

跨国公司人力资源的跨文化整合模式研究

袁 荣¹, 冯 玮²

(1. 武汉理工大学 外国语学院, 湖北 武汉 430070; 2. 湖北大学 商学院, 湖北 武汉 430062)

摘 要: 在跨文化管理理论基础上阐述了跨国公司人力资源跨文化整合的动因, 分析了跨国公司人力资源跨文化整合面临的主要障碍, 提出了跨国公司人力资源跨文化整合的优化模式。

关键词: 跨国公司; 人力资源; 跨文化整合; 经济全球化

中图分类号: C931.3

文献标识码: A

文章编号: 1001-7348(2006)08-0186-03

0 前言

20世纪80年代中期以来, 随着经济全球化的发展, 许多具有开拓精神的中国企业将眼光瞄准了海外, 不同程度地开展了跨国经营管理活动, 例如跨国界的业务重组、加强全球战略联盟、跨国界收购与兼并。我国知名的跨国公司如联想、中石油、中石化、海尔等纷纷实施国际化战略, 在海外有了迅速的发展。海尔2002年实现全球营业额711亿元, 海外营业额达到10亿美元, 利税总额达到44亿元。海尔集团先后在106个国家设立了3万多个销售网点和10个技术信息网络, 并建立了具有国际竞争力的全球设计、制造、营销与服务网络体系, 形成了“三位一体”的整体战略布局及国际化框架, 完成了“海尔的国际化到国际化的海尔”的跨越。自2004年12月8日联想宣布并购IBMPCD之后, 就一直成为公众瞩目的焦点。然而, 与世界跨国公司相比, 我国跨国公司无论规模和效率都相差甚远。排名世界500强第86位的中国石油化工股份有限公司, 员工总数为93.7万人, 收入为400亿美元, 而爱克森——美孚公司的员工总数为9.79万人, 却有1920亿美元的收入。国际跨国公司的实践证明, 人力资源的跨文化整合对于跨国公司实施国际化战略有着举足轻重的作用, 跨国公司在其发展战略、市场营销

和人力资源开发中, 高度重视文化整合问题, 特别注意评估原来在母国文化环境下的管理理念和模式在异国的可适用性和改造问题。许多现代化跨国公司如惠普、IBM、联合利华、菲利普等都将跨文化人力资源整合问题提升到企业组织的战略管理层面, 以提高企业的全球化适应能力。能否顺利实现人力资源的跨文化整合已经成为跨国公司在其经营战略和组织建构的设计、制定和实施中面临的新课题。

1 跨文化管理理论与人力资源的跨文化整合

跨文化管理学是20世纪70年代后期在美国逐步形成和发展起来的一门新兴的交叉学科, 它研究的是在跨文化条件下如何进行有效管理的问题。众多学者在此领域展开了研究, Hofstede(1980, 1991, 1993)提出了著名的文化差异五维度模式; Kluckhohn & Strodtbeck(1961)提出了六大价值取向理论; Moran & Harris(1982, 1987)研究了文化对全球化管理的影响, 提出了跨文化领导、谈判、沟通的技巧; Rick(1983)通过分析跨文化失败案例, 提出了导致国际商务跨文化失败的诸多因素; Killing & Beamish(1983)研究了国际合资经营的成功要素; Joynt(1997)致力于管理文化的区域性研究, 比较分析了各国跨

