

上海建设国际型大都市过程中的跨文化管理研究

郭庆松

【摘要】 上海在建设国际型大都市过程中,国际型人才的流入和外流必然引发跨文化问题,需要加强跨文化管理。上海市跨文化管理的对象主要涉及5种人才。上海市跨文化管理的对策措施是构建3种机制,即跨文化选人、跨文化培训和跨文化用人机制。

【关键词】 人才 机制 跨文化管理

【作者】 郭庆松 上海行政学院现代人力资源测评研究中心,教授。

一、问题的提出及研究意义

上海市在21世纪的发展定位很明确,就是要建设成为国际经济中心、金融中心、贸易中心和航运中心,也就是要将上海建设成国际型大都市。国际型大都市的建设,离不开大批高级人才,尤其是国际型人才。20世纪30年代,上海之所以成为中国和远东地区的贸易中心、金融中心和制造业中心,并名噪世界,其基本因素之一是当时上海拥有一大批西方金融家、贸易经纪人、企业家及数以万计的能工巧匠。据有关统计资料,1930年上海市共有人口298多万,其中中国人约292万,外籍侨民约5.8万,占1.99%,他们来自50多个国家(蔡哲人,2000)。这些外籍侨民为促进上海经济发展,尤其是国际中心的形成,发挥了十分重要的作用。

上海在建设国际型大都市的过程中,与国外或境外国际型人才涌入相伴随的是大量高科技人才的外流。无论是国外或境外国际型人才的涌入,还是中方人才外流到跨国公司和外资企业中,都必然面临着不同文化和管理方式的碰撞与摩擦,文化差异所带来的管理问题就会凸现出来。按照美国人类学家爱德华·豪尔的界定,文化是人们在处理日常事务时属于某一群体的人们约定俗成的思想、行为及感想的模式。文化所包含的内容十分广泛,属于文化范畴的有价值

观、信仰、态度、行为、准则、英雄观、道德观、习俗、信条、宗教礼仪、感想、礼节和各种模式等(帕特·乔恩特、马尔科姆·华纳,1999)。显然,不同的民族、国家和社会都有着不同的思想、行为以及感想的模式,这就是所谓的文化差异。当一个组织中雇用了一批来自不同民族、不同国度、不同社会的雇员时,文化差异所带来的各种冲突和摩擦就会出现,这就是所谓的跨文化问题。为了将这种碰撞和摩擦所带来的负面影响降低到最低限度,必须加强管理,这就涉及到所谓的跨文化管理。

跨文化问题和跨文化管理所涉及的文化和亚文化多达数百种,而且,文化的焦点也因其表现形式不同而表现出明显的不同。本研究所涉及的文化范畴主要是指宏观上的国别文化、民族文化或区域文化,诸如中国文化、美国文化、英国文化、法国文化、德国文化、斯堪的纳维亚文化等;就文化的表现形式而言,既可以是“浮在水面”上的明显要素,也可以是隐藏的潜在要素。

人们处理跨文化问题、运用文化及其影响的基本方法主要有两种,一种是“差异论”。这种方法之所以需要我们研究文化,是因为斯堪的纳维亚管理不同于德国、英国、美国等的管理。另一种是应急理论,也称权变理论。也就是要重视各种条件的相互联系、相互作用,结合个人、集体、物质、社会因素等诸多条件,通盘考虑,灵活处理各

种管理问题。换句话说,应急理论认为,不一定都需要进行跨文化管理。我们知道,权变理论在当今热得发紫的组织行为学或人力资源管理学科中被普遍引用,在西方世界以及当代中国赢得一片喝彩。本文坚持从“差异论”的角度来研究跨文化问题,并强调跨文化管理的重要性,显然,这一研究对于丰富“差异论”和跨文化管理理论有着十分重要的理论意义。

目前,上海市拥有大量的外资企业或外国机构。截止2001年底,已有4000多家外商机构在上海落户。与此同时,国内企业和国内机构也雇用了一批外籍人员。其中,有来自美国、加拿大、意大利、荷兰等欧美发达国家的,也有来自新加坡、香港特别行政区等中国文化圈国家或地区的。各种文化的融合和冲突现象已经出现,人才的跨文化问题已初见端倪。

