


# 第十章

## 全球人力资源管理



技术的、经济的和社会的变化，使组织越来越依赖于人力资源来实现目标。

### 本章主要内容：

- 人员配备
- 管理培训
- 绩效评估
- 薪酬管理
- 劳工关系

# 国际企业人力资源管理的特点

- 国际企业人力资源管理的特点：国际企业全球人力资源管理会因为各国的劳动力市场、文化、法律体系和经济体系等差异，而变得非常复杂。比如：
  - 补贴会因为各国的管理习俗不同而不同；
  - 劳工法律各不相同，有的允许有工会，有的则不允许，工会的作用各不相同。
  - 平等的雇佣关系，在不同国家得到不同的尊重
  - 一些指令经济国家还规定了严格的雇佣制度。

# 人员配备战略

- 人员配备：就是为某一工作岗位选择和配置合适的员工。所选择的员工既要适合一个岗位，又要有助于提升企业文化。
- 人力资源战略通常有四种机制：
  - 种族中心制；
  - 多元中心制；
  - 地区中心制；
  - 全球中心制。

## 以往知识回顾：

企业文化是指该组织的规范和价值体系，建立企业文化也是人力资源管理的职能之一。

# 人员配备战略

---

## □ 种族中心制：

- 概念：是指关键管理岗位都由本国人才担任的管理模式。
- 应用：这种模式在实施跨国经营的初期采用的较多。一般日本和韩国的企业较多采用，美国公司也有很多倾向于采用这种模式，而欧洲公司相对少一些。宝洁、飞利浦都曾经采用这种机制。

# 人员配备战略

---

## □ 种族中心制：

### ■ 采用种族中心制的理由：

- 东道国缺乏相应的管理人才，尤其是在欠发达国家经营的时候；
- 保持公司的统一的企业文化，日本公司经常强调这一点；
- 实施国际战略的企业，即通过向国外分支机构转移核心竞争力实现扩张的企业，必须通过本国人才实施这一战略。
- 其他理由：本国的文化造就人才向外流动的环境，比如日本、韩国人的家庭观念相对淡漠，而常驻国外又有比较丰厚的补贴。

# 人员配备战略

---

## □ 种族中心制：

### ■ 种族中心制的两大弊端：

- 限制了东道国人才的升迁机会，导致反感情绪，最终影响工作效率和团队合作。
- 不能很好地弥补文化差异，本国的人才往往不熟悉东道国的市场环境（产品特性、分销战略、沟通战略、定价战略），容易做出错误的决策，而且本国人才流动性比较强，在一定的任职期间内，用于熟悉东道国环境和准备离任的时间比重很大，往往不能安心工作。

# 人员配备战略

---

## □ 多元中心制：

- 概念：侧重使用东道国人才从事管理工作，尤其是中层管理职位。它弥补了种族中心制的缺点。
- 优点表现为：
  - 弥补文化差异。
  - 人力资源成本低，通常外派人员花费很高。



# 人员配备战略

---

## □ 多元中心制：

### ■ 多元中心制的缺点是：

- 东道国人才由于对外界的接触较少，而难以深谈到更高职位，而且更高职位的外派人才往往与东道国的中层人才之间形成隔阂。
- 不利于企业文化的贯彻。区位经济、曲线经济效益都很难实现。这种模式适合于采用多国战略的跨国经营。联合利华采用多国战略，发现从多国战略相跨国战略的转变非常困难，国外分支机构变得非常独立，形成办自治的状态，各自带着强烈的国家色彩，很难把这些小王国统一起来。



# 人员配备战略

- 全球中心制：在全球的人力资源中选择和配备合适的人担任相应的工作。
  - 全球中心制的优点：
    - 可以享受全球资源
    - 建立跨文化经营的管理人员队伍，这样的队伍是建立一个强大、团结的企业文化的第一步。实行全球中心的企业可以从区位经济和区县经济以及多方向转移核心竞争力的需求，配备人员。消除文化隔阂，弥补文化差异。是一种有吸引力的模式。
  - 全球中心制的缺点：
    - 可能面临比较高的人力资源成本。
    - 东道国的某些政策性限制。

# 人员配备战略

---

## □ 地区中心制：

- 概念：类似全球中心制，只不过是 在一个区域内的人力资源中选配人员。可以作为实行全球中心制的一个过渡方式。
- 应用：许多跨国公司在放弃了种族中心制之后，采用的是地区中心制。比如聘用新加坡、台湾或者香港的人才担任在中国大陆管理职务。

# 人员配备战略

## 人员配备机制的比较

人员配备机制	适用范围	优 势	劣 势
种族中心制	国际战略	弥补东道国人才缺乏的不足 统一的企业文化 有助于核心竞争力的转化	引起反感情绪，影响工作效率； 文化短视
多元中心制	多国战略	减少文化短视现象； 成本低	限制人才流动性； 难以建议统一的企业文化
全球中心制	跨国战略 全球战略	利用全球资源； 有利于建立跨文化团队	成本高； 东道国政策的制约
地区中心制	跨国战略 全球战略	利用地区资源； 建立跨文化团队	成本高； 东道国政策的制约

