

文化冲突与在中国经营的跨国企业人力资源管理

黎熙元¹, 廖慧妍¹

(1. 中山大学 港澳珠三角研究中心, 广东 广州 510275)

摘要：大部分有关跨国公司跨文化管理的研究认为，中西方的文化差异是引发冲突的一个重要原因。本文根据对中国境内 30 家跨国公司的访谈，分析在跨国公司的人力资源管理中由价值观差异引起的中国人和西方人之间的冲突，以及双方在强调 关系 重要性的中国，是如何面对及协调冲突的。本文认为，跨文化管理的实质不是互相控制，而是互相学习，在这个前提下文化差异将变为跨国公司的有利资源。

关键词：文化冲突； 关系 ； 学习； 跨国企业

自 1980 年以来，进入中国的外国投资越来越多，1995 年全国吸引外资总额 375 亿美元，2002 年为 527 亿美元。外资投资于中国的动因主要是劳动力成本低和国内市场大。早期的投资以前一种动因为主，由于与本地社会联系不大，早期的 三资 企业像 孤岛 一样。随着中国经济持续多年的高速增长和实施进一步开放的政策，国内市场成为吸引外资的主要动力。以国内市场为目标的外资企业必定与本地社会发展更加密切的关系，发生在这些企业当中的中国员工与资方冲突也受到更多关注。据中国劳动部的统计，国家劳动部受理的 三资 企业的劳资纠纷个案由 1996 年 10,083 宗增加至 2002 年的 22,930 宗。不少有关研究都认为，中西文化差别是导致企业内部冲突的主要原因。然而，文化概念的含义非常广泛，如果仅仅根据受访者的表述来把冲突分类，就可能把政治、经济等因素也视作文化的因素而夸大了文化差别的作用。就这一学术争论的主题，本课题组在 2002-2003 年对 30 家在中国经营的跨国公司进行了访问^[1]，按照外方来源国分类，分别为 6 家美-加企业、6 家欧洲企业、6 家港台企业、6 家日本企业、6 家韩国企业；依次编号为访谈个案资料 1-28。这些企业在 1981—2000 年间建立；约 20% 企业为大型企业，雇员在 1000—4500 之间，50% 为中型企业，雇员在 100-1000 之间，30% 位小型企业，雇员在 100 人以下。每个企业的受访者必定包括企业的一名外方主管和一名中方主管，职位包括总经理、财务经理、市场部经理或人力资源部经理等；并选取 13 个企业、由 3-5 位低层管理人员和中方员工组成核心小组进行小组访谈。每个访问的时间程度为 60-90 分钟。这些企业访谈的录音成为课题研究的实证资料来源。香港浸会大学林思齐东西学术交流研究所出版了一系列研究报告。在主报告 中国的多元全球化方式¹中，作者把访谈资料当中所包含的、导致 三资 企业中员工之间冲突的因素分为结构的因素（例如工资、种族或族群）和文化的因素（例如价值观）两类，本文是上述研究报告的一项扩展分析，分析的重点是中西文化当中价值观的差异所引起的员工冲突及其解决方式。从访谈资料中发现，关于西方管理人员与中国员工之间的文化冲突问题，双方主管不约而同地提到中国人对 关系 在观念上的重视以及外方管理人员对此的不同态度。本文意图根据访谈资料，从一个社会学的角度来讨论在以特殊主义的关系网络为本位的中国社会文化背景下，跨国企业的中外双方员工在实践中如何通过互动来调和文化观念和行为习惯的差距。

¹ Kwok-Bun Chan, Vivienne Luk & George Xun Wang, Conflict in International Joint Ventures: Toward a New Sinitized Corporate culture or Alternative Globalization in China, the ERC Papers on China Series No. CP200301, Published by the Business Research Centre of the School of Business, Hong Kong Baptist University.

