

文章编号:1002-980X(2006)05-0017-07

创业型外资企业跨文化管理机制结构研究

林士渊 王重鸣

(浙江大学 管理学院,杭州 310058)

摘要:本研究采用访谈法、问卷调查和统计分析方法,对跨国创业背景下的跨文化管理机制结构进行实证研究。主要结论有:(1)跨文化管理执行模式是影响机制效能的最直接因素。在跨文化管理机制的运行中,跨文化管理执行模式的影响力最强;(2)跨文化人际合作模式和跨文化人力资源管理系统主要通过调节跨文化管理执行模式的有效设置和运转而对跨文化管理机制效能产生间接而深刻的影响;(3)来自欧美和港台的创业型外资企业在跨文化管理执行模式和跨文化人际合作模式的全部因素、跨文化人力资源管理系统的大部分因素上存在显著性差异,导致企业总体绩效的差异。

关键词:创业型外资企业;跨文化管理执行模式;跨文化人际合作模式;跨文化人力资源管理

中图分类号: C939 **文献标志码:** A

一、引言

中国的对外开放过程是把中国推上经济增长高峰的主要和直接原因。尽管在这个过程中出现了一些局部的负面影响,但实践证明,外国直接投资对中国经济发展的贡献除了从根本上推动中国产业的革命性变化以外,最大的贡献是对解决中国的就业问题发挥了前所未有的重大作用(李罗力,2004)。随着WTO在中国的正式运行,中国大陆的国际化商业环境已经进入成熟和稳定发展阶段。在这个阶段中,有更多的跨国公司在巨大市场和商业机会、以及成功榜样力量的驱动下,从原来单纯性进出口贸易转变为在中国直接投资创业,或将原来的经营规模进行快速扩张。在本研究中,创业型外资企业是泛指欧美(包括日本等)发达国家、以及港台地区的母公司基于长期发展战略和全球竞争态势,以跨国创业作为国际化扩张主要模式,在中国大陆建立的制造型、服务型或贸易型外资企业。这些企业具有创新行为和前瞻行为特征(Miller等,1982),其中创新行为包括产品创新、过程创新、组织创新;前瞻行为包括掌握市场机会并且在市场中获取主动。由于跨文化经营必须面对额外的跨文化协调成本和交易费用(范徵,2004),导致创业型外资企业的跨文化

管理能力对企业绩效产生重大影响。因此,跨国创业的迅速发展为跨文化管理研究提出了新的课题:创业型外资企业跨文化管理机制结构及其有效性。

跨文化管理研究的目的是在跨文化环境下如何进行有效管理,以减少跨文化协调成本和交易费用(范徵,2004)。从以往的相关研究来看,大多数跨文化管理研究关注从文化背景差异来探讨不同国家、政治制度和传统文化等条件下的企业和组织的有效性。比较有代表性的观点包括:Deutsch(1973)认为跨文化管理模式中的不兼容性观点和行为是引起冲突的主要因素之一,构成了跨文化管理的现实基础;胡军(1995)认为外资企业的文化冲突具体表现在:1. 显性文化冲突,2. 经营思想和方式的差异,3. 制度文化差异,4. 价值观差异和冲突,5. 人力资源管理模式差异;俞文钊(1996)认为影响外资企业管理的中外文化差异主要是目标期望和管理协调原则的差异。然而,以往跨文化管理研究基本上停留在一般意义的跨文化融合机制的探索上(范徵,2004),而且各自关注某一方面,缺乏从管理机制的角度系统地分析跨文化管理对绩效的作用过程,更未发现有关创业型外资企业跨文化管理机制结构及其与绩效关系的实证研究。因此,本研究在以往相关研究成果的基础上,结合作者在在外资企业15年的高层管理

收稿日期:2006-02-20

作者简介:林士渊(1962-),男,加拿大华人,香港凯泽实业有限公司总经理,浙江大学管理学院博士研究生,主要从事跨国创业管理和领导团队结构研究;王重鸣(1949-),男,浙江大学管理学院常务副院长,浙江大学人力资源与战略发展研究中心主任,教授,博士生导师,主要从事人力资源和创业管理研究。

