

跨文化背景下的中国人力资源战略

范怡丹

(中国人民大学 公共管理学院,北京 100872)

【摘要】随着世界经济的全球化和我国改革开放事业的不断深入,跨文化人力资源管理的问题开始逐步浮现。本文从跨文化人力资源管理概念入手,分析中国文化的特点、中国人力资源管理模式以及中国跨文化人力资源管理的困境。不仅从宏观层面把握我国人力资源战略,而且分别从企业和政府部门两个视角出发,从微观层面探讨跨文化背景下的人力资源管理策略。

【关键词】跨文化;人力资源管理;企业;政府部门

【中图分类号】C962 **【文献标识码】**A **【文章编号】**1673-1883(2008)02-0072-04

一 跨文化人力资源管理的相关概念

文化是一个组织或群体所有的共有价值观念体系和行为选择模式。不同文化之间存在差异,当一种文化跨越了不同的价值观、宗教、信仰、精神、原则、沟通模式和规章典范等文化时,则可称为跨文化。跨文化包括有三个层次的差异:^[1]一是宏观层面的差异,即双方母国或民族的文化背景差异;二是中观层面的差异,即双方企业或部门自身特有的风格差异;三是微观层面的差异,即个体文化差异,也就是员工之间的文化差异。

据美国知名女学者、跨文化比较文化研究专家阿德勒(N.J.Adler)的研究,发现组织中的行为的确是因文化差异而不同。“文化无疑是态度与行为差异的主要影响因素,当然这些行为差异也应归因于地理条件,经济发展程度,生活水平等其它因素,但文化却是最主要的。”^[2]这些差异的存在,增加了跨文化经营管理的难度与风险。

跨文化人力资源管理正是在跨文化背景下,为了保持经营管理全方位顺利进行,提高劳动生产率、工作生活质量和取得更好的效益而对来自异文化背景下的人力资源进行获取、保持、评价、发展和调整的一系列管理的过程。^[3]

二 中国文化以及中国跨文化人力资源管理的困境

(一) 中国文化的特点及其对人力资源管理模式的影响

组织在进行跨国人力资源开发与管理之前,必须对东道国的政治、经济、文化环境作出具体的评估与分析。要做好跨文化环境中的人力资源管理工作,就必须首先了解本国的文化特点。

(1) 中国文化的特点。中国文化受到诸多因素的影响,其文化及其与管理模式的关系也比较复

杂。其一,中国社会传统的价值观主要是儒、道、释三家,兼具阳刚与娇柔,使刚柔相济,能攻能守,左右逢源。其二,中国迄今仍有8亿农民,小生产者思想上存在的保守自私、缺乏远见的消极一面对当今中国文化的影响是不宜忽视的。其三,虽然现代主义的管理思潮的进入在一定程度上带来了先进的技术理念,但是许多政府领导干部以及大型国有企业的管理者的头脑里,计划经济已成为习惯性的思维形式。

正是由于中国社会传统的价值观念与实践经历影响,中国文化在思想方法与基本倾向方面与西方不同,呈现有自己的特点:

①在方法论上一直是以整体性思维为特点的。即在认识事物与收集信息时,是先着眼于事物的总体,然后再逐层剥离,从整体到局部,从全局到细节。这与西方的思维逻辑恰好相反。例如,中国人的姓名是代表家族的姓氏在前,而西方人则相反。这种思维模式反映到具体的工作方法与习惯上,就表现在遇到问题在原则指导下开展讨论达成共识后,再以此作为依据寻找解决方案。这就使喜欢单刀直入的美国人觉得非常别扭。但中国人这种思维方式确有优点,完全不谈原则就直接进入事务容易失控,而过分强调集体而忽视个人,容易使权力由“集体”行使而出现消极一面。

②从基本倾向上说,中国文化的核心价值观是“中庸之道”。即属于稳健保守,回避不确定性,反对激进与冒险的。但是,反观建国以来历次重大的决策失误,造成严重损失的几乎是“左”倾,而后便“矫枉过正”,待“左”恢复了元气又卷土重来,风向不定,忽左忽右。所以中国文化的基本倾向难作定论,宜具体分析。然而政策的一阵“左”,一阵“右”养成一些干部摒弃原则追风向的机会主义恶习,是

