

中国对外直接投资中人力资源管理遭遇的挑战及其战略取向

余建年 俞钰凡

(武汉大学商学院,湖北 武汉 430070)

摘要 分析了我国对外直接投资中人力资源管理遭遇的挑战及其战略取向。

关键词 人力资源管理 跨国经营 国际意识 管理继承

中图分类号 F830.59

文献标识码 A

文章编号 1001-7348(2003)07-082-03

人力资源管理(HRM)问题是企业国际化进程中一个重要的很难顺利克服的问题,这不仅是因为跨文化企业所面临的是多元化环境,而且还因为其员工带有多元化背景,因而具有不同的价值观念、思维模式和行为方式。如何有效地处理人员的招聘、培训、开发、激励、评估、流动等问题,是国际化企业人力资源部门的核心问题。

1 对外直接投资中人力资源管理遭遇的挑战

这里笔者参考英国城市大学商学院Hendry教授《国际化进程中人力资源连续性和国内商业管理》一文,主要从以下几方面分析对外直接投资中人力资源管理可能遇到的挑战:

1.1 经济全球化、文化多元化(multiculturalism)的冲击问题

作为经济一体化结果的跨国经营,既面对着不同的政治体制、社会风俗、法律规范和经济环境,同时又推动着各国文化的相互了解与不断融合。每个地区,每个企业都有自己独特的文化,跨国企业拥有不同国度、不同地区的子公司,它包含了许多不同的企业文化,即多元企业文化。譬如,美国人习惯于每件事情都要有法律条文来指导,而我们

中国人崇尚信义。由于经济的发展,整体生活水平的提高,人们对自身的文化形式越来越关注。这时许多海外派遣人员会一厢情愿地认为自己的企业文化是至高无上的而忽视异域文化的影响力。由此,企业不可避免地会面临跨文化冲突问题。一项对美国95家公司所作的调查,把“说地方语言,理解地方文化”视为跨国企业人力资源管理的主要问题。

1.2 与当地组织的沟通问题

正是因为上面的独特的特性,在跨国企业成长的每一步,都不得不面对它与当地组织和企业之间的沟通问题。这种沟通是跨国企业向外拓展业务关联最大的活动,是不可避免必须正视的企业日常事务的基本内容。可以说企业的一切活动都必须在相关企业或组织的配合、参与下才能完成。因此管理人员也就必须频繁地与当地组织或企业的有关人员产生沟通。其障碍主要在于双方的观念意识、成长背景、投入方式等的差异。

1.3 缺乏具有国际经验的高素质员工及其“国际意识”的激励与保持问题

企业国际化发展需要高素质的人才队伍。“国际化的企业,国际化的人”是海尔人力资源开发目标,海尔集团强调人力资源开发的目标必须适应企业实施国际化战略的

大目标,为企业培养真正具备国际化素质和国际竞争力的人才。目前,中国海外企业的外派人员仍以外语人才为主。这其实只是符合了企业海外发展的最低要求,而国内既懂外语又懂专业的高级人才目前还不多,懂经营、会管理的高素质领导人才更少,招聘海外一流管理人才也受到不少限制。此外,不少国有企业将派往海外工作看成是一种“政治”待遇而非工作需要,也造成了人才结构的不合理。由于缺乏培训具有国际经验的员工,而往往导致许多不良的后果,如不适当的投资区域、投资伙伴的选择,不了解国际商务的必要手段而蒙受不必要的经济损失,忽视相关的法律规定而遭到惩罚,没有充分了解当地习俗与经济主流而无法融入当地主流社会等等。

在国际化的发展中,一些推动公司迅猛发展的因素也在公司某些局部、某些层面上造成了狭隘性,有人把它们叫做狭隘的自豪感和狭隘的品牌意识。由于员工“国际意识”的缺乏,不能或不能很好地适应国际化趋势要求,将会使企业在以后的发展过程中带来诸多麻烦。华为认为,随着公司组织规模和市场范围的逐步扩展,客户和社会的要求越来越高,国际化、职业化、成熟化的管理要求也越来越迫切。只有去掉狭隘性,走向开放,