二、上海建设国际型大都市过程中跨文化管理的对象

(一)上海市派出境外的人才

上海市派出境外的人才主要包括由上海市各级政府、各类企业组织派往世界各地的或自行到国外工作的劳务人才。据上海市国民经济和社会发展统计资料显示,2000年末上海市在外人员有30052人,比1983年的900人增长33倍(郭庆松,2002)。

上海市派出境外的人才在当地必然面临着文化冲突和文化差异所带来的各种问题。面对当地的市场、组织、管理和沟通等,这些人才都有一个适应的过程;跨文化问题甚至经常困扰着企业海外经营者或管理者的决策及其执行。有时即使企业奔赴海外开拓业务的决策是正确的,但由于跨文化的因素也不一定能保证获得预期的经营结果。因此,上海本部如何选择合适的员工派赴海外任职;从公司本部派赴海外的经理人如何同当地员工进行有效的沟通,从而使经营决策得到贯彻落实;在海外业务运作过程中,如何利用第三方资源,减缓甚至消除不同文化所引起的企业内部冲突。所有这些问题,都是海外经营企业必须直面的挑战。

(二)上海市拥有的外籍人才

上海市拥有的外籍人才主要是指由国外来到上海工作和学习的各类人才,具体包括国外母公司或组织派往上海的外方高级管理人才、到上海求职的外籍专家或紧缺人才以及来上海学习的外籍人才等。据报道,从1996年5月1日中国颁布《外国人在中国就业管理规定》至今,来自119个国家和地区在沪就业的外国人和境外人士已达26888人次,其中以日本人和美国人居多,共占44.2%。这些人多为高学历的专业人才,其中学士占74.96%,硕士占11.49%,博士占2.63%(《新闻晨报》,2001)。另据上海市因私出入境管理处统计,在上海1300多万户籍人口中,现在常住的外国人口5万左右,占上海总人口的比重为0.4%(尹继左,2002)。根据上海国际大都市的建设目标,外籍人口要占到总人口的15%~20%的比例来看,今后会有更多的外籍人员进入上海。

外籍人才大量涌入上海,在与中国文化的融合过程中,容易与中方人员在文化上产生相互的不理解和不信任,从而,容易滋生跨文化问题,因此,他们必然成为跨文化管理的对象之一。事实证明,外方管理人员在管理中国员工时常受到跨文化因素的干扰,从而影响自己的管理效率,因此,他们必须更多地考虑中国文化的特点,才能提高管理绩效,实现组织的目标。与此同时,在上海工作和学习的外方人员也面临着文化冲突所带来的种种不适应,因此,外方人才要提高自己的工作效率和学习的有效性,也必须克服跨文化因素的影响。当然,中方管理人员更应该考虑跨文化因素的影响,有效地实施跨文化管理。

(三)处于上海市外方机构中的中方人才

现在,越来越多的外方机构进驻上海,为了在上海更好地开展工作,它们需要实现本土化,聘用大量的上海本地人才。据统计,2001年上海市新批准的4458个投资项目中,外商机构雇用的中国本地雇员已逾1.2万人。迄今为止,世界500强企业中,已有279家落户上海,42家跨国企业在沪成立区域性发展中心。2001年上海市外国企业人力资源服务公司为外商机构招募的雇员达到3.6万人(郭庆松,2002)。

大量的中方员工进入外商机构,必然面临着

不同于中国文化和组织特点的工作环境;外方机构要成功地实施本土化战略,必须考虑文化因素的影响,适时调整自己的策略和手段。目前外方企业经营业绩的好坏,在一定程度上取决于其跨文化管理实施的成功与否。

