

案例正文：

文化碰撞——AZ 安哥拉公司的跨文化管理实践¹

摘要：随着国家“走出去”、“一带一路”战略的提出，越来越多的中国企业开始拓展海外市场。中非贸易关系愈发紧密，进入非洲国家的企业越来越多。AZ 安哥拉公司是一家从事基础设施项目建设、经营实体工厂的民营企业。中国外派员工人力成本太高，安哥拉政府也提出解决国内就业的政策要求，因此 AZ 安哥拉公司大量聘用了当地的员工。但与此同时，公司在工作理念、生活方式、语言沟通、宗教信仰等方面产生了众多管理问题。于是王经理被委派到安哥拉去解决公司与当地员工的矛盾冲突，展开了一系列的跨文化管理实践。

关键词：AZ 安哥拉公司；跨文化管理；属地化管理；冲突管理

0.引言

罢工、恶性冲突、警方介入、生产线全停……这些工厂最不愿意看到的状况，一股脑儿出现在了 AZ 安哥拉公司的车间里。中国员工与当地员工泾渭分明站在两边，双方各执一词，争执不下，吵得面红耳赤。多元化的成员构成，并没有带来成员间互补的理想效果，反倒是激发了迫使工厂停摆的冲突。AZ 安哥拉公司在跨文化管理的道路上遇到了空前的危机。

1. 公司背景

随着国家“走出去”、“一带一路”战略的提出，越来越多的中国企业开始拓展海外市场。中非贸易关系的加强，进入非洲国家的企业越来越多。安哥拉作为非洲国家之一，由于近十几年国家经济的迅速发展，大量的中国企业开始进入。他们承包工程基础建设、开办工厂、发展进出口贸易，大批量的中国员工被外派到非洲国家。由于国内外派员工人力成本的上升和安哥拉政府解决国内就业的要求，中国企业聘用当地的员工，以减少人力成本。由于当地员工的增多，员工管理的难题也随之而来。

1. 本案例由北京师范大学经济与工商管理学院的王文周、雷雨、张雁遥、陈晓萱撰写，作者拥有著作权中的署名权、修改权、改编权。

2. 本案例授权中国管理案例共享中心使用，中国管理案例共享中心享有复制权、修改权、发表权、发行权、信息网络传播权、改编权、汇编权和翻译权。

3. 由于企业保密的要求，在本案例中对有关名称、数据等做了必要的掩饰性处理。

4. 本案例只供课堂讨论之用，并无意暗示或说明某种管理行为是否有效。

AZ 安哥拉公司成立于 2003 年，十几年来，该公司已兴建机场、铁路、公路、市政、公房等大型基础设施，建立了水泥厂、电厂、汽车厂、棉纺厂、啤酒厂、饮用水厂等工业项目，发展了远洋运输和驳运产业，并取得了重大成果。在建的国际机场建筑面积 43 万平方米，年客流量达 1500 万人次。年产 360 万吨水泥生产线、109MW 发电厂、年产 10 万千升啤酒厂均已成功投产。AZ 安哥拉公司以修建铁路实践“钢铁丝绸之路”的理想，已竣工的总长度达 2680 公里的 3 个铁路重建项目横贯安哥拉。在建的安哥拉公房提供超过 20 万套安全、舒适及方便的住宅。设立在安哥拉的棉纺厂占地 4 万平方米，棉纱年总产量达 1300 吨，是中国企业在海外兴建最大规模的棉纺厂，为当地提供了上千就业机会。在过去的十多年中，本着“真诚互信、平等互利、合作共赢”的原则，AZ 安哥拉公司以自己的微薄之力，为安哥拉复兴建设做出了极大贡献。

目前，AZ 公司雇佣当地员工 1187 人，占员工总数的 42.42%。由于当地员工数量不断增加，在十几年的生产经营活动中，对当地员工的管理遇到了很多问题，如当地员工工作主动性差、工作技能低、安全意识差、偷盗现象频出等，虽然立即采取了应对措施，但收效甚微。