收稿日期:2002-11-12

才能成为成熟的国际化公司,才能建立继续推动公司成长的职业化队伍。所以,有效激励员工“国际意识”是国际化进程中人力资源管理的第一步,并且对企业完成国际化并保持竞争优势是至关重要的。然而组织结构死板以及不适应的人力资源管理很难激励员工产生“国际意识”。如果企业组织不能随着国际化进程而作相关改变,则以前的国内组织结构很有可能成为企业国际化进程中的一种无形的负担,而且这种负担经常被忽视。特别是一些中型企业,由于在国内经营阶段取得了一定的成绩,因此在国际化进程中就惯于使用源于国内环境所建立的组织结构及HRM体系,而不进行及时的革新。

1.4 员工学习观念的转变问题

企业国际化进程中因战略上的需要,会面临与其他企业进行联合或合作问题。联合(Alliance)在此时对企业经理人来说会构成一种心理上的挑战,因为联合意味着要学会合作而不是竞争控制,这一点对那些惯于企业内部等级制度管理模式的经理人来说尤为难以接受,因为这些人很容易滋生“民族中心主义”(Ethnocentrism)倾向,即跨国企业总部管理人员认为来自母国的管理风格、知识、评价标准和管理人员均优于东道国。实际上,联合在企业国际化进程中更应看作向合作伙伴学习的机会。新的环境下员工如何转变学习观念问题给HRM在3方面带来了挑战:其一,如何培养经理人从与其地位平等的合作伙伴那里学习;其二,如何学会适应合作型学习;其三,企业内如何构建一种非民族中心主义,最好是地球中心化(geocentric)的职业发展系统,即持全球导向的开放态度,企业从全球范围内招收管理者,并指派其在总部或子公司工作,而不过多考虑其国籍。

1.5 “管理继承”现象

“管理继承”(Administrative Heritage)问题是由Bartlett和Ghoshal(1998)最先提出的。就是说,虽然企业目标的实现与企业所处的特定环境密切相关,但在实际的企业目标实现过程中,管理者和员工却受原有的管理制度、价值理念、组织结构和模式的制约,以致很难结合特定外部环境来完成预期的目标。其形式是多样的,就人力资源管理来说,存在以下问题:①派驻人员的管理。这少数人中大部分掌握构成母公司竞争力主要

来源的关键技术,以维持其竞争优势。由于对他们的管理方式缺乏战略性,而致使他们忽视了东道国的竞争优势。②国际化之后,由于母公司与子公司之间人力资源管理实践存在协调问题,而使正常的沟通受到一定的阻碍。对外投资中的人力资源竞争已经超越了基于单一企业和国家人力资源相关政策下的竞争。人力资源具有动态性这一特点使国内人力资源竞争优势向国际化转移成为可能,然而人力资源更具有能动性这一特点使得人力资源远离不适宜的人力资源政策下的企业和国家。此外,由于地理扩散(geocentric dispersion),企业国际化进程中的外部环境是多样、复杂和易变的,企业的人力资源管理活动与其国内经营的情况大不一样,需要执行更多的管理职能,同一管理职能的多样性和复杂性大大提高,管理受到更大的外部制约,管理过程需要更多地介入员工的个人生活。正是因为“管理继承”现象的存在,使企业在国际化进程中内部交易成本上升,从而影响企业的竞争力。从整体上看,企业竞争力的提高从根本上取决于生产系统的效率和运作该系统的人。为了适应国际化竞争的要求,只有不断适应人们行为和变化的管理系统,才能帮助企业在国际化竞争中取得优势。

2 对外直接投资中的人力资源管理战略取向

中国大多数实施跨国经营的企业,目前尚没有一套科学的企业策略管理体系,在投资项目、环境分析、地点选择、合作伙伴选择、人力资源管理、经营策略的制定与执行等方面,往往缺乏论证,因而造成失利。此外,由于海外中资企业的外派人员经常轮换,企业领导人也缺少建立企业的长期发展战略与策略的动力。

