

商学院  
文库

# 国际企业：人力资源管理

(第四版)

赵曙明 著

南京大学出版社

商学院  
文库

# 国际企业：人力资源管理

(第四版)

赵曙明 著

## 图书在版编目(CIP)数据

国际企业：人力资源管理(第四版) / 赵曙明著. — 4 版.  
南京：南京大学出版社，2010.5

(商学院文库)

ISBN 978 - 7 - 305 - 06974 - 1

I. ①国… II. ①赵… III. ①国际企业—企业管理—  
劳动力资源—资源管理 IV. ①F276.7

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2010)第 069531 号

出版发行 南京大学出版社  
社 址 南京市汉口路 22 号 邮 编 210093  
网 址 <http://www.NjupCo.com>  
出 版 人 左 健  
丛 书 名 商学院文库  
书 名 国际企业：人力资源管理(第四版)  
著 者 赵曙明  
责任编辑 府剑萍 耿飞燕 编辑热线 025 - 83594087  
照 排 南京南琳图文制作有限公司  
印 刷 丹阳市教育印刷厂  
开 本 787×960 1/16 印张 22 字数 410 千  
版 次 2010 年 5 月第 4 版 2010 年 5 月第 1 次印刷  
ISBN 978 - 7 - 305 - 06974 - 1  
定 价 39.80 元  
发行热线 025 - 83594756 83686452  
电子邮箱 [Press@NjupCo.com](mailto:Press@NjupCo.com)  
[Sales@NjupCo.com](mailto:Sales@NjupCo.com)(市场部)

---

\* 版权所有，侵权必究

\* 凡购买南大版图书，如有印装质量问题，请与所购  
图书销售部门联系调换

## 《商学院文库》编委会

主任委员 洪银兴 赵曙明

副主任委员 刘厚俊 左 健

委 员 (按姓氏笔画排序)

左 健 刘志彪 刘厚俊

刘 洪 陈传明 杨雄胜

张二震 沈坤荣 范从来

洪银兴 赵曙明 裴 平

# 序

美国未来学家约翰·奈斯比特在《大趋势》中曾这样告诫美国人：“我们应该记住两件最重要的事情。第一，昨天已经过去了；第二，我们现在必须适应这个各国互相依赖的世界。”这话是针对美国的过去和未来而言的，不过，如果换个角度，也同样适合于中国。

昨天的中国是一个经济封闭、以国内市场为主、实行高度计划经济体制的国家。这种体制下中国经济发展的原始推动力是超强度的投资需求，而不是消费需求；是有限的、人均消费水平极低的国内市场，而不是庞大的、人均消费水平较高的国际市场。中国的经济资源不能在全球或一定区域范围内进行最优配置：丰富的劳动力资源因僵化的旧的人事管理体制而导致巨大的浪费，充裕的世界资金因种种原因而不能进入中国市场。战后世界经济的发展给全球所有的国家公平地提供了机会，日本抓住了，亚洲“四小龙”抓住了……遗憾的是，中国没有抓住，机会被一次又一次地错过了。

造成这种遗憾的原因何在？除了束缚生产力发展的高度计划经济体制外，还有一个重要的根源，即内向型的、封闭的经济发展战略。世界银行对41个发展中国家近23年来经济发展的研究表明，凡是走开放、外向型经济发展道路的国家 and 地区，在绝大多数经济发展指标上优于那些实行封闭、内向型经济发展战略的国家。幸亏中国有一个广大的国内市场（尽管人均消费力极低），否则，经济会更加糟糕。

昨天已经过去，我们正在面对的今天的世界又是什么样呢？首先是早在100多年前就已形成的全球化的市场；其次是全球化的生产，包括

生产要素的均衡、生产技术的进步、生产方法和手段的借鉴,全部超越了国家和地区的界限,纳入了世界性的活动范围。特别是第二次世界大战以后,科学技术的飞速发展,使各个国家之间的经济依存关系变得更加紧密。如果说,在社会化大生产中,没有一个人能声称,某件产品全部由他一个人制造,那么,在如今国际分工越来越细的情况下,恐怕也很难有一个国家能够断言,某件产品从原材料供给一直到销售全部在一个国家内进行。世界经济一体化和区域经济集团化是我们这个星球上经济发展的最重要的特征。

