

# 福莱特结合原则 在企业跨文化冲突管理中的运用

文/孔欣伟

## 一、福莱特的冲突解决办法 ——结合原则

玛丽·帕克·福莱特出生于 1868 年的美国波士顿，她是美国著名女政治学家和管理学家的代表人物。福莱特提出的关于建设性冲突的解决办法——结合原则，就是找出一种使双方感到满意而无需妥协和统治的解决方法。

福莱特在《新国家》一书中提到：“我们只有在团体组织之中才能发现真正的人。个人的潜在在被团体生活释放出来以前，始终只是一种潜能。人只有通过团体才能发现自己的真正品性，得到自己的真正自由。”福莱特认为团体原则中，团体努力的目标就是一种结合的统一性。她提出了解决利益冲突的四种假设：一方自愿退让，斗争以及一方战胜另一方，妥协，结合。第一种和第二种要用到统治的权力，所以是不可取的。妥协在于把问题的解决推迟；结合就是要找出一种使双方感到满意而无需妥协和统治的解决办法。她认为冲突并非具有破坏性，正确对待冲突，运用恰当的方法来处理冲突，冲突同样也具有建设性，也可能成为组织健康的标志和进步的象征。问题的关键不在于是否存在冲突，而是在于怎样使冲突发挥建设性的作用。



用。

因此，福莱特提出了解决矛盾的新方法：融合统一，并认为只有融合统一才能带来稳定。融合统一可以让双方的愿望都得以实现，也没有任何一方需要被迫做出任何牺牲。但是寻求融合统一需要发明创造，要避免让思维停留在从相互排斥和对立的二者当中选择其一的限制之中，而应该跳出双方的相互对立并寻求第三种解决方法。福莱特通过借鉴心理学提出了另外一个新短语“进步的分歧”，向我们说明了矛盾的另外一种理解，即矛盾冲突可以带来进步，引起发明创造，为

我们创造新的价值。达到融合统一的目的不是消灭矛盾，而是迎接更高层次和更进一步的新的矛盾。因此，只要我们能够注意到融合统一的重要性，那么很多问题都会有创新性的解决方式。

## 二、企业跨文化冲突的表现形式

跨文化，即指在不同的文化环境下，研究人与人之间的相互关系，处理因文化不同所导致的冲突以及寻找减少和避免这种冲突的方法。一个人通过进化认识到同其他人一道工作能够加强自己的能力，从而可以更好地满

足自己的需求。但是跨国公司由于加入了另外一种文化观念,势必会造成冲突。

所谓“文化冲突”是指不同形态的文化者或文化要素之间相互对立、相互排斥的过程,它既指跨国企业在他国经营时与东道国的文化观念不同而产生的冲突,又包含了在一个企业内部由于员工分属不同文化背景的国家而产生的冲突。

企业跨文化冲突的具体表现主要有以下几个方面:

#### (一)观念方面的冲突

这是跨文化冲突的主要方面。生活在不同国家的人有着不同的价值观念,即使是生活在同一个国家的人,所处时代不同,也会有着不同的价值观念。而人的行为是受价值观念影响的。企业在跨国经营时所面对的是与其母国文化根本不同的文化,以及由这种文化决定的价值观、行为方式,文化的不同直接影响管理的实践。价值观的不同也往往导致经营思想与经营方式的不同。朗讯中国公司的高层按照中国的“潜规则”经营,却违背了母国公司的经营管理道德规范,违反了美国的《反海外腐败法》,这很明显是价值观念冲突造成的不良后果。

#### (二)人事方面的冲突

长期以来,在企业员工的工资调整上,大多国有企业重在考虑员工的资历、经历、学历。在人才的选拔使用上,强调政治素质、个人历史、人际关系,在上级面前必须“谦虚谨慎”,同事之间必须“互相帮助”,选出的是有文凭、有技术、很听话的干部,但不一定有管理才能。而在股份制、外资、私营企业则把工资的调整与所从事的工作性质挂钩,与工作的业绩挂钩,选择和使用人才则把“能力”放在第一位,量才使用,注重企业人才结构的合理性。两种不同的选人用人、工资调整等劳动人事管理观念的冲突,不仅给企业管理带来了矛盾,也迫使员工做出观