组织架构图

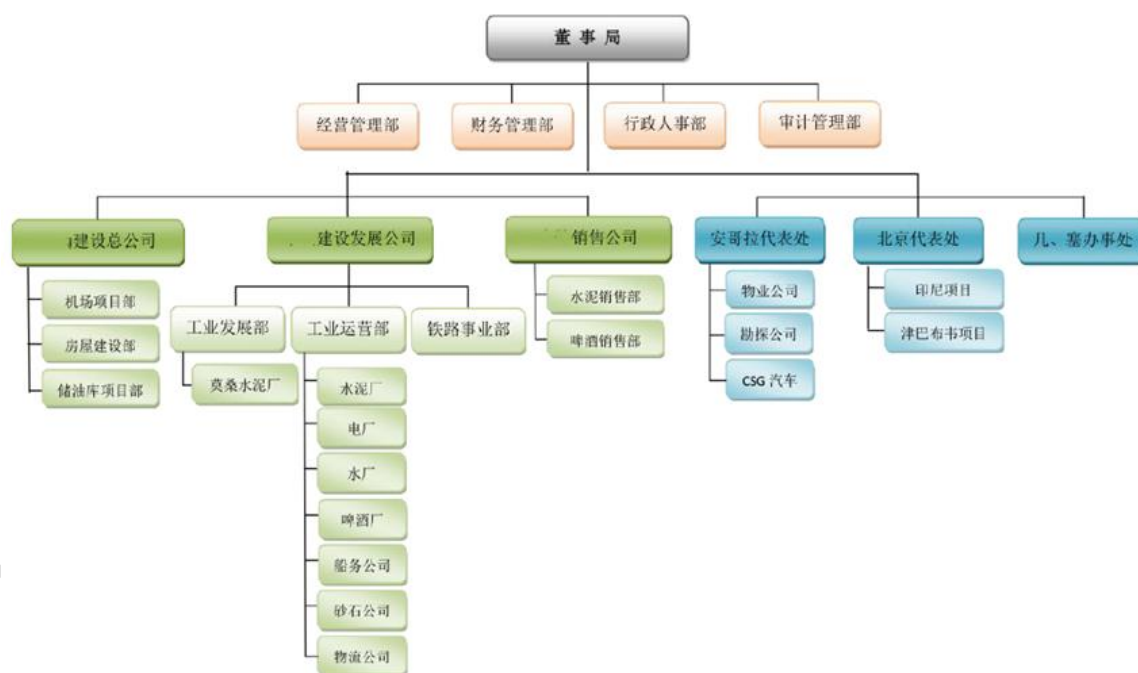


图 1 AZ 安哥拉公司组织结构图

2. 王经理的难题

王凯是 AZ 安哥拉公司北京代表处的一位人力资源部经理，已经有近 10 年

丰富的员工管理经验。近年来，在他和整个部门的努力下，公司的人力资源管理制度基本发展成熟，已经形成了一套完整严密的体系。

但是最近公司的气氛很不寻常，安哥拉一处水泥厂发生了罢工和恶性冲突事件，并引起了当地警方的介入，导致生产线全部停产，这件事让整个公司上下忙得焦头烂额。除此之外，近年来公司其他的工厂对安哥拉当地员工的管理上，也一直存在着大大小小的问题。

今天召开的部门经理会议上，经理们一致认为**这次罢工和冲突只是当地员工管理问题的缩影**，总公司这边仅仅依靠远程指挥不是长久之计，公司需要委派代表到安哥拉各个工厂去实地考察，对症下药，彻底解决冲突根源。

然而，当总经理询问哪位部门经理愿意去安哥拉实地考察时，整个会议室沉默了。总经理思考良久，将这个艰巨的任务交给了王凯。总经理说：“小王，我知道公司对安哥拉员工的管理难题也不是一朝一夕了，你不要有太大的压力，你这次就是过去看看那里的局势到底如何，安抚一下当地员工，让工厂重新恢复生产运作就可以了。”

这个看似简单的任务却让他感到压力倍增。很早以前就经常有驻安哥拉的中国员工向小王抱怨：**当地黑人员工不仅工作技能低，而且工作积极性差，及时行乐的消费理念，让他们缺乏对公司、对家庭的责任感。语言沟通上的障碍，更加深了中国员工和当地员工之间的隔阂，加剧了工作管理的难度。而堆积十几年的文化冲突早已上升演变成了制度层面的管理问题。**如今，总经理却把这个难题交给了他，王经理内心是百般不愿，但总经理的委托更令他无法推辞。可究竟如何处理黑人员工这错综复杂的跨文化管理难题，正在飞往安哥拉航班上的王经理头绪全无。

