

# 跨国人力资源开发与管理模式的比较研究

张 芬 霞

(上海大学 国际工商与管理学院, 上海 200434)

[作者简介] 张芬霞(1971-), 女, 山东寿光人, 上海大学国际工商与管理学院讲师, 管理学博士, 主要从事跨国经营、人力资源管理研究。

[摘 要] 随着人力资源管理在跨国经营中角色的拓展, 产生了各式各样的跨国经营管理模式, 而文化环境、招聘与培训方式的偏好、人才评价与开发的渠道、高层管理者对人才派遣的态度等四个关键变量对跨国人力资源管理模式的影响存在差异, 同时美国模式、日本模式、德国模式和英一荷模式也各具特色。因此, 中国企业要成功进行跨国经营, 必须采取相应的应对措施。

[关键词] 跨国人力资源; 开发与管理模式; 比较研究

[中图分类号] F276.7 [文献标识码] A [文章编号] 1672-7320(2006)02-0162-06

随着更多的企业跨出国门, 投身于风云变幻的国际经营, 市场的全球化趋势变得更为壮阔, 企业全球化迫使管理者寻找并维持竞争优势。越来越多的企业开始意识到寻求并培养人力资源是至关重要的关键环节。正如有的学者所言, 任何有关国际性的问题都是由人而生, 所以最后就必须由人来解决。因此, 在适当的时间、适当的地点, 拥有适当的人, 是一家公司向国际化迈进的关键所在。企业国际化进程中的人力资源管理显得比以往任何时候都更加迫切。

## 一、人力资源管理在跨国经营中角色的拓展

企业要成功面对多重文化的挑战, 减少由各种摩擦而带来的交易成本, 必须把公司的运营放在全球的视野中, 分析影响跨国人力资源管理的变量, 构建企业的跨国人力资源管理战略, 从而实现企业跨国经营的成功。

### (一) 人力资源管理角色在跨国经营中的滞后性

如果一家公司没有意识到复杂的全球环境对于人力资源职能的特殊要求, 倡导成功的人力资源管理就有难度。但是, 许多高层经理并没有充分理解跨国经营中的人力资源的重要性和复杂程度。这表现在: 当需要管理大量驻外人员时, 人力资源经理才参与战略决策; 当人员调动对国际经营管理的目标具有显著的战略价值时, 高层管理者才更有可能考虑人力资源问题; 在人力资源对国际化扩张形成制约时才引起高层的注意, 这往往呈现较大的滞后性。

### (二) 跨国经营中人力资源管理角色拓展的全球性

作为个人的人力资源经理和人力资源部门都需要具备全球观念。通过更开阔的视野观察问题, 一种全球观念能够发展出更有效的公司政策。为了达到这一目标, 人力资源经理从总部调往国际经营机构的一线位置, 而不是子公司的人力资源部, 这样一来才会拓展他们的视野。将人力资源部职员从子公

司调至总部是另一种方式,可以鼓励总部的人力资源职员理解公司的国际经营管理,开发出相应的政策与活动,支持全球网络体系中的员工。

### (三)跨国经营中人力资源管理角色拓展的可行性

经济全球化时代对全球资源特别是人才和智慧资本的竞争高度重视,促使人力资源管理领域获得了新的发展。随着跨国企业对人力资源的需求日益向国际化方向发展,人力资源管理必须拓展其角色。从智力资本理论的角度讲,组织所依靠的是掌握知识、技能和能力的所有人,无论他们是组织内部的,还是组织外部的,都是企业人力资源,他们将知识带进企业,会对企业的绩效产生影响。人力资源管理需要掌握新的技能和采用新的政策来配置这些人力资源,获取详细的外部人才的信息,改善企业间员工的信息共享,同时也需要考虑以往的激励机制,使人力资源管理 with 跨国企业的发展相适应。

## 二、影响跨国人力资源管理模式差异的变量分析

### (一)摩根的跨国人力资源管理模型

著名学者摩根曾提出一个跨国人力资源管理模型,这一模型包含三个维度,即所谓跨国人力资源管理是介于人力资源活动、员工类型和企业经营所在国类型这三个维度中的互动组合。(1)人力资源管理活动。包括人力资源的获取、分配与利用的过程,也就是人力资源管理的6项基本活动即人力资源规划、员工招募、绩效管理、培训与开发、薪酬计划与福利、劳资关系。(2)与跨国人力资源管理相关的三种国家类型即所在国、母国和其它国。所在国是指海外建立子公司或分公司的国家;母国是指公司总部所在的国家;其它国是指劳动力或者资金来源国。(3)跨国公司的三种员工类型。所在国员工;母国员工;其它国员工。