一、文化冲突与跨国公司的人力资源管理

早在 20 世纪上半期，国外社会学者已开始运用前人的传记、游记文学和民族志资料来探讨文化接触和文化冲突所产生的社会后果，以及在文化冲突的背景下个人和群体如何生存和适应。50 至 70 年代，国际相互投资越来越多，跨国公司迅速发展，在企业人力资源管理表现出来的不同文化冲突也越来越受到关注。1965 年泽雪尔、米道斯和托比(L. A. Zurcher, A. Meadows and J. Toby)在《美国社会学评论上》发表 工作中的价值取向、角色冲突与差异：一个跨文化研究，讨论文化冲突怎样影响企业中员工之间的关系，这些讨论在较长的时间里多局限于社会学界，学者们关注这些冲突的文化意义多于管理实践的意义。80 年代以后，一些欧美大型企业如 Shell, ICI, BP, Philips 等开始在全世界扩展企业其业务时，跨文化研究成果才被引入到国际商业和国际经济管理等应用学科，应用到跨国公司的管理人员培训中去。

对跨国企业管理是否有必要考虑文化冲突问题存有两种相反的意见，认为企业管理是对物的管理的人会忽视文化冲突问题；认为企业管理是对人的管理的人会重视文化冲突问题。对企业管理中不同部门职责不同，而主要负责对人的管理的就是企业的人力资源部和各部门经理，他们在进行制定和贯彻企业目标和规则、分配职位、评价和激励员工、与上级沟通等工作时，文化冲突就会清楚地浮现出来。这些冲突的含义是，文化决定人的价值观和行为目标，跨国企业中的员工具有自己不同所属国的文化，构成了企业组织中员工工作行为的不同基础；这些工作行为影响这种各企业的组织文化甚至经营效益。而价值观的差别被确认为导致跨国业务或跨国企业中本地人与外来投资者和管理者之间冲突的主要原因。特洛姆本纳斯和特纳(Trompenaars and Turner 1993,1997)在其畅销工商管理著作《在文化的波涛上冲浪》中把东西方文化价值观冲突分类为普遍主义与特殊主义、个人主义与集体主义两类^[2]，并就对待契约、法律、公平、公开等方面，分别列举及比较了持有这两类价值观的人完全相反的思维和行为方式的特点。

韦伯(Max Weber)在比较中国宗教与西方宗教时提出儒家伦理是以 特殊主义 的人际关系为原则的，帕森斯(Talcott Parsons)进一步指出中国社会结构是 特殊主义 的关系结构。作为对西方学者观点的回应，费孝通提出中国社会结构是由自我一圈圈向外扩展的私人网络构成的，个人的社会身份是通过与他人的关系来识别的。与之相似，许烺光认为中国社会是以家族亲缘关系为本位的，具有情境决定道德内容的特征。傅高义(Eral Vogal)着眼于 1949 年新中国成立之后的中国社会关系，认为社会主义政治运动意图把传统人际关系的性质从特殊主义改造成为 同志 式的普遍主义，但其后的许多研究指出这一改造并不那么成功，80 年代以后人际关系明显呈现出特殊主义和工具主义的倾向。金耀基则敏锐地认识到中国文化观念中关系意识的两面性，在特殊主义盛行的同时，普遍主义也存在，个人有能力塑造与他人的不同性质的关系。关于私人关系网络在现代中国社会经济活动中的功能，不少中国学者也作出了探讨，沿着格兰诺维特对劳动力市场的研究，边燕杰(1997)^[3]等人在中国大陆进行了同样的研究，发现在以关系为本位的中国社会条件下，就业信息的传递是人际关系联结的结果，越强的关系对谋求好职位的帮助越大。边燕杰(2000)还把社会资本概念扩展应用到企业研究，发现中国企业网络在企业经营中起重要的作用，善于发展企业网络的企业能够获得更多社会资本从而有利于企业的发展^[4]。

多数关于在中国的跨国公司或 三资 企业内部冲突的研究都是 90 年代以后做出的。这些研究大都赞同，西方管理者普遍主义的价值观与中国人特殊主义的价值观之间的差别是导致在中国经营的跨国公司内部冲突的一个主要原因。舍勒于 1994 年对德语国家在中国的合资企业经营过程中文化冲突的研究具代表性，他列举了中国文化与欧洲文化之间差别导致

