

内容激励理论跨文化适用性探析

韩焯东,刘 伟

(重庆大学 经济与工商管理学院,重庆 400044)

摘要:内容激励理论不加辨别的跨文化应用遇到了很多问题,未达到有效激励员工的理想效果。文章在前人对不同文化环境下人群需要差异性的研究基础上,分析了内容激励理论文化不适应的原因,文化对人群的需要产生的影响。同时也对内容激励理论如何应对这种文化的挑战进行了探讨。

关键词:内容激励理论;文化纬度;跨文化管理;适用性

中图分类号:F270.7 **文献标志码:**A **文章编号:**1008-5831(2010)04-0045-05

一、引言

自从20世纪初以Eltan Mayo为首的研究者进行的霍桑试验否定了人只存在单纯经济需求的观点后,众多的管理学、人类学、社会学、心理学和经济学的学者就人的需求进行了深入研究。到20世纪50-60年代,一批针对研究人们需要包含的内容的理论逐渐成形:美国心理学家Abraham Maslow于1954提出了著名的“需要层次理论”;美国心理学家Frederick Herzberg于1959提出了“双因素理论”;美国行为学家Clayton Alderfer于1969提出了对Maslow需要层次理论修正后的ERG理论;McClelland于1961提出了成就需求理论。在这些理论的基础上就形成了以研究激发人们行为动机的各种因素为中心的综合理论——内容激励理论。内容激励理论在后来的管理理论发展和管理实践中都起到了重要的作用。

随着跨国公司的飞速发展和美国文化对世界各地的冲击,几乎被作为永恒真理的美国管理理论也被跨国公司一成不变地带到了世界各地,而且各国本土公司也把这些理论作为指南针认真遵照。那些经典的内容激励理论也是一样,被世界各地的管理人员当作永恒不变的真理一般在全球各地加以应用。这时的人们都把管理当作工程技术和自然科学一样,不受国家界限的约束^[1]。就好像相对论不论放在美国、法国还是中国都一样成立。但是这种幼稚的想法很快就被无情的现实粉碎了,无论是跨国公司的各国分公司还是那些热情模仿的本土企业,很快就发现这些经典的内容激励理论在实践中并没有发挥它们的作用,甚至起到了相反的作用。企业给予员工的东西没有提高员工的工作热情,有时候还使员工反感。

在墨西哥工作的美国管理人员在对当地员工的激励上沿用了那些经典的激励理论,重视对工人绩效工资的发放,给有才能的工人更多的表现机会。但是墨西哥工人对公司提供带家属参加的聚会和生活用品的福利远比公司所提供的东西的兴趣大得多。一个加拿大的经理在日本发现一个业绩非常突出的女下属,于是就按照理论的原理给予这个女下属提升的奖励,让她成为部门经理。但他

收稿日期:2009-08-29

作者简介:韩焯东(1975-),男,重庆大学经济与工商管理学院博士研究生,重庆交通大学管理学院讲师,主要从事企业管理研究。

欢迎访问重庆大学期刊社 <http://qks.cqu.edu.cn>

很快发现整个工作团队不再工作默契了,也没有人愿意配合这个女员工的领导工作,而且提升后的女下属也好像遇到了什么压力,工作热情反而不如以前了。英国的管理人员为了促进法国员工努力工作,提供员工携家庭参加的聚会活动,但是法国员工却从来不带家庭成员参加,反而认为他们的英国主管干预了他们的私生活……

跨国公司的管理者明白了激励和领导处于不同文化背景并对工作怀有不同期望的各国员工并不是一个容易解决的问题。这些问题的涌现也给学术界带来了巨大的挑战,一些学者于是进行跨文化需要的对比研究,期望发现不同文化背景下员工需要的差异性,从而分析内容激励理论在美国以外的文化环境中遇到的问题。