# 人员配备战略

---

- 外派经理人员：  
无论哪种机制，都面临着向海外分支机构外派经理人的问题，即使采用多元中心制，其高层管理人员，往往也会启用外派人员。采用种族中心制的时候，外派人员全部由本国派遣，而全球中心制或者地区中心制，极可能使本国人员，也可能是其他地区的人员。

# 人员配备战略

## □ 外派经理人员：

### ■ 影响外派经理人员工作绩效的因素：

- 没有能力应付海外工作和承担更大的责任
- 在新环境中遇到问题
- 配偶不能调整好状态
- 个人和情感的成熟度

### 思考：

对于美国外派经理人来说，最主要的影响因素是配偶不能调整好状态。那么，对于欧洲人和日本人来说，那个因素更重要呢？

# 人员配备战略

## □ 外派经理人员：

### ■ 外派经理人员的挑选：

在本国表现良好的经理人，不一定都能够不同文化背景中升任管理工作。有四个指标可以帮助确定外派经理人员的选拔：

- 自我定位
- 他人定位
- 直觉能力
- 文化的忍让程度

### 讨论：

这4个指标中的前3个涉及心理学，第4个则考察文化表现。那么专业技术水平和管理能力在选拔中应该处在什么位置呢？

# 培训与管理开发

---

## □ 对外派经理人员的培训：

- 目标：提供外派经理人员在海外岗位成功发展所必需的技能。
- 内容：
  - 文化培训：熟悉东道国文化是顺利开展工作的前提，包括与客户与本地员工打交道，了解当地文化、社会方面的指示，可以增进亲和力。
  - 语言培训：语言对开展海外工作非常重要，虽然英语是通用语言，但是掌握当地语言可以提高经理人的影响力。
  - 工作培训：工作培训主要针对如何在不同文化环境开展工作进行。



# 培训与管理开发

---

## □ 对本地员工的培训：

- 意义：不应该忽视对东道国员工的培训，因为本地员工是人力资源的主体。
- 目标：贯彻企业文化，提供工作技能。
- 内容：企业文化、工作技能、语言培训。

# 培训与管理开发：

## □ 外派人员的召回：

- 目标：回国后如何适应新岗位，并学会把在海外的经验传授给他人。
- 内容：
  - 新岗位的适应性培训
  - 海外知识应用型培训。

统计资料显示，外派回国人员有**15%**在一年之内离开公司，有**40%**在3年之内离开公司

# 培训与管理开发：

---

## □ 管理开发：

- 目的：增加能个经理人队伍的技能水平。管理开发计划可以提高整体的生产力和管理资源的质量。
- 策略：提供一套综合性的不断地管理教育和不同的岗位轮换，帮助经理人员积累各种管理工作的经验。
- 方法：
  - 公司内部培训和场外培训
  - 建立非正式关系网络
  - 专题活动

# 绩效评估

---

- 绩效评估：恰当地评价外派经理人的业绩表现。
- 绩效评估的途径和问题：
  - 外派机构的人力资源部门：派机构的人力资源部门往往看重经理人与当地文化的适应情况，对于那些顽固坚持本国作风的经理人，往往会有负面评价。
  - 本国人力资源部门：本国人力资源部门距离经理人较远，往往以硬性的指标考核，而忽略经理人在弥合文化差异方面的成绩。

# 绩效评估

## □ 绩效评估的准则：

- 重视现场管理人员的评价意见；
- 倾听曾在同一地区工作过的前任外派经理人员的意见

### 思考：

文化差异使得全球队伍业绩的评价变得复杂。派往美国的外派经理人，受个人主义价值观影响注视个人业绩和表现；而派往日本的外派经理人，更注重集体观念和团队合作精神。该如何评价全球团队呢？

# 绩效评估

---

- 对东道国员工的绩效评估：  
对东道国员工的绩效评估是一件复杂的事情。由于不同的人才机制，所以对东道国员工的职能要求不同，评估的时候还必须考虑到文化差异，仅仅依靠考核制度有时候很难反映正确的结果。对东道国人才的准确评价，关系到团队稳定也，也关系到企业的长久发展。