(四)上海市吸引的海外归来人才

近几年,上海已成为海外留学人员回国工作、服务的首选城市之一。据上海市人事局留学人员工作处日前透露,目前到上海工作的留学人员已经达到1.8万人,占全国归国留学人员人数的1/6。目前有70%的归国留学人员来自美国、日本、英国、德国、法国、澳大利亚等发达国家,80%获得了博士或硕士学位,50%以上的年龄在30~40岁之间;到目前为止,上海市留学人员创办企业已经达到960家,总投资额超过2亿美元,其中,享受外商投资待遇的有900家,享受民营企业待遇的有60家。生产型企业大多属于信息技术、生物工程、新材料等最新行业。此外,还有8家由留学人员合伙创办的律师事务所(郭庆松,2002)。显然,这些海归人才若能处理好其所受教育、所经历的环境与现有的中国文化环境之间的差异甚至摩擦,他们定能在自己的国土上大展宏图。

(五)在上海的港澳台地区及其相关人才

改革开放以来,港澳台人员在祖国大陆开办的企业数量呈急剧上升的趋势。据上海市台资企业协会透露,截至2001年底,上海市共有台资企业4200多家,总投资额为66亿美元。大量台商投资祖国大陆,采取就地取材的策略。与此同时,越来越多的中国大陆地区企业也大量招聘和雇用港澳台人员。毫无疑问,今后会有更多的港澳台人才来到祖国大陆,尤其是上海工作。这些港澳台人才的加盟,必将给上海企业带来诸如国际观念、团队精神等企业文化的巨大变化。

三、上海建设国际型大都市过程中跨文化管理的对策思路

作为一种人才管理形式,跨文化管理与其他人力资源管理在基本内容上是一致的,那就是要解决选人、育人、用人、激励人、留人等基本问题。在基本原则上是相通的,即选人上的任人唯贤,

培训上的重在提高,用人上的不拘一格,激励上的奖勤罚懒,留人上的多管齐下等。具体到上海的实际情况,主要是要构建跨文化管理的3种机制,即跨文化选人机制、跨文化培训机制和跨文化用人机制。

(一)上海建设国际型大都市过程中的跨文化选人机制

1. 构建跨文化选人的动力机制。跨文化选人是时代发展的客观要求,也是各类国际型组织发展的内在要求。但是,要使得跨文化选人成为各有关方面的普遍共识和具体行动,还需要更新观念,提倡海纳百川的胸怀,构建跨文化选人的动力机制。实际上,跨文化选人所形成的不同文化中的贤人组合在一起,本身也会产生一种杂交优势。因此,跨文化选人本身就会形成一种内在的动力机制。同时,一定的政府外部推动力也是必要的。建议各级政府应将有关跨文化选人的指标纳入到有关部门特别是各级人事局以及引进办等的考核指标范围内,推动跨文化选人社会环境的形成和优化。

2. 构建跨文化选人的激励机制。所谓跨文化选人的激励机制,就是指促进跨文化选人不断运作的各种激励手段、措施和方法。当然,这里的激励对象包括国际型组织和国际型人才。对于前者的激励,主要依靠政府部门通过相关政策来加以实施;对于后者的激励,则主要依靠国际型组织通过一些手段、措施和方法来实施。

3. 构建跨文化选人的保障机制和宏观调控机制。所谓跨文化选人的保障机制,就是指保障跨文化选人顺利实现的各种人、财、物以及相应的技术手段的配备。上海市要健全跨文化选人的保障机制,至少在以下几方面要加大工作力度:(1)加大政府部门和各类国际型组织跨文化选人资金的投入;(2)引入人才测评技术;(3)加大对跨文化管理对象的科学管理。而跨文化选人的宏观调控机制,主要是指政府有关部门从宏观上调控跨文化选人的各种手段、措施和方法。从政府角度而言,这些宏观调控手段、措施和方法主要有:(1)结合上海城市社会发展的客观需要,加强跨文化选人的预测和计划工作;(2)做好国内外跨文化人才的信息沟通工作,为国际型组织提