应注意克服的。

台湾学者陈明璋曾归纳中国文化的十大特征为:重人情轻法理的社会,重“人情”轻“合法”和“合理”;儒家的伦理观,即所谓的“三纲五常”;讲关系的民族,即喜欢套交情、攀关系,讲究“同”的关系;尊重传统权威,不喜欢谈“变”缺乏积极进取的精神;光耀门楣的心理,总怀有功成名就,再衣锦还乡的想法;积阴德庇子孙,即所谓的前人栽树、后人乘凉顾全面子的习性,重视排场,繁文缛节多;“差不多”哲学,做事比较随便不讲究精确,缺乏究根问底,缺乏“公共”观念和团队精神;报喜不报忧,不尚偏激,不走极端,凡事留有余地。

(2)中国人力资源管理模式分析。受中国传统文化的影响,其管理模式从性质说是“大家庭式”的,这与西方雇佣合同性的模式颇为不同。这里仅从文化的角度出发,分析中国与西方发达国家人力资源管理的各项职能上的具体差异。

①招聘与辞退制度。从大家庭式管理模式出发,又依据社会主义应保障每人就业和吃饭的假设出发,中国曾顺理成章地演化出“铁饭碗”、“铁交椅”、“铁工资”的三铁制度。这种制度当然随着改革开放与市场经济的发展而有了极大的改变,但旧的习惯了的思维定势仍有严重痕迹,特别是对于政府部门、公共事业单位以及国有企业来说,改变是需要耐心与时间的。

②考评与选拔提升。按照传统,在中国“党管干部”是一条重要原则。员工和基层管理干部是劳动人事部门负责,而中层以上的干部,尤其是党员干部,则由党委组织部负责。作为评选干部的政策是德、才、资三方面,原则是德才兼备,适当兼顾资历。看似与各国德标准很接近,实际在具体执行上对“德、才、资”三个字所赋予的内涵却是不同的。

一般意义上,“德”应指道德,而在中国的文化中,“德”首指党的事业及基本原则的忠诚态度;“才”指专业性技能与知识,传统的选才原则是“学而优则仕”,比如,学术工作出色的学者可能被提升为单位行政领导,以此作为奖励。但是由学术工作者并不一定具备所需的适当管理与领导技能;“资”则是经验的积累,任何文化都在人才使用时对资历做适当考虑。而在中国,资历在提升以及确定工资待遇水平的决策中权重是非常大的。

③奖励管理。西方发达国家员工付酬的分配公平的价值观基础所贡献率,即人们的所获应正比于贡献。中国人在奖励分配上最显著特点是其强烈的平均主义倾向。对于应予考虑的贡献,外国入

主要考虑工作实绩,而中国在给予奖酬时可能考虑多方面因素,比如政治学习认不认真、生活作风正不正派。此外,中国提倡踏实苦干,不看实绩与效率,“没有功劳有苦劳”的思想根深蒂固。

④培训管理。中国传统上主张工业救国,对于人文社会科学则因其较少使用精确的定量分析及高科技手段,加之意识形态敏感性强,人们往往未能对其给予足够的重视。国内的企业培训与咨询虽有大发展,但是在重视程度和技术水平上都远落后于西方发达国家。

(二) 中国跨文化人力资源管理的困境

(1)固有的中国传统管理文化与国外管理文化的冲突。在传统文化的熏陶下中国的管理决策方式形成了独特的风格。比如,决策权力下放,决策上的民主集中制等。由于“以和为贵”思想的影响,中国管理者通常群体决策,这是与国外管理者冲突的一种行为特征。

(2)价值文化产生冲突。在价值文化方面,中方管理人员一般缺乏风险意识,也不愿意险中求胜。而外方人员则更大程度地认为胜败乃兵家常事,敢于创新和冒险。而且在不同意见的表达上,中方人员往往是选择间接的、隐讳的方式,而外方更倾向于直截了当的陈述事实。

(3)不同背景的员工制度产生冲突。外方人员习惯于用法律条文作为行为根据;而中国企业,特别是国企及政府部门长期以来“依靠国家计划和上级行政命令来行事,条文、指令、文件便习惯成为中方管理人员的办事章程和决策依据。”^[4]因为双方行事依据不同,冲突是必然的,这也是法人治理与行政干预之间的矛盾。

(4)陌生环境束缚和沟通的障碍。由于经济、法律、文化的差异,外国人进入中国,很难理解中国人的办事的潜规则。由于语言、礼仪和风俗的差异,同样一句话,同样一个动作,在不同的国家、不同的人的感觉也是不一样的。

总的来说,对一个渴望实现成功管理的部门来说,文化冲突无疑是给跨文化人力资源开发与管理带来了严峻的挑战。如果不加强管理,会造成国际之间企业或政府部门经济、文化和政治市场机会的损失。在内部管理上,由于不同的价值观、不同的生活目标和行为规范必然会导致管理费用的增加,同时也增大了部门目标整合与实施的难度,提高了部门管理运行的成本;在外部管理上,由于语言、习惯、价值等文化差异使得管理环境更加复杂,从而加大管理难度。我国某些企业和政府部门在早期