3. 初抵安哥拉

出了机场，王经理只感到一股热浪迎面扑来，这是热带地区特有的湿热空气，让人感觉懒洋洋的，提不起精神。沿着滨海大道驶向市区，路面很干净，路两边的建筑也不像繁华的大都市那样密密麻麻具有压迫感，而是样式新颖，具有当地的特色。王经理叹了口气，虽然正处于战后重建阶段的安哥拉经济飞速发展，但局部的动荡和战乱还是不断，法律和治安的欠缺让中国员工更加不愿在这里工作。

王经理要去调研的水泥厂建落在安哥拉的 G 县，由于王经理第一次来到安哥拉，途径县城时，便下车步行想要看一看安哥拉当地人民的生活。街上到处是肤色黝黑的当地居民，房屋也都是较为破旧的平房，可以明显的感受到当地

居民的**贫穷**现状。王经理看到有位黑人小伙子在路边用石头简易地架着一个锅，用柴火煮着黄色的粥状物，便好奇地走了过去。在葡语翻译的帮助下，小王得知这是当地居民喜爱吃的“凤喜”，是一种用玉米面加少量的白面搅拌而成的食物。在与黑人小伙子的交谈中，小王得知了他们很喜欢吃中国的烧烤、中国菜和馒头，但他们没有钱买调料，一般只用盐，像花椒大料等调料都是中国人才用的。出乎王经理意外的是，安哥拉反而是全球物价最高的地方之一，因为没有基础的工农业，所有的食品与物资都要靠进口。具体而言，上班的当地人平均月收入约 25000 宽扎，他们却生活在面粉 9000 宽扎一袋（50 公斤）、食用油 8000 宽扎/20 升的环境中，自然食不果腹，生活苦苦挣扎。但是最近几年，**在中国的帮助下，安哥拉建设了很多基础设施和工厂，大大解决了当地失业率极高的现状，提高了当地人民的生活水平。**

王经理没想到到达水泥厂的第一天，就遇到了一个突发事件。王经理到达时，恰好是**接近中午的交接班时间，可是接班的当地员工却都没有到。**王经理很诧异，立即询问水泥厂的李厂长为什么会出现这种情况，李厂长叹了口气，无奈地对王经理说：“**黑人员工普遍随意性很强，迟到、早退现象有时候十分严重，像这样每天都会有迟到的员工，再加上工作不积极，产量下降和材料浪费越来越严重了。**”

眼看着交接班时间早已过了，王经理对李厂长说：“**现在关键是要安抚在岗的员工。这样，你马上通知厨房给每人准备一份饭菜，再去尽量鼓励员工们继续坚持一下，等接班人员到了再下班。**”

李厂长说：“还是王经理想的周到。我一直督促他们一定要遵守上班时间，不准迟到，可仍旧屡禁不止。**后来我直接将按时出勤和工资挂钩，但似乎根本没什么效果，他们该迟到的还是会迟到。**”

王经理说：“如果这种奖惩制度不起作用的话，那就只能改变策略了。比如**就规定交接班前半小时就要到岗，工作的时候组长规定好每个员工的工作量，只有完成了任务才能下班，如果提前完成就可以提前下班，这样反而会提高他们的工作效率。**只有不断尝试和实践，才能知道什么样的方式对他们更有效果。”

李厂长赞同地点了点头。

4. 是什么导致了冲突？

下午李厂长带领王经理参观了整个水泥厂，路上李厂长向王经理讲述了前几日群体性冲突的具体情况：“**在前一天给全体员工发放当月工资后，第二天竟有将近 20%的黑人员工都没有来上班，**我曾一再强调过工厂的规定，一旦无故

旷工将严厉处罚，于是我便扣除了那些员工下月 50% 的奖金。黑员工在领取下月工资时，发现比上个月少了很多，他们找到我询问原因，并与我和几位中国员工发生了争执和推搡。”李厂长停顿了一下，“但是，其实这件事只是一个导火索，在争执过程中，黑员工对工厂管理的诸多不满都发泄了出来，他们抱怨我们在伙食上虐待他们，不给他们肉吃，他们要去做礼拜和做志愿不能来工作的时候，我们竟然还克扣他们的工资等等。”

王经理很诧异：“公司怎么会在伙食上虐待员工呢？”

