

## 跨国企业人力资源管理四大特征解析

文/程玉贤

跨国企业人力资源管理是指跨国企业对海外工作人员进行招聘选拔、培训开发、业绩评估和激励酬劳等过程的管理。实际上,跨国企业人力资源管理与国内企业人力资源管理的基本框架没有改变,比如,国内企业人力资源管理与跨国企业人力资源管理的研究的基本内容都是关于招聘选拔、培训开发业、绩评估和激励酬劳等内容的管理。但是,在对这些内容管理的过程中,跨国企业人力资源管理又有其特殊性,只有清楚的认识到了这种特殊性,才能在跨国企业人力资源管理过程中使管理更具针对性,从而促进管理的有效性。

跨国企业人力资源管理相对于国内企业人力资源管理,主要表现出以下四大特征:

### 1. 人力资源管理的跨文化性

在跨国企业中,由于来自于不同国家的成员所处的文化背景不同,那么在行为方式上、价值观念上和管理理想上都会存在很大的差异,而这些差异的存在常常会使得企业中的管理者之间,管理者与员工之间以及员工与员工之间发生矛盾和冲突,从而使得工作效率下降。因此,在跨国旅游企业人力资源管理中更加关注员工之间的跨文化的沟通问题。而对于跨国企业人力资源管理者来说,明析企业中的文化差异所在,是做好人力资源管理工作的必要条件。跨国企业内部的文化差异主要表现在以下几个方面:

#### (1) 语言和行为方式上的差异

由于不同文化背景的人对相同的象征符号所表达的意义可能大相径庭。

就打招呼而言,中国人习惯用“您上哪儿去?”“您吃了吗?”“去上班?”等话语来打招呼。“您上哪儿去?”这样的问候美国人会认为侵犯了他们的个人隐私。你吃了吗?对他们来说好像是一种邀请对方吃饭的暗示。中国人的打招呼语喜欢用与个十分相关的语言,在中国文化中,这是表现对对方关心的一种方式。而西方人喜欢用与个人无关、不会引起麻烦的话语来打招呼。如,“Hello!”“How are you?”等用语。

就行为方式而言,在日本,所有商业交流都以正式交换名片为开始,但在意大利不会出现类似事情,因为意大利人不太使用名片。如果在企业内部,管理者之间,一个来自于日本,另一个来自于意大利,在最初的见面时,日本人可能会出于对对方的尊重,会将自己的名片十分郑重地递给意大利人,如果这位意大利人不了解日本的习惯做法,会很不在意的接过对方的名片,并且不会把自己的名片递给对方,因为他认为没有必要这样做。但这对于日本人而言,他会认为这是对自己的极大不尊重。因此,隔阂可能从现在就产生了,并且日本人会把这种不满的情绪带到工作中去。在美国人和日本人讨论问题时,美国人在谈话中喜欢单刀直入的方式,而日本人喜欢迂回间接的方式。和日本人讨论问题的美国人总是抱怨他们很难分辨出日本人的态度究竟是肯定的还是否定的,因为日本人很少清楚地表明自己的立场;而和美国人讨论问题的日本人总是认为美国人太直接,有些咄咄逼人的感觉,正因如此,一场冲突也就不可避免地产生了。

#### (2) 价值观的差异

价值观是指人们对事物的看法与评价。以美日两国对待个人价值上的差异为例,在美国,人们认为个人是最重要的,个人幸福比群体幸福更有价值;在日本,人们认为个人应该服从集体和组织,强调集体和组织的重要性。再以不同国家对待权力认识上的差异为例,墨西哥、法国、印度、菲律宾等国家,有严格的等级观念,在企业中表现为管理者与下属之间感情差距很大,上司有较大的权威,不易接近;相反,在奥地利、以色列、丹麦,人们认为人彼此是平等的,等级制度只不过是所任职务不同而已,在企业中上下级感情差距小,下属很容易接近并敢于反驳上司。