### (二)影响跨国人力资源管理的关键变量

在跨国经营中,主要有4个变量影响企业的人力资源管理模式的差异:文化环境、招聘与培训方式的偏好、人才评价与开发的渠道、高层管理者对人才派遣的态度等。

1.文化环境变量。跨文化和多元文化决定了跨国管理必须充分考虑文化差异和多元文化对企业的作用和影响。日本管理学家威廉大内认为,每种文化都赋予其人民以互不相同的特殊环境。现在全世界约计有1500种民族和地区的文化,由于经济基础和上层建筑的不同,满足人们的基本需求的形式和方法也不同,因而也造成了文化的千差万别。一方面,文化差异及多元文化使跨国公司更容易从多角度、多层次分析理解问题,在智力、知识、思维等方面具有互补优势,更易于形成新观点、新主意和新思维,使跨国公司的管理更加弹性化、艺术化,更富竞争力。但另一方面,跨国公司必须面对与本民族文化完全不同的民族文化,妥善解决好不同文化的差异性及由此引起的文化冲突。

从企业的外部文化环境来说,海外子公司的生产经营不仅必须适应东道国的一般法律法规以及关税、反倾销、进出口许可证等特殊的法规,还要应对生态环境、雇佣制度、工作保障与社会保障、分配制度等方面的规定,而且社会文化因素、自然因素、商业习俗和管理方法等的不同都直接影响跨国经营活动的失败。同时,要考虑市场需求的具体情况。例如,自选商场在欧美各国受到普遍欢迎,但在西班牙却无法发展,原因是当地人认为无人销售是对顾客的冷漠,因而不愿光顾。由于世界各国之间客观存在着文化差异,所以不同文化的消费者往往具有独特的消费需求,这种独特的需求可能表现为独特的产品,也可能表现为独特的消费方式或独特的消费习俗等。管理者应该恰当地理解不同文化消费者的价值观、需求和欲望。

从企业的内部文化来说,文化差异主要表现在对“人”的管理上。跨国经营企业内部的文化差异,主要表现在企业员工有着不同的工作态度和追求,从而增加了工作的不明确性和复杂性,甚至会导致混乱和冲突;管理者有着不同的管理方法和技巧,来自不同文化背景的经营管理人员可能有着不同的语言、教育、宗教信仰,难以在管理活动中达成一致协议,使跨国公司的决策活动变得更加困难。文化差异也

使不同文化的职员对决策方案和管理制度理解不同或执行程度不同,从而使跨国公司的决策实施和统一行动变得更加困难。

2. 招聘与培训方式的偏好。招聘与培训是获取、分配与利用人力资源的基本活动之一。而招聘与培训方式的偏好决定了不同的跨国企业,所采取的人力资源开发与管理的策略也各不相同。不同的招聘与培训体系,成就了各具特色的员工职业路径。可以这么说,每一个成功的跨国企业都有自己独特的一套招聘与培训员工的管理方法和制度,也就形成了各具特色的管理模式。

3. 人才评价与开发的渠道。在跨国经营企业中,有的公司着重于培养员工的个人技能,并开辟人才成长的快速通道;有的更注重员工的个人品质而不是技术能力,要求员工的个人职业目标与企业发展目标相结合。不同的人才评价与开发渠道,直接影响着人力资源开发与管理的成效与模式的差异。

4. 高层管理者对跨国人才的态度。如果高层管理者缺乏强有力的国际导向,很可能在制定企业的长期和具体目标上,不会强调(甚至忽视)国际经营管理的重要性。在这种情况下,经理们或许只倾向于关注国内的问题,而忽视跨国人力资源管理的重要性。因此,国际人力资源经理应该激发高层管理者的重视,以全球性的视角思考、制定和运用人力资源政策,促进全球导向的企业员工的发展。

### 三、跨国人力资源开发与管理的模式比较

跨国人力资源开发与管理的各种模式是在各国不同的文化法律背景、价值观念、教育与培训体系的影响下,并在各国企业跨国经营的具体实践中形成的,它们异彩纷呈而又独具魅力的模式值得我们进行研究。下面主要从国家整体文化、招聘与培训、人才的开发与管理、国际人才的派遣几方面进行分析。

