

虚拟企业的跨文化管理

王 硕¹, 张 琼¹, 刘 云²

(1. 合肥工业大学人文经济学院, 合肥 安徽 230009; 2. 北京理工大学管理与经济学院, 北京 100081)

摘 要:虚拟企业联盟管理是一项复杂的系统工程,其中涉及的一个重要因素就是企业文化的差异,虚拟企业的跨文化管理已成为企业战略目标实现的关键。文章在相关研究工作基础上,构建虚拟企业在伙伴遴选、管理运作、领导决策等方面的跨文化管理体系及其融合和调节机制,为我国企业建立新型企业文化提供参考和借鉴。

关键词:虚拟企业;跨文化管理;融合;调节;机制

中图分类号:TP393.01 **文献标识码:**A

1 引言

虚拟企业哲理由美国里海(Lehigh)大学的亚柯卡(Iacocca)研究所在《21世纪制造业发展战略》^[1]中首次提出,由于虚拟企业可以对市场急剧变化适时调整战略、利用全球范围的资源和技术、整合多企业的优势以达到“多赢”等巨大优势,其理念一经提出即倍受推崇^[2-8]。然而对虚拟企业联盟的管理是一项复杂的系统工程,其中涉及的一个重要因素就是企业文化的差异。虚拟企业的组织形式决定它无法实施单一文化管理,它经常面临由于文化差异带来的障碍甚至冲突,与通常企业管理所依据的组织文化存在巨大差异。通常的企业管理是基于统一文化的管理,而且存在于一个固定形式的组织内部。虚拟企业联盟伙伴不同的经营理念、管理模式乃至员工行为习惯的冲突常常都会使联盟成员之间的合作难以进行,甚至导致联盟的解体。纵观现有的成果,对虚拟企业的信息化管理、和谐管理、跟踪观测等机制已进行深入研究,但对虚拟企业的跨文化建设的研究较为匮乏,尚存在薄弱环节。实际上,虚拟企业的跨文化管理将成为国内外学术界和企业界关心的热点问题,对虚拟企业跨文化管理的研究具有重要的理论价值和实际意义。

虚拟企业的跨文化管理(Transculture Management),又称交叉文化管理(Crossculture Management),是指对虚拟企业中涉及的不同文化的合作各方及其人、物、事的管理。所谓的文化差异性包括三个层次,即,居深层的是具有民族特色的民族精神、思维方式、所有制、法制等社会文化背景的差异;居中间层的是具有企业特色的企业价值观、经营理念、企业精神、行为方式的差异;表层的是具有个性特色的个体交际、认知、理解、合作的差异。本文拟从伙伴遴选、管理运作、领导决策等方面构建虚拟企业跨文化管理体系及其融合和调节机制,为我国企业建立新型企业文化提供借鉴和参考。

2 选择文化一致性的伙伴

企业文化是管理活动与不同民族、不同区域的文化相结合,所形成的管理哲学和管理风格。不同的国家在对人的理解上有很大的差异,有的主要是指单个的人;有的主要是指集体的人。在管理工作中,有的管理者把激励的理论和重点分散运用到单个对象上;有的强调“人和”效应、团队精神、追求整体优势。在管理方法上,有的注重制度和纪律的强制;有的重视共同意识的形成和在其感受下的自觉行动。在管理的目的性上,有的是利用人,追求功利;有的是为了人,实现人的价值。所有这些差异,体现出不同的企业文化内涵。随着经济全球化的发展,在企业管理文化上相互借鉴、取长补短、相互融合,形成更具综合性的管理内容和艺术技巧,则是必然的趋势。

管理思想与文化传统的结合,形成具备各自民

收稿日期:2003-06-16;修订日期:2004-09-10

基金项目:教育部科学技术研究重点项目(104259);合肥工业大学中青年科技创新群体项目(03-007);安徽省软科学研究计划项目(03035005);国家自然科学基金项目(79970059)。

作者简介:王硕(1964-),男(汉族),安徽合肥人,合肥工业大学教授,在站博士后,研究方向:虚拟企业。

族特色的企业文化和经营观念。美国等西方国家的企业文化强调个人创造,追求卓越,号召每个员工都是自由的,都是管理人,主张对成绩卓越的员工给予奖励;美国企业家认为企业主管和员工之间有一条看不见的线,只有形成了亲切感,才有信任和忠诚。日本等东方国家的企业文化有一股很强的民族凝聚力,家庭式的集团意识强烈,树立“企业即人”的团队精神。在虚拟企业经营中,会出现多种经营观念并存,应客观分析,取其精华,融合吸收,形成一种新的虚拟企业经营观念。不同文化下的经营观念并非格格不入,只要经过适当有效的融合,完全可以形成虚拟企业的共同管理文化。

