

文化刚性与海外工程项目管理文化再造研究 ——基于约哈里“窗口理论”

牛彦峰

(中南财经政法大学 公共管理学院, 湖北 武汉 430060)

[摘要]近年来, 中国企业逐渐成为国际对外承包工程市场的重要力量。在影响和决定我国海外工程项目成败的诸多因素中, 文化因素正逐渐成为管理者关注的焦点。文化具有不易被改变的“刚性”, 这种刚性导致项目东道国文化与本土文化之间的激荡与冲撞, 进而引发文化风险与管理失灵。有效地运用约哈里“窗口理论”, 在两种异质文化之间求同存异, 塑造独特的“第三”文化, 对于克服路径依赖, 改进海外工程项目管理绩效具有重要的意义。

[关键词]文化刚性; 文化冲突; 约哈里“窗口理论”

doi: 10.3969/j.issn.1673-9477.2014.02.004

[中图分类号] F752.68 **[文献标识码]** A **[文章编号]** 1673-9477(2014)02-013-05

20世纪80年代末至今的20多年来, 我国国际工程承包事业蓬勃发展, 逐渐成为国际工程承包市场的重要力量。中国统计年鉴(2012)数据显示, 2011年, 我国对外承包工程的合同金额为1423.32亿美元, 完成营业额1034.24亿美元, 派出劳务人数20.91万人。从总量上看, 我国已经进入国际工程承包世界前六强行列, 成为世界重要的国际工程承包国和对外劳务输出国。然而一项调查显示: 约30%—40%跨国企业的经营是失败的, 中外合资企业的成功率只有45%左右。戴维·A·利克斯指出: “大多跨国企业大的失败, 几乎都是仅仅因为忽视了文化差异这一基本的或微妙的理解所招致的结果。”在影响和决定我国海外工程项目成败的诸多因素中, 文化因素正逐渐成为管理者关注的焦点。文化具有不易被改变的“刚性”, 这种刚性导致项目东道国文化与本土文化之间的激荡与冲撞, 进而引发文化风险与管理失灵。如何弱化异质文化之间的抵触和排斥, 构建适合企业和项目需要的良性管理文化, 进而改善国际工程项目的管理绩效, 是我国国际工程企业和项目必须直面和着力解决的重要课题。

在展开论述前, 有必要对相关概念加以阐释。首先是“文化”的概念。荷兰学者Geert·Hofstede认为, 文化是具有相同教育和生活经验的群体所共有的心理程序。文化可以分为民族文化、地域文化、组织文化等。本文主要是从企业和项目的层面探讨文化刚性对海外工程项目的作机理。因此, 本文所指的文化主要是海外工程项目内部以及与项目生产经营环境密切相关的组织文化。“刚性”在物理学中指材料的一种力学性能, 用于描述物体在外力

作用下不易被改变的程度。“文化刚性”是企业“核心刚性(Core Rigidities)^①”的组成部分。对于海外工程项目而言, 文化刚性是指项目组织文化很难被项目内部和外部力量改变的特性。对文化刚性的研究, 是跨文化管理研究^②的一个重要组成部分。“文化冲突”(Culture Shock)亦称“文化震荡”, 是指异质文化因素之间相互对立、相互排斥的过程, 表现为在新的文化中由于必须学习和应对一系列新的文化暗示和期望, 同时发现自身文化中的那一套不适应或行不通时所经受的总体创伤。对组织内两种文化相互作用机理和过程的研究隶属于比较管理^③研究的范畴。

一、文化刚性的作用机理

组织文化刚性集聚的过程, 就其本质而言, 是一个组织内部文化路径依赖形成的过程。关于这一过程, 拉尔夫·D·斯泰西和道格拉斯·诺斯曾有过一段经典阐述: 牢固建立起来的企业文化通过对组织成员行为结果的正反馈机制, 形成产生组织规则或规范的组织管理模型。而具有正反馈机制的非线性动态系统一旦为某些偶然事件(如环境的变化)所影响, 就会沿着一条固定的轨迹或路径一直演化下去, 即使有更好的替代方案, 既定的路径也很难发生改变, 即形成了一种“路径依赖”现象。而这种既定的路径依赖本身不具有进行价值判断的特性。组织文化的优劣取决于其所造成的管理成本的高低。而管理成本可以视为企业组织交易成本的一种。于是, 我们就可以从组织内部交易成本的维度对组织文化冲突对组织绩效的影响机制加以分析。