经验,通过2年的实证分析辨别和验证影响创业型外资企业总体绩效的关键跨文化管理要素及其运行机制,主要目的是通过构建创业型外资企业跨文化管理机制结构的系统分析模型,探讨跨文化管理的关键要素对总体绩效的影响程度和作用过程,以期在理论上为跨文化管理的进一步研究提供新思路 and 整合分析框架,在实践上为提高创业型外资企业的总体绩效提供有效的管理方法和管理技术,并为中国民营企业在并购和扩张、以及国际化运营中可能涉及的跨文化管理提供系统性和操作性的借鉴。

二、研究概念和假设

(一) 核心概念和定义

管理是指为了产生一致性和秩序而进行的计划、组织、协调和控制(Kotter, 1990),而管理机制是指相关管理要素按照特定的方式互动和运行的过程。跨文化管理是使已经存在的管理技能聚焦于文化适应性,从而成为具有独特的技能、目标和过程(Torbion, 1985)^[1]。有效的跨文化管理能够重视和利用主流文化差异,进而达到高绩效(Lane等, 2000)。达到高绩效目标的过程有三个步骤:绘制文化差异、连接跨文化沟通、通过管理整合文化差异(MBI模型)。因此,跨文化管理是指对受到主流文化差异深刻影响的关键管理要素进行有效设置、调整、协调和控制。影响企业绩效的内部因素主要有两个:一是生产要素的数量和配置,二是制度结构的安排和运转。生产要素的合理配置是为了降低物质成本,而制度结构的有效安排则是为了降低协调和交易成本(吴能全, 1995)。以往相关研究表明,跨文化管理对企业绩效的影响,以对跨文化协调和交易成本的影响为主,即主要涉及制度结构的安排和运转。据此,本研究将跨文化管理机制定义为:在跨文化背景下,与外资企业制度结构相关、并且受到主流文化差异显著影响的各种关键管理要素的协调设置和运转、及其互动作用过程。

创业管理理论强调,创业成功的关键是组织管理的有效实施,从而在不受现成资源限制下对机会进行有效捕捉和利用并最终创造财富(Drucker, 1985)。为了寻找创业型外资企业的制度结构的关键要素,作者一方面对近年来具有代表性的跨文化管理相关研究文献进行分析和总结,发现影响跨文化管理效能的关键因素主要包括三个方面:跨文化企业管理模式(Joynt, 1997)、跨文化人力资源管理(Fraser, 2001)、以及跨文化人际合作模式(胡军,

1995)。对创业型外资企业而言,跨国创业的关键任务包括:开拓竞争领域、构建组织能力和设置实施目标(Man等, 2002)^[2],而基于跨文化管理执行模式的目标任务的设置和实施正是企业开拓竞争领域和构建组织能力的实现过程。另一方面,从创业型外资企业目前的管理实践来看,创业型外资企业普遍面临的主要困难是:在跨国创业资源和时间的压力下,如何对管理执行模式(责权分配和管理协调)进行有效的跨文化设计和调整,从而使跨文化人际合作模式和人力资源管理系统发挥最大的正面支持作用。这关系到企业运营效率和生产率的提高、创新战略的实施和核心能力的构建,因而成为跨国创业的最大挑战之一。在上述理论和实践基础上,本研究对影响跨文化管理效能的三个假设关键因素做出理论提炼和操作定义:跨文化管理执行模式是指经过跨文化整合的责权分配模式和管理协调模式(Mead, 1995; Watson等, 1997)^{[3][4]},是创业管理的必要条件。该模式的设置受到不同管理文化和不同管理模式的影响,该模式的实施受到任务复杂程度和管理人员胜任力的约束,跨文化管理执行模式是外资企业管理模式和管理执行力的最根本体现;跨文化人际合作模式是指来自不同文化背景的管理人员在工作中相互影响的关系模式,主要包括冲突管理和价值取向(Leung等, 2002; Rahim, 1992)^{[5][6]};跨文化人力资源管理是指与跨文化管理执行模式和跨文化人际合作模式相匹配的人力资源管理系统及其关键要素的设置和运行(Schuler, 2000; Tyson, 1997)^{[7][8]}。