供跨文化人才信息服务;(3)加强跨文化选人的政策和法规建设,规范各种跨文化选人行为。

(二)上海建设国际型大都市过程中的跨文化培训机制

1. 坚持多种方式,提高跨文化培训的效果。从理论上讲,跨文化培训的基本方式有语言学习、跨文化沟通及冲突处理、文化的认识和敏感性训练、地区环境模拟等。上海市在构建跨文化培训机制过程中,要区别不同的跨文化管理的对象,坚持运用上述不同的跨文化培训方式,提高培训效果。

2. 坚持多管齐下,提高跨文化培训的参与度。跨文化培训的直接收益者是国际型组织和国际型人才,因此,各种国际型组织和各类国际型人才应该是跨文化培训实施的主体。但是,光有国际型组织和国际型人才的组织和参与是不够的,上海在构建跨文化培训机制过程中,一定要坚持多管齐下,发挥政府部门、社会中介机构、国际型组织、国际型人才等多方的积极性,提高跨文化培训的参与度,促进跨文化培训的实施及其质量的提高。

3. 坚持系统观念,提高跨文化培训的科学性。要提高跨文化培训的科学性,首要的是要坚持系统观念,主要包括三个维度:时间、空间和内容。从时间上看,跨文化培训可以在任何时间点上进行,以解决阶段性的跨文化问题;从空间上看,跨文化培训包含了在跨国组织母国培训和在其他分支机构所在地的培训等;从内容上看,跨文化培训包含了所有可能引起文化冲突的各种因素的针对性培训。在构建跨文化培训机制过程中,也要坚持这种系统观念。

(三)上海建设国际型大都市过程中的跨文化用人机制

1. 了解文化差异,坚持跨文化用人。跨文化用人尽管存在文化冲突的潜在威胁,但还是要坚持跨文化用人的原则,使不同文化背景的人为上海的发展做出贡献,同时将文化差异所带来的不良后果减到最低限度。作为管理人员,对于不同文化背景下员工的各种表现,要首先了解,然后理解,这样才能坦然地处理好各种跨文化用人问题。作为一般员工,对于来自其他文化背景的管

理人员的所做所为,也要在了解和理解的基础上加以接受,并坦然处之,这样才能使得跨文化用人的组织环境得到优化。从政府角度而言,就是要努力营造一个各种不同文化融合的社会环境和政策环境,坚持跨文化用人的舆论导向。

2. 注重跨文化沟通,发展文化趋同和文化认同。在跨文化用人的过程中,了解文化差异之后,还需要注重跨文化沟通,发展文化趋同和文化认同,努力消解文化冲突,防止跨文化不良后果的产生。按照爱德华·豪尔的观点,文化可以分为:正式规范、非正式规范和技术规范三个范畴。正式规范是人的基本价值观,不宜改变;非正式规范是人们的生活习惯和风俗,经过长时间可以改变;技术规范是人们后天学习的技术知识,很容易改变。因此,对于后面两种范畴的文化,可以通过加强沟通,实现跨文化传通,最终实现文化趋同;对于前面一种范畴的文化,可以通过加强沟通,实现跨文化理解,最终发展文化认同。在一个国际型组织中,为了保证跨文化沟通的有效性,需要贯彻三项基本原则:(1)假定不同;(2)换位思考;(3)注意倾听。但对于不同的对象,三项原则的重要性是不完全相同的。对于上海市派出境外的人才、上海市拥有的外籍人才以及处于上海市的外方组织中的中方人才,“假定不同”这项原则是排在第一位的,其次才是“换位思考”和“注意倾听”,而对于上海吸引的海外归来人才和处于上海的港澳台人才,“换位思考”和“注意倾听”这两项原则则显得更为重要。

参考文献:

1. 蔡哲人主编(2000):《目标·战略·政策——构筑上海人才高地的跨世纪工程》,上海交通大学出版社。
2. [英]帕特·乔恩特、马尔科姆·华纳(1999):《跨文化管理》,东北财经大学出版社。
3. 《新闻晨报》,2001年11月12日。
4. 尹继左主编(2002):《城市国际竞争力——2002年上海经济发展蓝皮书》,上海市社会科学院出版社。
5. 郭庆松主编(2002):《现代人力资源管理》,文汇出版社。

(责任编辑:朱萍)