不同国家之间商品的交换和流动,即国际贸易,曾经是世界经济关联的主要手段,但如今它已经被跨国企业所替代。经济国际化是当今世界经济发展的特征,发达国家无不以世界市场作为自己发展经济的舞台,能否实现经济全球化,直接决定了一国经济发展的潜力和后劲。而企业的跨国经营则是经济全球化的基本途径之一。企业的跨国经营,不仅可以利用国际分工,引进外资、技术、人才和管理,同时又可以进入国际市场,实现生产要素的双向流动。在南京大学 1992 年企业跨国经营国际学术研讨会上,联合国经济和社会发展部跨国公司管理中心主任哈姆丹·本耐沙指出:“跨国公司已经在世界经济舞台上扮演着一个极其重要的角色。这些跨国公司不但决定着国际经济关系,推动着经济全球化的进程,还对贸易、技术和资金的流动起着越来越大的决定作用。它们的活动对世界经济有着举足轻重的影响。”

根据联合国贸易和发展会议公布的《2009 世界投资报告》统计,目前,全世界共有约 82 000 家跨国公司,其国外子公司共计 810 000 家。这些公司在世界经济中发挥主要作用,且作用愈来愈大。例如,跨国公司国外子公司的出口估计占全世界商品和服务出口总量的 1/3;2008 年的全球雇员人数达到 7 700 万人,超过德国劳动力总数的 2 倍。

改革开放 30 多年来,外商直接投资在中国从改革开放之初几乎为零一路飙升至 2004 年的 600 多亿美元,中国累计合同外资额已超过 10 000 亿美元。尽管 1997 年亚洲金融危机使中国外商直接投资出现了一个低谷,但随着 2001 年中国加入 WTO,外商直接投资在中国又重拾

信心,找到了新的定位。据中国商务部资料显示,目前全球500家最大跨国公司已经有400多家实现了在中国的投资,中国目前已成为吸引外资最多的发展中国家,其吸引外资总量占发展中国家吸引外资总量的25%~30%。根据世界投资报告的数据,近年来,全球跨国投资速度下降,全球外商直接投资流入量从2007年的19790亿美元的历史最高水平下降到2008年的16970亿美元,下降了14%。2009年这一跌势继续且势头加大,2009年流入量在1.2万亿美元左右,而中国的跨国投资则呈现逆势上扬趋势。中国在最近几年引进外资的数量大幅度上升,2006年为694.70亿美元,2007年为835.20亿美元,2008年,中国吸引外资创历史新记录,超过了900亿美元,达924亿美元。中国作为全球最大的发展中国家,已成为世界跨国公司的投资中心。中国的对外投资也逐年增多,2006年中国的企业对外投资为211.60亿美元,2007年为256.10亿美元,2008年中国对外投资创历史新记录,超过了500亿美元,达924亿美元。截至2008年底,中国8500多家境内投资者在全球174个国家或地区设立境外直接投资企业12000家,对外直接投资累计净额1839.7亿美元,境外企业资产总额超过1万亿美元。这些境外投资企业的经营范围包括对外贸易、物业投资、信息咨询、金融保险、餐饮旅游、劳务承包、文教卫生、技术开发等。中国的跨国企业,如海尔、美的、TCL、宝钢、联想、中国银行等,已成为具有相当规模的经济实体,它们在发展中国家和欧美等发达国家拥有一定规模的资产。这些公司正在迅速学会如何在全球性的经济竞争中取胜,同时确保获得市场、信息和技术。

但是,中国的跨国公司还处于初级发展阶段。跨国公司数量少,平均规模小,经济效益较差,跨国型的经营管理人才缺乏,这些都将严重地阻碍中国跨国公司的发展进程。20多年来,联合国跨国公司中心始终寻求在两个主要方面向中国提供帮助:一个是制定吸引外国直接投资的法律框架;另一个更重要的是,开发和培养中国的跨国经营管理人才。联合国跨国公司中心制定了针对中国管理人员的培训计划,该计划为在跨国公司工作的合格的中方经理提供半年到1年的在职培训。但是,我