李厂长哭笑不得：“我们一开始在食堂管理方面没有经验，但是为了表示对当地员工的尊重，我们提出了对中国和安哥拉员工供应同样的饭菜。在安哥拉菜的价格往往比肉的价格高，我们会特意安排食堂多吃一些蔬菜，这样虽然增加了部分伙食费开支，却可以避免种族歧视的言论出现。但是经过一段试运行观察发现，黑员工不太喜欢吃蔬菜，只喜欢吃鸡腿与肉一类的，甚至传出了虐待他们的言论，说给他们吃草，不给他们吃“凤喜”，他们要上告政府。在我看来，这都是两国的饮食差异导致的冲突。”

5. 和员工的沟通交流

王经理沉思良久，他决定利用休息时间和员工们聊聊天，问问他们在工厂的工作体验到底怎么样。

王经理选中了当地一位 21 岁的小伙安德烈，他主要负责水泥厂的搬运工作，已经在公司工作快一年了。在翻译的帮助下，王经理大体上了解到了安德烈的烦恼。安德烈说：“我不会说汉语，而带班的中国组长不懂葡萄牙语，组长布置任务的时候，我总是要花费很长时间去理解到底要我做什么。工作的时候，我不熟悉工作流程，我不知道下一步要做什么，要用什么工具。而且我不喜欢组长给我布置过程太复杂的任务，一旦我完成的不好，还要受到责骂。”

在问到前段时间的冲突事件时，安德烈说：“我们周六需要参加教堂组织的一些公益日，周日需要去教堂做礼拜，这是必须要做的事情，我不明白为什么要扣掉我们的工资，我们没有办法容忍。”

王经理找到了中国员工小张，询问他对管理当地员工的看法，没想到小张情绪激动地说：“也许我在安哥拉呆的时间太长了，对当地人有了许多偏见。他们对权力的崇拜、对家庭的不负责任、对公共财产的不关心和过一时说一时的态度都让我无法理解，有的时候我在想，从上世纪五六十年代中国就开始援助非洲，为什么过去了几十年还是没有任何变化？他们对自己家里的东西也不爱护，甚至偷拿厂里的工具和物品，甚至已经成为普遍的现象。大多数黑员工

只愿做重复性的体力工作，没有任何一技之长，也不愿意学习。”

在交谈中，王经理深深地感受到，中安两国人民差异的不仅仅是肤色、地域，更是人们的语言沟通、工作理念、生活方式和宗教信仰等方面的隔阂，公司要解决的不仅是管理上的问题，还有如何促进两国人民文化差异融合的难题。

6. 他山之石，可以攻玉

RB 公司是一家路桥工程有限公司，在安哥拉道路建设项目中取得了显著的成果，具有丰富的跨文化管理经验。在安哥拉期间，王经理亲自前往 RB 公司进行了实地考察。

在与 RB 公司负责人见面交谈之后，王经理了解到 RB 公司最近承接了一项中安合资环城路建设项目，高效并优质地完成了工程任务，100%合格率一次性通过竣工验收，项目取得了巨大成功。

在王经理问到当地雇员约 1600 人，约占总雇员比例高达 97%的情况下，是如何实现对当地雇员的管理时，RB 公司负责人这样答道：“我们编制了《员工手册》来规范员工管理，这个手册是对员工管理的关键依据，也是员工了解和认同公司文化的重要渠道。在项目中，我们对当地雇员进行培训和提拔，接受培训的当地雇员超过 400 人，约有 40%的当地雇员得到了不同程度的晋升。对于家庭贫困的员工，公司设立“员工应急基金”，通过无息借款、工资清算的方式帮助他们渡过难关，目前该基金使用总额已超过 100 万元。此外，公司制定了“困难家庭补助计划”，给家庭贫困雇员予以资助。公司对资深雇员进行奖励，向服务年限超过 10 年的当地雇员颁发“资深员工奖”。为了提升团队凝聚力，公司鼓励中方员工与当地雇员一起举办活动，比如举办公益活动和圣诞联欢活动等，也增强了员工对公司的自豪感。”

“据我了解，我们公司的中方员工和当地员工在生活理念、宗教信仰等方面都存在着很多的分歧和矛盾，贵公司是如何进行解决的呢？”

“我们曾对中方人员展开过专门的属地化培训，项目 90%以上的中方员工能用英语与当地员工进行沟通。同时，项目部组织中方人员对当地历史文化、风土人情以及法律法规进行学习，化解文化隔阂，建立和谐融洽的协作关系。其实，我们中国公司大量招聘当地雇员，不仅降低了人工成本，更为当地创造了许多就业机会，这是当地居民应当感激的事情啊。只要通过有效的属地化管理措施，便能激励当地员工的工作积极性，增强员工对公司的归属感，为公司在当地树立良好的口碑。”