#### (一) 跨国公司人力资源开发与管理的美国模式

1. 从美国的企业整体文化看,美国跨国公司的人力资源开发与管理主要体现了个人主义文化的影响。影响美国的个人主义文化,强调个人权利,注重社会范围内的公正,倡导社会合作,更注重积极的自由。具体体现在人力资源管理中,重视个性发展,强调个性的表现力、主动性、创造性、向权威挑战、追求多样性、勇于冒险等。在其跨国公司中,有来自世界各国的员工。因此,美国的跨国企业形成了一种宽容、和谐的企业氛围,并善于在企业发展后及时改变人力资源管理的重点,因而他们的跨国经营企业成功的较多。

2. 招聘与培训方面。美国公司采用各种类型的招聘战略,包括通过报纸广告、雇员自荐、内部提升、上门求职、大学、国家就业服务、私立就业服务等。美国经理认为报纸广告是所有类型工作中最有效的招聘渠道之一。在招聘的过程中公司注重个人成就(如教育、天赋、经验),个人被视为组织可以购买的各种技能的一种组合。以往的工作经验、测试成绩以及通过面试观察到的品质都有助于人事经理或雇佣经理掌握有关候选人资格的信息。美国公司非常重视对员工的培训。培训方式主要有企业自设培训机构、利用专门的培训机构和跨国管理人员的职前国外训练等。例如,在 IBM 公司,组织的各个层次都要进行正规的行政与管理人才开发项目。特别还提供了新经理培训—美国的政策及实践、IBM 领导项目,以及 IBM 全球经理项目等。

3. 人才的评价和开发方面。美国许多公司都有鉴定和开发管理人才的计划,其目的在于培养那些愿意终生为公司工作的合格的经理人员。主要步骤包括确定可以晋升的有才能的经理,并使他们与组织对管理人才的需要相匹配。在许多美国公司中,上一级经理人员有责任确定潜在的管理人才,并且管理业绩考核常包括对管理后备力量的考察。例如,IBM 公司,当年轻的管理人员被任命到海外去时,导师往往要担当特别重要的角色。一些公司采用更加直接的方式,如利用评估中心来鉴定经理人员;有些美国公司还为注定要进入较高管理层的下级经理设置“快车道”职业生涯,并在其职业生涯早期就给他们安排各种富有挑战性的工作,如果他们能够成功,就会得到迅速晋升。然而,在像美国这样的个人主义的文化中,职业生涯管理依然是个人的责任,而这些个人目标可能与完成当前的组织任命或参与管理

开发不相一致。因此,美国公司经理人员的流动是比较频繁的。

4. 国际性人才的外派。正确选派国外子公司的经理和主要管理人员,是跨国公司人力资源管理中特殊而又重要的工作。许多美国公司总部较少干预下面的人事配备工作,下属的部门和单位自己招聘经理人员或后备经理人员,并按公司的规定来确定人员的职位和提升。海外子公司较多地聘用东道国国民在其下属单位的管理层中,中低级的管理人员几乎都是东道国国民,高级管理人员也有五六成来自东道国。

### (二)跨国人力资源开发与管理的日本模式

1. 日本的企业整体文化。日本文化在不同程度上具有集体主义的特征,日本企业以强调团队精神而在市场中取胜。强调集团主义与业绩主义相结合的献身价值和纪律的高度重视为企业目标的实现提供了保证。日本企业文化的主要特点:第一,“和”的观念深入人心。“和”是指爱人、仁慈、和谐、互助、团结、合作、忍让,它是日本企业成为高效能团队的精神主导和联系纽带。第二,终身雇佣制。终身雇佣制贯穿日本员工生活与工作纲领,迫使企业不断改善企业管理水平,以解决随技术的进步而导致的人力过剩的问题。第三,年功序列工资制,这种工资制是依据职工的学龄、工龄、能力、效率等确定职工工资制度。第四,推行企业工会制度。

2. 招聘与培训的文化。二战以后,日本的一些大型公司,如日本电气、三菱、索尼、尼桑等,在人力资源开发上逐渐形成了独特的模式,其特点是招聘卓越人才,在工作的竞争中不断淘汰能力较差者,将最优秀的管理人员提升到高层管理岗位上。日本公司在经理的选择中与高中和大学的联系密切,日本的大型公司把招聘对象集中在著名大学的毕业生上,而不是有经验的经理。公司认为年轻人更容易塑造,以适应特定的公司文化。公司一般青睐某些特定大学的毕业生。日本的两所公立大学(东京和京都)的毕业生在日本工商界占主导地位。