[投稿日期] 2014-02-12

[作者简介] 牛彦峰(1981-), 男, 河南鹤壁人, 经济师, 博士研究生, 研究方向: 中外人力资源管理比较。

新制度经济学的代表人物 Oliver • Eaton • Williamson 认为,企业组织作为一种资源配置方式,与市场机制相比具有三个方面的优势:(1)灵活的激励方式;(2)高效的控制手段;(3)建立在专业分工基础之上的内部结构。企业组织内部的交易技术结构与企业组织形式相匹配时,交易成本最低,企业组织作为一种资源配置方式的运行效率最高。异质文化在同一企业组织内发生冲突,将直接导致企业组织内部交易技术结构的变化,使得上述三种优势无法正常发挥,导致交易成本增加,进而导致企业这一治理结构的资源配置效率降低,甚至出现管理失灵。

组织文化具有层次性。按照 Geert • Hofstede 的文化分层理论,组织文化可由外及内分为四个层次,即象征物(语言、文字、服装等可视的文化物件)、英雄人物的性格(某种组织文化中大多数人所向往的性格特质)、礼仪(对待人和自然独特的表示方式)和价值观(人们对组织内真、善、美的抽象观念)。而事实上,两种异质文化在企业组织内部发生冲撞和交锋的过程中,也遵循由外及内,由表及里,逐步深入的规律:首先是象征物层面的交锋,例如一个企业或项目在进入东道国的初期,首先就面临因语言、文字不通等造成的沟通障碍;其次,如果语言和文字沟通问题得到很好解决,企业组织马上又会面临不同背景下员工性格特质和行为方式之间的冲突。而背后主导这一切的都是一个最深层次的因素——异质文化所遵循的基本价值观念存在差别。

二、L 公司哈国项目管理文化再造概况

L 公司是我国能源化工领域集技术专利商与工程承包商于一体的高科技企业,在炼油和化工等领域形成了独具特色的工程技术优势。公司成立近 60 年来,共完成国内相关领域大中型工程建设项目 1000 多项,市场份额占全国炼油工程设计市场的 50%,独立或与国内外工程公司合作完成海外设计、采购、总承包项目 50 余项,业绩分布于亚、欧、非等国家和地区。“哈萨克斯坦芳烃项目”是 L 公司首个海外 EPCC(设计、采购、施工、开工)交钥匙总承包项目。2010 年,L 公司首批项目建设人员到达哈国现场,在当地注册成立了海外分公司。3 年多以来,项目经历了中哈管理文化差异带来的阵痛。

由于对当地社会人文状况、文化观念、思维方式、生活方式和价值理念等缺乏足够了解,芳烃项

目期初在组织内部遭遇的文化冲突主要包括:

(1)沟通效率较低。在管理沟通方式选取方面,哈籍员工更多地喜欢以信函和电子邮件等有形介质进行正式的管理沟通,对口头沟通的认可度较低,而中方管理人员更习惯于以口头沟通代替书面沟通。这导致了较多的管理沟通误差。在沟通语言方面,按照项目章程,整个项目以俄语为官方语言,而中方管理人员则更擅长英语,这导致项目管理沟通效率较低,且耗费了大量的翻译成本。

(2)规章制度流于形式。在对待管理制度的态度方面,项目期初,哈籍员工普遍对本国法律和制度表现出高度的认同感,亦崇尚制度管理模式。随着与中方员工工作接触的日益增多,很大一部分哈籍员工开始对管理制度不以为然,工作纪律变得涣散。尤其是在制度执行过程中,出现了中哈有别的现象。这导致哈籍员工对中方管理制度的不信任。

(3)激励手段失灵。项目期初,核心管理团队普遍奉行传统的“短平快”项目管理思路,在一定程度上忽视了通过制度建设建立长效机制。这一点体现在员工激励方面,表现为激励手段单一,管理者多以“涨工资”的方式应对核心或骨干员工诉求。经过一段时间的运行,哈籍员工出现了较为普遍的消极怠工现象,骨干员工离职率升高,而项目则为此支付了较高的人工成本。

(4)员工的忠诚度较低。由于对中方管理者缺乏足够的信任,哈籍员工中出现了四处打探、搜集企业保密信息,以防止企业与其解除劳动合同的现象。个别员工甚至主动向当地劳动监察部门、检察院等提供项目内部情报,以换取政府部门对其的保护。与此同时,由于项目核心管理团队对员工职业发展缺乏必要关注,项目大部分骨干员工,如高水平的翻译人员,在掌握足够的知识、技能和工程项目经验后,纷纷选择到相关的欧美公司寻找层次较高的工作岗位。