开展的国际化管理中遭受的挫折就是如此。

当然,中国跨文化人力资源管理困境所反映出来的不是文化本身的问题,而更多是反映出了我国跨文化人力资源管理观念的落后、战略的滞后和体系的缺乏,这将严重制约跨文化背景下中国企业和政府的持续发展。

三 跨文化背景下的中国人力资源战略

面对文化冲突给人力资源管理带来的挑战,必须把跨文化人力资源管理放进全球视野,根据本国特性发掘文化优势,建构自己的跨文化管理战略,避免和克服文化冲突,从而减少文化摩擦而带来的交易成本,推进本国跨文化人力资源开发与管理水平。

(一) 宏观层面

随着经济全球化进程的加快,各国相互依存的程度不断加深,中外企业的互动合作不断深入,同时,许多全球性的跨国经济、政治、文化等公共行政事务的与日俱增也对中国政府部门的跨文化人力资源开发与管理提出了新的挑战。我们必须正视这一事实,审时度势而动,正确对待文化差异,从宏观上把握和调整我国企业和政府部门人力资源战略,改变观念、协同整合,立足现实、放眼未来,全局把握、系统开发以达到人尽其才的目的。

(1)正确的认识和对待文化差异与冲突。如果对不同文化背景的员工管理不力,对部门或个人间的文化冲突处理不当,则可能对部门造成严重的内耗。要处理好跨文化背景各部门和员工之间的文化冲突问题,只有先找到不同文化的结合点,实施平衡管理模式。

应注重培养的多元文化意识,充分认识不同文化背景下人们不同的思维方式、行为模式等文化维度特征。为此,我们应寻找并建立跨文化企业或政府部门共同的观念作为其核心价值观。这种价值观应具有“开放性、兼容性、持久性的特点,可以约束员工的语言和和行为。”^[5]

(2)注重双向文化沟通。在跨文化背景下,解决文化冲突就必须建立起有利于不同文化双向沟通的人力资源管理模式。在这一模式下,不同文化背景的员工均有参与管理的权力与义务,不同文化背景的员工可以在平等友好的气氛中畅所欲言,沟通学习,从而淡化民族意识,培育全球合作经营的理念。在我国,沟通方式的选择应该尽量减少沟通层级,通过越级沟通可以降低信息成本和失真度;另外,采用某些非正式沟通方式,创造各种条件,推进中外经验、情感交流,有助于消除磨合,提升士气

也可以互相利用文化差异造就优势。

(3)强化人力资源培训意识。跨文化培训是一种通过合理控制和科学管理来自不同国家、民族、地区、组织的员工与生俱来的文化差异,提高人力资源产出效益的重要手段。必须认识到人力资源部门应该中国的人力资源开发与管理相对于西方发达国家落后的一大表现就在于人力资源的培训落后。成功的跨文化培训能够使组织改变传统的单元文化管理状况,充分发挥文化协同的作用,克服多元文化和文化差异带来的不利影响。在跨文化培训中,语言培训是一项重要而基础的内容。中外双方应通过学习对方的语言及其表达方式努力的消除沟通障碍。

(二) 微观层面

(1)从企业角度出发

①合理选择企业跨文化人力资源整合模式。研究表明,“良好的企业跨文化沟通应以企业文化人力资源整合模式为向导。”^[6]企业应对母公司与子公司文化之间的差异做详尽分析,再根据企业自身发展状况、特点。结合企业国际化发展战略目标进行跨文化人力资源整合模式的合理选择。并以此为基础来构建跨文化沟通平台。一般来说,跨文化人力资源整合模式有本土化适应模式、母公司文化移植模式、母公司文化嫁接模式和文化融合创新模式。

②企业管理者全面了解员工。由于不同的国别、基因、文化、语言等,作为跨文化企业的管理者一定要了解并分析出不同背景的员工的需求与价值取向,才能在日常的工作与制度安排上有效的避免冲突。

③有侧重的进行跨文化培训。除了基础与必要的语言沟通培训以外,对于外方员工,主要应该加强文化敏感性培训。让其了解中国当地的文化氛围以充分理解当地人的价值观与行为模式,才能更好地开展各项工作。