企业内部冲突的七个方面：自我认识、与环境的关系、社会价值结构、人际关系、个人贡献的定义、时间观念、空间观念^[5]。道彻特和简（Doucet and Jehn (1997)^[6]认为个人主义与集体主义等价值观的冲突能够解释企业中的冲突，但中国人对群内群外的认同对接时也有帮助。安东尼奥、彼特和怀特曼（Antoniou, Peter and Katherine Whitman, 1998,）^[7]基于对 500 多为中方管理人员的访问认为，对中国人价值观的误解导致了冲突，他们建议西方管理者应该小心使用个人主义的激励方式。沃姆（Worm）^[8]和他的同事则相信企业管理的冲突源于价值观，西方的个人主义强调基于普遍主义的非个人化的服从而集体主义的中国人强调基于等级个人关系之下的特殊服从。因此中西员工之间很难建立互相信任的合作关系。

过往的研究多把中西文化价值观是为截然相反的两极，因此在分析中较多关注冲突的方面，较少注意在冲突过程中产生的调和与文化再塑造。然而，一家跨国企业在中国能够持久发展下去的必要条件之一是中西双方员工能够找到合作共存的方式，实际上，大部分跨国企业的员工也都具有这种控制或调和冲突的明确意识。而且，这种调和或共存才真正具有管理学和文化沟通的意义。

二、跨国企业人力资源管理中的中西价值观冲突

按照特洛姆本纳斯和特纳的描述，持有普遍主义价值观的人与持有特殊主义价值观的人在公司运作的多项重要原则上取态相反，其特征可归纳为下表：

普遍主义者	特殊主义者
更注重规则而不是关系	更注重关系而不是规则
法律合同要事先制订好	法律和合同可以更改
遵守诺言或合同的人值得信任	善于调整关系以利于双方的人值得信任
只有双方达成协议的部分才是真的	任何一方都有几个不同的理解角度
生意就是生意。	关系起作用
努力达到前后一致或标准程序	建立非正式关系网及创造私人理解
建立正式的互动方式	试图变动成型的方式
调整系统，这样系统就可以调整你	调整与你的关系，这样你就会调整系统
公开显示变动	私下里进行变动
一视同仁以求公平	因人、事而异，具体情况具体对待以求公平

把法律、程序、公平都纳入关系的框架中理解，这是特殊主义者思维和行为的特点；持有普遍主义的人则把这些东西与私人关系完全分开。费孝通就把中国特殊主义的价值观描述为，非正式关系尤其是私人关系网络是个人生存的条件，企业和社会组织并不是一个外在的、截然不同的世界，而是私人关系网络扩展的结果。在跨国公司人力资源管理中，中西价值冲突集中体现为对 关系 和契约态度的不同。

1. 阻止私人关系网络的发展。

把企业视为一个由认同企业目标和利益的员工组成的集体，西方管理人员非常注意限制中方员工在企业内、以及与其他企业的业务中发展私人关系网络，并视之为规则、效率和公平的对立物。冲突表现为一方认为应该以事论事，另一方则认为关系很重要。

个案 3^[9]:(报告人：美国跨国公司资方总经理)

我们公司的冲突比其他公司严重，因为他们雇佣的人当中很多是他们的亲戚或者朋友。而这些人的水平并不高，我的意思是他们既不善于工作，与他人的关系也不怎么样而且不善于沟通。因此，我解决冲突首先要做的是解雇其中的某些人。他们雇佣的人当中，有些是优秀的但有些真的很差。我留下优秀的，同时解雇素质低的。

个案 10^[10]:(报告人：欧洲跨国公司的资方总经理)

不能遵守公司的工作操守的员工会被解雇，这些操守包括三方面，一是想象公司的竞争对手泄露公司机密资料，二是滥用公司的钱财取悦他们的家人、朋友而不是客户，三是为了取悦客户而做出某些影响公司竞争力的事。迄今被解雇的员工大多数不能遵守后两条守则，他们似乎分不清什么是公司的、什么是自己的。

个案 3 和个案 10 反映中西管理人员对人事聘用标准持有不同观点，中方管理人员的聘用与留用标准是受雇者与自己的关系，不会因为影响效率而改变；西方管理人员的标准是效率，不会因为 他是谁的人 而加以考虑。

2. 强调契约、法律的绝对原则。

与在 关系 的框架下可以变通的准则相反，契约和法律的绝对性是西方管理人员在企业管理过程中致力强调的，即使这些规定影响企业的营业额或工人个人的业绩。这也是普遍主义价值观所重视的方面。在这一点上，访谈资料反映出西方管理者与中方员工之间存在突出的冲突。该冲突可以描述为，一方认为法律和契约不可更改且必须执行，另一方则认为法律和契约在某些情况下是可以改变的。