(5)劳动关系紧张。由于项目初期制定的薪酬制度不符合当地法律的要求,当地员工围绕“同工同酬”、劳动保护措施执行不到位等问题,开展了大量的“维权”活动。部分员工甚至向当地政府劳动监察部门举报,引发多起劳动纠纷和诉讼,导致劳资关系、企业与当地政府、媒体关系紧张,企业形象受损。

项目核心领导团队逐渐意识到中哈管理文化差异对项目建设的深层次影响,并在多个层面采取了措施,使项目管理绩效逐渐得到改进。一是加强基

基础调查研究,从价值取向、管理理念、沟通方式等维度建立了项目管理文化分析框架。在此基础上,项目积极搜集中哈员工管理文化差异信息,并对信息进行深入分析和挖掘,为文化再造奠定了坚实基础。二是引入头脑风暴等管理技术,建立了中哈两国员工,以及员工与核心管理团队之间的定期沟通机制,促进双方在沟通中相互了解、相互理解、相互学习。三是根据哈萨克斯坦相关立法原则与精神,建立、健全了满足当地法律要求和项目管理需要的人力资源管理制度体系,并在中哈两国员工中进行大力宣传,要求中哈员工统一执行,重塑哈籍员工对管理制度的信任与认同。四是丰富激励手段,建立了以薪酬激励为主,多种激励形式互补的综合激励制度,尤其是选派部分优秀哈籍员工到中国母公司考察、培训,强化其对母公司核心价值观的认同。五是规范劳动关系管理,持续改善劳资关系,对员工普遍关注的就餐、劳动保护等问题进行及时整改,体现企业关怀。六是开展媒体公关,与当地政府部门、社交媒体、公众等保持良好互动,积极吸收和解决当地人口就业,营造负责任的企业形象。

截至目前,项目在当地雇佣分包商72家,直接和间接吸收当地就业人口3000余人,为当地经济社会发展做出了突出贡献。通过积极有效的管理文化再造,项目与当地政府部门、社会团体、企业等建立起了较为广泛和密切的联系,树立和打造了良好的品牌形象。在企业内部,项目逐步形成了较为完善的人力资源管理制度体系,建立了满足项目运作需要的“第三”文化,实现了较高的团队管理效率和人力资源产出效能。

三、管理文化塑造的方法与过程

通过上述案例可以明确:在执行海外工程项目的过程中,异质文化因其各自刚性的存在,易导致彼此文化的误读甚至发生文化冲突,制约了管理沟通的效果与质量;通过有效的跨文化管理活动与过程,两种具有刚性特征的异质文化在同一组织内部实现和谐共生,具有现实的可能性;建立在制度与流程再造基础之上的新的组织文化,对于改进海外工程项目员工和组织绩效具有积极意义;在多元并存条件下,管理文化再造需要管理者进行理性的顶层设计和路径规划,通过制度约束克服管理的随意性,进而达成管理者所期望的管理目标。

从管理技术层面看,L公司哈国项目跨文化管理的成功得益于较好地理解和实践了“约哈里”窗口

(Johari Window)理论^④及其基本技术方法。约哈里“窗口理论”按照彼此的熟悉程度将沟通双方的信息内容进行细分,为管理者提供了一种消解文化误读与文化冲突的实现路径。

约哈里窗口理论主要包括三个方面的核心观点:(1)组织内管理交流的信息主要包括情感、经验、观点、态度、技能、目的、动机等;(2)个人信息可分为开放区(The Open Area,自己和别人均知晓的信息)、未知区(The Unknown Area,自己和别人都不知道的信息)、隐蔽区(The Hidden Facade,自己知道但别人不知道的信息)和盲目区(The Blind Spot,别人知道而自己不知道的信息);(3)管理沟通的效果取决于交流双方开放区的大小,开放区越大,盲区和隐蔽区越小,管理沟通越容易取得良好的沟通效果;(4)扩大开放区的途径包括三种:积极拓宽各自盲区、主动暴露各自隐蔽区以及积极探求双方未知区。图1显示了约哈里窗口中拓展“开放区”的基本思路。

