

第3章 跨文化管理



本章大綱

- 3.1 文化的意涵
- 3.2 文化組成要素
- 3.3 文化在個人行為與企業的作用
- 3.4 文化差異在管理上的意涵
- 3.5 跨文化管理策略與措施
- 3.6 結論



文化的意涵

- 文化是某一群體生活方式的彙總，包含了一個社會中的知識、信念、藝術、道德觀及其他生活習慣。文化不是一種個體特徵，而是具有相同的教育和生活經驗的許多人所共有的心理編碼。
- 多國籍企業即是在一種不同的文化地域和背景下的跨國經營，而形成一個「多文化的機構」(Peter Drucker, 1974)，是以會面臨不同文化體系的文化地域之摩擦與碰撞。



文化組成要素

- 具體知識要素
- 領悟性知識要素



具體知識要素(1/2)

□ 物質文化

- 物質文化是指人們所創造的物質產品以及用來生產產品的方式、技術和工藝。

□ 語言與溝通

- 語言裡包含了豐富的歷史、知識、情感和態度，絕不僅僅是一種字元的排列。非語言管道的交流所表達的意義在不同的國家會有很大的不同。

□ 宗教信仰

- 宗教是文化的一個重要層面，也是文化的一大泉源。它不僅會影響人們的生活態度、價值觀念、消費傾向和公司的經營作風等，宗教教義對當地居民，包括潛在的雇員影響也很大，甚至成爲他們的道德倫理標準。



具體知識要素(2/2)

□ 教育

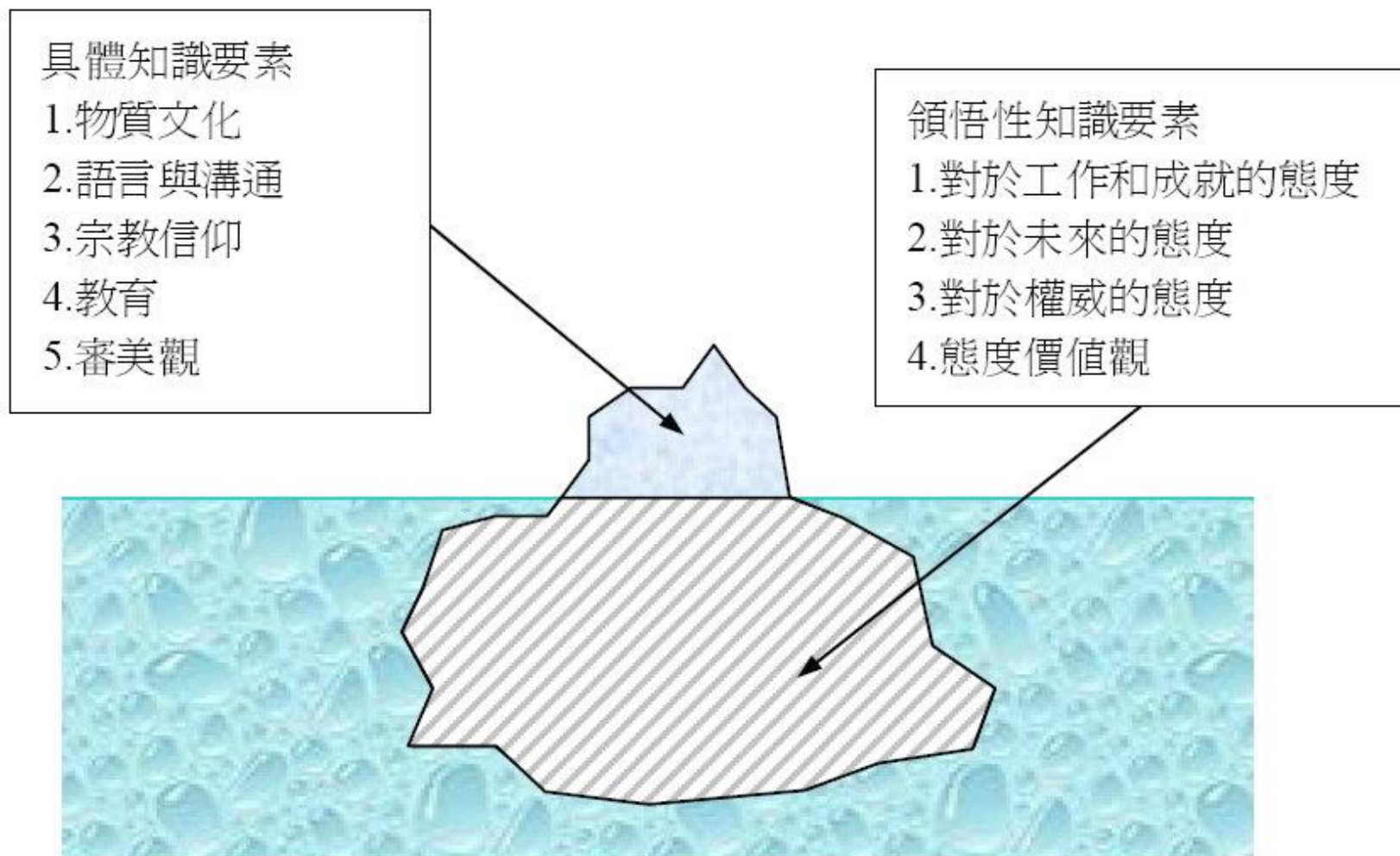
- 教育水準在很大的程度上反映了一個國家的經濟發展水準，而教育結構決定了一個國家的人才結構。