#### (3) 经营管理思想的差异

不同的文化产生不同的经营管理思想,而经营管理思想的不同则让员工难以接受对方的政策与管理模式。西方大多数企业讲求互利、效率、市场和应变的思想,重视长期行为。在决策上,西方企业倾向于责权明确的分散决策,实行独立决断和个人负责。与此相反,我国国有企业习惯于集体决策,在决策时常常拟定十分详细的方案,征求多方意见后进行修改和选择,然后再制订实施程序、细节安排和计划考核的办法。日本企业的管理人员讲究权威,喜欢独断;而美国企业的管理人员提倡民主,鼓励参与。发达国家管理人员主张竞争和拉开工资差距;发展中国家的管理人员则强调稳定和缩小工资差异。发达国家的管理人员注重时间准时性、紧迫感和利益关系;亚洲许多国家管理人员则没有紧迫感,而且注重人际关系。发达国家管理人员偏爱高风险、高收益的决策效

果；发展中国家管理人员则比较保守。欧美国家管理人员讲原则，但上下级联系紧密；亚洲一些国家管理人员讲人情，但上下交往保持一定距离。

## 2. 管理人员选拔途径的多样性

对于国内企业来说，管理人员选聘的途径主要有两个，即企业内部提升和企业外部招聘。而对于跨国企业来说，管理人员选聘的途径要更加广泛和更加复杂。跨国企业选聘管理人员通常是跨国界的，管理人员来源主要有三种途径：从本国外派、从东道国公民中选拔和从第三国中聘用国际化专职经理人。从本国外派是指具有跨国公司母国国籍外派到海外工作的管理人员，也称为外派人员。例如，德国西门子公司雇用德国管理人员派往在中国的子公司。从东道国公民中选拔是指跨国公司在东道国中选聘的当地人为海外公司的管理人员。例如，美国福特汽车公司在英国的子公司聘用的英籍经理。从第三国中聘用国际化的专职经理人是指跨国公司选聘的具有第三国国籍的专门从事跨国企业经理工作的管理人员。例如，德国汉莎集团在北京的凯宾斯基国际饭店聘用的是奥地利籍经理。

由于跨国企业选择管理人员途径的多样性，使得跨国企业人力资源的管理者要对跨国企业管理人员选择途径的做出正确的决策。为了决策的正确性，必须对跨国企业管理人员选拔的各种途径的利弊有明确的认识。只有掌握了各种选拔途径利弊所在，才能在对跨国企业管理人员的选择途径做出正确的决策。以下是对三种途径的利弊分析。

### (1) 从本国外派管理人员的利与弊

有利的一面：由母国外派管理人员，有利于母公司与海外子公司的沟通与控制；有利于保守商业秘密，保护企业的专有技术；维护母公司的利益，降低经营风险。本国派出的管理人员熟悉母国的情况，熟悉母国的政策、习惯做法及人事状况；母国人员一般更能理解整个公司的全球战略。

不利的一面：母公司的管理人员不熟悉东道国的环境，与东道国有文化、宗教、观念上的差异，与员工的沟通受到影响；母公司的管理方式可能不适应东道国企业，易产生矛盾，需要较长时间的磨合期。

另外，由本国外派管理人员，会使企业增加很大的管理成本。因为外派一名管理者携带家属去国外，每年所花费的费用大约是他基本工资的3倍左右。如果外派人员在任期未完成前就回国，那么不仅会增加公司的费用（如给母公司带来的平均损失除了相当于3倍年薪的基本费用外），还有重新安置的花费。而且还会给其他雇员造成很大的打击。除此之外，由于派给驻外人员的任务没有完成，还会给企业造成很大的经济损失，并且贻误商机。

### (2) 从东道国中选拔管理人员的利与弊

有利的一面：当地人员对国本商业结构、法律、人们的习惯很熟悉。因此，可避免因文化差异造成的经营管理方面的问题和人际沟通障碍；有利于与东道国政府、商业、银行、税务等部门沟通；熟悉当地的经营环境，减少决策失误；符合东道国政府雇员本地化的政策；可以大大降低费用：一方面是降低或免除了外派人员培训和驻外津贴等费用；另一方面可使公司利用一些东道国较低的工资水平的优势，用高于当地工资标准的办法吸引到高质量的人才。