案例 9^[11]:(报告人：中德合作企业的德方顾问)

在担任公司顾问后的数天里，我成功说服了中方总经理采取无发票不做交易的做法。过去，他们没有向中国的供应商索取发票，而那些供应商常常售卖走私货。当然，大家都知道，与继续出售走私货品竞争对手相比，我们处于劣势。然而，我确信这是公司必须接受这个的现实，这是公司如果想要争取上市或谋求更大发展所必走的道路。至今我仍常常因为严格执行这条守则和员工之间发生争执。但我要求他们严厉对付 桌下交易 行为，一旦发现并掌握证据，就要把交易者踢出局。

个案 15^[12]:(报告人：港深合资企业中方员工)

像多数中外合资企业一样，我们公司(汽车维修中心)雇员的薪酬是与营业额挂钩的，因此每个员工都积极争取顾客。但公司严格规定不准向前来修车的顾客给予回扣。我们的服务收费本来就不算低，还不能给回扣，靠什么来吸引顾客？(问：那你们怎么做？)回扣是不能给的，每次服务都要开出发票，有些员工就自己掏钱请客户吃饭，说好话。

当竞争对手使用不合法手段取得价格优势时，自己的公司要不要跟随呢？个案 9 德方顾问坚持不能使用不合法的手段。西方管理者在这里表现出法律至上的普遍主义原则，即使公司里的中国同事并不赞同他们的固执。个案 15 可以做一个有趣的比较，个案 15 的资方管理者是香港人，他谈到他的企业港方管理者坚持公司要贯彻 开发票、不给予回扣 的方式，但就通过 请客吃饭 的 拉关系 方式来稳定与客户公司的关系

3. 贯彻效率至上的原则。

除了强调契约的绝对性之外，强调效率也是西方管理人员用以教导或促使中国员工认同企业目标的主要技巧之一，即如果效率与关系相冲突则效率优先。这一技巧的实施方法最常

见的一种是业绩评估，每年一次的业绩评估决定薪酬水平，这种个人主义式的经济激励方式所遇到的常见问题是班组内评估绝大多数人的评估结果都非常接近，没有优劣之分。于是评估指标就需要非常明确而且量化，不能量化的就需要列举细节来支持评估结论。此外，这一技巧也被应用于报酬制度的调整和员工关系的调整。

个案 9^[13]:(报告人：中德合作企业的德方顾问)

我停止了发放加班费的制度，我的意思是这里的员工努力工作但是效率不高。人们坐在办公室聊天，随意打发时间直到超出规定的工作时间。后来我发现原因在于总经理 他整日不停的工作下班后还在办公室。我认为员工们在仿效总经理，他们想让这个主管看到他们坐在办公室里：我在这里，没有睡觉，跟你在一起。这太糟糕了！这种行为毫无意义，我告诉这个总经理，我不会为这种超时支付任何工资，而他也应该改变自己。所有员工下班后都应该回家去，他们需要休息。

个案 7^[14]:(报告人：瑞典跨国企业资方总经理)

例如，一些销售代表与公司顾客的关系很好，于是他们会花费很多时间去跟这些顾客见面，告诉他们我们的公司有多么好，将自己的时间 100%地投入到他们身上，当然，这些员工工作很努力，可我们看重的是，他们必须判断，一个星期之后他们能否将业务一起带回公司，这关乎业务的增长，而不能仅仅说：我今天见了多少客人，要知道，我并不清楚这些人明年或者下个月是否会仍然是我们的顾客。我们不鼓励销售代表的这种做法。

两个个案中，效仿上司和经常聚会都是 拉关系 的典型方式。因此西方管理者在业务管理过程中非常注意限制业务员滥用公司的资源以发展私人关系，他们认为有些中国雇员分不清公司与私人之间的界线。

三、跨国公司人力资源管理中文化差异的调和

在跨国公司中，由于西方人员代表资方，总是居于管理者的位置，所以在任何个案中都能看到西方人员对中国员工价值观或行为的强势干预，试图把特殊主义改造为普遍主义。然而，企业的大多数员工是中国人，企业在中国运作，除法律的部分还不得不接受中国的社会规则；所以，文化冲突所造成的影响必定是双方的。在上面的案例中我们都能够在西方管理者的规定之下中国员工是如何工作的。实际上，经过几年的互相影响，跨国企业的人力资源管理便会出现调和和文化差异的倾向。