□ 審美觀

- 這裡指的是有關美和高尚情趣的觀念。



圖3.1 文化組成要素的冰山理論



領悟性知識要素

□ 對於工作和成就的態度

- 社會對成就與工作所持的觀點，可能是對管理業務與生產效率的一種重要決定因素。成就動機也是管理成功的關鍵，一個人的成就動機指的是他對生活的一種基本態度。

□ 對於未來的態度

- 不同文化的主要差異之處在於，對人類能否影響未來的設想與態度。

□ 對於權威的態度

- 對於權威的態度在各個國家的權威體系有很大差別，並形成自己的傳統。

□ 態度價值觀

- 態度價值觀係指人們對於事物的評判標準



文化在個人行為與企業的作用

- 文化在個人行為的作用
- 文化在企業的作用



文化在個人行為的作用

- 文化在國際人力資源管理上的意義，是它影響了身處在組織當中的個人之行為。
- 文化的形成首先會影響某些人價值觀的改變，當人們對於事物的價值判斷發生改變時，就會影響人們對這件事情的態度，從而產生行為，進而影響較大的人群，最後就形成多數人的文化。
- 文化與個人行為是相關聯的，個人在某一個群體或國家生活時，當地文化會影響其價值觀，當個人建立了價值觀後，會影響人們對事物的態度，並且影響人們的行為。