管理机制的效能通过总体绩效得以体现。以往相关研究表明,关于外资企业的绩效评估方法,在学术界一直存在分歧,例如Franko(1971)提出不稳定率法;Lecraw(1983)强调赢利能力;Killing(1983)则重现管理绩效,而最能反映外资企业管理绩效的是满意感指标。研究采用的测量指标主要包括以下三类:财务指标、非财务指标、问卷调查的主观评定指标(吴能全, 1995)。近来的相关研究显示,企业全球运营的绩效应该在多重标准下进行多方面的测定。例如:Anderson(1997)指出客观绩效标准只可用于部分测量维度,跨国公司必须应用一些定性维度去测量其海外企业的绩效,这主要是由于跨国公司的海外企业通常需用数年时间才能体现正面的财务绩效。另一方面,虽然创业绩效涉及生存绩效和成长绩效(Chrisman等, 1998),但创业型外资企业作为公司跨国创业则更加关注创业成长绩效。综上所述

述,本研究对创业型外资企业总体绩效的测量采用管理绩效和成长绩效指标,通过问卷调查获得创业型外资企业各级管理人员的满意感评定、以及创业成长相关财务数据。

(二) 研究构思和假设

基于以上讨论,在我们对一般外资企业跨文化管理机制研究的基础上,作者对创业型外资企业的跨文化管理机制结构提出以下研究构思和假设:1. 跨文化管理机制结构由跨文化管理执行模式、跨文化人际合作模式、跨文化人力资源管理构成;2. 跨文化管理执行模式是跨文化管理机制的核心变量,在对总体绩效产生影响的过程中受到跨文化人际合作模式和跨文化人力资源管理系统的调节(图1);3. 跨文化管理机制的结构因素在不同外资来源(欧美和港台)的创业型外资企业中存在显著差异;4. 跨文化管理机制的结构因素在不同组织形式(独资和合资)的创业型外资企业中存在显著差异。

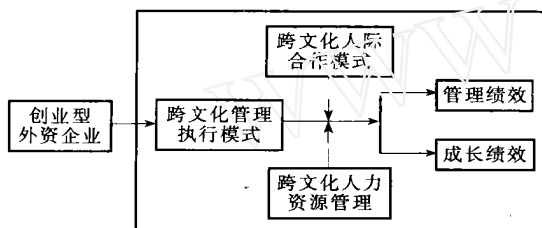


图1 创业型外资企业跨文化管理机制结构企业构思模型

三、研究方法

(一) 研究设计

根据研究的理论构思和假设,本研究分两个阶段进行:第一阶段研究的目的是根据研究的总体构思,用定性分析方法归纳和总结出跨文化管理机制的结构特征、关键维度及其相互关系,为第二阶段定量调查研究确定结构维度和关键要素。本阶段采用半结构访谈法和关键行为事件技术,以20家符合样本选择标准的创业型外资企业的各级管理人员为访谈对象。作者根据为本研究拟定的访谈提纲对访谈对象进行深度提问或讨论(王重鸣,2003),每个对象的访谈时间控制在90分钟。然后挑选有效跨文化管理实施前后绩效相差较大的两个创业型外资企业进行典型案例研究并加以总结和提炼。第二阶段研究的目的是用定量分析方法验证本论文的整体构思和研究假设。研究首先以第一阶段访谈结果为依据,结合以往跨文化管理理论和实证研究的成果,设

计和编制《创业型外资企业跨文化管理分析问卷》,并在较大范围内进行测试和修订。然后再将修订后的问卷对全部50家创业型外资企业进行现场问卷调查,以验证创业型外资企业跨文化管理机制结构的维度及其关键要素。

