

# 碰撞与融合

## ——大亚湾核电站跨文化合作的成功实践

唐炎钊<sup>1</sup>, 朱小聘<sup>1</sup>, 陆 玮<sup>2</sup>

(1. 厦门大学管理学院, 福建 厦门 361005,  
2. 大亚湾核电运营管理有限责任公司, 广东 深圳 518124)

**内容提要:** 本文从经营管理方式及思路、计划管理、文化认知、决策管理、沟通、安全生产和质量管理等方面探讨了大亚湾核电站在建设和运营期间, 中外方的文化碰撞和冲突, 总结了大亚湾核电站从跨文化理解、跨文化培训、跨文化沟通与协调等方面提出的跨文化融合措施。

**关键词:** 文化碰撞; 跨文化融合; 跨文化管理; 大亚湾核电

**中图分类号:** F270 **文献标志码:** A **文章编号:** 1002—5766(2007)03—0087—04

大亚湾核电站是利用法国先进技术的大型社会工程项目, 由广东和香港合资组成的广东核电合营有限公司负责建设和营运管理。在大亚湾核电站的建设和运营中, 中外方由于文化差异, 不可避免地会出现一些矛盾和冲突, 这就产生了“跨文化管理”问题。

### 一、大亚湾核电站跨文化碰撞分析

#### 1、经营管理方式及思路差异

(1) 工作作风。在大亚湾核电, 法方管理人员大多数表现得独立、专断、自主性强, 敢于创新, 乐于授权和表扬, 对失败通常表现得比较宽容, 鼓励下属大胆管理, 大胆负责。他们的管理风格侧重于战略、中长期计划、组织结构, 而对于实际的具体工作关注

得较少, 下现场也相对少一些。中方管理人员习惯于经常进行请示报告, 往往对过失比较在意, 造成员工惧怕失败, 过分小心的心理。在管理风格上, 中方的管理者相对侧重于工作细节, 对于日常的具体工作较为关注, 去现场的次数也比法国管理者多。法方管理人员征求下属意见时, 要求明确表态“Yes or No”, 而中方职员却不愿明确表态。中方管理人员布置下属较难工作时, 下属可以当场讲述困难, 而外方管理人员认为, 最好的回答是“我尽力试试”, 经过一番努力之后再讲困难, 并会得到支持和帮助。

(2) 正规与随意管理。大亚湾核电站常规岛安装, 由英国通用电气公司(GEC)为技术总顾问, 山东核电工程公司(SEPC)安装, 但SEPC只有施工权而没有技术决定权。一台大型设备在运输途中受到

收稿日期: 2006-11-13

基金项目: 厦门大学新世纪优秀人才支持计划(X07124)。

作者简介: 唐炎钊(1968-), 男, 湖北安陆人。副教授, 管理学博士, 主要从事跨文化管理、创业投资与创业管理、科技管理研究。E-mail: tangyz@xmu.edu.cn, 朱小聘(1980-), 女, 福建漳州人。硕士研究生, 陆玮(1962-), 男, 江苏人。管理学博士, 大亚湾核电运营管理有限责任公司总经理助理。

一些磕碰，使操作台踏板上一块巴掌大的钢板变形。中方员工主动更换了这块小钢板。谁知，业主和英国 GEC 专家对此进行了严厉指责和追究：这块钢板是从哪里来的？谁批准你们更换的？有无材质性能实验报告？质量是否符合英国国家标准？操作是否有程序？有没有培训证书？焊工是否受过焊接此种材料的培训？证书是否在有效期内？购买焊条是否经过批准？焊条生产厂家有没有质量保证体系？……。所有这些都给 SPEC 人带来了观念上、思维上的不适应和冲击，甚至还带来中外方的一些误解和冲突。

(3) 技术问题“政治化”。在建设大亚湾核电站的过程中，爱国主义是中方工作人员的行为准则。但同外方打交道时，中方人员往往存在一种戒备心理，对于工作中争论的处理，特别是对于外方提出的技术标准或工作规范，中方人员有时将其“泛政治化”，将技术问题上升到所谓“爱国主义”和“民族主义”高度，而外方更多就事论事，导致在合作过程中中外方的误解和冲突。

## 2、计划管理的冲突

法方对计划的约束性比较尊崇。在公司及核电站的运营中，要求管理正规化，强调程序、规则以及报表的重要性，不可轻易变动，不得马虎和敷衍。他们认为程序对了，结果一定会对。而中方人员有时认为这种做法更多的是形式上的，对其实际作用认识不够。中方人员认为，计划应当适应变化了的情况随时修改。所以中方埋怨外方对问题考虑太多，外方认为中方人员不能充分分析问题，随意性太大。双方对于计划管理的认识差异导致了合作上的冲突。