二、相关研究回顾

最早意识到不同文化背景下人群对工作意义的认识存在差异的学者成立了一个工作意义国际研究小组(Meaning of Work International Research Team),这个小组于1987年开始进行跨文化条件下的工作意义研究(The Meaning of Work, MOW)。这个小组共调查了来自8个国家(日本、德国、比利时、英国、美国、以色列、荷兰和南斯拉夫)大约8000名专业的、管理的、服务的以及生产领域的员工。他们的研究内容主要集中在以下几个方向。

其一,工作职能认识的差异。研究试图找出不同国家的人们对工作的不同理解、希望工作能为他们带来什么、人们为什么工作的社会准则。在研究中,德国和日本的员工显示出相对其他工业化国家对工作提供基本收入更高的认同度,而相对女性化程度较高的荷兰职员比其他国家职员呈现出对工作可以提供的与人沟通、兴趣与满足有更大的关注。

其二,工作中心度的差异。研究表明,在不同国家文化的影响下,各国员工对工作在生活中的重要程度认识不同,较高工作中心度的国家一般具有较长的工作时间。以公司武士著称的日本员工比其他工业化国家的级别相当的工作人员会投入更多的工作时间,显示了最高的中心度。

其三,工作重要性认识的差异。研究发现在不同国家文化影响下,人们对于希望通过工作而获得的目标(希望从工作中得到什么)的认识存在差异性,其中研究了5个目的(丰厚的薪金、工作兴趣、良好的工作保证、和谐的人际关系和自主权)。对德国员工来说丰厚的薪金更重要,但对工作兴趣的相对排名也较高。相对来说以色列排名最低^[2]。

Elizur等人受工作意义研究(MOW)的启发进行了研究。他完全按照Maslow的需要层次理论的需要内容在7个欧美和亚洲国家进行了需要内容的调查,发现:(1)不同国家职工的需要确实存在着很大

差异;(2)自我实现的需要在这7个研究国家中都比较高(表1)。在Elizur的研究中,经济收入水平较低的中国员工对自我实现的需要仍然表现出了较高的追求态度;而收入较高而且社会福利非常高的德国却令人吃惊地表现出对生理和安全需要的高需要态度,和社会情况与收入状况相类似的荷兰和美国相比差异巨大,说明这些国家的需要发展层次上也存在巨大差异^[3]。

同年,荷兰跨文化管理专家Hofstede从与Elizur不同的角度进行了研究,在他所提出的5维文化纬度的基础上,提出了针对不同文化特征的激励方式^[4]。

20世纪90年代初在中国工作的德国学者Patricia Peill-Schoeller在对中国的合资企业的研究中,发现这些合资企业在管理上存在大量问题,经过研究后他认为主要是由于国外的激励模式不适应中国文化造成的,问题集中在对中国的集体主义估计不足和工资分配方式不符合中国文化^[5]。

John B. Cullen于20世纪90年代中期在总结前人研究的基础上,发现了欧美和日本员工在工作目标上也存在着巨大差异:美国、英国、比利时和荷兰认为工作的兴趣和自主性比较重要,而德国比较认同高报酬,日本比较看重与工作的吻合^[6]。

2003年,安徽学者陈昌胜、黄攸立在对合肥美菱公司的员工进行需要和满意度的实证研究后发现诸多的激励理论都没有在公司员工身上得到验证。他们发现在美菱这个收入水平比较低并且对收入的满意度比较低的企业内,员工的经济收入在得到少量满足后,并没有像Alderfer的ERG理论所认为的那样应当有更强烈的需要^[7]。

1998年,Roberts、Kossek与Ozeki对美国、日本、芬兰、匈牙利和意大利的员工做了调研,发现各国激励因素和保健因素对员工工作满意和工作不满意的贡献存在较大差异,尤其日本员工和欧美国家的差别更明显^[8](表2)。