(二) 问卷设计

作者根据研究的目的和构思设计编制了《创业型外资企业跨文化管理分析问卷》。设计原则是:量表项目是从组织层面对跨文化管理的评价,除工作满意感外不涉及对个体的评价。问卷由五部分组成:1. 跨文化人际合作模式量表共36个项目:由于没有相关成熟量表,作者以王重鸣《跨文化调查问卷》和Rahim(1992)冲突管理模式量表为基础,结合跨文化管理研究文献中涉及的人际合作模式自主开发;2. 跨文化管理执行模式量表共36个项目:由于没有相关成熟量表,作者参考Cotton(1993)^[9]跨文化参与管理(PIM)表和周永亮(2005)组织执行力评价方法,结合总体绩效较高的创业型外资企业的管理执行模式自主开发;3. 跨文化人力资源管理量表共32个项目:该量表采用王重鸣(1996)《人力资源管理测量问卷》;4. 总体绩效量表共16个项目:该量表采用Wiklund等(2003)的创业成长绩效测量项目、以及Killing(1983)的管理绩效测量项目;5. 创业导向量表共7个项目:该量表采用Zahra等(2004)^[10]的跨文化适用的创业精神量表,用于判断取样外资企业是否属于创业型企业。研究问卷除第五部分采用7点量表以外,其余四部分全部采用五点量表。

(三) 研究样本

本研究的调查对象全部来自随机挑选的创业型外资企业。我们选择两种类型的外资企业作为研究样本:1. 带有明确跨国创业目的的外资企业,其判断标准是企业为了争取和掌握某种机会(前瞻行为特征)而进入中国市场进行直接的创业投资,这类外资企业在中国的经营时间一般在3-5年之间,处于创业成长期并面临生存压力;2. 虽然进入中国多年,但带有明显创新行为特征的外资企业,其判断标准是为了进一步扩张或为了组织变革和流程再造而不断进行产品创新、流程创新、或组织创新,这类外资企业在中国的经营时间一般在5-15年之间,处在创业扩张期或创业成熟期。

为了更客观地揭示跨文化管理机制结构效能,研究选择长江三角洲和珠江三角洲的50家不同组织形式(合资创业、独资创业)、产品分布(工业产品、

消费产品)、技术水平(技术密集、劳动密集)、外资来源(欧美、港台)的外资企业。该区域是中国经济发展水平最高的地区,有比较完整的代表意义。行业涉及食品、餐饮、机械、日用品和轻工产品等。研究调查了12家合资企业和38家独资企业共263名各级管理人员。然后根据Zahra(2004)关于创业精神的7项目7点量表(α 系数=.71),剔除了创业精神量表测量平均分数小于5的10家外资企业,最终有效问卷为40家创业型外资企业共200份(有效回收率为76%),其中独资创业型企业150份,合资创业型企业50份。

(四) 数据分析

本研究应用SPSS 12.0软件进行因素分析、相关分析、回归分析、以及方差分析。

四、结果与分析

(一) 访谈研究结果

为了确定创业型外资企业跨文化管理机制的结构因素,我们挑选研究样本的其中20家创业型外资企业进行现场访谈。访谈结果初步证实了本研究对于跨文化管理机制结构因素的假设。研究显示,1. 由于创业型外资企业从创业理论上说属于公司创业,即本身具有较强的专业技术基础和管理模式,但仍然面临运营效率、协调成本、流程创新和人力资源压力。企业高层管理人员普遍认为最重要的管理要素是高层和中层管理人员的管理执行力,而管理执行力则是跨文化管理执行模式的因变量。企业中层和基层管理人员则普遍认为,跨文化管理执行模式的有效设置和运转在很大程度上取决于中外方管理人员的人际合作有效性和人力资源管理的跨文化适应性调整:包括管理控制价值观的人性化、冲突管理的标准化、人员选拔和管理制度的前瞻性、培训机会与绩效考核的公平性、以及报酬奖励的跨文化一致性等;2. 由于企业的规模会影响战略实施能力(Tushman等,1985),高层管理团队的规模会影响跨文化人际合作模式,因此,我们将企业规模和高层管理团队规模作为本研究的控制变量;3. 对来自欧美的创业型外资企业的总体绩效的评价普遍高于对来自港台的创业型外资企业的总体绩效的评价。跨文化管理机制各个关键管理要素的具体内涵及其相互关系则需要下一步定量研究加以验证。

(二) 因素分析结果(N=200)

为了确定作者在本研究中自主开发的跨文化管理执行模式量表和跨文化人际合作模式量表的效

度和信度,研究对上述两个分量表进行因素分析。因素分析采用最大方差主成分法,根据凯泽标准抽取因素特征值大于1的项目作为研究的有效项目。结果显示:

跨文化管理执行模式维度由管理协调和责权分配等两个因素组成。其中管理协调因素主要包括绩效指标协调、承诺能力评价、管理效率评价、工作效率评价、合作态度评价、领导能力评价、专业环境评价、战略有效性评价、制度合理性评价、管理知识评价、任务协调能力评价、以及整体工作质量评价等内容,有效项目为14个。责权分配因素主要包括对组织结构、分权程度、部门权力、专业分工、组织效率、控制能力、职权界定、以及中外双方共同负责的评价等内容,有效项目为12个。因素分析剔除了因素特征值小于1的六个项目,并将含义相近的六个项目合并为两个项目,共有26个有效项目。

跨文化管理执行模式分量表的因素分析结果表明,因素个数及各主要项目构成与问卷设计基本一致。除三个项目因素荷重低于0.40,其余均在0.40以上;二个因素的 α 系数均在0.80以上,说明跨文化管理执行模式量表具有较高的构思效度和内部一致性信度。

跨文化人际合作模式维度由管理控制、冲突管理和价值取向等三个因素组成。其中管理控制因素主要包括对由文化差异引起的对管理控制程序和管理理念的认同性和目标期望差异性评价等内容,有效项目为12个。冲突管理因素主要包括对冲突的态度以及对冲突处理过程的评价等内容,有效项目为17个。价值取向因素主要包括对集体决策和人际关系的评价,以及对竞争和合作的操作态度等内容,有效项目为5个。因素分析剔除了量表中因素特征值小于1的两个项目,共有34个有效项目。

跨文化人际合作模式分量表的因素分析结果表明,因素个数及各主要项目构成与问卷设计基本一致。有效项目的因素荷重除四个项目因素荷重低于0.4外,其余均在0.4以上;三个因素的 α 系数均在0.68以上,表明跨文化人际合作模式量表具有较高的构思效度和内部一致性信度。

跨文化人力资源管理维度由人员选拔、管理制度、人员培训、绩效考核、职业发展、报酬奖金、参与管理和团队建设等八个因素组成。由于跨文化人力资源管理分量表是成熟量表并具有跨文化适用性,所以本研究不需要对跨文化人力资源管理分量表进行因素分析。

(三) 相关分析结果(N = 40)

为了验证跨文化管理关键因素与总体绩效的相关程度,研究将跨文化管理执行模式、跨文化国际合作模式、跨文化人力资源管理的各因素与总体绩效在组织水平上进行相关分析。结果表明,跨文化人
际合作模式(管理控制、冲突管理、价值取向)、跨文
化管理执行模式(责权分配、管理协调)、以及跨文化
人力资源管理(八个因素)等因素均与管理绩效和成
长绩效存在显著相关。

(四) 核心和控制变量回归分析结果(N = 40)

为了验证核心变量(跨文化管理执行模式)对总
体绩效具有直接影响和预测作用,同时检验控制变
量(企业规模、高层管理团队规模)对总体绩效的影
响程度,研究在组织水平上对总体绩效进行逐步回
归分析。结果显示,1. 跨文化管理执行模式(责权
分配和管理协调)全部进入回归方程,说明在创业型
外资企业的跨文化管理机制结构中,跨文化管理执
行模式对总体绩效的直接影响显著。这主要是由于
跨文化管理执行模式为创业型外资企业的战略实

施、运营控制、创新管理等创业核心管理流程提供
了相对稳定的权力分配、协调方式、执行流程和控制
手段;2. 作为控制变量的企业规模和高层管理团队
规模没有进入回归方程,说明企业规模和高层管理
团队规模对总体绩效产生的影响不显著。

(五) 调节变量的逐步回归分析结果(N = 40)