## 3、文化认知导致的跨文化冲突

中方人员受中国传统文化传统观念的影响，认为不在其职，不谋其政，讲究做事前应明确自己的身份地位，否则和谐的人际关系难以维持。同时，认为做的越多，犯错误的机会就越多，受处罚的可能性就越大。而外方人员却没有这种观念。正如一位法方负责人谈到的那样：“中方员工名义上是企业的主人，但

在工作上却体现出雇员的心态，不愿主动去承担工作和责任；而法方员工虽是雇员的身份，在工作中却处处体现出主人翁的精神负责地干好工作，认为每个人都对自己和企业负责，自己做不了的事应该寻求与他人合作。”这两种处事原则容易造成中外双方之间的冲突。

## 4、决策管理方面的跨文化冲突

在决策方式上，中方由于受“中庸思想”的影响，重要事情由集体决策，在表决时，倾向于决策的一致性，其功绩都属于集体，在承担责任方面倾向于分散决策的责任，而不是勇于承担责任。而法国企业习惯于个人做出决策，个人对决策承担最终责任。在大亚湾核电合营公司，中方管理者有时反映法方管理者过于专断，不爱听取意见。由于文化差异的存在，使双方管理者在涉及决策问题时，容易产生一些冲突或对决策进行反复讨论，造成了效率的低下。

## 5、沟通方面的跨文化冲突

法方管理者习惯于通过关注某人（即使是批评）来显示对某人尊重，但对中国人来说当众批评意味着当众出丑。法国人更多的是讲任务而不是困难，而中国人更多强调困难，希望能找到减轻完成任务压力的借口。中方员工常常把不能完成任务的原因归因于环境。而法方管理者则从人身上找原因，任何借口都是缺乏工作能力的表现。这两种因果解释针锋相对，中法双方难以沟通，双方随之而来的行动和反应就可能导致冲突的产生。

## 6、安全生产和质量管理的冲突

(1) 我要安全与要我安全。中方员工潜意识里认为在生产区域按要求戴安全帽、穿安全服是为了服从规定，应付检查，不是为了自身安全。而法国员工只要一进入厂区，就自觉地戴上安全帽、穿上工作服，根本不用主管来强制。

(2) 执行规范与简便易行。在大亚湾核电站建设及运营过程中，中方员工很难时时处处严格按规范操作，这是造成工作质量偏差大的重要原因。如在施工安装现场拧螺丝，外方的员工首先要观察该

螺丝上在哪个部位,如果是在下方,他们首先要整个人平着仰躺在地面上,然后针对不同型号的螺丝选用合适的扳手,把螺丝拧紧再回拧半圈。而中方员工往往不论螺丝是上在哪个部位,只要用扳手把螺丝拧上去能用就行了,并且视外方员工的规范操作行为为“死板”。通常,中方人员的这种做法出问题的概率大约不到千分之一,但外方员工的“死板”则把千分之一也避免了。

## 二、大亚湾核电站跨文化的融合

### 1、跨文化的理解

(1) 树立文化平等的观念。在大亚湾核电,一味坚持“西方中心主义”或“纯粹的中国文化”而不兼顾来自不同国家或地区合作伙伴的文化特点,必将产生大量跨文化问题。只有树立文化平等观,才能做到在文化的碰撞、磨合中,最终获得对问题理解以及解决上达成共识。

(2) 在树立文化平等观的基础上,积极学习外方先进的东西。大亚湾核电站所采用的技术、管理制度及相关的一系列理念,都来自于西方发达国家,全体中方人员都甘当“小学生”,做到老老实实地学、认认真真地做,悉心体会其精华,以便为我所用。

(3) 外方合作者也在合作碰撞中学习中方的一些好的做法。外方管理者也吸收了我国的管理经验,设置了“厂长接待日”、“党委书记”——他们称之为“协调员”等等。厂长接待日可以做到上情下达、下情上达,协调员能够协调处理错综复杂的人际关系。

### 2、进行跨文化培训

大亚湾核电有意识地委派一些中方管理骨干担任法方、港方管理人员的副手,把一些中方管理人员放到一些岗位上做“影子培训”,让他们和法方一起工作,掌握技术的同时还熟悉了跨文化工作的技巧。如在核电建设期间,公司选拔近100多名技术和管理骨干到法国核电站进行对口学习和培训。这些人员通过在法国核电站的学习,一方面更加直接

地学习了法国的先进技术和管理方法;另一方面提高了运用法语的能力,加强了对法国文化和法国核电文化的认识,有利于与法方人员进行沟通,促进中外方的合作。

### 3、尊重文化差异,博采众长

在大亚湾,中外各方都比较重视隐藏在背后的文化与价值观的差异。在日常经营活动中,各方之间能够开诚布公地讨论,积极倾听并理解双方的文化差异,尊重文化差异,博采众长,为我所用。提高企业成员对异族文化的敏感性和包容精神,勇于采用新的思维方式和新的视角去看待问题。通过中外文化的不断渗透和融合,多层次多方面不同管理方式的融合,不断提高合作水平,扩大合作领域,达到合作的双赢效应,更好地进行跨文化合作。