们也必须看到,能够到联合国受训的人员不可能很多,远远不能满足中国迫切的跨国经营的需要。更何况一年半载恐怕难以使长期局限于国内市场观念的经理们一下子变成能适应世界经济竞争的企业家。

十年树木,百年树人。在中国目前这种状况下,必须从大学开始,有计划、有系统地培养出一大批各种层次的跨国经营人才。要做到这一点,就必须有一套比较完整而系统的、理论联系实践的、符合中国国情的国际企业管理方面的著作。我仍记得,赵曙明教授在1991年从美国回国后,就组织南京大学商学院的中青年教授撰写了一套《国际企业管理丛书》。这套丛书共分8册,它们是《国际企业经营管理总论》、《国际企业:环境、组织、战略》、《国际企业:金融、财会、税收》、《国际企业:营销、广告、公关》、《国际企业:人力资源管理》、《国际企业:跨文化管理》、《国际企业:风险管理》和《国际企业:各国交易规则与惯例》。这对推动跨国公司在华子公司和中国的跨国公司海外子公司的管理都是一件了不起的贡献,当时我也曾为那套丛书写了序。

近20年来,赵教授撰写的《国际企业:人力资源管理》著作,已经重印再版多次。这次重新再版,能有机会再为他的这本书作序,我感到非常荣幸。赵教授是我在中国的老朋友。20世纪80年代中期我在密苏里—哥伦比亚大学担任商学院院长,是他与我探讨联合培养中国工商管理硕士班,我们在1987年成功地在南京大学商学院合作培养了30名中国工商管理硕士(MBA)。我到佛罗里达大西洋大学商学院担任院长,赵教授于1990年应邀来佛罗里达大西洋大学商学院做博士后研究,并兼任客座教授。后来我到内布拉斯加大学—奥马哈分校担任商学院院长,他多次应邀来我院讲学。他那刻苦钻研、严谨治学的精神值得我们美国学者学习。1992年他又倡导由南京大学与佛罗里达大西洋大学召开“企业跨国经营国际学术研讨会”,后来他又邀请美国、欧洲、澳洲等地的一些著名大学商学院共同主办,于1996年、1999年、2002年、2005年、2008年在南京分别召开了第二至第六次企业跨国经营国际学术研讨会。他组织的这些大型国际研讨会一次比一次开得成功,影响一次比一次大。最近他又筹划于2010年6月召开第七届企业跨国经营国



际学术研讨会,专题研讨“转型经济下与后金融危机时期企业管理”问题,而且请美国的两位诺贝尔经济学奖得主到会做主题报告。不论他在美国还是在中国,我都钦佩地看到赵教授作为教师、研究者以及管理者所显示的学术水平和组织管理才能,他在人力资源管理,特别在国际企业人力资源管理研究方面颇有造诣。他再版的这本著作体系完整,内容新颖,既有理论水平,又有很高的实用价值。

中国古人云:开卷有益。作为一位多年担任美国大学商学院院长和企业管理学教授,我希望广大读者能从这本书中学到更多的关于国际企业人力资源管理方面的知识。

美国内布拉斯加大学—奥马哈分校

斯坦利·希利

(Stanley J. Hille)

2010年1月1日于美国奥马哈城

# 目 录

## 绪 论

---

### 第一章 世界各国人力资源管理的发展

---

- 第一节 美国人力资源管理 ..... 6
- 第二节 欧洲人力资源管理 ..... 11
- 第三节 日本人力资源管理 ..... 16
- 第四节 中国人力资源管理 ..... 20
- 第五节 日本与美国:东西方人力资源管理比较 ..... 22
- 案 例 巴普汽车部件制造公司 ..... 25

### 第二章 国际人力资源开发与经济发展

---

- 第一节 人力资本理论 ..... 31
- 第二节 美国企业人力资源开发 ..... 35
- 第三节 欧洲人力资源开发与欧洲经济发展 ..... 40
- 第四节 日本人力资源开发 ..... 45
- 第五节 中国人力资源开发 ..... 51
- 案 例 哈曼国际工业公司 ..... 61