由于在对外直接投资中遭遇以上一些挑战,我国对外直接投资主要以合资形式,也有少量的采取独资方式。即便是这样,企业也会面临不同文化之间各方面的协调问题。因此,人力资源管理也会面临着战略取向问题。借鉴外国在我国的直接投资与我国对外直接投资实践,在人力资源管理方面,母公司考虑其人力资源管理战略的取向时,一般做法有两种:一是将合资企业或独资公司的人力资源管理纳入其全球战略一体化

体系之中进行标准化;二是通过了解当地组织或企业的人力资源管理政策与做法而将母公司的人力资源管理体制当地化。一般独资子公司会采取国际上先进的技术与管理模式选择标准化。而我国更多采取合资方式的企业则往往面临一种两难境地。众多学者都指出,在国际商业领域,合资公司应在将其跨国经营管理政策和做法标准化与模式当地化之间选择一种。虽然无论是采用哪一种人力资源管理战略,都存在有共性的一面,即存在着所谓“可协调性”。但在更多的情况下,合资企业人力资源管理中的许多内容在两国之间是不同的,即缺乏可协调性。在这种情况下,合资企业的管理者将不得不选择一个而舍弃其他。当然,母公司有时会试图将其母公司的人力资源管理战略与当地人力资源管理方法结合起来。但是如果合资方来自多个国家时,如何选择适当的人力资源管理做法就会变得更加复杂。因为每一家母公司都可依据其所持有的权益来迫使合资企业采用有利于自己的人力资源管理方法。如果各母公司的人力资源管理实践是不可协调的话,必将产生矛盾而导致人力资源管理工作低效率。

实践证明,与技术生产过程有关的人力资源管理比那些受社会文化差异影响较深的人力资源管理内容具有更高的协调性。各国企业在招聘和培训普通员工方面一般都具有较高的协调性,因为企业各部门的职位都有较为相同的、特定的技术与管理能力要求。所以,在聘用一名生产管理人员时,企业主要考查其是否具备所要求的管理技能、教育背景的经验,一般不会将国籍当作一个必要条件来考虑。在人员晋升、管理绩效评价和薪酬设计方面则会因国家不同而存在区别,因为这些人力资源管理的内容受社会文化因素的影响较大。可见,招聘和培训在跨国公司标准化与当地化之间具有协调性,而晋升、薪酬和绩效评价的协调性则比较低。

这里要讨论的是,当我方与其他合资方之间人力资源管理政策与实践的协调性很低时,合资企业会作何种战略取向。同样参考外国企业在我国的管理做法以及根据对外投资的人力资源管理实践,有5类被认为是对中外合资企业人力资源管理战略取向影响最大的因素:其一是控股比例,因为其

决定了母公司在中外合资企业董事会的投票权;其二是对资源的依赖性;其三,母公司的知名度,在国际市场上的影响力;其四,根据 Perlmutter(1969)的高层管理人员对国际化的态度模型,总部高层人员的态度也会影响战略的选择;其五,投资区域。跨国公司持有的股权比例越高,所提供的非资金投入相对于当地合资伙伴越大,知名度越大,则外中合资企业的人力资源管理实践与跨国公司母国的做法越相类似。换言之,我国企业在外中合资企业中的控制权影响力越大,其对外中合资企业的人力资源管理战略取向的影响越大。概括起来看,可以得出以下有关外中合资企业人力资源管理战略取向的几点结论:

(1)如果母公司在国际市场具有较大影响力,决策总部具有很高的权威,跨国公司和当地合伙人会有较高的一致性。这样,不会有哪家母公司通过行使权力来控制外中合资企业,因而对资源的依赖性就不是决定性的。

(2)在跨国公司的人力资源管理标准化与本地化之间协调性低的情况下,能否将外中合资企业的人力资源管理标准化,主要取决于企业的股权结构和相对母公司的独立性。

(3)公司在中外合资企业中的高所有权比例有助于形成独特的人力资源管理模式,但实际上对关键资源的投入更加重要。

(4)直接投资创立国外分支机构比兼并或收购现有企业更容易遵循母公司的人力资源管理制度。

(5)制度理论指出,侨民可能会遵从其人籍的习惯做法,也可能遵守其原籍母公司制订的规则,这取决于他们的认知体系。一般来说,中外合资企业的管理人员中侨民数量越多,在当地合资企业中采用跨国母公司人力资源管理做法的可能性越大。

