

# 西部大开发中的云南国际合作项目跨文化管理<sup>①</sup>

宁 苹<sup>1</sup>, 王松江<sup>2</sup>

(1. 云南省社会科学院 图书馆; 2. 昆明理工大学 管理与经济学院; 云南 昆明 650093)

**摘要** 应用跨文化管理的理论分析典型案例: 中国—荷兰合作: 云南省森林资源保护与社区发展项目 (FCCDP), 找出跨文化管理问题产生原因、结果, 并提出国际合作项目阶段划分理论为基础的各阶段对策措施, 为西部大开发中的云南国际合作项目提供跨文化管理的理论、原则、方法和指南, 加快云南省的发展.

**关键词:** 国际合作项目; 跨文化管理

**中图分类号:** G201      **文献标识码:** A      **文章编号:** 1007-855X(2002)01-120-04

## 0 引言

跨文化管理 (Cross-Culture Management) 起源于 20 世纪 70 年代, 后在国际上逐步形成和发展成为一门新兴的边缘学科. 它研究在跨文化条件下如何克服异质文化的冲突, 进行卓有成效的国际合作项目的管理, 目的在于国际合作项目如何在不同形态的文化氛围中, 设计出切实可行的组织机构和管理机制, 最合理地配置资源, 从而最大化地提高项目的综合效益.

作为案例剖析的中国—荷兰合作: 云南省森林资源保护与社区发展项目 (Forest Conservation & Community Development Project Yunnan 简称 FCCDP), 自 1995 年 9 月由云南省政府向荷兰政府提出合作项目意向, 经过 1996 年 1 月的两国政府谈判协商, 1996 年 6 月和 1997 年 2 月荷方专家组的项目考查与论证, 于 1998 年 1 月 15 日两国政府正式签订协议并启动项目, 将于 2003 年项目结束. 项目的目的是以云南省的保山地区、怒江州、德宏州和思茅地区的高黎贡山国家级自然保护区、小黑山自然保护区、铜壁关自然保护区、天量山自然保护区、糯扎度自然保护区和菜阳河自然保护区的资源保护及周边社区发展为工作重点, 以全新的自然保护区参与式管理和周边社区发展来减轻对保护区资源的压力, 提高云南省保护区管理机构的能力. 项目由荷兰政府直接投资 2870 万荷兰盾 (约 1500 万美元), 中方以人力资源、现有设备设施、及新建固定资产等方式投入 6225 万元人民币. 项目的管理形式为, 由中方和荷方各出任一名主任负责项目的管理及日常工作, 在地州县及保护区管理站建立相应的项目管理办公室负责项目实施.

1998 年实施以来, 由于两国管理方式和制度、参与项目人员的文化差异等, 产生了一系列矛盾和问题. 这给我们提供了一个较好的跨文化管理研究案例.

## 1 跨文化管理问题分析

中国与荷兰文化的差异, 是极为重要而又相当复杂的变量, 这一变量从根本上影响 FCCDP 项目的实施.

### 1.1 FCCDP 出现的问题

#### 1.1.1 目标的跨文化问题

中方以保护区管理体系的发展作为保护的目标, 荷方以周边社区的发展及保护区机构管理能力提高作为目标; 荷方的“当地社区参与”的保护区管理和发展, 与中方的“官方机构体系发展”的保护区管理和发

① 收稿日期: 2001-02-19;

第一作者简介: 宁 苹, 女, 1959 年生, 副研究馆员; 主要研究方向: 跨文化管理.

展形成跨文化管理差异.

### 1.1.2 组织管理的跨文化问题

FCCDP 合作管理组织中,中—荷双方缺乏团队精神,荷方主任无权直接指挥中方人员,中方主任也无权直接指挥荷方人员.中方以正式的官方组织为主进行保护区的管理,荷方以正式组织和非正式组织(社区组织)进行保护区的管理.

### 1.1.3 决策管理的跨文化问题

荷方的决策完全受控于项目文件的规定及荷兰住中国大使馆的领导与批示.中方的决策主要由云南省人民政府及国家林业局和外经贸部的领导.这反映出双方的决策过程不同,决策过程差异.决策缺乏双方项目组成员的直接参与和沟通.