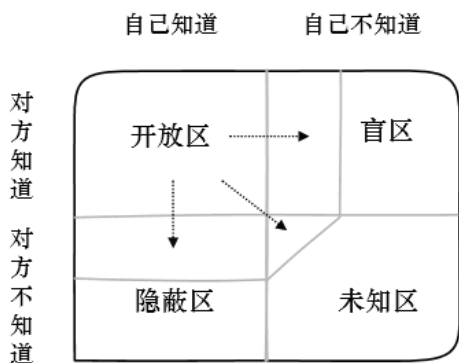


图1：拓展约哈里窗口“开放区”的基本逻辑

基于约哈里窗口理论,组织内管理文化再造活动应遵循以下基本过程:

(一) 认同异质文化

对于组织中现实存在的多种管理文化,管理者应当保持清醒的认识,并在主观上积极“悦纳”不同管理文化之间的差异性以及由此产生的文化误读甚至冲突。应当强调,对于异质文化的存在性,组织高层管理团队(如海外工程项目的核心成员)内部一定要达成共识。这是实施管理文化再造的基点。

(二) 构建分析框架

本环节的主要任务是使用文化的洋葱模型,将管理文化相关的信息由划分为若干具有层次性的类型。目前管理学界对管理文化如何进行划分尚无明确的、公认的定论。在此背景下,管理者可采用头

脑风暴法、德尔菲法等管理技术,借助于行业专家的力量,得出一个相对较为接近客观的分析框架。这个分析框架为后续管理文化调研框定了边界。

(三) 管理文化调研

管理文化调研是指,管理者按照上述管理文化分析框架,通过信息采集技术,掌握异质文化的基本形态及其内部结构,并厘清文化刚性的诱发因素。该管理环节的目的在于开启文化“黑箱”。同时,该环节本身就是扩大开放区的活动。例如,管理者通过调查发现:哈籍员工对于组织权力的服从度高于中方员工,而这一观念产生于该国长期处于集权统治与管理模式这一历史背景。这便形成一条信息项目。在该环节,管理者通常可使用的信息采集工具主要包括直接观察法、试验性观察法、自由走访、针对性走访和调查表等。本环节以“管理文化信息项目表”为可交付成果。

(四) 信息投射

厘清异质文化的基本特征后,管理者就可以按照上述分析框架,将两种或多种异质文化进行叠加,从而将管理文化信息投射到约哈里窗口的四个区域中。例如,管理者通过查阅管理文化信息项目表发现:无论是中方员工,还是哈籍员工,都将当面对头沟通作为首选的沟通方式。那么,管理者就可以将这一信息项列入“开放区”。之后,将每一类型的管理文化信息都进行约哈里四个窗口的划分,再将所有隶属于同类区域的信息进行汇总,即形成组织的约哈里窗口分布图。

(五) 管理文化整合

约哈里窗口分布图是整个管理文化再造活动的关键的阶段性成果,为文化整合奠定了基础。而文化整合的实质是改变约哈里窗口区域的分布,扩大开放区,缩小盲区和隐蔽区,揭明未知区。目的在于软化异质文化的刚性“外壳”,实现异质文化间的有效沟通。在管理实践中,拓展自身盲区的途径主要包括:(1)增强管理文化信息搜寻的积极性和主动性;(2)拓宽自身知识范围与深度;(3)优化信息获取媒介,改进信息获取的技术方法等。缩小隐蔽区的途径主要为“自我暴露”,即主动将自身的文化信息展现给对方,从而使对方了解的过程。在海外项目管理实践中,自我暴露通常表现为管理者主动将东道国的管理文化向当地员工进行宣介或

传递。管理者应当通过正规或非正规的途径,有意识地将自身的文化信息向具有异质文化背景的员工传递。未知区是沟通双方共同的信息“盲区”,因此,在文化整合中最容易被忽视。缩小未知区的关键在于沟通双方都要克服“投射效应”^①,做好换位思考,积极将未知区向盲区或隐蔽区过渡,进而变成双方的开放区。

(六) 构建新文化

不断拓展开放区的边界,只是增加了组织内沟通双方共同信息的覆盖范围。管理者还应在此基础上,将投射在开放区内的信息加以提炼、总结,并按照组织战略和现实的管理需要,进行组织文化再造,从而形成满足组织管理需要的“第三”文化。L公司哈国项目的管理者在对中哈两种管理文化求同存异的基础上,建立了适合项目需要,为中哈两国员工共同认可的人力资源管理制度体系,就是构建新文化的典型事例。管理文化再造分为三个层次,即物质文化再造、制度文化再造和价值观念再造。在此应当强调,新的管理文化的形成以新的管理制度体系的建立为标志,而新的管理文化是否适应组织的管理需要,则应以该制度体系能否有效执行为标志。