(6)随着其在东道国业务的扩张,跨国公司将合资企业人力资源管理标准化的压力会增加。

(7)跨国企业总部高层管理人员态度会对其海外子公司人力资源管理政策和战略活动是标准化还是本地化产生压力,从而影响母子公司的可协调性继而影响整个组织的绩效。

(8)在市场经济发达的区域,跨国公司

人力资源管理较多采用本地化战略;在经济欠发达或发展中国家,跨国公司人力资源管理倾向于标准化。

通过对人力资源管理战略进行定位,可以实现管理体系内部各要素之间的有机结合,同时使整个体系保持有效的激励作用。如上所述,对中外合资企业的人力资源管理战略取向可以用标准化或本地化程度来衡量。

不少中外学者对中外合资企业的各种人力资源管理实践进行了研究,他们研究的重点放在检验人力资源管理传统的5个方面:招聘、培训、薪酬、绩效评价和晋升经理人员的标准,以及这些内容符合跨国公司标准化或本地化的程度。Lu and Bjorkman通过对中外合资企业抽样调查来检验跨国公司人力资源管理标准化与本地化的协调性,发现二者之间通常是不相容的。其主要原因是,欧美跨国公司与我国企业在人力资源管理的政策与实践上有着显著的不同。在经济发达的国家和地区,欧洲企业较少使用外派人员,而强调满足当地需求,但在拉丁美洲和远东,欧洲企业的外派人员数量却达到很高的比例,在高层管理人员上分别为79%和85%。Tung(1988)的研究表明,与欧美跨国企业相比,日本公司倾向于在组织的各个层次上更多地外派人员,反映出日本企业遵从的是母公司中心型的人力资源政策,即标准化政策。赵曙明等人也对中外合资企业进行了广泛而系统的调研。他们认为这些企业的人力资源优势在于其具有现代意识、较领先的人力资源与开发观,营造了一种比较有利于人才成长、发展的内部环境,并形成了一套比较规范的内部竞争、晋升和奖励制度。但是,由于文化差异等因素所限,中外双方的沟通与理解方面存在较大困难与障碍。这样,就导致了中外合资企业人力资源管理的一些制度与模式的效率不高,其中包括工资制度、管理方式和组织结构模式等。后者可以有效地从合资方引入与我国企业不同的



国际人力资源管理实践到中外合资企业中,如晋升、绩效评价和薪酬计划。关于招聘和培训问题,不同的中外合资企业制订了不同的制度与模式。目前,越来越多的跨国公司任命中国部的人力资源经理来协调在我国各合资企业的人力资源管理活动。这一趋势表明控股公司和区域总部控制了中外合资企业的人力资源管理政策并建立了一整套招聘和培训制度。

由于我国的具体国情,特别是人力资源管理所具有深刻的计划经济惯性,在对外直接投资的人力资源管理中极大地限制了其迅速实现标准化的进程,即公司在人力资源管理的许多方面合资方存在着不可协调性。鉴于合资企业的人力资源管理战略取向的复杂性,跨国公司极有可能采取内部措施来建立有效的人力资源管理体系,即在最大程度上实现标准化。因为只有这样才能将经营成功或发展前景良好的合资企业纳入母公司的全球战略中来,才能进一步提高人力资源的竞争优势,并使企业内部的人力资源得到协调发展。

参考文献

- 1 Brain Becker, Barry Gerhart "The Impact of Human Resource Management on Organization Performance: Progress and Prospects", Academy of Management, Vol 39, No 4, Journal (1996)
- 2 E·麦克纳, N·比奇, 人力资源管理[M], 南京: 南京大学出版社, 1988
- 3 赵曙明, 中国企业人力资源管理[M], 北京: 经济科学出版社, 2001

(责任编辑 慧 超)