对于中方本国员工,则应该着重加强对管理人员在管理方法、管理技能和企业文化方面的培训,使得其管理水平与国际接轨,提高中外双方管理人员在工作上的协调和配合程度。

④促进管理人员本土化,挑选文化相容性高的管理者。由于本土的管理者对本土文化有深刻的了解,容易为员工所接受。因此使用本国管理者进行管理是跨文化人力资源管理的明显特征。当然在挑选企业管理者的时候应选择在外方有学习和工作背景的员工或先送他们到另一个文化背

景的环境中去进行学习。这是因为文化相容性高管理者在应对各方员工时才能够妥善处理冲突,游刃有余。

⑤实施文化融合战略,建设企业“合金”文化。文化融合是企业进行跨文化人力资源管理中消除文化冲突要达到的目标。实现这一目标是一个长期的过程。因为文化融合是一个系统工程,要有计划、有步骤的分阶段实施,才能实现员工文化、管理者文化、企业整体制度文化等各层次的有机结合,融合中外优秀基因,培养出新的文化。必须强调企业的制度文化,最终要由中外企业员工去贯彻。因此在人力资源跨文化管理过程中,管理者要时刻关注文化的变化,并积极主动地推动文化的变革和融合,以使企业真正成为兼收并蓄,集各种文化之所长的文化合金。

(2)从政府部门的角度出发

①前瞻地制定全面、科学的人力资源开发与管理计划。政府部门跨国人力资源开发应该从跨国合作和世界目前以及未来对人力资源的需要出发,制定全面、科学的人力资源开发与管理计划,明确跨国合作及将来对人力资源需求的数量、质量以及利用方向,并建立有利于政府部门跨文化人力资源管理的激励机制,以做好跨国合作国之间人尽其才,促进跨国合作国之间政治、经济、文化等的共同发展。

②派遣公务员出国考察,借鉴国外公务员培训的经验。让公务员参与国外的秘书培训和教育,加强国际交流与合作。在我国的公务员这个综合性的大平台上深入开展细化的专业培训和考试的同时,也要吸收国外行政职业发展的先进经验促进我国公务员的职业化发展。

③参与国际合作,促进公共行政工作制度规范化。在中国,公务员往往仍依靠国家计划和上级行政命令来行事。在跨文化背景下,公共行政工作的规范化显得非常重要。政府部门跨文化的人力资源开发和管理,应该着重推进公共行政工作的职业化和规范化,公务员应该具备包括由职业语言、职业知识、职业思维、职业技术、职业信仰和职业道德等方面的内在职业素养,尽量避免跨文化沟通交流带来的摩擦。

④将职业资格认证提升到人力资源开发的战略高度。^[7]引进国际化的公务员资格考试不仅仅所指制度本身,更重要的是引进国外考试的先进理念,借鉴和吸取国际知名公务员资格考试在操作过程中有价值的东西。增强我国公务员与国际接轨的程度,达到职业资格的国际互认;积极完善法规体系,使行政职业资格的管理具有更强的权威性;由政府宏观调控,确保考核质量符合国家标准;发挥公务员团体在职业资格制度中的作用,具体负责职业资格的评估标准制定和程序的运作。

注释及参考文献:

- [1]徐亚纯,郭毓东.论21世纪跨文化人力资源管理[J].湘潭师范学院学报(社会科学版),2006,11.
- [2]余凯成,程文文.人力资源管理[M].大连理工大学出版,2004,6:241.
- [3]闻兴华.跨文化的人力资源管理[J].市场论坛,2006,12.
- [4]常媛媛.外资企业跨文化人力资源管理模式的研究及其选择[J].科技和产业,2006,10.
- [5]徐亚纯,郭毓东.论21世纪跨文化人力资源管理[J].湘潭师范学院学报(社会科学版),2006,11.
- [6]许琰.跨文化人力资源管理的沟通策略分析[J].人力资源,2007,7.
- [7]宋斌,鲍静,龙朝双.政府部门人力资源开发案例研究[M].清华大学出版社,2007,10:291.

Discussion on the Strategy of Cross-cultural Human Resource Management in China

FAN Yi-dan

(School of Public Administration, Renmin University of China, Beijing 100872)

Abstract:With the development of the world economic globalization and Chinese reform and opening up, the problems of cross-cultural human resource management is appearing. This paper introduces the connotations of the cross-cultural human resource management, analyzes Chinese cultural characteristics, management models and the conflicts in the cross-cultural human resource management in China. Then grasps macro the strategy of cross-cultural human resource management, and puts forward some rational countermeasures for the cross-cultural human resource management in China from the perspective of enterprises and government respectively.

Key words:Cross-cultural; Human Resource Management; Enterprises; Government
 ?1994-2016 China Academic Journal Electronic Publishing House. All rights reserved. <http://www.cnki.net>
 (责任编辑:周锦鹤)