选择伙伴关系时,必须深入了解各公司的文化背景。一个虚拟企业如果单纯从能否实现既定目标的角度上来看可能没有问题,但如果伙伴之间存在文化上的不一致,就会被失败的阴影所笼罩,文化价值观对于虚拟企业的顺利运转起着重要作用。文化的一致性不是绝对的,公司在选择伙伴关系时,不能苛求对方一定具有相同或相似的文化。实际上,公司之间相同或相似的情况是非常罕见的,尤其是来自不同国家和不同民族的合作伙伴。同时,由于组织学习是保证虚拟企业能力的关键因素,伙伴之间文化完全相同或过于相似也不利于相互学习和取长补短。在选择合作伙伴时,应充分利用网络上足够的信息,从中选择信誉好、技术过硬、具有良好合作意愿参与的伙伴。

考察伙伴是否具备“双赢”的合作观念。互利互惠的信念是联盟伙伴真诚合作的基础,只有通过合作双赢才能保证企业联盟关系的持续发展。在通常的竞争关系中,总是零和博弈,一方所得正是另一方所失去的,反之亦然。企业之间通过组建战略联盟,只要合作成功,双方都是赢家,联盟成员间是一种正和博弈关系。转变习惯的思维方式,树立“双赢”的合作理念,才能建立双方真诚的合作,相辅相成、相得益彰,最终提高联盟的绩效。

测评合作各方伦理道德体现两个方面:(1)合作各方要能时刻站在对方的角度为对方着想,甚至在自身利益可能受损失时,也能如此。(2)合作各方要充分共享信息(自身技术诀窍等核心能力除外),避免不必要的误会。追求的境界应该是“求大同、存小异”,各方都是“和而不同”的“谦谦君子”,而不是“同而不和”的“势利小人”。

3 联盟成员间不同文化的融合

企业文化是企业全体员工在长期的生产经营活动

中培养形成并共同遵循的最高目标、价值标准、基本信念和行为规范。企业在联盟过程中,始终无法摆脱传统的、习惯的思维模式。由于联盟创新过程各个环节的主体都是人,人与人的行为是创新过程的核心,而企业文化通过影响员工价值观、思维方式和行为方式等,对联盟的创新动力机制起着内在的、无形的决定作用。联盟各方企业文化的差异,所追求的最高目标及价值取向不同,不可避免的成为联盟发展的重要障碍,甚至使各种管理措施无法实施,难以形成联盟的协同效应,影响联盟的创新战略。虚拟企业联盟首先是观念联盟和“文化融合”,创新的关键就在于思维方法的创新,联盟成员之间文化的沟通,有利于改善“心智模式”,可以让员工在自由、开放的氛围里,从不同角度多进行换位思考,使个人的心智模式整合为联盟共同的心智模式,从而调动员工创新的积极性,进而在创新过程中产生巨大的向心力和凝聚力。同时,“文化融合”有利于创造有效的“团队学习”氛围,让个人的知识通过创新、交流与共享,使其融入联盟的创新系统中,以促进全局性系统思考模式的形成。加强文化沟通,克服文化障碍,减少联盟内部的冲突,使各异的文化融洽共存,增进成员之间彼此信任,相互合作,无私交流,才能保证动态联盟具有持久性。

从联盟建立和发展的全过程来看,选定合作伙伴并确立适当的联盟治理结构以后,要使合作过程顺利进行,必须在联盟伙伴之间建立亲密和谐的认同。促进联盟伙伴之间企业文化的融合,在合作过程中创造和谐的文化氛围,对推动联盟关系的发展至关重要。

(1)塑造共同的价值观和管理模式。联盟成员之间只有设定共同的价值观、经营作风和文化观念才能顺利推进合作进程。造成联盟产生分歧的重要原因常常是文化的差异,企业文化差异主要是指企业在长期经营过程中,往往容易形成独特的“企业个体”,有着不同的价值观和行为方式。一旦结成联盟,由于合作伙伴分属于不同的企业文化,在合作中难免发生管理甚至价值观的碰撞,导致联盟效率低下。联盟伙伴在合作过程中,应努力塑造共同的价值观和经营理念,逐步统一双方不同的管理模式和行为方式。

(2)进行经常性的沟通与交流。联盟内的人员来自不同企业,有着不同的文化和习惯。能否使其保持良好的协作关系,并充分发挥其创造力,是提高联盟效率的关键。联盟既要保持原先组织的创造