四川大学学者黎永泰在对美日中企业的比较研究中发现,日本企业具有独特的激励员工的方式,与美国企业相比,日本企业更多采用经济激励和利用感情归属的方法激励员工,这些都是和日本的民族文化相适应的。2003年,黎永泰在对日本企业的激励手段进行研究时发现,日本企业已经完全将经济报酬作为一种激励因素来使用,而且日本员工完全接受这种激励方式,这与Hofstede所提出日本是高男性主义的文化特征相吻合^[9]。

三、内容激励理论跨文化应用困境的原因分析

要对内容激励理论在非美国文化环境下遇到挑战的原因进行分析,就必须从这些理论诞生的源头去发掘。首先我们看到几项内容激励理论的提出者

表 1 七个国家与工作相关需要满足的重要性排序表

与工作相关的满足来源	中国	德国	荷兰	匈牙利	以色列	韩国	美国
自我实现的需要							
进步	中	中	高	低	高	高	高
能力运用	中高	中高	高高	低高	中高	高高	高高
有意义的工作	中	高	中高	中高	中	中高	中高
成就	#1	中	高	高	#1	#1	中高
工作兴趣	高	#1	#1	高	高	高	#1
尊重的需要							
认可	中	低	中	高	中	中	中
影响	中	低	中	低	中	中	低
尊重	高	中	中	中	高	低	高
社交需要							
工友支持	中	高	高	中	中	高	低
上级支持	中	高	中	#1	高	高	中
交流	低	低	中	中	低	低	低
安全需要							
工作条件	低	低	低	中	低	中	低
奖励	低	高	低	中	中	中	中
保障	低	高	中	中	低	高	中
生理需要							
底薪	低	中	低	高	中	中	低

注:高 = 上三位;中 = 中三位;低 = 下三位;#1 = 最高等级。

资料来源:Adapted from Elizur et al. 1991, table4。

表 2 不同国家双因素作用差异对比图

激励因素	工作满意	工作不满意	保健因素	工作满意	工作不满意
美国	80%	20%	美国	20%	75%
日本	82%	40%	日本	10%	65%
芬兰	90%	18%	芬兰	10%	80%
匈牙利	78%	30%	匈牙利	22%	78%
意大利	60%	35%	意大利	30%	70%

资料来源:Roberts, k., Kossek, E. E., and Ozeki, C. Managing the global workforce: challenge and strategies, Academy, of Management Executive, 1998, 12(4), 98 - 106 .

Maslow、Herzberg、Alderfer 和 McClelland 都是美国学者,而且他们提出理论时所进行的大部分试验是在以美国人为主的西方人群中进行的,这是一个非常狭小的文化环境。例如 Maslow 在研究自我实现时,针对的人群主要还是以美国人为主;而 Herzberg 研究所调查的对象一开始是匹兹堡的会计师和工程师,后来范围虽然有所扩大,但是仍然没有迈出美国文化圈。这就说明了由美国学者提出的植根于心理学的内容激励理论基本的调研对象都是美国人群,如同 Anne Marie Francesco 和 Barry Allen Gold 的评价:这些理论上具有非常强的亲美特征,基本上反映的是 20 世纪 50 - 60 年代美国的文化特征^[10]。而美国的文化特征,如果用荷兰学者 Hofstede 国家文化模型来衡量,是一个低权利化程度、较低的不确定性规避、极高的个人主义、较高的男性主义、短期取向的文化。我们可以看到美国文化是一个极端性非常强的文化,这和拉美、欧洲国家的文化形成了巨大的差距,更不用说和中国、新加坡和日本这样的东方国家相比较了。所以,在不同文化背景下成长起来的