1. 推动团队合作和企业目标认同。

推动团队合作和企业目标认同是跨国公司常用的一种管理方法，既符合中国人的群体倾向，也能够一定程度上改造员工的私人关系，使之符合企业的目标和利益。

个案 9^[15]:(报告人：中德合作企业的德方顾问)

这家企业大约有 1500 名员工。一开始，公司每年的员工流动率接近 60%。中方管理人员认为，在如此之高的流动率下，培训是一种浪费。但我坚持如果公司不给新进员工提供培训，则不可能降低流动率。我要让他们明白，培训新人是一项投资，人力资源体现为公司资产的一部分，他们必须认真对待之。我们制定了一个包括两部分的培训方案。一部分是产品学习，当人们对产品着迷的时候定能成功售出该产品。另一部分是关于个人行为，像如何与顾客打交道。收入是该公司最大的争论，但是公司不可能每天都加薪。因此，他们首先改变管理者与普通员工的交流方式，以利于互相沟通，同时使

员工确信这已是他们能拿到的最高工资。令大家都快乐并不是公司的义务，但是公司必须使员工感觉舒适，这意味着要令员工对他们的工作环境、收入、义务、任务与责任以及上司的对他们的反馈满意。

个案 10^[16]:(报告人：瑞典跨国企业资方经理)

公司给员工提供两种培训，一种称为软培训另一种为硬培训。硬培训是对信息技术技能的训练，软培训则是诸如陈述技巧等一般业务技能的培训。除此以外，培训最重要的是要让员工明了公司的使命。我们认为，公司的员工不管是什么职位的，都必须明确公司的价值观和使命，因为这是他们每天都会遇到的事情。因此，一个中国员工在这方面多多少少有点像瑞典人。

上面两个个案放映两种不同的管理策略，个案 10 中西方管理者采用了改造中方员工观念的方法，而个案 9 的西方管理者则采用混合方法，既强调企业价值观，也营造人际关系。

2. 认识中国员工的关系观念，有限度运用关系的功能。

当跨国公司的西方管理人员认识到私人关系网络的存在和特殊主义价值观不是某些员工的问题、而是一个中国社会普遍存在的事实时，他们的管理方式也会变得更有弹性。这种改变一方面表现为理解中国员工的工作方法，另一方面表现为有限度地应用关系的功能。

个案 7^[17]:(报告人：瑞典跨国企业资方总经理)

与供应商保持良好关系的重要性。如果你不得不与供应商议价时，你不应该把话说得很直接，也不应该把对方逼得太紧，因为这样会让自己或让对方丢脸。谈判必须礼貌地进行。对待自己公司的员工也一样。我觉得有一点很重要，就是当你遇到了问题，如果你想在问题说出来之后得到解决，你应该先反复地告诉你的属下他们已经干得非常好了，然后你再说出这个问题，这样问题会比较容易得到解决。

个案 3^[18]:(报告人：美国跨国公司的中方人力资源部经理)

他（美方总经理）到这里两年时间较以前也有了很大变化，比如以前像 外商投资者协会 他是从来不去的。后来我对他说这个是他了解中国国情和中国管理的一种方式，因为他在管中国的企业就要了解中国的形势和政策。现在他知道这种沟通对公司的业务发展有帮助，但他不大适应中国这样象征式的沟通。

个案 6^[19]:(报告人：瑞典跨国企业中行政经理)

我们的老板以前会问：为什么你们去办事就是办不成？为什么有时候换个人就会很容易？ 我们就要跟老板解释，在中国在很多时候还会出现关系网，不同的人有不同的关系，别人办不到的他就可能办到。老板在这里呆了 5 年了，他就慢慢适应中国这种文化和情况了。他就不会像刚来的时候那样责备，会先了解一下其中的问题是什么，大家去想想办法，看能不能换个方式去解决。所以我觉得他（老板）也受我们影响很多。