性,同时又要强调协调一致的组织性。为了顺利实现联盟的目标,必须创造条件使联盟各方克服语言、习惯、价值观、思维方式等方面的障碍。应重视语言文化和行为习惯沟通的必要性和重要性,鼓励人员间进行广泛、频繁的交流和沟通,花更多时间去了解其他联盟成员的组织结构、文化传统和员工的行为方式。

(3)建立和谐的人际关系。和谐的人际关系往往有助于形成良好的合作氛围。在企业联盟的管理过程中,来自不同企业的管理人员之间通过建立良好的人际关系,可增强彼此在合作过程中的信任感。管理人员之间的个人情谊和相互信任能使他们在工作中协调一致,减少矛盾和摩擦。这种私人关系网可以在公司之间形成一种非正式的管理网络,能有效解决联盟双方在合作过程中产生的种种问题。合作各方不可能制定一个完备的合作协议,在协议执行过程中,总会面临许多不确定性和利益冲突,而和谐的人际关系常常可以在相互沟通中“化干戈为玉帛”。

(4)发展信息化和知识化。虚拟企业是为发挥成员企业各自优势而组成的战略联盟,信息技术架起各企业相互沟通的桥梁。通过信息网络,企业可以了解企业联盟及其他企业的需求,可以提高企业联盟的运转效能。虚拟企业的知识化则使合作伙伴实现知识分工,并通过双向式学习获得知识交流。虚拟企业合作伙伴相对独立的知识分工使它们可以在各自的领域内充分发挥知识结构优势,进行创造性的活动。知识化使人们在更高层次上达到统一,不会因知识层次的太大差异产生交流障碍而导致不必要的纷争。促进信息化和知识化,是实现跨文化管理的必要前提。

4 建立“知识型联盟”模式

通过缔结以学习和创造知识为中心内容的知识联盟,能获取合作企业的隐性知识,还能与伙伴企业共同创造新的交叉知识,有助于更新和创造核心能力。知识联盟的目标是新知识、新技术的共同研究和开发(经常也伴随着新产品的生产),同时也有助于降低风险、削减成本、提高新知识的开发速度,它有助于参与者相互学习并由此创造新的知识。企业的灵捷竞争力主要取决于持续创新、迅速开发新产品的能力,发挥不同企业人员的知识与智能的知识联盟在灵捷网络化生产模式中具有非常重要的作用。知识联盟特征表现在:(1)学习和创造知识是联盟的中心目标。知识联盟内相互学习是很重要

的,知识联盟企业之间相互学习,使彼此的核心能力相结合从而创造新的交叉知识。(2)在知识联盟中,信息交流较产品联盟频繁,信息和知识的共享程度高。(3)由于知识的难以分解性,使知识联盟更紧密。联盟中企业的人员在工作时必须紧密配合,不断创造新知识。(4)知识联盟的参与者范围更为广泛,容易吸收任何组织和个人,只要拥有实现目标所需要的知识和独特能力。(5)知识联盟具有更强的战略潜能,容易发展成长期性的战略联盟。

知识型虚拟企业对他组织的知识学习需要跨多种组织文化,必须有足够的“跨文化能力”(包括交际技能、语言能力、对合作伙伴文化的透视程度等)。它的学习可以借鉴人类学习的两种方式——“复制式”学习和“反思式”学习,前者是重吸收轻消化,后者是既能吸收对方的知识,又能消化对方的知识。组织间越相互信任,组织间核心知识互动的管道就会越畅通,虚拟企业共享的知识程度就越大。虚拟企业的学习事实上也是组织间基于知识的贸易行为,需要合作伙伴间的知识具有较强的互补性。需要合作伙伴之间广泛合作和交流,只有这样,才能顺利完成学习的全过程,组织才能获得可持续的竞争优势。虚拟企业的学习更强调组织通过愿景调节来引导组织学习,通过企业不同子系统以及不同职能部门的合作达成双向式学习和反思式学习。通过双向式学习联盟中成员的价值观、行为规范被另一个成员成功接纳;通过反思式学习,虚拟企业反思以往的学习及其不足,进一步寻求更好的学习方法,努力提高双向式学习的效率。虚拟企业的学习包括新洞见的出现、创造新的选择、产生新的行动、观察行动四个环节的循环。通过循环,组织的新知识逐渐积累,员工能很快接受和适应组织的新愿景、新规范、新要求。