人群在心理上必然会存在巨大的鸿沟。

而恰恰这几位提出主要的几项内容激励理论的美籍学者都忽视了文化这个重要因素的作用。他们要不就是没有意识到文化的作用,要不就是认为文化对人的需要作用极小,例如 Maslow 就认为文化只是为满足相同需要而提供不同的途径而已。我们认为这些学者对文化的忽略或认为文化对需要的作用极小的观点是不对的。就以 Maslow 的需要层次理论来说,Maslow 在阐述他的需要层次理论时,曾认为一般人是按照他所说的那 5 个层次由低到高发生需要的变化的,但他同时认为存在 7 类人由于个人心理和性格上的特殊而可能发生需要顺序变化的异常现象,即不按照生理、安全、归属和感情、尊重、自我实现的顺序来变化,而根据各自独特的心理特征来变化。这七类人是:(1)有些人把自尊看得比爱更重要,这种人自高自大,想突出自己。(2)具有创造性天赋的人,其创造性的驱动力似乎比其他决定因素更为重要。这种人尽管缺乏基本需要的满足,但仍有创造性。(3)有些人的抱负水平可能永远压抑或

低下。(4)病态人格的人永远丧失爱的需要,这些人在其生命的最初的岁月中,就已经缺乏爱,因而永远丧失了给予和接受感情的愿望和能力。(5)有些某种需要长期得到满足的人,他反而会对这种需要的价值估计不足。譬如,一个从未经历过长期饥饿的人,容易低估饥饿的效用,而把食物看作是很不重要的东西。(6)有些人受许多其他因素的影响,不按自己的需要和愿望行事。(7)有理想、有崇高社会标准的人,为了追求真理、实现理想,可以牺牲自己的一切。

但是我们应当看到,如果从文化的角度来看,根据 Hofstede 对文化的定义——一个共同的心理程序来看,一个由独特文化作用下的群体是完全能够对人群形成相对应的心理程序的,也就是说完全可以起到 Maslow 所提到的那 7 种例外的人群所具有独特的心理或个性特征一样的作用。在一个特定文化的作用下,在一个群体内部形成独特的心理特征后就完全符合 Maslow 所说的例外了。即文化是一个非常宏大的外在力量,可以在一定程度上形成一个民族的个性和心理特征,从而锻造出成万上亿的心理特征不同于美国文化的人群来。也就是说可以不完全遵从 Maslow 提出的需要的变化顺序。由此,即使从 Maslow 本身对理论的论述来分析,文化也应当起到强大的作用。

前面看到的 Elizur 研究中呈现出来的需要层次理论无法面对的难题,如果以辅以国家文化模型进行解释,就可以对其中的差异进行很好的认识了。Elizur 的研究显示了德国人在经济已经非常发达的情况下(德国一般员工的每小时工资率是西方发达国家中最高,比美国还要高,而且各种社会福利非常健全),仍然保持了较高的对经济报酬的需要(表 1)。他们对底薪的需要程度达到了中等,而奖励和保障都达到了高,和其他三个欧洲国家产生了非常明显的对比,甚至比 Elizur 同时调查的人均国民生产总值较低的中国都要高得多,这显然不能用经济、已满足的需要、生活背景的因素来解释了。唯一可以提供比较满意解释的就是文化的影响,因为按 Hofstede 的五因素文化模型,德国人在男性倾向中的得分极高(比美国还要高),高男性主义会使人拥有很高的对金钱追求的取向,这一点在同样男性倾向较高的日本也可以看到,所以德国就在此次调查中显示出了对经济报酬较高的需要程度。

Herzberg 认为保健因素的提升只能消除员工的不满意,而不会对员工产生激励作用,而激励因素才能真正促进员工的工作热情,而且他还认为虽然全球的文化具有差异性,但是双因素理论应当是全球通用的。对他的观点我们不能认同。虽然其理论存在一定的合理性,能够对一些事情有较好的解释,但是由于他当时所研究的人群有很大的局限性,一开始只是局限在匹兹堡的会计师和工程师,后来虽有