### 第三章 国际企业组织学习

---

- 第一节 组织学习与学习型组织 ..... 67
- 第二节 组织学习理论 ..... 69
- 第三节 国际企业跨文化组织学习 ..... 77
- 案 例 海尔集团在美国 ..... 80

### 第四章 人力资源系统管理与组织发展

---

- 第一节 人力资源的系统管理 ..... 82

第二节	组织发展的目的和方法	85
第三节	组织发展变革的压力与阻力	94
第四节	跨国企业的组织发展	97
案 例	检测影视公司	99

## 第五章 行为、动机与激励

---

第一节	人的动机	114
第二节	激励研究	125
第三节	综合激励模式	130
案 例	约翰·亚力山大的辞职	132

## 第六章 领导

---

第一节	领导的含义	135
第二节	领导理论	136
第三节	研究领导的新模式理论	145
案 例	院长的烦恼	155

## 第七章 沟通

---

第一节	组织沟通的目的	157
第二节	沟通的基本过程	159
第三节	沟通的网络	161
第四节	沟通的方法	165
第五节	沟通的障碍	169
第六节	提高沟通效率	170
第七节	人力资源管理系统中的沟通作用	171
第八节	跨国企业的沟通	172
案 例	经理的挑战	175

## 第八章 群体动力

---

第一节	群体的基础	178
第二节	群体的结构与因素	182
第三节	群体间的行为、动力与管理	187
案 例	小张的不理解	189
	戴维·舒斯特的奖励	190

## 第九章 绩效评估

---

第一节	绩效评估的含义 .....	193
第二节	绩效评估的目的和作用 .....	194
第三节	绩效评估的基础 .....	196
第四节	绩效评估的方法 .....	200
案 例	比尔·斯通的个人目标计划 .....	219
	管理的困境 .....	219

## 第十章 培训

---

第一节	国外学者对培训的理论研究 .....	221
第二节	培训的对象 .....	224
第三节	培训的方法 .....	227
案 例	东方公司 .....	231

## 第十一章 人力资源管理的组织评估分析与控制

---

第一节	人力资源指数问卷调查表 .....	235
第二节	组织与个人成就方式表 .....	242
练 习	调查研究 .....	247

## 第十二章 国际企业的发展与人力资源管理的挑战

---

第一节	国际企业的发展给现代组织带来的变化 .....	265
第二节	国际企业的跨文化管理 .....	271
第三节	国际企业的战略人力资源管理 .....	280
案 例	裁员的决定 .....	285
	张瑞敏谈海尔的跨文化管理 .....	286

## 第十三章 跨国公司人力资源管理

---

第一节	跨国公司的人员配备 .....	288
第二节	跨国企业的人员培训与发展 .....	295
第三节	跨国企业人员的薪酬待遇 .....	297
第四节	中国企业跨国经营的人才问题 .....	300
案 例	化工总公司驻洛杉矶办事处 .....	304
	麦当劳的全球人力资源 .....	306

## 第十四章 金融危机下的国际企业人力资源管理

---

第一节	金融危机概述 .....	308
第二节	金融危机对全球经济的影响 .....	312
第三节	金融危机下国际企业人力资源管理 .....	316
案 例	危机下的跨国企业裁员 .....	321
主要参考文献	.....	324
后 记	.....	333

# 绪 论

我们正处在 21 世纪初这样一个伟大而关键的年代。

新世纪,在向人类展现其迷人前景的同时,也向人类提出了非常严峻的挑战。未来学家们一再预言:21 世纪,将是一个高度合作又高度竞争的新时代。未来的国际竞争,将主要是科学技术的竞争和人才的竞争。谁能拥有具有高度国际竞争能力的人才,谁就能掌握未来国际竞争的主动权。为此,在 21 世纪之初,世界各国都加快了人力资源的教育、培养、储备和开发的步伐。

人力资源是组织所有资源中最宝贵的资源,人是生产力诸因素中最积极、最活跃的因素,组织的各项生产活动和管理工作都是靠人去完成的。因此,把人的潜力充分挖掘出来,把人力资源充分开发出来,是确保组织成功发展的基础和首要任务。