不利的一面：东道国的管理人员会对母公司的全球战略缺乏了解和认识，对公司全球一体化的战略实施造成困难；不利于与母子公司的沟通及母公司对于子公司的控制；不利于公司总部的年轻经理人员到国外工作以获得跨国经营所必需的工作经验和知识，一旦当地管理人员在子公司被提拔到最高职位时，他们就不可能再提升了，这种情况往往会影响他们的士气；另外，一些东道国人员把在外国公司工作当成一种培训，一旦获得经验就另谋他职。

### (3) 从第三国中聘用国际化专职经理人的利与弊

有利的一面：国际职业化的经理人一般都具有良好的专业技术素质和国际化经营管理经验；比较中立，不易卷入东道国的民族、宗教矛盾之中。

不利的一面：母公司招聘的第三国经理人选，在一定程度上减少了海外子公司人事管理的自主权；若东道国有本地雇员，则易引起排斥态度。另外，选用第三国的管理人员，他们的工资都很高，这会使本国与东道国的管理人员产生不满。再有，管理人员及其家属在不同国家间的调动也造成了费用的增加。

以上三种选择跨国企业海外子公司管理人员的途径各有利弊，因此，跨国企业人力资源管理面临着对选拔途径如何决策的问题。西方国家的学者认为，跨国企业选聘海外子公司的管理人员应根据企业国际化经营的不同发展阶段来制定人事政策：

(1) 跨国企业国内生产国外销售阶段。这时企业以产品出口为主，了解和掌握东道国的市场信息、营销方式极为重要。聘用东道国人员有利于市场营销。

(2) 国外生产就地销售阶段。国际企业开始把生产转向海外，由于东道国企业缺乏专门的管理人才与经验，一般会选聘母公司人员或第三国公民担任子公司的管理人员。

## 3. 人力资源管理模式的综合性

人力资源管理模式的差异导致了跨国企业在对人员招聘、工资待遇、业绩评估方法的不同。

而这些差异涉及到跨国企业员工是否能接受的问题。比如：美国人力资源管理模式的特点是人力资源的市场化配置和人力资源工资价格水平决定机制的市场化。也就是说，企业要用人只要到劳动力市场公布一下需求信息就会有相应的人员供你挑选；员工的工资是通过劳资双的谈判来确定的。在美国员工可以接受被解雇的现实，而不能接受工资下调。因为，下调工资意味着能力的下降，再到新的工作单位会被人家误解。而在日本则不然，对于经常的更换工作者会被人歧视。因此，在日本，即使企业处于非常时期，员工也很少有提出辞职的。而作为企业，也很少辞退员工。又如，在员工薪酬方面，按小时获得工资的概念在墨西哥很淡薄，墨西哥人按全年365天领取薪酬；而在奥地利和巴西，员工满工作一年就会自动进行30天的带薪休假的待遇（作者单位：北华大学经济管理学院，副教授）

#### 相关链接

[“0值法”在人力资源管理中的应用分析](#)  
[适应传媒产业需要 努力培养复合型人才](#)  
[应用型人才与审计培养模式改革探索](#)  
[激励知识型员工的心理策略](#)  
[关于员工离职的公平理论分析](#)  
[制造业创新型技能人才开发研究](#)  
[企业人力资源危机及防范策略研究](#)  
[跨国企业人力资源管理四大特征解析](#)  
[浅析知识经济时代企业员工素质教育的特点与趋势](#)

本网站为集团经济研究杂志社唯一网站，所刊登的集团经济研究各种新闻、信息和各种专题专栏资料，均为集团经济研究版权所有。

地址：北京市朝阳区关东店甲1号106室 邮编：100020 电话/传真：（010）65015547/ 65015546

制作单位：集团经济研究网络中心