扩大,但仍然显得不足,后来一些研究就表明他的理论在一些蓝领和一线销售人员中不具有很好的解释性。Stephen P. Robbins 认为把高成就需要作为一种内部激励的观点预先假定了两种文化特征——乐于接受中等程度的冒险(不包括具有强烈的不确定性规避特征的国家)和关心绩效(只适用于那些具有强烈生活数量特征的国家)。在美国、英国和加拿大这样的国家可以看到这种结合的存在。可是,这些特征在智利和葡萄牙这样的国家基本上不存在^[1](这些国家的不确定性规避都属于中低水平)。因此可以看到 Herzberg 所发现的保健因素和激励因素产生作用的巨大差异是和美国文化强烈相关的。如果在一个和美国文化差异巨大的环境中,那么这两种因素的作用应当是存在变化的。Roberts、Kossek 与 Ozeki 的研究(表 2)也很好表明了这一点。日本人将工作不满意的因素的 40% 归结于激励因素,而将工作不满意的因素归结于保健因素的比例也比美国、芬兰和意大利等西方国家低得多。这在黎永泰的研究中也得到了证实,日本人比美国人更多地将经济报酬作为刺激工作的要素。而意大利人的表现也有些不同,只将工作满意的 60% 归因到激励因素,是 5 个国家中最低的,而将工作满意的 30% 归因到保健因素,又是 5 个国家中最高的。芬兰人表现得比美国人还要极端一些(把工作满意更高比例地归到激励因素,将工作不满意更低比例地归向保健因素)。这就说明了激励因素和保健因素在不同文化环境下的作用会有巨大的变异,Herzberg 的双因素理论遇到了巨大的挑战。我们用文化因素来解释这一现象。日本人在其高集体主义和高男性主义的影响下,认为 Herzberg 的保健因素也具有激励作用,同时他们在高男性主义的影响下对事业顺利发展寄予很大的希望,事业的成功才是他们在社会立足的唯一途径,因此一旦工作发展不顺利就会产生非常高的不满意,这和美国的事业成功是自身能力发挥表现的目的有所不同;而日本人对归属和经济收入要求又很高,但同时集体相处的巨大压力导致归属需要很难满足,而且作为男性的生活压力也非常大,日本女人一般在结婚后不会工作,以致养家的重任完全落在男性身上,所以对经济方面高需求造成的难满足又导致了在对工作满意的因素归因时只有 10% 归向了保健因素。在上述两方面的作用下,激励因素和保健因素的效果在日本人这里显得有些模糊了。意大利人的高男性主义使得他们对于保健因素中的经济收入很重视,也使得他们在工作满意中对于保健因素的归因非常高。北欧国家共同的高福利政策再加上芬兰的低男性主义使芬兰人不会具有很高的经济需要,而且即使有也很容易被高福利所满足,而相对较高的个人主义又会促进芬兰人更多追寻工作的成就,所以表现得比美国人在认定两因素的作用上更为极端。

只有 McClelland 在提出成就需求理论后,认为不同文化背景下具有不同的成就激励水平,并且一些证据也支持了 McClelland 关于不同文化条件下存在不同水平的成就激励的论点。

四、内容激励理论跨文化应用的前景

内容激励理论在美国以外的文化环境中进行应用时,不外乎有三种可能性:完全的跨文化通用;完全的不能应用;针对文化特性修正后的适用。

我们先看三种可能性中的第一种——完全的跨文化的通用性,已经在前面的章节和前人的研究中给予了全面否定,即内容激励理论不可能全球通用。

再来看第二种可能性——完全的不可以应用。对这个问题我们从以下两个方面进行分析:(1)我们在谈到国家文化时一直强调其差异性,当然我们还应当看到当前全球文化的融合潮流。全球文化是在正式规范和部分非正式规范上的趋异,但是在技术规范和部分非正式规范上的趋同(外延的趋同和内涵趋异)。也就是说全球的国家文化在外在层面上有趋同的潮流,但在内在层面上保持了一定的差异性。全球各地的员工的需求不仅受国家文化差异因素的影响,更会受相同的职业文化、相同的工作程序、工作内容以及行业文化的影响,所以国家文化只是文化的一部分,而还有更多的其他文化在全球相似。(2)需要是多元因素决定的,不仅包括文化,还包括社会制度及经济发展水平等多种要素,文化只起一部分作用,不能完全改变需要。所以综合以上两个方面的东西来看,完全不能应用的假设也站不住脚。

