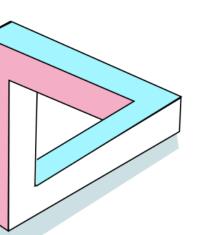


# 第七小组15周汇报

汇报人: 卢芷悦







PPT编辑者 作业提交者

曾文欣

汇报观点记 录者

卢伊虹

照片拍摄者

洪昕盈

小组观点记录者

发明就





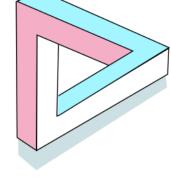
1、一是民族文化的不同, 日本人认 为美国管理者的行为与他们认知里 的管理者行为冲突, 所以更希望与 日本管理者一起工作, 所以造成了 排外的现象, 二是制度的不同, 日本 的雇主雇员是有鲜明的上下级关系, 而美国员工更偏向于自由交谈, 县 有自主性的工作, 所以导致美国员 工不适应在日本公司里工作。

2、一是要求双方客观看待文化差 异,在文化差异上求同存异,找到双 方都接受的文化共同点, 需要建立 统一的价值观和企业文化, 二是多 吸纳当地优秀人才为企业服务,同 时做到语言文字本地化,与当地文 化融合, 三是加强日本员工对美国 文化的学习,不能受自己文化视角 的约束,只有学习新的文化,才能放 下自己文化中的累赘。

1.一方面日本理光公司在美国经营时与美国的文化观念不同,另一方面企业内 部员工分属于日本和美国这两个不同文化背景的国家,由此产生了跨文化冲突 。而跨文化冲突的根本原因在于东方价值观和西方价值观的冲撞。首先,对领 导的态度不同和对领导行为的期待不同;日本人希望有一个和平含蓄的领导, 决策时共同努力去获得共识;但美国管理者个人主义观念比较重。其次,日本 传统的雇用政策和在美国可以被接受的现实之前的冲突。美国人可接受的是契 约性的雇主-雇员关系;而日本期待的是雇员对公司事务的高度参与,带有一定 的强迫性。总的来说,对待权威和层级结构的不同态度是理光公司在日本和美 国的跨文化冲突中的根本原因。

2. 理光公司只有改变其雇用政策和实践,特别是改变对美国经理人员和工人的 政策与实践,才有可能在工作场所中建立和谐的关系。







1 冲突的原因:企业在跨国经营的过程中,会处于不同的文化环境中,由于文 化之间的差异而导致的文化误解、文化冲突有时会严重影响到企业的经营和管 理。日本理光公司的问题在于在美国人的雇用上存在文化差异,日本人的观念 看望员工高度参与公司事物,带有一定强迫性,而美国人的的观念在于看重契 约型的雇主-雇员关系,个人主意色彩比较浓厚。

2解决方法:建立适合企业自身的企业文化,企业价值观,使员工认同企业的价 值观并转化成自觉行为,以价值观为导向的、以物质基础和权力(或权威)基础 所保护的企业制度和行为规范。在文化上取长补短,求同存异,进行文化通融





1.理光公司上层的"排外"心理是引起美国员工不满的原因,因为日美两方文 化渊源不同,推崇的职场性格更不同。日本偏向求得同伴认同,而美国偏向上 层主导决定,两股文化的交错导致了双方的矛盾。

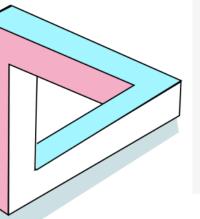
2.因此, 理光若想在美国可持续发展, 就必须要顺应结合美国的文化特点, 这 样不但可以应用美国本土的人才,而且有机会可以迸发新的特色。另外,美国 员工入职后也应该尊重日本员工的文化习惯,和他们和平相处。





1.冲突的原因:由于东西方价值观的不同,导致企业在开展业务活动时产生意 见分歧。理光公司的根本问题在于没有考虑到美国员工期待的就职环境,过于 一味地采用自己的一套管理方案,比如他们认为美国管理者太个人主义,因此 辞退一些美国管理人员,使得矛盾加深;而美国人不愿意接受东方的等级制度 更导致矛盾逐渐加大。

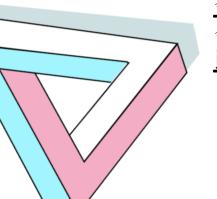
2.解决办法: 在企业的管理方面, 学会倾听员工的意见, 适当的将等级制度放 在一边, 学会沟通一定比强制压迫更有效; 适当对雇用政策进行调整和实践, 改变对美国经理人员和工人的政策与实践,将东西方文化各自的优点结合起来 ,从而使得冲突降低,企业更高效地运转。



## 案例

理光公司是在美国经营非常成功的一家日本跨国公司。它在美国建立了非常良好的形象,特别是他被认为是一个具有良好环保意识的公司。但理光公司在美国进行经营活动期间,由于东方价值观和西方价值观之间的冲撞,也出现了很多危险的潜在问题。由于公司解雇了一些美国经理人员,引发了严重的雇用方面的问题,有些已经导致了法律诉讼的行动。

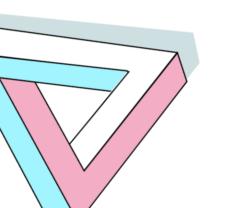
理光公司毫不隐晦地承认,<u>日本经理人员宁愿与日本的其他经理人员一起工作,所以他们将解雇美国经理人员视为合法的经营决策。</u>相当多的国际性日本公司在美国开始其业余活动时,雇用美国的管理人员帮助它们在美国建立业务,一旦业务建立起来,它们就将美国人辞退。日本公司的<u>这种做法被许多美国人视为歧视,甚至是一种种族歧视。同时美国人还抱怨说,在被雇用期间,它们不能参加许多重要的会议和决策。但是日本经理人员对此这样解释,当日本人和非日本人一起工作常常会感到不适。他们承认这是一种文化和价值观的冲撞,并认为他们在美国的雇用实践并没与表现出任何歧视。</u>