### 1.1.4 人力资源管理的跨文化问题

荷方人员对中国文化知识的缺乏,导致个别人的敌对和极端沙文主义态度,使之工作热情不高,不能发挥自身的积极性和创造性.中方人员大多由云南省有关单位抽调而来,普遍带有临时思想,工作中缺乏主动性.加之荷方与中方人员的工资福利待遇不同,荷方人员的工资是中方的数十倍,严重影响了中方人员工作的热情和动力.荷方的人力资源激励机制主要表现在人员的职位差异.中方人力资源激励机制呈现多元化趋势,职位差异带来的工资福利差异不突出,而其他的“补助”性收入是中方工作人员工资外的主要收入来源.

### 1.1.5 交流沟通的跨文化问题

语言障碍是双方交流沟通的主要跨文化问题.英语被用于工作语言,即荷方与中方无法用母语直接与对方交流,而用第三国语言来沟通,加之翻译人员自身的语言水平、知识结构、工作态度与责任心等因素,又缺乏专业知识和荷兰文化背景,使双方在真正意义上的交流无法进行,难以达到沟通的目的.

信息和资料的保密是双方交流与沟通的另一个难点.受中国政府的保密规定,项目中涉及的有关信息资料不能对荷方公开,而荷方的有关资料信息也不会对中方公开,造成项目实施的极大困难.

## 1.2 跨文化问题产生的根源——文化差异分析

上述各种跨文化问题的表现形式不同,其内在因素均由文化差异所致.

### 1.2.1 价值观的差异

实施 FCCDP 项目的“成员”来自不同文化的两个国家,他们对事物的“美与丑”、“好与坏”的标准不同,对 FCCDP 项目的最终目标的评价标准不同,所以表现出沟通、协调、激励、控制等管理上的差异与矛盾冲突.

中方真正了解荷方“自然保护”的内涵、理论体系和价值观的人极少,荷方真正了解中国文化,特别是云南自然保护区保护管理区域的亚文化的人员一个都没有.双方在工作中又没有相互学习和相互培训的机制,没有形成两国价值观的交流与交融,严重影响了 FCCDP 项目的顺利实施.

### 1.2.2 个性的差异

人的个性由认识成分(信仰、常识、记忆),感情成分(爱、恨、同情、嫉妒)和行为成分(知识、技能、倾向、反应能力)组成.两个国家的人员在信仰、情感和知识等诸多方面都有极大的差异,对同一事物的不同个性反应,就表现为 FCCDP 项目管理上的冲突和矛盾.

## 2 国际合作项目跨文化管理的对策措施

案体的剖析不难发现跨文化问题及产生原因,为此我们国际合作项目的跨文化管理中采取什么样的对策措施呢?

笔者研究发现,国际合作项目要经过几个阶段,只有正确认识国际合作项目的阶段性及特点,并根据

各阶段的特点展开项目管理工作,才能顺利完成国际合作项目。

## 2.1 谈判阶段

合作双方须经过项目的前期阶段——项目机会研究,项目调研,项目立项,项目可行性研究,项目双方合作的意义,双方的责权利,项目管理与控制,双方文化的内涵及差异等,都必须逐项逐条地协商谈判。可以说谈判阶段的深入细致程度决定了日后项目管理中带来的问题或隐患的多少。

## 2.2 启动阶段

这一阶段双方项目人员兴奋、欣喜和积极。双方人员刚在一起工作,彼此都很尊重也很小心谨慎。对于外国人而言,在这一阶段被中国的灿烂文化和热情好客所包围,而对中方人员来说,也被外国人的新工作作风、新知识、新工作环境等所陶醉。