# 薪酬管理

---

## □ 薪酬管理的内容：

- 确定外派经理人的补贴
- 制定东道国员工的工资政策

## □ 外派经理人的补贴：

- 往往根据东道国的经济发展程度和生活便利程度确定。不同国家的做法有相当大的差异，实际水平也有很大的差异。

例如：**CEO**在美国的平均补贴是**140**万美元，在日本是**55**万美元，而在台湾是**18**万美元。而且美国经理人还会从认购股票中获得收益。



# 薪酬管理

---

## □ 外派经理人的补贴：

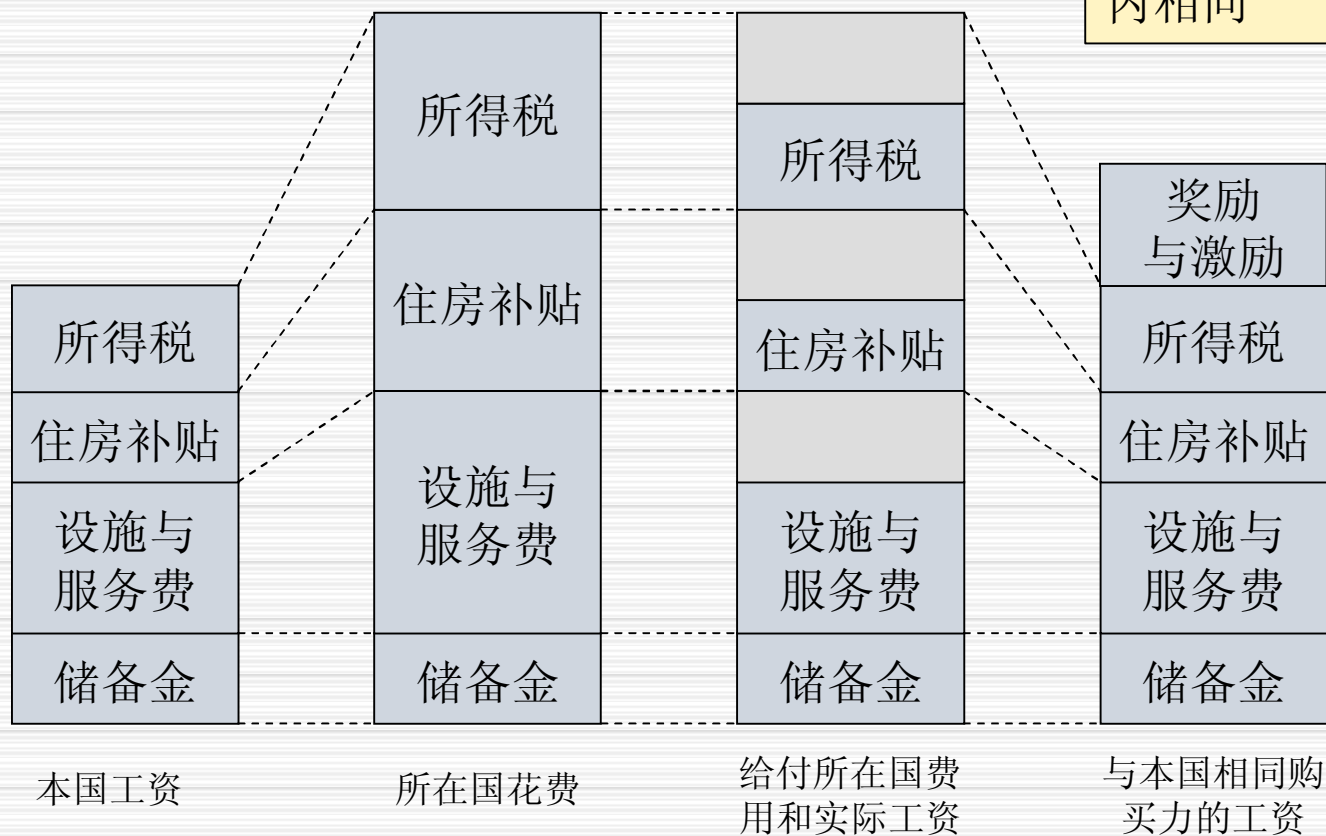
- 实行全球中心制和地区中心制的企业，其经理人可能来自不同国家，制定合理而公平的补贴有重要。

例如，经理人中美国籍的经理人希望按照美国的薪酬标准获得补贴，如果其他国际的经理人都按照美国的标准补贴，将是非常可观的高成本。如果不按照统一的标准补贴，肯定会引起其他国籍经理人的抱怨。

# 薪酬管理

## □ 外派人员的工资制定：平衡法

使国与国之间的购买力相等，雇员在国外岗位上的生活水平与本国国内相同



# 薪酬管理

---

## □ 当地员工的工资政策：

- 制定当地员工的工资政策，既要考虑到东道国的经济发展程度、社会生活水平，还要考虑到公司的企业定位，和职务的责任。

工资水平往往是引发劳动争议的导火索。而决绝劳动争议也是人力资源管理的职能。例如，在中国的跨国企业中，一般认为北欧国家的公司支付的工资水平较高，其次是其他欧洲国家，然后依次是美国、韩国，日本公司的工资排在最后。

# 国际劳工关系

---

- 意义：国际劳工关系对全球战略的影响，因为，劳工关系可能会限制公司的全球战略。
- 任务：加强公司和有组织的劳工之间的和谐关系。
- 内容：
  - 研究有组织的劳工关注的问题
  - 了解劳工如何应付他们所关注的问题
  - 研究如何管理劳工关系以减少纠纷