文化管理模式; Schneider(1997)研究了跨文化结构、战略与人力资源, 提出了应对文化差异的战略方法; Calori(1994)对欧、美、日管理文化进行了比较研究; 范徵(1993, 1997, 2002)提出了中外合资经营的跨文化管理体系; 赵曙明(1994)提出了国际企业跨文化管理体系。综观当前主流的跨文化管理研究成果, 研究主要集中在区分文化差异的方法和维度、跨文化管理的比较研究、国际企业(主要是国际合资经营)的跨文化管理体系以及跨文化管理技能这4个方面, 其中关于文化差异的方法和维度、国际企业的跨文化管理体系方面的研究成果为本课题研究提供了重要的理论基础。关于人力资源跨文化整合方面的研究较少, Segel-Horn(1999)提出了文化整合矩阵, 亚历山德拉·里德·拉杰斯(2001)对企业并购后人员的保留和董事会的合并等方面做了阐述。查尔斯·甘瑟尔在文化整合的基础上分析了应如何进行人员整合, 强调沟通与协调的重要作用。李颖庆(2000)认为在实施人力资源整合时应加强双方的有效沟通与交流。本文提出的人力资源跨文化整合模式是在这一研究领域的初步探索, 旨在探讨基于文化差异的人力资源整合的理论与方法。

2 跨国公司人力资源跨文化整合的动因

收稿日期: 2006-03-13

作者简介: 袁荣(1970-), 女, 武汉理工大学外国语学院, 研究方向为跨文化管理; 冯玮(1971-), 女, 湖北大学商学院, 研究方向为战略人力资源管理。

管理专家戴维·利克斯曾说过：“大凡跨国公司大的失败，几乎都是因为忽视了文化差异所招致的结果”。在经济全球化时代，作为变量的文化因素显得尤为重要，跨国公司的国际化经营活动必须越来越充分地考虑跨文化因素。在跨文化环境中，积极创造跨国组织文化比消极地同化于一个占主导地位的伙伴民族文化更为重要。在我国，人力资源的跨文化整合已经成为中国跨国企业实现国际化战略的最大瓶颈之一，无论是海尔、联想，还是华为、TCL，都面临着类似的挑战。如何顺利实现人力资源的跨文化融合是所有跨国公司无法回避的问题。跨国公司人力资源跨文化整合的动因如下：

(1) 有利于解决文化冲突问题。当跨国公司实施跨国经营活动时，来自不同文化的概念、价值观以及态度等也进入了东道国，这种跨文化交流无疑给外国和本国的企业员工带来了文化冲突和挑战。在跨国公司内部，来自不同文化的成员间的绝大多数误会、冲突和交际障碍都可以归咎于各自特有的文化要素，这些障碍包括错误的概念、成见、文化敏感缺损，或者干脆就是文化上的歧视(Ying, 1996)。人力资源的跨文化整合能够为持不同文化价值观的员工建立良好的跨文化沟通渠道和有文化融合力的组织机构和运行机制，从而更好地解决跨国公司面临的文化冲突问题。

(2) 有利于促进全球化和地方化的优势互补。“在全球化和地方化之间达到平衡是跨国公司战略制定与实施的基本原则，也是获得全球市场竞争优势的战略保障”（张新胜，2002）。通过有效的人力资源跨文化整合，跨国公司可以根据自身的经营目标、竞争实力和企业所在国的文化环境以及母国文化与东道国文化之间的文化差异情况来选择不同比例的全球化和地方化相结合的战略，最后来决定采用地方本土化战略，还是全球标准化战略或是全球地方化战略，以最大限度地实现全球化和地方化的优势互补。

(3) 有利于增强跨国公司的核心竞争力。1997年英国经济学家情报社等所做的《展望2010年》调查报告显示，全球67%的公司是基于核心竞争力来推动竞争优势的，到2010年这一比例将达到85%。企业的核心竞争力包括硬件和软件两个部分。硬件包括产品、

技术、知识、外部资源获取等能力，软件包括核心价值观、使命、愿景等文化核心。跨国公司人力资源的跨文化整合是跨国公司在母公司和东道国完全不同文化背景之间找到平衡点，实施统一的人事安排、薪酬设计、行为规范、企业理念及文化建设。跨国公司通过人力资源的跨文化整合打造的有共同愿景和理念、工作高效、具备全球化适应能力的跨文化团队是其核心竞争力的重要组成部分。