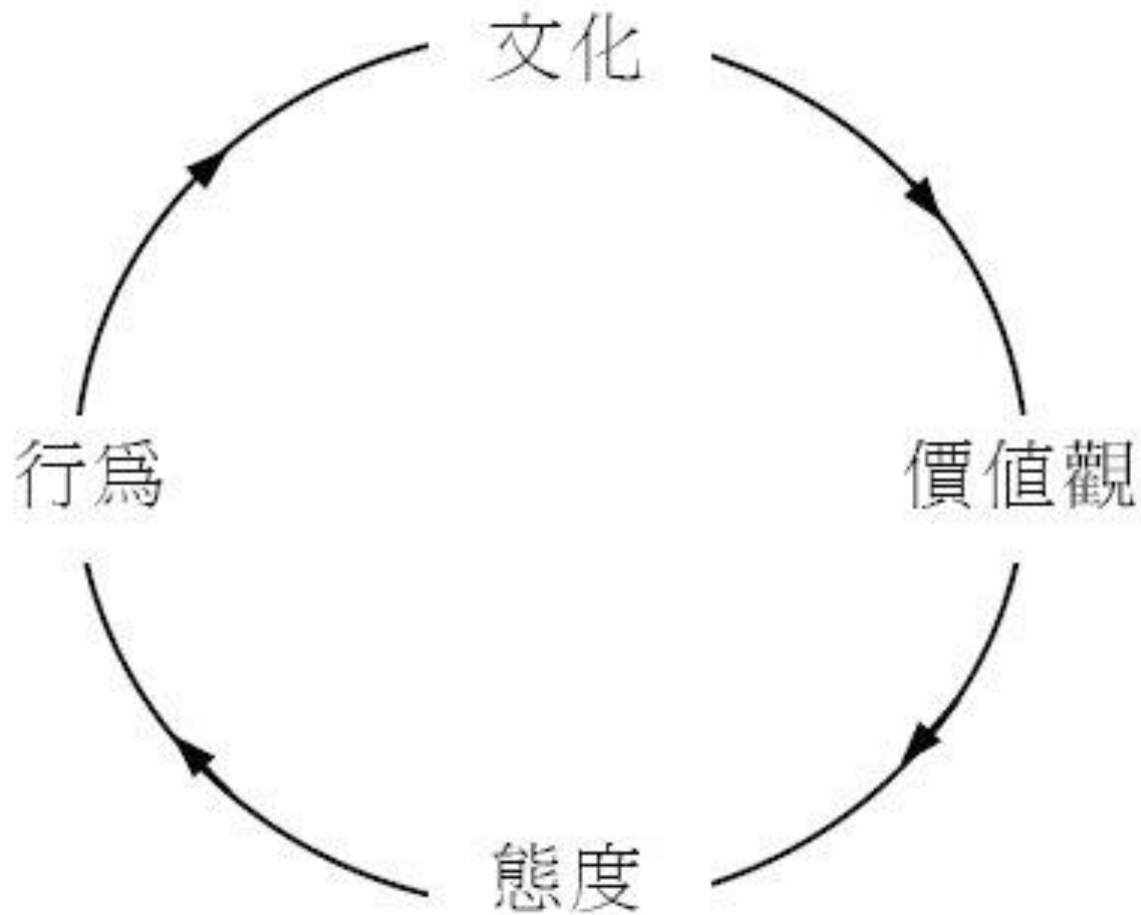


文化在企業的作用

- 霍夫斯德(Hofstwd, 1980)指出，由於民族價值觀念的不同，兩家表面上看似經營行為相同的公司實際上在經營理念等方面有著根本的區別。
- 一種在特定文化環境中行之有效的管理方法在另一種文化環境中的應用，也許會產生截然相反的結果。
- 文化對於國際人力資源管理是相當重要的主題，也是討論議題的核心，因為不同國家和地區，所形成的不同文化，對於採用相同管理模式的多國籍公司，確實會產生不同行為，而改變了多國籍企業原來預期的員工行為與經營績效。



圖3.2 文化與個人行為的關聯



文化差異在管理上的意涵(1/3)

□ 權力取向

- 霍夫斯德用權力取向(Power Orientation)來衡量一個社會對於權力在機構與組織間平等分布所接受的程度。

□ 不確定取向

- 不確定取向(Uncertainty Orientation)意指人們對於不確定或不明朗情況的容忍程度，一般可分為傾向不確定性規避或不確定性接受。不確定性規避(Uncertainty Avoidance)意指透過建立規則和架構來消除組織中的模糊因素，並傾向支援確定、絕對的真理，以增加安全感、減少風險



文化差異在管理上的意涵(2/3)

□ 社會取向

- 社會取向 (Social Orientation) 是個人傾向個人主義 (Individualism) 或群體主義的重要觀念。個人主義是指一個鬆散的社會結構中，每個人以追求個人利益為優先考量，人與人之間的關係較為鬆散，追求自己的利益更大於人際關係，其只存在於允許個人擁有充分且大量自由的社會中。
- 群體主義 (Collectivism) 恰好與個人主義相反，通常具有大家庭、宗族及同儕等良好的社會網絡，其以緊密的社會結構為特色。



文化差異在管理上的意涵(3/3)

□ 目標取向

- 目標取向(Goal Orientation)主要是人們被鼓勵朝向不同目標努力的方式。

□ 時間取向

- 時間取向(Time Orientation)說明了不同文化對長期利益或短期利益的不同權衡。



表3.1 權力取向在管理上的意涵

管理項目	權力尊崇	權力容忍
管理上的選擇	菁英教育	普及教育
策略性議題	強力支援菁英或政府	多變的
決策擬訂 / 組織的設計	高金字塔；高比例的監督者	分權化、低金字塔；監督者少
領導型態	X 理論；權威；緊密監督	參與；較少的監督
訓練	一致 / 服從	自治
評估 / 晉升	順從 / 可信賴	績效
報酬	管理階層與員工的薪酬差異很大	管理階層與員工的薪酬差異不大
激勵的假設	人們不喜歡工作；高壓政策	人們愛好工作；外部與內部的報酬



表3.2 不確定取向在管理上的意涵

管理項目	不確定性規避	不確定性接受
管理上的選擇	資深；期望的忠誠度	過去的工作績效；教育
策略性議題	風險趨避	風險承擔
決策擬訂 / 組織的設計	大型組織；高階級組織制式化；許多的標準程式	小型組織；階級不多；法則、法規很少
領導型態	任務導向	非直接的；人員導向；有彈性的；人們自我激勵；競爭
訓練	專業化	多面向的
評估 / 晉升	資深；專家；忠誠度	個人工作表現
報酬	立基於資深員工或專家	立基於績效
激勵的假設	人們尋求安全感、避免競爭	人們競爭以尋求刺激



