合方式
- 2、以共同的经营目标为前提，选择合适的合作伙伴
- 3、正视文化差异，确立正确的观念与态度
- 4、实现跨文化的理解与沟通
- 5、有效控制冲突
- 6、建立共同价值观，打造“合金”企业文化。
- 7、对跨文化人员的选拔与培训



案例讨论： 管理人员是否该去救火？

——中新管理文化差异分析

案例作业： 广州标致为什么会解体？

1. 广州标致公司的跨文化冲突主要在哪些方面？原因是什么？
2. 广州标致公司的失败给我们以哪些启示？你认为如何才能搞好该企业的跨文化管理？