3 跨国公司人力资源跨文化整合面临的障碍

3.1 如何应对基于战略性文化差异的文化转移问题

战略性文化差异指合作双方在实际的文化整合中所必须整合的关键维度上的根本假设差异。著名的惠普公司与康柏公司、克莱斯勒与奔驰公司间的合并均经历了痛苦的整合过程。从全球并购活动的实践来看，许多企业在进行并购活动时过于专注于战略经济方面的考虑，而忽视了并购双方的文化差异可能引起的问题，对整合过程产生影响最大的是并购双方的战略性文化差异，跨国公司在实施人力资源跨文化整合时如果忽视了合作双方的战略性文化差异，不能就这些相关的文化维度建立共同的基本假设，那么将不利于跨国公司通过并购活动来实施国际化战略。

3.2 如何解决基于不同文化价值的文化冲突问题

跨国公司合作经营的实践表明，合资企业内部因为来自文化价值观的碰撞而导致合作双方对峙，冲突越来越大，进而造成公司市场机会的损失和组织机构的低效率，这样的跨国合资公司很有可能在新一轮的竞争中陷入困境，甚至被淘汰。因此，跨国公司必须在异域文化环境中努力建设具有本国公司特色的企业文化，树立共同的价值标准、道德标准和行为模式，把具有不同文化背景的各国员工凝聚起来，共同实施公司的经营战略，这是人力资源跨文化整合的核心所在。如果跨文化整合不当，小则成为公司提高管理水平的障碍，威胁到公司运作过程中的效率和有效性，大则形成文化上的冲突，颠覆整个公司。因此，如何解决好基于不同文化价值的文化冲突问题，让合资双方的

文化相互融合，取长补短，形成“求大同存小异”的企业文化，是人力资源跨文化整合面临的一大难题。

3.3 如何通过跨文化整合实现全球化与地方化的平衡

跨国公司的组织形式是为谋求低交易费用的产物，一方面，跨国公司必须具备全球化技能，以实现全球化的资源分配、决策制定；另一方面，跨国公司必须具备地方化技能，以实现分散经营，提高地方适应能力。因此，跨国公司的全球化战略和地方化战略有时是有冲突的。跨国公司要求所有人员所做的每一件事都要着眼于全球，为了实现全球化，公司必须向世界各地扩展，要了解许多国家的具体操作方法、思维习惯、道德伦理和价值取向。如何通过跨文化整合将母公司的价值观念与各地的价值观念很好地结合起来，以实现全球化与地方化的平衡是跨国公司人力资源跨文化整合面临的又一难题。

4 跨国公司人力资源跨文化整合的优化模式

跨国公司人力资源跨文化整合的目标是培养跨国公司员工的跨文化意识，使他们能够充分认识和了解母国或母公司文化与东道国当地文化之间的差异，并能认同东道国当地文化，在此基础上通过系统培训使他们具备良好的跨文化适应能力，通过观念整合、人员整合和利益整合，使公司成为一个高效的、有较强凝聚力和归属感的、具备全球化适应能力的跨文化团队，为提升公司的核心竞争力提供人员保障。基于以上分析，笔者提出了跨国公司人力资源跨文化整合的优化模式。

4.1 观念整合——基于共同愿景的跨文化融合

彼得·圣吉在《第五项修炼》中指出：共同愿景是组织中人们所共同持有的意象和景象，它创造出众人是一体的感觉，是引导组织成长的重要因素。共同愿景是跨国公司人力资源跨文化整合的方向，公司要通过有效的跨文化培训增进文化理解，消除文化冲突，让有着不同文化背景的管理人员之间以及雇员之间能够相互理解、相互尊重对方的文化，对公司的发展战略、人力资源管理目标、价值观、远景等达成一致，从而形成统一