### 4、跨文化的有效的沟通与协调

(1) 大亚湾经常组织各种活动,通过一些正式和非正式聚会,引导外籍员工积极、主动地融入到当地生活文化环境,为中国员工和外籍员工了解对方的文化背景、价值观、看待事物的观点与表达方式提供条件,以增进人际关系、改善沟通和消除偏见,形成一种相互信赖、真诚合作、开放沟通的气氛。

(2) 在决策讨论过程中,注重尊重员工及其文化背景,对事不对人,避免歧视,强调差异的价值。尤其是高级管理人员非常重视让不同的观点在会议上呈现,通过讨论来帮助其他人了解其观点的理由,鼓励大家认识文化差异,真正做到集思广益,并通过目标的达到或问题的解决来体现文化差异的价值和塑造员工之间的共识与良好的工作关系。

### 5、跨文化的融合

(1) 通过座谈会、联谊会、正式或非正式等形式多样的方式和途径培养和发展共感,承认个人之间、不同文化之间存在着许多的差异,认识到这种差异存在的必然性。并通过广泛宣传,教育员工,使大家认识到消除优越感和种族中心主义的偏见是中外人员在大亚湾核电能够顺利合作的前提。

(2) 中外各方把建设好大亚湾核电站作为共同关

心的大事,多站在对方的角度看待问题,用足够的时间从各个文化的角度得出结论,把具有不同文化背景的人员在实现共同目标中协调起来,发挥他们作为生产要素的决定作用。

(3)创造良好的工作和生活环境。在岗位环境方面,大亚湾核电公司中的任何一个工作岗位,都有岗位责任制,明确工作的职责、权利以及相应的工资报酬。在人际环境方面,大亚湾核电公司为了促进中外人员的沟通了解,经常举办座谈会、联欢会

等,让中外人员有更多的机会交流,达成理解。此外,为了给外方职工创造良好的生活环境,大亚湾核电公司还专门为外方专家建成了现代化的专家村,以及符合外方专家口味的餐厅;同时还创办了培养外方专家小孩的幼儿园和学校。这些在一定程度上解决了外方专家的后顾之忧,有利于中外方之间的更好地合作。

#### 参考文献:

- [1]Geert Hofstede and Michael H. Bond. The Confucius Connection; From Cultural Roots to Economic Growth[J]. Organizational Dynamics, 1988, (4): 4-21.
- [2]霍夫斯泰德. 跨越合作的障碍——多元文化与管理[M]. 北京: 科学出版社, 1996.
- [3]杨占平. 南纤公司跨文化管理的实践[D]. 南京大学, 2001.
- [4]张新胜, 王溪, (澳)杰夫·拉索尔, (澳)迈克尔·M·伯瑞尔. 国际管理学——全球化时代的管理[M]. 北京: 中国人民大学出版社, 2002.
- [5]纪卓如. 大潮明珠——广东大亚湾核电站建设纪实[M]. 北京: 东方出版社, 1995.
- [6]荣敬本, 浦文昌. 社会资本增值裂变——论大亚湾模式[M]. 北京: 中央编译出版社, 2004.
- [7]唐炎钊. “CCIOT”模型: 中外合资企业跨文化管理研究新视角[J]. 北京: 经济管理, 2004, (12).
- [8]唐炎钊, 陆玮. 中外合资企业跨文化管理的“钻石结构”模型研究——大亚湾核电跨文化的探索[J]. 天津: 南开管理评论, 2005, (4).
- [9]陆玮. 大亚湾核电跨文化管理研究[D]. 武汉: 华中科技大学图书馆, 2005.

#### Collision and Integration

—— Successful Experiments from the Cross-culture Cooperation of Daya Bay Nuclear Power Station

Tang Yan-zhao<sup>1</sup>, Zhu Xiao-pin<sup>1</sup>, Lu Wei<sup>2</sup>

(1. School of management, Xiamen university, Xiamen, Fujian, 361005, China;

(2. DAYA Bay Nuclear Power Operations and Management Co., LTD, Shenzhen, Guangdong, 518124, China)

**Abstract:** This article discusses the cross-culture collision and conflict in Daya Bay Nuclear Power Station during the construction and operation period from the following aspects such as management manner and route, planning, culture-realization, decision, communication, safety operation and quality control and so on; then brings forward the detailed measures of cross-culture integrating from the viewpoints of cross-culture understanding, training, communication and coordination, and etc.

**Key Words:** culture collision; cross-culture integration; cross-culture management; Daya Bay Nuclear Power Station

(责任编辑: 弘毅)