念和行为的调整。

#### (三)习惯的冲突

不同的国家、区域有着区别很大的生活习惯,包括饮食、起居、服饰等,跨国公司在进入一个新领域时,应考虑这些因素对企业经营的影响。对于异国文化,我们只能适应,入乡必须随俗,这别无选择。比如,阿拉伯人在斋月里不谈工作,如果想和阿拉伯人谈生意,应赶在这些日子之前或之后,在斋月里与阿拉伯人洽谈生意,会引起他们的反感。

#### (四)文化发展阶段的冲突

我国在改革开放的这三十年里,三代人的价值观念已发生了巨大变化。从另一个角度说,每个国家的文化随着时间的推移,都在不同程度上发生着变化,因此不同国家在不同文化阶段的冲突是避免不了的。但有些文化却在全球经济发展中逐渐形成共性,例如在过去,日本企业对员工负责,美国企业对股东负责,中国企业对政府负责,而现在殊途同归,都走向了对客户负责。过分夸大并购企业之间的文化差异,实际上是否定了企业核心理念、商业模型和内在运作模式上的共性。组织沟通不畅、信息传递不及时甚至错误信息被有意传递、处理问题感情用事等,要想有效地解决跨文化冲突,就要进行跨文化管理。

### 三、跨文化管理的方法即冲突的解决办法

利用跨文化优势,消除跨文化冲突,是企业成功跨国运营的战略选择。面对企业在跨国经营中所受多重文化的挑战,减少由文化摩擦而带来的交易成本,必须要把公司的运营放在全球的视野中,建构自己的跨文化管理战略,从而实现企业跨国经营的成功。跨文化冲突的存在,通过斗争和妥协的方式都不可能达到双赢,甚至危害到企业的利益,那么,进行有效沟通、

文化融合、建立企业共同的核心价值观念,就是解决跨文化冲突的有效途径。

#### (一)建立企业的核心价值观

作为文化重要组成部分的价值观,是一种比较持久的信念,可以确定人的行为模式、交往准则,以及怎么判别是非、好坏、爱憎等。我们要尽可能消除种族优越感,注意对方的文化尊重和理解,以平等的态度交流。在此基础上,找到两种文化的结合点,发挥两种文化的优势,在企业内部逐步建立起统一的价值观。建立共同的价值观,可以增强企业的凝聚力、竞争力和向心力,形成集体的力量,使企业立于不败之地。这正同福莱特的结合原则达成了一致。福莱特说冲突的存在并非是件坏事,建设性冲突的妥善处理也是组织健康的标志。两种文化的冲突通过协调,各自发挥优势,并且形成了更具强大的力量,成为组织的主导文化,引导员工共同奋斗,给企业带来效益。

#### (二)进行跨文化培训

企业跨国经营面对的是与自身文化不同的文化背景,其文化整合的策略有三个方:一是跨国经营企业为了适应当地的文化背景而采取追随文化策略,该文化的类型是跨国公司的文化被东道国文化同化的适应型文化。二是跨国经营企业利用自身文化优势改造当地文化而采取以我为主的文化策略,该文化是跨国公司的文化在跨国经营起主导作用的征服型文化。三是融合跨国经营中的各种文化之长创造新型文化而采取创新文化策略,该文化是各种文化相互借鉴取长补短的融合型文化。不同文化的差异产生的文化冲突,是企业进行跨国经营中必须面对和重视的现实,所以,跨国经营企业为了有效经营,必须进行跨文化培训。