应该很好地利用这一阶段的特点,有意识有目的的引导这种“新婚蜜月”情趣向团队建设方向发展,尽快开展一些有关双方文化相互交流、语言学习、工作方法讨论等的研讨培训(Workshop),形成一种良好健康的团队工作氛围及工作的必要条件,并利用这种良好氛围建立起有关的规章制度,使国际合作项目在操作上有“章”可循,有“规”可控,有“法”可依。双方在规章制度中,必须确定人力资源的管理办法,事先相互通气后双方主任应有权指挥对方人员。建立“每月沟通信息交流会议制度”,双方能掌握每月的项目问题及进度,使问题消灭在萌芽状态中。

同时,双方都应正确认识工资福利差异的存在,并在制度允许范围内尽量缩小双方差距。

信息资料的保密问题是相当敏感的话题,要依据双方的法律来解决这一难题。

## 2.3 冲突阶段

“蜜月”不会永续,矛盾冲突和问题将是永恒。进入这一阶段可谓正式开展项目工作了,双方都突然意识到文化差异的存在,对工作的失望、烦躁、危机变得到处可见。外国人的思乡病、工作压力、对中国的不了解、不理解和恐惧,极端的沙文主义等表现得淋漓尽致,对中方的指责——“缓慢、懒惰、愚蠢”时时可听;中方人员的工作压力,工作不适应,对某些极端沙文主义的反感对抗,以及在工资福利上的巨大差异,同时浮出水面,对外方的指责——“简单问题复杂化、不了解中国、这也是国际先进技术?多拿工资多干活、愚蠢”常挂嘴边。

这一阶段并不可怕,没有矛盾冲突就没有发展,解决了问题就是发展。中方应该从工作上特别是生活上对外方人员多给予关心,对外方随身家属和子女的生活、求学给予应有的关照,组织出面为其安排家政服务,保持中国文化传统——好客,使之如同生活在自己家乡一般。对极端沙文主义要坚决反对和斗争,但方式方法上要有策略。别人好的、先进的东西要认真学习,虚心接受,对工资福利上的差距要正确对待。不回避矛盾,不要当面不说背后说,要桌上讨论桌下了。外方人员也应该虚心向中方学习,真正愿意了解中国同中国人民交朋友,在工作中存在信息资料的不完全公开,中方对工作的配合不当等问题,也在能妥善解决。利用“每月沟通交流制度”,尽快开展针对工作问题的研讨,找出问题和矛盾产生的原因及危害,确定解决矛盾和问题的具体方法及合意结果,对双方人员可以实行谈话、批评、调查或调换、处分和奖励等办法。

## 2.4 适应发展阶段

解决了矛盾冲突和各种问题,项目经历了危机并进入双方的适应和发展阶段。要抓住有利时机,对项目工作要加班、加油、加火、加劲、加力……,双方力争按计划实施项目目标。

这一阶段仍不能放松对矛盾冲突和问题的关注,要在冲突中求团结,在团结中求发展,在发展中求完善。这一阶段的大忌是对双方人员特别是主要管理人员的随意调动、调换。双方人员必须稳定,规章制度必须坚决执行,不然将再次重演历史,项目实施难以继续。

在国际合作项目管理中,及时总结各种经验,探讨普遍的原则、方法和对策并归纳至理论的高度,为其

他国际合作项目的推广和顺利实施提供有价值的参考, 这是我们所做的一点努力.

### 参考文献:

- [1] Wang Song-jiang, Yang Bao-jian. Sustainable Management of Resources[M]. 昆明: 云南科技出版社, 2001, 5

## Cross- Culture Management of International Cooperative Project Within China's Western Development

Ning Ping<sup>1</sup>, Wang Song-jiang<sup>2</sup>

(1. Yunnan Academy of Social Sciences, Kunming 650043, China; 2. Faculty of Management and Economics, Kunming University of Science & Technology, Kunming 650093, China)

**Abstract** The paper discussed cross- culture management on international cooperative project by using a case study: Sino - Dutch Cooperation - Forest Conservation and Community Development Project, Yunnan Province/FCCDP. Based on the cross - culture management theory and methodology, the case has been analyzed in terms of cross- culture management problems, their cause- effect and solutions, which can contribute to Yunnan's international cooperative projects' management within China's western development.

**Key words:** international Cooperative Project; Cross- Culture management