3. 人才的评价与开发。日本公司更注重管理人员的个人品质而不是其技术能力,这意味着公司管理人员的开发必须有战略眼光,员工在进入公司后的5到8年内是业绩和发展潜力的考核期,不同技术和职能管理工作的业绩是考核的重点。经过考核期后引入竞争机制,每隔4年晋升一次,没有获得晋升的管理人员可能离开公司或者被安排到不重要的岗位。

4. 国际人才的外派。日本跨国公司的人力资源管理制度是高度竞争的人事制度,在日本模式中,日本公司总部统一领导全公司范围的人事配备工作,海外子公司的总理由上级直接委派,高级管理人员绝大部分为本国派遣,中低级管理人员只有约一半是东道国国民。但是,近年来日本公司也意识到发展管理层多元背景的重要性,开始聘用一些东道国或第三国国民。

### (三)跨国人力资源开发与管理的德国模式

1. 德国诚信、认真、规则的文化传统。德国文化受欧洲文艺复兴运动和法国资产阶级大革命的民主、自由等价值观影响很深。而且德国强调依法治国、拥有完备的法律体系,为建立注重诚信、遵守法律的企业文化奠定了基础。德国人长期形成的讲究信用、严谨、追求完美的行为习惯,对企业形成独特的文化产生了极大影响,几乎所有的企业都把人事管理放到第一线,都有一套比较科学的人事评价标准和奖惩措施,注重工作结果。他们通常对人事的管理为垂直和层次管理,没有越位,也很少相互交叉。

2. 招聘与培训方面。一个先进的和标准化的全国性职业教育与培训体系为德国企业提供了主要的人力资源。德国模式的最大的特点是正式学徒年限加上与技术专业密切相关的职业路径。学徒是技术雇员和蓝领工人必须经历的阶段,而且不限于年轻人,年长者也常寻求作学徒的机会,并取得证书。德国大约有近400种全国承认的职业培训的证书。德国存在两种主要的职业教育与培训形式,一种是包括一般的和专业化的职业技术学校以及学院;另一种称为双重体系,即把在职学徒培训和颁发熟练工人证等的业余职业学校培训相结合。双重体系是德国职业培训中最重要的部分,其中的培训和资格证书是全国标准化的,由此产生了一支训练有素的全国性劳动大军。双重体系来自雇主、工会和国家合作,费用由公司和国家分摊,其中公司支付费用的大约2/3,雇主有特定义务让年轻人离岗参加职业培训。

此外,德国公司还大力投资于培训,接受过各种在职培训的工人占工人总数的 80%。在学徒阶段,员工要接受 2 年到 5 年的公司在职培训,即使是大学毕业生,也要经历两年学徒期接受培训,并轮流在不同部门熟悉工作。

3. 人才的开发与管理。在德国模式中,考核期是员工进入公司后的 2 到 5 年。在这段时期,员工通过职能部门之间的流动全面了解公司情况,确定适合自己的工作,然后固定在合适的职能部门向上发展。这样便于雇员全面了解公司情况,并确定自己适合的工作或职能。在以后的 20 年中,每个人固定在合适的职能部门中向上发展,他们必须不懈地学习和掌握新的技能,才能被提升到更高职位上。

4. 跨国人才的派遣。德国企业十分重视让企业管理人员去国外工作,以学习了解和掌握国际经济管理的知识经验,这是德国企业在人才管理战略中的很重要的特点。例如,目前在德国最大的 25 家公司总经理中,有 15 人在国外工作过很长时间,对有关国际市场的竞争对手了如指掌。

#### (四) 跨国公司人力资源开发与管理的英一荷模式

1. 英国与荷兰具有保持良好的文化传统特色。受此影响,英国企业普遍思维保守,管理制度严格,员工的福利待遇得到充分的保障,待遇优厚。

2. 招聘与培训方面。在英一荷模式中,招聘并不刻意追求杰出人才。公司依照特定技术或职能岗位的需要录用大学毕业生。例如,在壳牌公司,新录用的大学毕业生中 80% 是学习技术的。在这些新员工职业生涯的最初几年,安排他们到特定职能部门工作和发展,考核期后,有较大发展潜力的管理人员被提升到重要岗位。