为了验证跨文化国际合作模式和跨文化人力资
源管理对总体绩效具有调节作用,研究在组织水平
上对总体绩效进行逐步回归分析(表 1)。Baron 等
(1986)指出调节效应意味着两个变量的因果关系
变化是调节变量的函数。具体检验程序为:1. 总体
绩效同时对跨文化管理执行模式和调节变量回归;
2. 总体绩效同时对跨文化管理执行模式、调节变量
以及它们交互项的回归。如果交互项的回归系数显
著,且第二步回归方程的决定性系数相对于第一步
回归方程的决定性系数的增量显著,说明调节变量
产生了调节效应。结果显示,跨文化国际合作模式
和跨文化人力资源管理的
有效设置和运行对跨文化
管理执行模式与总体绩效之间的关系均具有正向增

表 1 跨文化国际合作模式和跨文化人力资源管理调节作用的逐步回归分析结果(N = 40)

	总体绩效(成长绩效 + 管理绩效)				缓冲检验
	β	t	β	t	正向缓冲
管理协调(1)	.38	11.13 **	.47	10.13 **	
跨文化国际合作模式	.46	9.65 **	.40	8.36 **	
跨文化国际合作模式 $\times$ 管理协调	-	-	.42	6.28 **	
R ²	.22 ***		.35 ***		
ΔR^2	.13 ***				
	β	t	β	t	正向缓冲
责权分配(2)	.45	8.16 **	.42	8.56 **	
跨文化国际合作模式	.41	9.37 **	.45	9.10 **	
跨文化国际合作模式 $\times$ 责权分配	-	-	.37	5.38 **	
R ²	.21 ***		.30 ***		
ΔR^2	.09 ***				
	β	t	β	t	正向缓冲
管理协调(1)	.35	11.83 **	.39	12.11 **	
跨文化人力资源管理	.37	8.97 **	.41	8.97 **	
跨文化人力资源管理 $\times$ 管理协调	-	-	.34	6.18 **	
R ²	.22 ***		.33 ***		
ΔR^2	.11 ***				
	β	t	β	t	正向缓冲
责权分配(2)	.44	9.16 **	.35	9.14 **	
跨文化人力资源管理	.31	8.46 **	.43	9.12 **	
跨文化人力资源管理 $\times$ 责权分配	-	-	.36	5.48 **	
R ²	.16 ***		.28 ***		
ΔR^2	.12 ***				

注: *p < .05 ** p < .01 *** p < .001

所有(系数值均为标准回归系数,所有 R2 均为校正 R², ΔR^2 是加入交互项对方程预测能力的增量

强的调节作用。至此假设(1)和假设(2)得到验证。

(六) 方差分析结果(N = 40)

为了验证本研究的假设(3)和假设(4),在上述因素分析、相关分析和回归分析的基础上,研究在组织水平上将跨文化管理机制结构各因素对创业型外资企业的外资来源(欧美和港台)、以及创业型外资企业的组织形式(独资和合资)进行方差分析。结果显示,不同外资来源(欧美和港台)的创业型外资企业在跨文化管理执行模式、跨文化人际合作模式和总体绩效的全部因素、以及跨文化人力资源管理的大部分因素上存在显著性差异,因而假设(3)得到验证;但跨文化管理机制结构的各因素在创业型外资企业的组织形式(独资和合资)上差异不显著,因而假设(4)得不到支持。

五、讨论

(一) 创业型外资企业的跨文化管理执行模式

跨文化管理执行模式包括管理协调模式和权责分配模式。总体绩效较低的部分被访企业高层管理人员普遍认为管理执行模式的运行效率低,而中层管理人员则抱怨责权分配模式不合理,而管理协调模式的可操作性程度较低。在大部分被访的欧美企业中,有效授权、广泛参与、责任明确、以及严格的程序化和标准化管理的管理执行模式受到普遍欢迎;在大部分被访的港台企业中,管理执行模式通常只是文本程序、过分集权或授权过度,从而造成总体绩效和运营效率与预算和绩效指标(KPI)大相径庭。这类企业的管理执行模式通常表现为各级主管随意越级发号施令、权责关系模糊、管理控制程序少而技术操作程序多,但其优点是操作灵活,变动自由度较大,尤其适合劳动密集型 and 处于创业初级阶段的企业。从回归分析中可以看出,跨文化管理执行模式的全部因素都进入回归方程,说明管理执行模式的可操作性和有效性对企业总体绩效产生直接的作用。因此,跨文化管理执行模式作为实现外资企业创业目标的必要途径之一,是创业型外资企业管理能力的最高指标。本研究结果显示,管理协调模式应该根据企业发展过程中涉及的组织结构、生产规模、技术水平、财务控制、人力资源、供应链管理 etc 运营管理的因素,以及总体绩效的反馈,做出动态和快速调整;而责权分配模式则应该维持相对稳定。