个案 3 与个案 6 反映中国管理人员眼中的西方管理者的变化，在个案 7 西方管理者的表述中，他们也渐渐学会了 关系 在中国社会的重要性并试图利用它。

3. 寻找超越文化差异的合作方式。

从认识文化差异到调和文化差异是跨国公司的中外双方管理人员在人力资源管理过程中逐步探索出来的成功方法。有些跨国公司的管理人员还找到某些跨越文化差异的方法，这些方法的启发性在于显示了文化的差距最终可以通过互相学习来超越。

个案资料 8^[20]:(报告人: 英国跨国企业资方总经理)

我很少与外面那些想加入公司的人面谈, 我相信我的同事的意见, 所以新职位的招聘建立同事推荐的基础上。我的同僚了解职位的技术标准、要求以及发展方向, 因此, 只有同僚们有能力推荐合适的人。我认为这要比通过职业中介招人好, 在中介见到的都是些不认识的人, 而且必须在非常的短时间内了解对方。这种情况下的面试者会很紧张以至于不可能与他们有一个很好的面谈。相反, 如果他的同僚了解面试者的素质和背景, 在面试之前他我已经可以做出选择了。而且如果一开始与员工沟通的方式是直接的, 那么以后与该名员工相处起来没有问题。如果我要找一个做 QC 的人, 我会与其他四个 QC 讨论, 看看他们是否有合适的人选。同僚会从他们的同事、朋友那里推荐合适的人。正如我刚才介绍, 本公司由一小部分核心人士创立, 他们彼此了解而且很团结、直率且十分容易相处。该集团现已形成了这样一种固有的关系模式。因此, 该公司的工作环境是和谐的, 没有外国人在这里感觉自己是外人或者是陌生人。

在这个案例中, 我们看到一位具有良好的学习和沟通能力的西方人, 他不但为公司建立了一种和谐的工作氛围, 还能够利用中国人的个人网络关系来为公司做出有益选择的。他在中国获得的感受和经验似乎与其他大部分西方人不一样。他这样表述他的感受:

如今, 我已经当主管或者经理有 14 年了, 我在英国遇到的冲突远比在中国遇到的要多。中国人的个性比较保守, 做事情比较有保留。你很难遇到十分骄傲的中国人。在英国, 你反而经常可以遇到这样的人。在这里与我共事的中国人, 渴望能够出色地完成工作, 得到好的结果, 有骄人的成就。如果他们对我的工作方式提出建议, 如果这个建议是好的, 而且我们照着该建议而不是固有的方式行事, 他们会非常高兴。因此, 如果一定要我说能从中国人身上学到什么的话, 我会说, 是他们的态度。

四、结论

正如舍勒指出, 文化传统意义上的一些看似古老的、阻碍革新的教条可以重新解释, 这样两种文化中都会出现符合革新措施的行为变动。他建议管理者要用积极的态度, 认识和尊重文化差距, 寻找出 融合文化的因素 来建立管理模式, 跨国企业中的文化差异经过正确的管理会成为资源而不是障碍。上述 7 个被引述的跨国公司或 三资 企业在中国经营的实践都在五年以上, 它们的人力资源管理实践都同时反映中西文化冲突和文化调和两方面, 也就是说跨文化管理在本质上一部关于如何控制的问题, 而是关于如何学习的问题。三资企业管理者与员工之间的关系实际上是不同文化背景的人互相认识、互相学习的关系, 并从中找到一种在文化共存之下的合作方式。既然跨文化管理是学习的过程, 不同的学习态度和 方法, 就会产生不同的学习效果, 七个受访企业中西员工合作方式的差别就反映了不同的学习效果。同时, 既然跨文化管理是学习过程, 其学习效果必定与学习者个人的素质有关, 文化的差别有时也会变为企业内部冲突、或管理失效的借口。从最后一个案例, 我们可以推测, 由于某些可以理解的原因, 文化的差距有时会被参与者人为地僵化或扩大。而跨国企业中中西员工之间的冲突能够得以解决, 其实并不取决于双方管理者的控制能力, 而取决于双方管理者互相的学习能力。

[1] 访问资料来源于香港浸会大学社会学系的一项关于合资企业中中外管理人员在人力资源管理中存在的

差异和矛盾问题而进行的部分个案访谈资料，这些企业包括：5家中 美、5家中 欧、5家中 港台、5家中 日,5家中 韩共 30家 三资企业，顺序编号卷 1-30

[2] F. Trompenaars and C. Hampden-Turner, 《在文化的波涛中冲浪》，1997, Nicolas Brealey Publishing, London.