01

## 解析冲突的原因



日本理光公司在美国<mark>跨国经营</mark>,企业内部员工分属于日本和美国这两个<mark>不同文化背景</mark>的国家,东方与西方价值观冲撞,由此产生跨文化冲突,导致企业在开展业务活动和沟通时产生分歧。

#### 主要表现在:

- ① 理光公司上层的"排外"心理引起美国员工的<mark>不满。</mark>根本原因在于对领导的态度不同和对领导行为的期待不同。日本人希望有一个和平含蓄的领导,决策时共同努力去获得共识;但美国管理者个人主义观念比较重。
- ② 理光公司<mark>过少考虑美国员工的利益</mark>,将解雇美国人视为合法。 根本原因在于日本传统的雇用政策和在美国可以被接受的现实之前的冲突。 美国人可接受的是契约性的雇主-雇员关系;而日本期待的是雇员对公司 事务的高度参与,带有一定的强迫性。

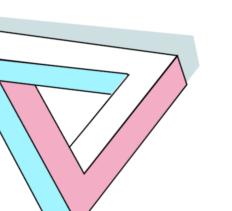
总的来说,<mark>对待权威和层级结构的不同态度</mark>是理光公司在日本和美国的跨文化冲突中的根本原因。





02

如何有效管理冲突?





一是要求双方客观看待文化差异,在文化差 异上求同存异,找到双方都接受的文化共同点, 需要建立统一的价值观和企业文化。

二是多吸纳当地优秀人才为企业服务,同时做到语言文字本地化,与当地文化融合。

三是加强日本员工对美国文化的学习,不能 受自己文化视角的约束,只有学习新的文化, 才能放下自己文化中的累赘。

-----陈丽文

在企业的管理方面,学会倾听员工的意见,适当的将等级制度放在一边,学会沟通一定比强制压迫更有效;适当对雇用政策进行调整和实践,改变对美国经理人员和工人的政策与实践,将东西方文化各自的优点结合起来,从而使得冲突降低,企业更高效地运转。-----洪昕盈



建立适合企业自身的企业文化,企业价值观,使员工认同企业的价值观并转化成自觉行为,以价值观为导向的、以物质基础和权力(或权威)基础所保护的企业制度和行为规范。在文化上取长补短,求同存异,进行文化通融。

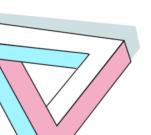
------卢伊虹

理光若想在美国可持续发展,就必须要顺应结合美国的文化特点,这样不但可以应用美国本土的人才,而且有机会可以迸发新的特色。另外,美国员工入职后也应该尊重日本员工的文化习惯,和他们和平相处。

-----卢芷悦

理光公司只有改变其雇用政策和实践, 特别是改变对美国经理人员和工人的 政策与实践,才有可能在工作场所中 建立和谐的关系。

------曾文欣



### 其他小组优秀观点 (第三小组)

随着全球化进程的加快,跨国公司不断涌现。然而,当一国的文化进入另一国家,由于文化差异,两者必然会产生不可避免的冲突。我们小组本次分享的是EI公司的案例。

EI公司是国际前十强的货运代理公司,是极具代表性的跨国企业, 其总部设在美国华盛顿,在全国的分公司有上百家。其中深圳分公司位 于深圳罗湖商业中心,地理位置优越、办公环境完善。全公司拥有员工 200多人,其中中层管理者和普通员工兼有本土人士和外籍员工,高层 则为美国总部调派的美籍和其他籍的外国人士。

深圳分公司非常重视贯彻总公司的企业文化,每星期组织各个部门的新老员工、主管、经理层人士进行分别或混合式培训,定期举行全体员工聚餐、外出旅游,每月定一天为该月生日的员工庆祝生日。然而在这样的环境下,员工间的相处并不十分融洽。

就该公司的空运部来说,该部门共有22人,分为出口和进口两组。 出口组占20人,又分为操作部和客户服务部。团队小,本应易管理,但 出口组的两队之间出现相互推卸责任、相互斗争、相互排斥的矛盾;而 同一队的员工也出现上下级对抗、争斗的事情,出现员工与客户、与仓 库、车行、航空公司的员工争吵的现象。整个工作环境变得压抑,导致 该部门的工作业绩不断下降。(冯伟森)

#### 尊重多元的文化

跨国企业应该尊重文化的多元,和而不同,对员工的文化背景要事先了解,让员工感觉自己被尊重,而不是要求所有员工遵守单一的企业文化。(张博浩)



### 减小冲突造成的 心理落差

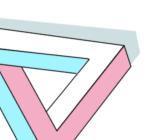
团队管理者可以召开团体会议或者小聚会,对彼此的想法习惯进行了解,让彼此间有应对差异的心理准备。(吴迪)



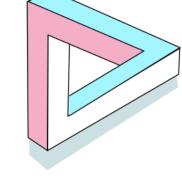


#### ——吴迪

对于不同文化,首先做到等 在建立跨国公司前,尽可能 充分了解公司业务涉及地区的特 征、文化表象和生活习惯。公司 应当加强文化宣传,提醒各个员 工避免有先人为主的心理。不要 "以为"别人应该怎么做,而是了解 他们的习惯。







# 谢谢观看!