7. 王经理的解决办法

受 RB 公司管理经验的启发，王经理连夜赶制了工作报告，对 AZ 安哥拉公司跨文化管理问题进行了全面的分析，并给出了相应建议：

1).制作葡萄牙语语言册。

在语言沟通方面，专门组织翻译人员对工作中常用到的约一千多个葡萄牙语词汇，用汉语拼音标写出近似发音，印成小册子分发到每个中国员工手里，供中方员工进行自主学习，且遇到紧急情况可以随时翻看。通过印发葡萄牙语小册子加强中国员工的葡萄牙语水平，以解决中国员工与安哥拉当地员工沟通的问题，提高效率，减少因语言不通所产生的矛盾。

2).定岗定位，因材施教。

本着因材施教的原则，将现有的各班排的当地员工全部打散，根据各班排长提出的意见重新分配。对不同的岗位制定不同的工资标准，技术含量较高的工作给予额外的薪酬奖励，鼓励员工学习新技术。

3).领用登记制。

针对黑人员工使用工具时损坏率高、丢失率高的情况，各班排实施工具领用登记制，上班时领用的工具，到下班时必须交还。如果出现损坏或丢失的情况第一次批评，第二次进行现金处罚，金额各班排根据工具价格自定。

4).尊重生活饮食习惯。

将原有食堂一分为二，一部分雇佣黑人厨师来负责黑人员工的饭菜，另一部分由中国员工来负责中国人饭菜。并在中国人食堂中增开一个专门供应黑人员工的窗口，如果黑人员工有需要可以提前向食堂管理员提出申请，由食堂管理员进行协调。

5).尊重宗教信仰。

宗教方面不可以干涉，应在充分尊重的情况下进行人性化管理。一些当地员工周末需要参加教堂组织的一些公益日和去教堂做礼拜，针对这种情况，规定员工请事假必须提前一天，方便公司安排工作进度，否则按制度处理。

王经理在启程回国前对李厂长说了这样一段话：

“在工作中，前期要建立各项制度，并且根据实际情况进行修改，最终建立完善的、符合实际情况的制度。在室外建立专栏把这些制度公示出来，以方便员工及时学习。所有的制度都不可能一次性完善，尤其是在国外。有很多不确定因素决定了许多管理工作必须逐步地完善，我们必须去了解当地的风俗习惯及时修改制度，让我们的各项管理做到入乡随俗，更加人性化。想要在安哥拉将我们的公司管理好，经营好，还有很长的一段路要摸索。”

8. 尾声

随着国家“一带一路”战略的实施和开展，越来越多的企业开始拓展其海外市场，这样就必然要聘请当地员工来工作，跨文化管理也就成为一个必须面对和解决的难题。但是，目前国内对于跨文化管理的研究大多是实际经验的总结，缺少系统性的理论支撑。另一方面，每个企业面临的具体问题不尽相同，解决的办法也是各有千秋，其他公司的成功经验并不一定适用于本公司，需要根据企业的实际情况发挥主观能动性加以调整。

正如总经理王凯所说，想要把公司经营好、管理好，还有很长的一段路要摸索。公司的海外拓展之旅还在继续，以后的路该怎么走，进行跨文化管理的过程中还会面临怎样的难题呢？

（案例正文字数：6379）

Cultural Clash

The Cross-cultural Management Practice of AZ Angola

Abstract:

With the proposal of the country's "go global" and "one belt and one road" strategy, more and more Chinese companies have begun to expand its overseas markets. China-Africa relations have become increasingly closer, and more and more Chinese companies have entered African countries. AZ Angola is a private enterprise engaged in the construction of infrastructure projects and operating physical factories. The labor cost of the Chinese expatriate staffs is too high, and the Angolan government also proposes policies to solve domestic employment, so AZ Angola employs a large number of local staffs. At the same time, however, the company has faced of numerous management problems in terms of work philosophy, lifestyle, language communication, and religious beliefs. Manager Wang was then assigned to Angola to resolve the conflict between the company and local employees and launched a series of cross-cultural management practices.

Key words: AZ Angola Corporation; Cross-cultural management; Territories management; Conflict management