因为文化具有外延趋同和内涵趋异的现象,而且文化只是决定需要的一个因素,所以我们可以认定这些激励理论所认定的基本理论框架是能够在跨文化条件下成立的。这在前面的分析中可以看到,各种理论可以大致反映出不同国家的需要情况,但在文化作用下,需要产生了许多变化,使这些理论局部失效。就是说这些理论能够大致描述出不同文化下的需要变化规律,但是由于文化的作用,就需要针对不同文化环境下对这些理论的内容进行修正才可以精确解释不同国家的需要状况。按照 Fred Luthans 的观点来说:“同时,一般来讲,这些理论(激

励理论)所运用的框架则更具有广泛的适用性。所有文化下的个体都经历过需要的层次(Maslow),都遇到过避免不满意和导致激励的不同因素(Herzberg),并且和一定程度的成就动机相联系(McClelland)。并不是说在不同的文化下,这些理论都会消失或没有关联,但是在不同的文化下运用这些理论的时候,这些理论内容需要进行修改。换一句话说,在所有的文化下都存在着需要的层次,但是不同的文化下,需要层次的顺序可能是不同的。”^[12]

综上所述,内容激励理论在不同文化环境下应用的指导思想就是在局部修正后的适用,以使得这些理论能够说明不同国家需要的实际情况。

参考文献:

- [1] 苏珊·C·施奈德,简-路易斯·巴尔索克斯.跨文化管理[M].北京:经济管理出版社,2002.
- [2] Meaning of Work International Research Team. The Meaning of Work: An International Perspective[M]. London: Academic Press,1987.
- [3] ELIZUR D, BORG I, HUNT R, BECK I M. The structure of work values: A cross cultural comparison [J]. Journal of Organizational Behavior, 1991,12:21-38.
- [4] HOFSTEDE G. Cultures and Organization[M]. London: McGraw-Hill,1991.
- [5] 帕特里希亚·派尔-舍勒.跨文化管理[M]北京:中国社会科学出版社,1998.
- [6] 约翰·B·库仑.多国管理战略要径[M].北京:机械工业出版社,2000.
- [7] 陈昌胜,黄攸立.合肥美菱公司知识型员工需求特征及其西方传统激励理论提出的挑战[J].华东经济管理,2003(1):77-79.
- [8] ROBERTS K, KOSSEK E E, OZEKI C. Managing the global workforce: challenge and strategies [J]. Academy of Management Executive, 1998, 12:98-106.
- [9] 黎永泰,黎伟.美日中文化管理研究[Z].成都:四川大学工商管理学院内部资料,2002.
- [10] FRANCESCO A M, GOLD B A. 国际组织行为学[M].北京:清华大学出版社,2003.
- [11] 斯蒂芬·P·罗宾斯.组织行为学[M].北京:中国人民大学出版社,1997.
- [12] 弗雷德·鲁森斯.组织行为学[M].北京:人民邮电出版社,2003.

Discussion on Content-motivation Theories' Applicability across Cultures

HAN Yu-dong, LIU Wei

(1. College of Economics and Business Administration, Chongqing University, Chongqing 400044, P. R. China)

Abstract: In recent years, the content-motivation theory encounters many questions when applied in various cultures. Based on the earlier discussion on need difference across cultures, this article analyzes the reasons of the maladjustment and cultural influence on people's needs. Meanwhile, it also discusses how the content-motivation theory copes with this challenge.

Key words: the content-motivation theory; cultural latitude; management across cultures; applicability

(责任编辑 傅旭东)