5 建立完善的调节机制

社会结构乃至企业结构的发展,关键在于其本身有一个自身协调的机制起作用。建立完善的虚拟企业调节机制,可以对合作企业的行为产生有效的协调、约束与激励,从而使企业处于良好的运行状态;反之,企业行为就会发生紊乱,形不成有效的决策,虚拟组织的经济活动就会扭曲变形。

5.1 信任机制

伙伴之间的相互信任是处理文化差异的重要手段,是虚拟企业合作赖以存在的基石。合作成员之间信任程度高将会大大提高合作的绩效。合作伙伴

之间既会有良好的合作愿望,也会有外部资源陷阱、文化侵蚀、知识产权保护、核心资源维持等方面的顾虑,这些顾虑会产生习惯性的防卫心理与行为,损耗企业的精力,阻碍合作的深入通过充分的沟通与协作,消除合作的梗阻,建立必要的信任机制,是虚拟企业运作的基本要求。

(1)建立联盟内部信任评审体系,即建立合作伙伴的信誉、风险偏好、联盟的性质及行为机制评审体系;

(2)建立相互信任的产生机制,其主要内容为跨文化管理;

(3)建立一套约束机制,用于防止相互欺骗和防止机会主义行为产生;

(4)当出现某些败德现象,但约束机制无法制裁时,应降低联盟退出成本。

5.2 协调机制

虚拟企业的协调不同于传统企业内部利用行政机构与管理人员形成的等级制形式来进行的协调,它是在企业法人之间进行调节与匹配,主要通过计算机协同工作环境提供技术支持,利用计算机和通信技术、分布式技术、人机接口工程、管理科学、社会学等理论成果,提供基本的协调功能,从而架起相互沟通与交流的桥梁,以此来维系虚拟企业的正常运转。

5.3 决策机制

虚拟企业的决策是基于并行工程环境的群体决策模式,由合作企业的相关人员按某种方式共同组成决策群体,充分利用互联网、内部网、会议软件、分布式计算等现代综合信息技术,建立群体决策支持系统,模拟人类专家的协商与交流互动,共同解决单一专家所无法解决的决策问题,从而提高信息的及时性与准确性,保证决策的科学性。

5.4 约束机制

虚拟企业中的成员企业行为要受彼此之间的关系制约,主要由企业之间的具体合作方式与任务分工来决定,实际上是企业法人主体之间的经济责任约束。因此,虚拟企业的约束机制,是对法人主体组织行为的约束,而且这种约束不是对成员企业全部经济行为的约束,而是对与虚拟企业有关的经济行为的约束,即约束范围是有限的。

5.5 激励机制

虚拟企业为合作各方创造了一个相对宽松的工作环境,这个环境没有等级的压抑与功利,对人们经济的、社会的和自我实现的需要不再以职位的高低

为标准,而是以工作绩效为标准。各个企业从自身的利益出发,关心虚拟企业的整个经济活动,分享经营成功所带来的利益。虚拟企业具有天然的激励作用,激励效果也十分显著。

5.6 分配机制

不同的企业在合作过程中扮演着不同的角色,它们所投入的资源有多寡之别,所承担的风险有高低之分。按照责任与利益对等的原则,利益分配也必然要有明确的区分。利益分配是否公平合理,直接关系到虚拟企业的经营成效与发展前景。分配机制对虚拟企业来说十分关键,一般在合作协议中都需要做出明确的规定。

6 建立合作新文化

6.1 建立网络合作文化

动态联盟的合作企业跨越较远的空间,通过 Internet 开展合作,彼此间的差异会很大。不同的文化背景会导致企业之间交流困难,甚至影响相互的信任,要建立一种社会共同的企业网络合作文化。其核心是团队意识、信任、和自我尽责。这个文化的建立,需要合作企业共同努力,也需要社会法制、制度的完善和文明程度的提高。

6.2 形成团队文化

虚拟企业实质上是一个合作团队,合作是参与方的义务,因而要求形成目标一致的团队文化,这种文化不是以牺牲合作伙伴利益来服从整体目标,而是应用并行工程技术系统地考虑局部目标与整体目标的关系,并在项目实施中通过随时协调、沟通,达到局部目标与整体目标的一致。在项目实施过程中充分沟通信息,加强协调,促进团队文化的形成。

6.3 创建道德文化

不同文化间存在道德上的差异,虚拟企业应对道德价值的重要性给予充分重视,创建高尚的道德文化。制定促进道德行为的规范和政策,使自我利益、公司利益、效率、友谊、团队利益、社会责任、个人道义、法律、专业规范保持高度的协调一致。