[3] 边燕杰, 1997, Bringing Strong Ties Back In: Indirect Ties, Network Bridges, and Job Searches in China, American Sociological Review 62

[4] 边燕杰、丘海雄：《企业的社会资本及其功效》，《中国社会科学》2000年第 2期。

[5] Patricia Peill-Schoeller, International Management: Coordinate in Joint Ventures of China and Germanic Countries, translated by Yao Yan, Chinese Social Science Publish, Beijing, 1994

[6] Doucet, Lorna and Karen A. Jehn, 1997, Analyzing Harsh Words in a Sensitive Setting: American Expatriates in Communist China, Journal of Organization Behavior 18, pp559-582.

[7] Antoniou, Peter and Katherine Whitman, 1998, Understanding Chinese Interpersonal Norms and Effective Management of Sino-Western Joint Ventures, Multinational Business Review. 1, pp53-62.

[8] Worm, Yerner and John Frankenstein, 2000, The Dilemma of Managerial Cooperation in Sino-Western Business Operations, Thunderbird International Business Review 42, pp261-283.

[9] 访谈资料卷 3

[10] 访谈资料卷 10

[11] 访谈资料卷 9

[12] 访谈资料卷 15

[13] 访谈资料卷 9

[14] 访谈资料卷 7

[15] 访谈资料卷 9

[16] 访谈资料卷 10

[17] 访谈资料卷 7

[18] 访谈资料卷 3

[19] 访谈资料卷 6

[20] 访谈资料卷 8

参考书目：

Doucet, Lorna and Karen A. Jehn, 1997, *Analyzing Harsh Words in a Sensitive Setting: American Expatriates in Communist China*, Journal of Organization Behavior Vol.18:559-582.

Parsons, Talcott. 1949. *The Structure of Society*. New York: The Free Press.

Robertson, Roland. *Globalization: Social Theory and Global Culture*, Sage Publications 1992

Trompenaars, F. & C. Hampden-Turner, *Surf the Wave of Cultures*, 1997, Nicolas Brealey Publishing, London.

Worm, Yerner and John Frankenstein, 2000, *The Dilemma of Managerial Cooperation in Sino-Western Business Operations*, (Italics) Thunderbird International Business Review 42:261-283

Wang, George Xun, Chan Kwok Bun and Vivienne LUK, 2003. *Conflict and its Management in Sino-Foreign Joint Ventures: A review*, LEWI, Hong Kong Baptist University, Paper No:10, March,

费孝通著：《乡土中国 生育制度》，(北京)北京大学出版社 1998 年版（按 1949 年版本重印）

马克斯·韦伯著，王容芬译，《儒教与道教》，(北京)商务印书馆 1999 年版，(根据 1920 年德文版翻译出版)

帕特里西亚·舍勒 (Patricia Peill-Schoelle) 著、姚燕译：《国际管理：中国 德语国家合作企业中的协同》，中国社会科学出版社 1994 年版。

作者简介：

黎熙元，博士，中山大学港澳珠江三角洲研究中心副教授，
廖慧妍，硕士研究生，中山大学港澳珠江三角洲研究中心

Cultural Conflict and Human Recourse Management of Multinational Enterprise in China

Li Xiyuan Liao Huiyan

(Center for Studies of Hong Kong, Macau, and the Pearl River Delta (HKMAPRD)
of Sun Yat-sen University, Guangzhou, Guangdong Province, 510275 , China)

Abstract : Most essays about trans-cultural management in multinational enterprise claimed that the difference of culture between the western world and China was the main factor that caused the conflict of the westerners and Chinese in those enterprises. To focus on the difference of value between the westerners and Chinese in multinational enterprise, this paper intend to analyzes how the managers resolve the conflict with social background of China that *guanxi* is thought as necessary thing, base on our interview data to 30 multinationals, We argue that the basis of trans-cultural management of multinationals in China is not the management in terms of control but in terms of learning. If both the westerners and Chinese could learn each other successfully, multi-culture of the employee in the enterprise would become a useful recourse of the multinationals.

Key words: Cultural Conflict; *guanxi*; learning; Multinationals