四、结语

在今后一个时期,走向海外,在世界范围内参与竞争、接受挑战,是中国企业提升整体国际竞争力的必由之路。在此过程中,组织文化因素成为一个极其重要而不可回避的管理瓶颈。因此,中国企业必须花大气力从事跨文化研究与管理实践。但目前,企业跨文化管理研究的现状却是:文化因素的差异性分析因缺乏成熟的定量分析工具,而更多地停留在定性分析层面。本文也仅仅是尝试性地给出了一个管理文化再造的分析与建构框架。对相关问题的研究,有必要在以后的管理实践中加以深化和细化。

注释:

- ①核心刚性的概念由 Barton 提出,他指出,核心能力是组织中的累积性知识,其最大的特点是独占性和不易模仿性,不仅是竞争对手难于模仿的,同时也是企业自身难于改变的。——Barton·D(1992): Core capability and core rigidities. Strategical Management Journal.

- ②跨文化管理研究是20世纪70年代后期在美国逐渐形成和发展起来的一门新兴学科,它研究跨文化条件下如何克服异质文化之间的冲突,从而设计切实可行的组织机构和管理机制,合理配置企业资源,尤其是人力资源,从而最大限度地提高企业的综合效益。——胡军,跨文化管理[M]—广州:暨南大学出版社,1995.
- ③比较管理研究兴起于20世纪六七十年代,是基于差异理论和规律理论,以差异现象为研究对象,研究差异存在的普遍性、差异结构、运动过程及其发展与转化、差异对象及其差异场域、差异效应、差异原理及应用的学说和方法论。
- ④20世纪50年代,美国心理学家 Joseph Luft 和 Harry Ingram 提出“约哈里”窗口理论。之后该理论被广泛应用于人际交往心理学和人力资源等领域。作为一种管理模型,主要用来分析和训练个人发展的自我意识,增强信息沟通、人际关系、团队发展、组织动力以及组织间关系。因此,约哈里之窗也被称为自我意识的“发现—反馈模型”
- ⑤投射效应,即以己度人,是将自己的情感、意志、特性等主观地投射到他人身上的一种认知障碍。在跨文化沟通中,这一效应常常导致沟通双方按照自己的文化背景或心理,而非按照对方所处的实际的文化背景来判断和认知对方的行为,从而导致文化误读。

参考文献:

- [1]彭绪娟.我国海外工程项目跨文化管理研究[M].成都:西南财经大学出版社,2011:15-17,33.
- [2]赵曙明,张捷.中国企业跨国并购中的文化差异整合策略研究[J].南京大学学报,2005(5):32-41.
- [3]陈传明,张敏.企业文化的刚性特征及其克服[J].江海学刊,2005(2):76-81.
- [4]闫进宏.比较管理和跨文化管理研究方法述要[J].学术研究,2008(5):97-98.
- [5]武琼.对海外工程项目跨文化管理问题的探讨[J].国际经济合作,2008(6):65-70.
- [6]徐莉.跨国经营中的文化冲突和跨文化管理策略[J].南京财经大学学报,2006(6):68-71.
- [7]郭淑娟.约哈里“窗口理论”在跨文化传播中的运用[J].新闻与传播研究,2010(4下半月):13-14.
- [8]乔恩特著.卢长怀等译,跨文化管理[M]—大连:东北财经大学出版社,2003:25-31.
- [9]胡军.跨文化管理[M].广州:暨南大学出版社,1995:12.
- [10]Barton·D(1992): Core capability and core rigidities. Strategil Management Journal, 1992:111-125.
- [11]江小国.跨国经营中文化的影响及跨文化适应的探讨[J].市场论坛,2007(6):1-2.
- [12]闫方涛.中国企业跨文化管理问题研究[D].华东师范大学,2007.

[责任编辑 陶爱新]

A research on culture rigidities and management culture reengineering of overseas projects based on Johari's Window Theory

NIU Yan-feng

(School of Public Administration, Zhongnan University of Economics and Law, Wuhan 430060, China)

Abstract: In recent years, Chinese enterprises have gradually become an important force in international overseas project contracting market. Cultural factors are becoming the focus for managers among a number of influent factors. Cultural Rigidities, the character of not being easily changed, lead to agitation and collision between the host culture and the local culture. And then Culture Rigidities can cause cultural risks and management failures. It is of great significance for overseas projects that seek common ground between two different cultures by using Johari Window theory effectively and create a unique “third” culture in order to overcome path dependence.

Key words: culture rigidities; culture shock; Johari's Window Theory