(二) 创业型外资企业的跨文化人际合作模式

跨文化人际合作模式维度包括管理控制标准、冲突管理模式以及个人价值取向。我们将跨文化管

理机制结构要素对总体绩效做回归分析时发现,冲突管理模式对企业管理人员的工作满意感和整体满意感影响最大,而管理控制标准和个人价值取向的影响相对较少。被访的大部分中层管理人员抱怨他们每天都不得不在处理相互间的矛盾和冲突的文件和会议中浪费大量的时间和精力。合资企业的中层管理人员认为人际关系紧张的主要原因是权力的需求差异,即中方管理人员或外方在聘请的本地管理人员相对比较注重权力本身,而外方管理人员则比较注重权力运用的结果能否达到相关绩效指标。因此,中方管理人员之间的冲突偏向于情感性冲突,而外方管理人员之间、以及外方和中方管理人员之间的冲突则比较偏向于任务性冲突,往往可以通过妥协和整合(Follett, 1940)而达到对问题的更深入理解和激发创新思维。这是中外文化冲突的实际表现和延伸。另外,由于外资企业中层管理人员数量比例较大,责任明确而繁重,所以我们不难理解为什么冲突管理模式对满意感产生如此重要的影响。至于管理控制标准和个人价值取向,因为在一定程度上需要服从于企业的优势文化,所以对满意感的直接影响相对较小。另一方面,在创业扩张阶段,大部分外资企业需要经常转换产品和工艺(产品或流程创新),也就需要经常调整工作岗位和工作关系,由此引起管理控制标准和人际关系的重组对冲突管理模式有一定的影响。本研究结果显示,严格而人性化的管理控制标准以及公开的跨文化培训是实施有效冲突管理的基础。

(三) 创业型外资企业的跨文化人力资源管理

创业型外资企业的跨文化人力资源管理是在一般人力资源管理的基础上,针对跨国创业管理特点,强调知识转移和人力资源发展的战略性和操作性支持系统。不同外资来源的外资企业在人力资源管理模式上有较大差异。欧美投资创业和管理的企业不论合资还是独资,由于其管理文化偏向于在商业伦理基础上制定和遵守游戏规则,因而在一般人力资源管理上倾向于“生活质量”管理法,一方面强调在跨国创业环境下对产品和服务质量的严格要求,另一方面则从人本主义角度出发,优化设置和严格实施旨在提高工作满意感、激发主动积极工作态度和创业精神的内在激励和外在激励方案;同时在选择外派经理和专业人员时,将知识转移效果和持续的组织学习作为外派人员的胜任力要求和个人业绩指标,并贯彻于人力资源管理的始终。而港台投资创业和管理的企业的人力资源管理普遍倾向于集权管

理和“最大化利润”管理法,并通过对中层管理人员待遇的严厉控制,部份弥补了由于组织成员的被动工作造成的运营成本的增加。这类企业比较典型地体现了“企业成员是组织达到目标的手段”的价值观;在选择外派经理人员方面,则强调亲力亲为和超时加班的习惯和能力,弱化知识转移和组织学习。在部分被访外资企业中,虽然它们的人力资源管理系统相对独立于运营系统,但在跨国创业的扩张阶段,高层管理人员的频繁更换通常引起人力资源管理负责人变动,导致企业人力资源政策难以实施和有效地延续。本研究结果显示,目前创业型外资企业的人力资源系统作为专业体系,具有独立性、标准化、以及网络化的管理特征,而企业应该利用这种优势,进一步发挥人力资源管理对管理执行模式的跨文化支持功能。

六、结论

本研究通过定性和定量分析提出和验证了创业型外资企业的跨文化管理机制结构的关键要素、运行特征及其与总体绩效关系。具体结论如下:(一)创业型外资企业跨文化管理机制结构由跨文化管理