的整体,并创造出各种文化融合度很高的合作。

4.2 人员整合——实现人力资源的合理配置

在跨国公司的扩展过程中,跨国公司和国际经营企业的员工结构呈现出多元化特征,要求加快人力资源配置和整合的全球化进程。公司应通过人力资源发展战略、激励政策和跨文化培训来实现跨国公司内部人力资源的合理配置。在人员整合的过程中,要注重实现全球化与地方化的平衡,将母公司的价值观念与各地的价值观念很好地结合起来。此外,通过跨文化培训使跨国公司的员工具备良好的跨文化适应能力,这种能力表现在3个层面:灵活的情感弹性、明确的精神认知和有效的行为技能。最后,要组建一支具有开拓精神、团队意识和跨文化适应能力的员工队伍,及时界定核心人才群体,确保核心员工在合作双方磨合期结束后留得住,且其才能得到较好发挥。

4.3 利益整合——建立公平而有效的激励机制

跨国公司人力资源跨文化整合的一个关键问题是能否处理好公司目标与员工利益之间的矛盾冲突。在整合过程中,公司管理层应在薪酬管理领域以及人力资源管理制度方面实现对不同文化背景的管理人员和员工的公平而有效的激励,特别是在薪酬

设计方面,跨国公司除了考虑各国在购买力、劳动力市场状况和对外派人员的津贴外,还应重视非物质报酬的作用,包括为员工设计职业生涯规划、提供良好的国际信息交流渠道。此外,报酬体系中应体现对协作行为的激励,更多强调团队合作,鼓励员工之间的协作,以促进公司整体的利益整合。

4 结语

在经济全球化背景下,人力资源的跨文化整合对跨国公司国际化经营有着极其重要的战略意义,不仅有利于跨国公司确立共同的经营理念,创造企业跨文化价值;而且有利于跨国公司达到全球化和地方化的平衡并提升跨国公司的核心竞争力。民族文化的差异性在跨国公司人力资源管理中扮演着重要的角色,跨国公司的分支机构遍布世界各地,这些海外公司的企业文化在很大程度上受到东道国文化的直接影响,同时也受到母公司文化的间接影响。因此,解决跨文化融合问题是所有跨国公司无法回避的问题。不同的国家所具有的独特的民族文化都是经历长期的历史演变沉淀下来的,跨国公司管理层应建立“民族文化背景”的战略思维,充分认识和尊重不同地区民族文化的差异性,并努力培养员工的跨文化意识,将这种意识发展成为公司企业文化的一部分。当

分支机构所在国的文化价值观念与母公司所在国的文化取向存在较大差异时,管理层应该通过系统培训充分实现人力资源的跨文化整合,以提高公司的全球化适应能力。唯有通过有效的人力资源跨文化整合,跨国公司才能真正达到全球化和地方化的平衡,实现“国际化思维,本土化行动”的战略目标。

参考文献:

- [1] 赵曙明.国际企业:跨文化管理[M].南京:南京大学出版社,1994.21-25.
- [2] 张新胜.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,2002.70-75
- [3] 范徽.跨文化管理:全球化与地方化的平衡[M].上海:上海外语教育出版社,2004.92-98.
- [4] Hofstede,G. Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values, Newbury Park, CA: Sage Publications, 1980.70-72.
- [5] Ying, F. Research on joint ventures in China: Progress and prognosis. Euromarketing, 1996, 4 (3, 4): 71-88.
- [6] 熊必军.人力资源整合中的文化整合[J].中外企业家,2005,(4): 51-56.
- [7] [英] 帕特·乔恩特,马尔克姆·华纳.跨文化管理[M].卢长怀等译.大连:东北财经大学出版社,1999.56-58

(责任编辑:赵贤瑶)

The Mode of Cross-culture Human Resource Integration for Multinational Corporation

Abstract: Based on the theories of cross-culture management, the paper first expounds the reasons for cross-culture human resource integration for multinational corporation, then analyzes the main barriers of cross-culture human resource integration for multinational corporation and finally puts forward the optimized mode of cross-culture human resource integration for multinational corporation.

Key words: multinational corporation; human resource; cross-culture integration; economy globalization; mode