国以才立,政以才治,业以才兴,人才是建功立业之基础,是治国安邦之本。没有大批高素质人才,社会生产力就得不到充分发展。因此,我们在致力于教育,为祖国的未来培养更多更好的人才的同时,也寄希望于全社会的进步与发展,为人才的成长创造一个良好环境。

人力资源管理是当代管理科学中最重要的部分。目前一个重要而现实的问题是必须做到及时地发现人才,大胆地选拔人才和正确地使用人才。既要根据每个人的知识结构与能力结

构,按照社会生产部门的实际需要,进行合理的组织与分配,做到知人善任,量才录用,避其所短,用其所长;又要根据科学技术的发展和市场的变化,对人才结构进行合理的调整,促使人才和其他生产要素实现最佳组合,实现人才的合理流动,从而提高各个社会经济单元乃至全社会的经济效益。解决这一问题,既要注意发挥人才的现有素质和能力,又要注意发掘人才的内在潜力,以充分调动和发挥他们的主动性、积极性和创造性。

长期以来,中国的人力资源开发采用的是一种任其自然发展的办法,而人力资源管理则是一套僵化的人事管理制度,对人力资源开发与管理缺乏深入而细致的科学研究,因而处于一种较为落后的状态。这主要表现在三个方面:首先,管理理念陈旧。在很多人的心目中,仍然存在着这样一种旧的观念,认为中国地大物博,人才济济,因而缺乏“惜才”、“爱才”的思想,导致人力资源使用上的浪费。其次,管理手段和方法落后。当前中国的人力资源的管理方法还基本上沿用 20 世纪五六十年代形成的人事行政管理方法,在很多基层单位都不能实现计算机信息处理。有的单位仍然采用物的管理方法来管理人力资源,这就难免造成很多问题。第三,管理专业人才匮乏。从事人力资源管理工作的人员,大都是从过去的人事管理等行政部门转过来的,没有受过系统的人力资源管理专业训练。虽然有的管理人员已在人事管理部门工作多年,积累了一定经验,但也大都是局部的、片面的、过时的经验。在当前中国特色的社会主义市场经济体制下,很多情况都已变化,这种落后的人力资源开发与管理状态与目前世界经济一体化、区域经济全球化的发展趋势是严重不协调的。

因此,为了充分发挥现有人力资源的作用,为未来人才的成长创造一个生动活泼的社会环境,适应 21 世纪的挑战和要求,我们必须把人力资源管理纳入科学化的轨道。这样就势必要把人力资源的开发与管理作为各单位实行管理科学化的一个主要任务。

### 三

人力资源,是指包含在人体内的一种生产能力,它是表现在劳动者身上的、以劳动者的数量和质量为载体的资源,对经济的发展起着决定性的作用。它是最活跃、最积极、最具主动性的生产要素,是积累和创造物质资本,开发和利用自然资源,促进和发展国民经济,推动和促进社会变革的主要力量。

人力资源作为经济资源中的一个特殊种类,既有质、量、时、空的属性,也有自然的生理特征。这主要表现在以下几个方面:

(1) 人力资源具有能动性。人不同于自然界的其他生物的根本标志之一是具有主观能动性,能够积极主动地、有目的地、有意识地认识世界和改造世界。在改造世界的过程中,人能通过意识对所采取的行为、手段及结果进行分析、判断和预测。由于人具有社会意识和在社会生产过程中的主体地位,使得人力资源具有了能动作用。

(2) 人力资源具有时效性。它的形成、开发和利用都要受到时间方面的限制。从个体角度看,作为生物有机体的人,有其生命的周期,如幼年期、青壮年期、老年期,其各阶段的劳动能力各不相同;从社会角度看,人才的培养和使用也有培训期、成长期、成熟期等。因此,人力资源开发必须尊重其内在的规律,使得人力资源的形成、开发、配置和使用处于一种动态平衡之中。

(3) 人力资源具有智力性。人不仅具有主观能动性,而且还是知识的载体,这是人力资源区别于其他资源的又一特征。人在改造世界时可通过自己的智力,使自身能力无限扩大。同时,人的知识还可以传播、深入,正是一代又一代的人吸取了他们的先辈在生产生活中积累起来的知识,才使得今天的人力资源更具有价值和使用权。