3. 人才的开发与管理。在人力资源发展中注重培养管理人员的全面知识和技能,是英国和荷兰公司人力资源开发与管理的一个特征。英国和荷兰企业普遍采用系统考核和评估的方式,确定管理人员的发展潜力,包括两到三天的管理情景模拟测试,由经过心理学家培训的高层管理人员观察和评估被考核人员的工作能力和素质,最后结果在一定程度上取决于公司高层管理人员的集体判断。

4. 国际人才的外派。许多英一荷公司以国家层面的地域单位为基础来管理他们的人员选派工作。各附属机构管理自身的人事配备工作,但总部会委派人事专家到下属机构以加强上下的协调。

## 四、对中国企业跨国经营的借鉴意义

全球化背景下,中国与世界经济之间的联系越来越密切,众多有实力的企业“走出去”实现跨国经营,涉及行业从初期集中在贸易方面发展到现在的资源开发、加工工业、工程承包、装配等领域。目前中国企业跨国经营的主体主要是外贸专业公司和大型贸易集团、某些大型生产性企业或企业集团、大型金融保险、多功能服务公司和中小型企业。不管是哪类企业,普遍存在对跨国人力资源开发和管理的认识不足的问题。因此,借鉴发达国家跨国经营的经验和做法,结合企业实际系统开展人力资源开发和管理的研究,就具有较大的实际意义。具体来说,可以从以下几方面来开展跨国人力资源管理工作:

### (一) 重视跨文化差异和合作方面的培训

跨文化培训是解决人力资源管理中文化差异问题的基本方法。通过跨文化培训,可以加强人们对不同文化环境的反应和适应能力,促进不同文化背景人们之间的沟通和理解。将企业共同的文化传播给员工,形成企业强大的文化感召力和文化凝聚力。同时,进行跨文化培训可以促进不同文化背景的员工交流沟通,使他们能够理解、接受乃至欣赏异域文化、风俗,取长补短。这是合理控制和科学管理来自不同国家、民族、地区、组织的员工与生俱来的文化差异,提高人力资源产出效益的重要手段。

### (二) 认真分析跨国市场需求

在跨国经营环境下,企业对国际环境中人的行为进行分析和预测作用非常重要,如果是基于错误的分析和预测,雇员就不能按要求完成工作任务,企业也就不能获得好的绩效。例如,当地是否有合适的熟练工人?为了培养所需工人的技能,应该采取什么样的策略?当地在以后是否也还有这些熟练技术

工人等? 这些都会影响跨国经营的成败。

### (三) 高层领导应重视跨国人力资源管理

许多企业宣称把人才看作最重要的资产, 但当面对跨国劳动力因素的影响时, 他们就不这样认为。企业公布财务报表, 但很少公布由于缺少跨国人力资源管理而造成的长期学习曲线引起的时间损失、因雇佣不合格的人而造成的资金浪费以及为降低损害而造成的成本。还是没有真正认识到跨国人力资源管理的重要性。

### (四) 建立合理有效的人力资源开发与管理体系

例如, 健全和完善科学的开发和管理体系、重视人力资源激励机制的研究, 如经济利益的激励, 权利和地位的激励, 企业文化的激励等; 注重长远规划和充分的论证预测等, 就不会造成因人才缺乏而影响企业的发展。

## [参 考 文 献]

- [1] 赵曙明. 企业人力资源管理与开发国际比较[M]. 北京: 人民出版社, 1999.
- [2] 康荣平. 大型跨国公司战略新趋势[M]. 北京: 经济科学出版社, 2001.
- [3] 孙 健. 海尔的人力资源管理[M]. 北京: 企业管理出版社, 2002.
- [4] 石永恒. 跨文化管理[M]. 北京: 经济管理出版社, 2002.
- [5] 翟明磊. 跨国企业在中国的误区[J]. 经理人, 2000, (7).

(责任编辑 邹惠卿)

# Comparative Study on IHRM of Different Models

ZHANG Fenxia

(School of International Business and Management, Shanghai University, Shanghai 200434, China)

**Biography:** ZHANG Fenxia (1971-), female, Doctor, Lecturer, School of International Business and Management, Shanghai University, majoring in international management and HRM.

**Abstract:** IHRM features itself distinctively. This paper analyzes 4 different variables which influence the complexity of IHRM, such as culture environment, preference of recruitment and training methods of employee, employee evaluating and developing channels, the attitude of high-level manager to talent outsourcing, and makes a comparison of IHRM models among America, Japan, Germany and British-Dutch. At last, the author presents several practical ideas to improve the level of IHRM to Chinese enterprises under the background of economic globalization.

**Key words:** IHRM; management model; comparative study