表3.3 社會取向在管理上的意涵

管理項目	個人主義	群體主義
管理上的選擇	立基於個人偏好	集群；學校或大學
決策擬訂 / 組織的設計	個別責任制；喜歡較小型組織	緩慢；喜歡大型組織
領導型態	市場價值的個人報酬與懲罰	訴諸於義務與承諾
訓練	一般性的技能	注重公司為主的技能
評估 / 晉升	個人績效	緩慢；群體；資深
報酬	外部報酬	立基於群體 / 組織的家長主義
激勵的假設	計較的；個人成本 / 利益	道德上的干預



表3.4 目標取向在管理上的意涵

管理項目	陰柔性	陽剛性
管理上的選擇	性別獨立；無性別差異	依性別區分工作
決策擬訂 / 組織的設計	直覺 / 群體；更小的組織	決定性的 / 個人的；更偏好大型組織
領導型態	更多參與	更多的 X 理論；威權
訓練	工作導向	生涯導向
評估 / 晉升	工作績效，更少的性別差別待遇	性別分別對待（長期）
報酬	更小的薪酬差異；更多休息時間	更多的工作與薪酬
激勵的假設	強調生活品質、休閒、假期；工作不是生活的重心	強調績效與成長；工作是生活的重心



表3.5 儒家思想與西方文化差異

儒家思想	西方文化
<ul style="list-style-type: none">• 追求道德• 長幼有序• 節儉與保守• 具有羞恥心• 好面子 / 重人情• 重視傳統	<ul style="list-style-type: none">• 追求真理• 個人價值 / 人人平等• 消費與開創• 具有罪惡感• 法律保障人際關係• 冒險犯難



跨文化管理策略與措施

- 跨文化管理策略
- 跨文化管理措施



跨文化管理策略

- 如何實現跨文化管理，按照加拿大著名的跨文化管理學家南茜·愛德勒(Nancy J. Adler)的觀點，組織有三種跨文化管理的策略可以選擇。
 - 凌越
 - 即組織用一種文化凌駕於其他文化之上。
 - 折衷
 - 即不同文化間採取妥協與退讓的方式，有意忽略和迴避文化差異。
 - 融合
 - 即不同文化間在承認、重視彼此間差異的基礎上，相互尊重、相互補充、相互協調，從而形成一種你我合一的、全新的組織文化，這種統一的文化不僅具有較強的穩定性，而且極具「雜交」優勢。



跨文化管理措施(1/2)

□ 多元文化認同

- 國際企業中的文化衝突與困惑源於企業內的文化差異，尤其當國際企業發展全球經營策略時，務必使公司內員工瞭解多元文化之差異，尊重並包容文化之間的差異，甚至將多元文化認同之理念列於公司宗旨中。

□ 跨文化理解

- 跨文化理解必須要能知己知彼，瞭解文化的自我意識與其他文化之間的異同，促使所謂文化關聯態度的形成，然後以「文化同理心」(Cultural Empathy)理解其他文化。



跨文化管理措施(2/2)

□ 跨文化培訓

- 要勝任跨文化環境下的管理人才資源還是相當有限，因此，對於母國派遣當地人員，仍需進行跨文化培訓，以期能順利適應當地環境。

□ 跨文化溝通

- 要消除文化差異所產生的種種矛盾和衝突，必須發展有效的跨文化溝通。不同文化背景的人彼此共事，應建立跨文化溝通的機制。跨國企業領導需要有意識地建立各種正式的、非正式的、有形的和無形的跨文化溝通組織與管道。



結論

- ❑ 人們彼此間不同的觀念、生活價值觀和行為規範所致，這些差異會導致管理費用的增加，提高公司目標整合與實施的難度，以及公司內部管理運行的成本。
- ❑ 由於語言、習慣、價值等文化差異，使得經營環境複雜度增加，從而加大外部市場經營的難度，這些因為跨文化所帶來的衝突與障礙，皆可能造成多國籍公司經營的失敗。
- ❑ 透過跨文化管理策略與措施，不僅能培養出包容多元文化的員工，還可提高公司對不同文化的鑑別與適應能力。有效運用跨文化管理策略，已成為多國籍企業成功經營的第一步。