7 高素质的虚拟企业管理者

虚拟企业的管理者要努力提高对文化的敏感力。管理活动是人类在改造自然界过程中求生存求发展而进行自我协调、自我改造的社会行为。它所面对的人,是形形色色带有不同文化烙印的个体,因而在不同国度、民族,在不同的时间、空间,管理实践不能采用单一的呆板模式。企业家要想实现有效的

管理,必须具备对文化高度的敏感力,对文化丰富的感受和认知。企业家不仅要对本土文化尽量熟悉,同时也要对与生产管理活动相关的国家与民族的文化进行感知。一方面广泛了解企业市场营销的宏观文化环境;另一方面仔细观察企业内部所有员工的文化行为。通过感受和认知文化,提高对各种不同文化观念和文化行为的鉴别能力,为分析文化和理解文化奠定感性基础。

企业家必须树立文化适应的观念,能在全球和多元文化中从事经营和管理,善于与各种不同文化背景的人交往与共事。企业家不但应具备广博的文化知识,还应掌握语言性和非语言性跨文化沟通的技巧,在管理中把文化冲突减小到最低限度,与员工建立一种相互尊重的、平等的合作关系,营造出一种和谐融洽、共同进取的人际关系氛围,在相互冲突的需要之间取得一种动态平稳,使整个企业变成一个有凝聚力和竞争力的团队,能在任何文化环境中都保持蓬勃向上的发展势头。

虚拟企业管理者能善于在逆境中寻找有利因素,在工作中力求尽善尽美,不断进取,永不满足。培养雇员对企业的高度忠诚心,与公司同舟共济的集体主义精神。对外来文化兼收并蓄,通过移植和创新,改造新文化而自我更新,吸收、融合新文化,使自身跨入先进文化的行列。应充分认识到,如果企业内只有一种文化,虽然沟通起来会更容易,但组织就会丧失丰富性和创造性。不同的文化代表着不同的观察角度,能够相互完善。

8 结语

过去,我国大型国有企业曾形成过一些行之有

效的企业文化,如石油系统的“大庆精神”、冶金行业的“鞍钢精神”等,这些企业文化在当时充分调动了职工队伍的积极性和创造性。随着社会进步、经济发展、人们价值观的转变,需要构建新型的企业文化。虚拟企业这一新的管理模式为我国企业文化的发展注入新的内涵,我们可以借鉴跨文化机制,围绕人、工作环境、产品、企业目标、组织结构等多个方面营造新型企业文化,同时注重培养个人活力和组织的凝聚力,建立具有我国特色的虚拟企业跨文化体系。

参考文献:

- [1] Nagel R. N. etc. 21 Century Manufacturing Enterprise Strategy[R]. Iacocco Institute, Lehigh University, Bethlehem, 1992.
- [2] 王硕,唐小我. 虚拟企业和谐机制研究[J]. 中国工程科学, 2004, 6(4): 82-85.
- [3] Wang Shuo, Tang Xiao - wo. Research on Racing Evaluation System in Virtual Enterprise Based on Neural Network[J]. Engineering Sciences, 2004, 2(2): 70-75.
- [4] 王硕,余宏,刘云. 虚拟企业评价支持系统[J]. 中国管理科学, 2003, 11(专辑): 300-302.
- [5] 王硕,刘云. 动态联盟组建与运作中的专家支持[J]. 中国管理科学, 2002, 10(1): 49-53.
- [6] John W Peterson. Book Review——Virtual Organization: Toward a Theory of Societal Transformation Stimulated by Information Technology[J]. Technological Forecasting and Social change, 2003, (70): 575-577.
- [7] Hardwick M, Morris K C. Lessons Learned Developing Protocols for the Industrial Virtual Enterprise[J]. Computer - Aided Design, 2000, (32): 159-166.
- [8] Park Kyung Hye, Favrel Joel. Virtual Enterprise——Information System and Networking Solution[J]. Computers & Industrial Engineering, 1999, (37): 441-444.

Virtual Enterprise Transculture Management

WANG Shuo¹, ZHANG Qiong¹, LIU Yun²

(1. Humanities & Economics School, Hefei University of Technology, Hefei 230009, China;

2. Management & Economics School, Beijing Institute of Technology, Beijing 10081, China)

Abstract: Virtual enterprise management is a complex system engineering, an important factor which involved just is the difference of corporation culture. Its transculture management has not become an evasive realism. It has important theory value and practice meaning on the research of that. The paper constructed the virtual enterprise transculture management system on partner selection, management run and leader decision, and its amalgamation and adjustment mechanism, in order to provide consult and reference for constituting a new corporation culture in our country.

Key words: virtual enterprise; transculture management; amalgamation; adjustment; mechanism