这一跨文化冲突的解决办法还是通过福莱特的结合原则来进行的,紧紧

围绕文化整合来解决文化冲突的存在,是一方文化融入另一方文化的协调过程,以达到双方结合、共赢的目的。

### (三) 有效地进行跨文化沟通

由于跨国经营企业中的员工来自不同的文化背景,其价值观、宗教信仰、风俗习惯和处事行为有很大的差异,有效地沟通和交流有助于化解冲突。研究表明,产生冲突的原因主要有沟通差异、结构差异和人格差异等。文化冲突各方应努力发展共同认知的沟通技巧和渠道,在合作中寻找处理冲突的方法,遇到问题后从对方的角度换位思考,理解和包容对方的要求。

### (四) 跨文化融合

事实上,跨国企业的文化既是冲突的过程,同时也是文化认同的过程,

而且文化认同的过程更重要。跨国经营企业文化的借鉴和吸收,往往是从自身文化结构出发,并按照自身文化的价值观念对外来文化做出选择,使之与自身文化相融合并成为自身文化的一部分。同时,外来文化要融入国内企业原有文化的体系中,也必须在国内企业的原有文化中寻求共同点,并适当地自我改造和适应,才能赢得原有文化的承认和接纳。文化认同的结果,是在跨国企业中的不同文化群体形成相同的文化意识、相同的文化归属感和共同的价值取向,成为跨文化发展的凝聚力和不同文化群体的黏合剂。在文化认同的基础上,跨国经营企业根据环境的要求和企业战略的需要,建立起企业的共同经营理念和

融合各方之长的新型企业文化,进而实现跨国企业的文化融合。文化融合的结果,是来自不同文化背景的企业之间、管理人员之间和员工之间能相互理解和相互尊重对方的文化,并创造出各种文化相融度很高的合作。跨文化冲突和跨文化融合作为不同文化交汇的两个方面,既表现为不同形态文化之间的相互排斥和对立,同时也表现为不同形态文化相互吸收和同化,各种文化彼此相互渗透和结合、彼此改造和塑造对方,最终融合为一体,形成新的彼此都能接受和遵守的企业文化。(作者系苏州大学政治与公共管理学院 MPA 研究生)■

编辑 周俊

| 轻松阅读·笑林折枝 | XIAOLINZHEZHI

## 精妙小笑话

### 创意

两个养鸽爱好者碰到一起,兴致勃勃地谈了起来:“你知道吗?我正在培育新品种,让鸽子与鹦鹉杂交。”

“为什么?”

“如果鸽子迷了路,那它就可以自己问路了。”

### 游说

我们公开投票选举班花。相貌很是一般的小华走上讲台发表选前演说:“如果我当选班花,那么再过十年,在座的姐妹们就可以向老公骄傲地说:‘我上大学的时候,比班

花还漂亮!’”

结果,小华全票当选。

### 晕车

交警抓住了一个交通肇事的司机,司机摇摇晃晃地站在他面前。交警看着他的样子,摇摇头说:“又是一个酒后驾车的。”

司机努力站稳后说:“不,我没喝酒,只是有点晕车。”

### 留个活口

第一次实弹射击,小朱因过于紧张将子弹打进了靶的支杆里,他不好意思地看看教官。教官走过来拍了拍小朱的肩膀,安慰他说:“打

得还可以,留了个活口,正中敌人的左腿。”

### 知识测验

某单位举行了一次知识测验,其中有一题:什么是文房四宝?

有个人的答案是:宝贝妻子、宝贝儿子、珠宝项链、宝石戒指。

### 后悔莫及

“对于考古学家来说,100年不过是极短的一段时间。”

“啊,我的天,昨天,我刚借给一位考古学家2000块钱。”

### 算人数

后勤人员小王准备给出席会议的代表预订返程车票,他不知道与会者的确切人数,就问会议主持者。

主持者想了一下,兴奋地对小王说:“有了,我知道人数了!这几天,他们一共凑齐了八桌麻将,四八三十二,肯定是三十二个人。”■

编辑 史新建