执行模式、跨文化人际合作模式、跨文化人力资源管理组成;(二)创业型外资企业的领导团队主要通过管理执行模式的设置和运行来实现领导和管理的目标。因此管理执行模式是跨文化管理机制结构的核心变量,直接作用于企业总体绩效;(三)跨文化人际合作模式和跨文化人力资源管理是跨文化管理机制结构的调节变量,通过影响跨文化管理执行模式的设置和运行而对企业总体绩效产生影响;(四)欧美和港台的创业型外资企业的跨文化管理机制结构因素存在显著性差异,导致总体绩效差异(图2)。

参考文献

- [1] Torbion, I. The structure of managerial roles in cross-cultural settings. *International Studies of Management and Organization*, 1985, 15(1): 52 - 74
- [2] Thomas W. Y. Man, Theresa Lau, K. F. Chan. A conceptualization with focus on entrepreneurial competencies. *Journal of Business Venturing*, 2002, 17: 123 - 142
- [3] Mead, R. *International Management: Cross-cultural dimensions*. Blackwell Business, 1995
- [4] Watson, R. T., G. G. Kelly, R. D. Galliers, et al. Key issues in information system management: an international perspective. *Journal of MIS*, 1997, 13(4): 91 - 115
- [5] Leung, K., Kwong, Y. Y. HRM practice in international JV in mainland China: A justice analysis. *Human Resources Management Review*, 2003, 13: 85 - 105
- [6] Rahim, M. A. *Managing conflict in organization* (2nd Ed.), Westport, CT, 1992
- [7] Schuler, Randall S. The internationalization of human resources management. *Journal of International Management*, 2000, 6: 239 - 260
- [8] Tyson, S. Human Resources Strategy: A process for managing the contribution of HRM to organizational performance. *International Journal of HRM*, 1997, 8(3): 277 - 290
- [9] Cotton, J. *Employee involvement*. Newbury Park, CA: Sage Publications, 1993
- [10] Zahra, S. A., Hayton J. C. Entrepreneurship in family vs. non-family firms: a resource-based analysis of the effect of organizational culture. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 2004, 28(4): 363 - 381

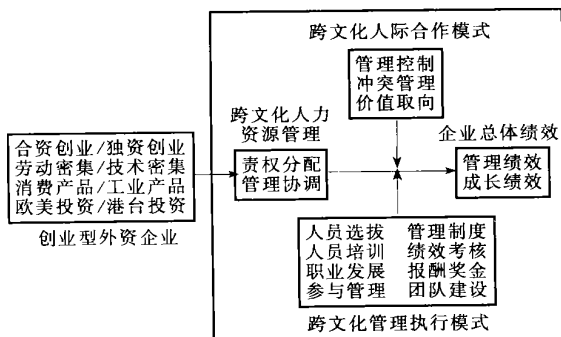


图2 创业型外资企业跨文化管理机制结构理论模型

The Study of Cross-Culturalmanagement Mechanism of Foreign Enterprises in International Entrepreneurship

L IN Shi-yuan, WANG Zhong-ming

(Management School of Zhejiang University, Hangzhou 310027, China)

Abstract: This study determined the Key Factors of Cross-cultural Management Mechanism Structure for Foreign Enterprises in International Entrepreneurship. The Results from the empirical study were as follows: 1. Cross-cultural Management Executive Mode had immediate impact on Integral Organizational Performance. 2. In the Dynamical Functioning of Cross-cultural Management Mechanism, Cross-cultural Cooperative Mode and Human Resources Management had indirect but vital impact through moderating the Effect of Management Executive Mode to Integral Organizational Performance. 3. All Factors in Cross-cultural Management Executive Mode and Cross-cultural Cooperative Mode, with Most Factors in Cross-cultural Human Resources Management among foreign enterprises coming from Western Countries and Hong Kong / Taiwan Regions had significant differences, resulting in significant differences of Integral Organizational Performance.

Key words: Foreign Enterprise in International Entrepreneurship; Cross-cultural Management Executive Mode; Cross-cultural Cooperative Mode; Cross-cultural Human Resources Management.