(4) 人力资源具有两重性。人是生产者,同时也是消费者,人的两重性,要求我们既要重视对人口数量的控制,更要重视人力资源的开发和人才的培养。充分地利用和开发现有的人力资源,是降低人力资源成本,获取人力资源收益的基本途径。

(5) 人力资源具有可再生性。人口再生产是人口不断更新,人类自身得以延续和发展的过程。人力资源的可再生性不同于一般生物资源的再生性,除了遵守一般生物学规律之外,人力资源的再生产还受到人类意识的支配和人类活动的影响。

#### 四

所谓人力资源管理,主要指的是对人力这一资源进行有效开发、合理利用和科学管理。它主要的内涵包括员工的招聘、选拔、考核与绩效评估、工资报酬、培训与开发、个人生涯发展与组织发展以及劳资关系等。

从开发的角度看,人力资源管理不仅包括人力资源的智力开发,也包括人才的思想文化素质和道德觉悟的提高;不仅包括人力资源现有能力的充分发挥,也包括人力资源潜在能力的有效挖掘。从利用的角度看,它包括对人力资源的发现、鉴别、选拔、分配和合理使用;从管理的角度看,它既包括人力资源的预测与规划,也包括人力资源的组织和培训。不论在盈利性组织,还是在非盈利性组织,人力资源管理都应当成为其现代化科学管理的核心。



随着人类认识的逐步深化,人力资源管理已经成为一门新兴的边缘学科,它是人才学、劳动经济学、教育学、管理心理学和行为科学的有机结合。与人才学不同的是,它除了要研究人才成长和培养的规律外,还要研究人力资源与社会经济发展的关系,研究人才需求规律和有关人力资源管理的内容。与劳动经济学不同的是,它不但要研究人们参加社会劳动的方式、组织形式、劳动报酬和福利待遇等具体内容,而且还要研究由劳动引起的社会问题及其认识问题。至于与教育学、管理心理学和行为科学的比较,虽然它们都研究人才的成长及其所从事的社会活动,但由于研究角度的不同,所以它们之间的区别也是很显然的。

总之,人力资源管理是多种学科的一种综合,其主要是从人力资源的规划与管理出发,对人力资源的形成、开发、利用、管理等进行系统控制。

现代人力资源管理理论又有了许多新的进展,产生了许多新的研究成果。现代人力资源管理理论吸取了各种相关理论的研究成果,从政治学中引申出了资源依赖理论,从经济学中引申出了工作成本理论,从企业战略中引申出了人力资源战略理论,从社会学中引申出了制度化理论,从心理学中引申出了行为理论,人力资源管理理论得到了前所未有的发展。

## 五

所谓国际企业人力资源管理,是指在世界经济一体化和区域经济集团化的趋势下,就世界各国人力资源管理的理论与实践,不同文化背景下的人力资源管理,以及跨国公司、全球企业中的人力资源管理问题进行研究和探讨的一门学科。它是人力资源管理学的分支学科,是人力资源管理学与当代世界经济紧密结合,是企业全球化发展密切相连的结果,是人力资源管理学在 21 世纪的最新发展,并且已经逐渐成为当今人力资源管理研究的一个热点领域。

总体来说,国际企业人力资源管理研究与国内企业人力资源管理研究的差异体现在:① 国际人力资源管理研究应包括若干独特的维度,需要关注不同文化观念和社会价值观的相互影响,关注一种文化向另一种文化转化时管理方法的适用性,法律和经济的差别以及由于社会文化差别而引起的不同学习风格。② 跨国管理运作的复杂性和雇用不同国籍员工的必要性,是国内人力资源管理与国际人力资源管理之间的主要差别。近年来,国际人力资源管理理论和实践研究主要集中在四个领域:① 外派员工、内派员工以及他们的职业生涯设计问题;② 国际人力资源管理的职能问题;③ 国际人力资源管理流程的统一模式开发问题;④ 跨文化管理问题。本书侧重在以下几个方面进行研究和探讨: