

# 跨国公司 人力资源管理

■ 邱立成 等著

# 跨国公司人力资源管理

邱立成 等著

 天津教育出版社  
TIANJIN EDUCATION PRESS

## 图书在版编目(CIP)数据

跨国公司人力资源管理/邱立成等著. —天津:天津教育出版社, 2006.9

ISBN 7-5309-4741-9

I.跨... II.邱... III.跨国公司-企业管理-劳动力资源-资源管理-研究-中国 IV.F279.247

中国版本图书馆 CIP数据核字(2006)第 080500 号

### 跨国公司人力资源管理

---

出版人 肖占鹏

---

作者 邱立成

选题策划 郑 澎

责任编辑 杜 平

装帧设计 王 楠

---

出版发行 天津教育出版社

天津市和平区西康路 35 号

邮政编码: 300051

经 销 新华书店

印 刷 天津市宝坻区第二印刷厂

版 次 2006 年 9 月第 1 版

印 次 2006 年 9 月第 1 次印刷

规 格 16 开(660×960 毫米)

字 数 274 千字

插 页 1

印 张 20.5

---

书 号 ISBN 7-5309-4741-9 / C·110

定 价 28.00 元



**作者简介：**方国学，男，1965年生，安徽宿松人。1986年毕业于安徽师范大学历史系后留校工作，长期在世界史教研室任教，2004年毕业于南京大学欧盟研究所，获世界史专业博士学位。主要研究领域和方向为欧洲一体化和西方史学史。主要讲授课程为世界近代史、欧洲一体化研究、西方史学史、当代世界经济与政治、全球化与欧洲一体化。主要著作有《西方史学的源流与现状》（合著）、《世界著名悬案集粹》（合著）、《近代国际关系史》（合著）、《诚信和市场经济的关系》（合著）、《欧盟的司法制度》（主著）等。主要论文有《汤因比文明形态史学述评》、《再论德意志的统一对近代国际关系的影响》、《试论19世纪比利时的工业革命》等。现任安徽师范大学社会学院副教授、硕士研究生导师。





## 博士文丛（第一辑）

心性与德性

——孟子伦理思想的现代阐释

戴兆国 著

现代性的追求与批评

——柏格森与中国近代哲学

吴先伍 著

从旧埠到新城

——20世纪芜湖城市发展研究

章征科 著

解组与重构

——农村社会保障制度研究

方 青 著

敦煌小说及其叙事艺术

王 昊 著

欧洲一体化进程中欧洲法院的作用

方国学 著

拿破仑帝国与欧洲一体化进程

张士昌 著

文明的撞击与困惑

——近代江淮地区经济社会变迁研究 沈世培 著

## 前 言

自 20 世纪末以来,世界的热门话题之一就是经济全球化,全球化加深了各国经济之间的相互依赖,也对各国的经济发展与政策导向产生了深刻的影响。经济全球化的主体是企业,换句话说讲,是企业经营的国际化或跨国公司的发展推动了经济的全球化。因此,在经济全球化的背后是企业经营国际化或全球化的飞速发展。企业在推进经营国际化和更大程度上卷入日益激烈的国际竞争的过程中认识到,企业的全球竞争力基础——企业核心竞争力的一个重要来源是蕴含巨大潜力并差异化的人力资源,在全球范围内获取、开发、配置、使用、保持和激励人力资源直接决定着企业在国际竞争中的成败。

跨国公司人力资源管理是国际化的人力资源管理,国际人力资源管理尽管仍然是基于人力资源管理的一般原理,表现为人力资源管理的一般原理在一个更为广泛的空间范围的应用,但是它不同于以往局限于一国的人力资源管理。造成两者之间差异的根本因素在于它们所处的环境不同,国际人力资源管理涉及不同国家或地区间政治、法律、社会、文化以及风俗习惯等方面的巨大差异,这种环境方面的多样性和多变性,使得国际人力资源管理面临着许多国内人力资源管理中涉及不到的一些特殊问题,如外派人员问题、跨文化问题等,正是这些特殊问题使得国际人力资源管理具有不同的研究对象,从而演进成一个新的学科或研究领域。

具体而言,由于跨国经营战略及其实施环境的多样性,相对于国内人力资源管理,跨国公司国际人力资源管理具有许多新的特征,面临着更多挑战,体现为更多的职能与管理活动、需要更广泛的视野、在更大程度上涉及雇员

的家庭生活、要求管理重点的转变、更大的风险暴露以及受更多的外部因素影响等。其中,跨文化管理构成贯穿跨国公司国际人力资源管理的一条主线。

随着我国经济的对外开放,跨国公司越来越多地落户我国。跨国公司在华投资企业不仅在经济上成为目前促进我国经济发展的重要力量之一,而且对增加我国就业机会,对我国人力资源开发和人力资本形成发挥着重要作用。另一方面,伴随着我国经济的发展与企业的成熟,我国企业也越来越多地踏上跨国经营的道路。因此,研究跨国公司国际人力资源管理对于我国的经济发展与对外开放具有重要的理论意义与应用价值。

呈现给读者的这本《跨国公司人力资源管理》既是作者多年研究的一项成果,也是一项教学成果。一方面,作者以研究外国跨国公司进入与我国人力资源开发为起点,探索当今跨国公司全球人力资源管理的战略与政策,考察跨国公司对东道国,特别是我国人力资源开发的影响,并有幸得到了国家社会科学基金的资助(批准号:00BGJ005)。该项目的研究成果大部分收录在本书中。另一方面,在近五年为国际商务专业和工商管理专业硕士研究生开设的“跨文化与国际人力资源管理”与“国际商务”课程的教学中,教学相长,从中得到了许多启发,并且组织指导研究生参与了本课题的研究,并将他们的有关研究成果吸纳在本书中。参加本项研究的研究生主要有:杨冬梅、成泽宇、陈瑜、孙怡欣、刘文军、王新华、王丹辉等,他们为本书的完成做出了很大的贡献,在此,向他们一并表示衷心的感谢!

由于本项研究在国内具有开创性,而且相关的研究资料有限,涉及的问题较多且复杂,因此,有些问题有待于进一步探索。因此,本书无论在体系设计还是某些具体内容上,都可能存在一些不妥之处,敬请同行和读者批评指正。

邱立成

2006年3月28日

于南开园

# 目 录

<b>第一章 国际人力资源管理导论</b> .....	1
第一节 国际人力资源管理的特征 .....	1
第二节 国际人力资源管理的重要性 .....	8
第三节 企业国际化与国际人力资源管理 .....	13
第四节 国际人力资源管理面临的挑战 .....	18
<b>第二章 国际人员配备政策</b> .....	25
第一节 海外经营配备人员的类型 .....	25
第二节 外派人员的类型与职能 .....	30
第三节 跨国公司人员配备特征及影响因素 .....	36
<b>第三章 外派人员的选拔</b> .....	46
第一节 外派失败的内涵及原因 .....	46
第二节 外派人员的选拔标准 .....	53
第三节 外派人员选拔的程序与方法 .....	59
<b>第四章 外派人员及其家庭的国际调整</b> .....	68
第一节 文化冲击与外派调整周期 .....	68
第二节 外派调整的影响因素 .....	72
第三节 外派人员的归国调整 .....	79
第四节 外派人员家庭和配偶的调整 .....	89
<b>第五章 跨文化培训</b> .....	101
第一节 文化与文化差异 .....	101



第二节	跨文化培训的意义 .....	108
第三节	跨文化培训的一般程序 .....	112
第四节	外派人员跨文化培训的内容与方式 .....	122
<b>第六章</b>	<b>国际管理职业开发 .....</b>	<b>131</b>
第一节	国际管理者与国际管理胜任力 .....	131
第二节	国际管理者的职业特征与国际职业管理模型 .....	139
第三节	跨国公司国际管理开发面临的问题 .....	146
第四节	国际管理开发的策略 .....	151
<b>第七章</b>	<b>女性国际管理者开发 .....</b>	<b>158</b>
第一节	女性国际管理者面临的问题与障碍 .....	158
第二节	女性管理者职业发展中的问题与障碍 .....	164
第三节	加强女性国际管理开发及开发策略 .....	172
<b>第八章</b>	<b>外派人员薪酬与福利管理 .....</b>	<b>180</b>
第一节	外派人员薪酬管理的目标和复杂性 .....	180
第二节	外派人员母国标准薪酬体系 .....	184
第三节	东道国标准薪酬体系与混合薪酬体系 .....	200
第四节	外派人员的福利管理 .....	207
<b>第九章</b>	<b>跨国公司组织结构的演变 .....</b>	<b>211</b>
第一节	跨国公司组织结构的基本模式 .....	211
第二节	跨国公司组织结构的发展演变 .....	226
第三节	跨国公司组织结构的整合与控制体系 .....	234
<b>第十章</b>	<b>战略国际人力资源管理 .....</b>	<b>243</b>
第一节	战略国际人力资源管理的一致性与适应性 .....	243
第二节	战略国际人力资源管理:一个整合分析框架 .....	248
第三节	子公司人力资源管理的导向 .....	253
第四节	影响子公司人力资源管理导向的因素 .....	257
<b>第十一章</b>	<b>跨国公司在华企业的人员本地化及其影响 .....</b>	<b>267</b>
第一节	跨国公司在华企业人员本地化的演变 .....	267
第二节	跨国公司在华企业人员本地化的现状特征 .....	275

第三节	跨国公司在华企业的人员本地化策略 .....	280
第四节	跨国公司在华企业人员本地化的影响与制约因素 .....	295
<b>第十二章</b>	<b>跨国公司与我国人力资源开发 .....</b>	<b>301</b>
第一节	跨国公司对东道国人力资源开发的影响 .....	301
第二节	跨国公司对我国人力资源开发的影响 .....	306
第三节	跨国公司进入与我国的人力资源开发:政策分析 .....	313

## 第一章 国际人力资源管理导论

在全球竞争中,国家间与企业间的竞争日益表现为人才的竞争。人力资源作为一种战略资源在国际竞争中的作用越来越凸现出来,成为当今企业核心竞争力的源泉也已成为人们的共识。对于跨国公司而言,人力资源的配备、吸引、开发与保持已成为决定其全球经营和全球竞争成败的重要因素。人们还日益清楚地认识到,由于跨国经营战略及其实施环境的多样性,跨国公司的国际人力资源管理不同于以往局限于一国的人力资源管理,它具有许多新的特征,面临着更多挑战。

### 第一节 国际人力资源管理的特征

#### 一、国际人力资源管理的发展

国际人力资源管理是随着企业的国际化水平的提高而不断发展起来的。经营的国际化正在许多方面改变着企业的性质,以全球整合为目标的全球战略的制定所产生的利益正为人们所认识。全球战略意味着重心集中在相似性、标准化、同质性、集权和世界范围的协调上,为此,跨国公司都在努力实现战略与职能管理的全球化。但是,相对于其他国际职能管理领域而言,国际人力资源管理的发展历史短暂,在 20 年前,人们将其描述为“一个仍处于幼年发展阶段的领域”(Laurent, 1986 年)。而且,国际人力资源管理也是一个发展

相对滞后的职能领域,根据 Adler 和 Baetholmew(1992 年)北美公司的调查,跨国公司人力资源管理也是跨国公司中全球化进程中最慢的职能领域,从而也是目前国际化水平最低的职能管理领域。

在当今迅速变革的全球经济中,一个组织调整其日常经营程序及其长期目标的能力是决定其在国际市场竞争成败的一个重要因素。成功的跨国公司的管理者都理解,要成功地进行全球竞争,必须不断地对其产品线、财务组合以及营销策略等不断地进行调整。但是,他们往往忽略了保持组织灵活性的另一个重要方面,即对人力资源的管理。由于人力资源战略是与公司的总体经营战略密切相关的,跨国公司全球竞争的成败在一定程度上也取决于能否实施有效的人力资源管理,因此,对人力资源方面的忽视将会直接威胁公司的全球竞争力。

随着跨国公司经营的发展,越来越多的因素促使跨国公司越来越关注国际人力资源管理。这些因素主要有:

●全球化进程的加快和国际竞争变得日益激烈,使得最近几年跨国公司无论在数量上还是在经营的全球化程度上都有了长足的发展,跨国公司的发展极大地增强了其人力资源的国际流动。

●跨国公司日益清楚地认识到,有效的人力资源管理是决定跨国公司经营成败的一个关键因素,全球经营的成功在很大程度上取决于跨国公司人力资源管理的质量。

●高级管理者与技术人员国际任职失败的有形与无形成本巨大,特别是由此造成的人才流失和财务成本的增加令跨国公司难以承受。

●全球战略的实施越来越受到国际管理人才短缺的制约,这也在很大程度上阻碍了跨国公司的全球扩张。

●国际人力资源管理中的问题对跨国组织的影响更加广泛。特别是针对中小型企业国际化步伐的加快,以往基于大型跨国公司的研究而建立的国际化理论及相关的管理方式难以适应中小型国际企业的要求。

●跨国公司组织结构的变革,从传统的金字塔型结构转向网络结构,而跨国网络结构的有效运转依赖于健全的个人联系网络和有效的水平沟通渠道,因此,人力资源在跨国网络组织中的地位变得更加重要。

●人力资源管理战略对全球经营战略的实施和对全球经营实施有效的控制具有关键性的作用。在全球化的环境中,跨国公司面临的问题更多地集中在如何实施战略而不是选择适当的战略上,任何全球或跨国战略的成功更多地有赖于建立以全球性思维为主导的组织文化而非组织结构创新。

## 二、国际人力资源管理的界定

所谓国际人力资源管理,就是随着企业经营的国际化而导致的人力资源管理的国际化。人力资源管理的国际化并没有改变人力资源管理的基本功能和活动,国际人力资源管理的职能与活动依然包括招聘、选拔、培训与开发、业绩考评、报酬及劳动关系管理等。但是,随着企业经营的国际化和全球化,人力资源管理的活动越来越复杂。

学者 Morgan 提出了国际人力资源管理的一个模型(见图 1-1),将国际人力资源管理定义为人力资源管理职能、雇员类型和经营所在国之间的相互作用。其模型包括三个方面:

- 三种广义的人力资源管理职能:招募、配置与利用。
- 三种类型的国家:子公司所在的东道国、公司总部所在的母国与其他国家。
- 三种类型的雇员:当地的或东道国人员(HCNs)、外派的或母国人员(PCNs)和第三国人员(TCNs)。

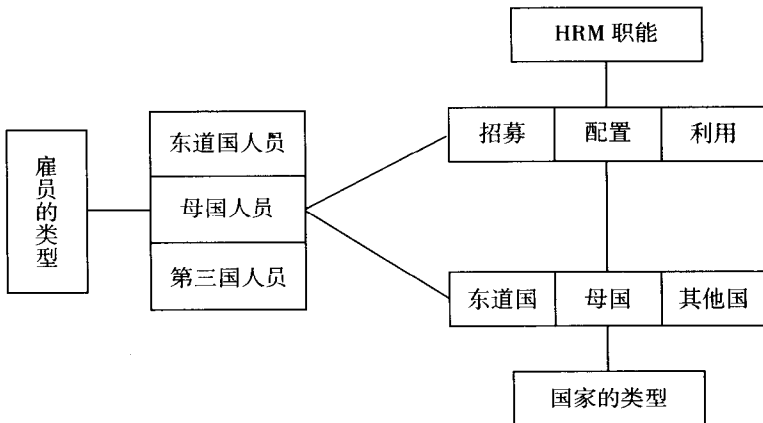


图 1-1 国际人力资源管理的模型

从上述三个方面的相互作用可以发现,国际人力资源管理所涉及的职能同国内人力资源管理基本相同,只是后者只涉及一国内部的雇员。从根本上讲,国际人力资源管理与国内人力资源管理的差别主要不在于做什么,而在于怎样做。

基于上述定义,从一国的角度来讲,国际人力资源管理并非局限于本国经营国际化的企业,在涉足大量海外活动的政府与非盈利机构、在本国从事经营活动的外国公司以及雇佣外国雇员的国内经营企业,也都在不同程度上涉及国际人力资源管理问题,具体而言,包括以下情况:从事海外经营的跨国公司、涉及大量外派人员的政府机构与非盈利组织(例如各国政府、联合国)以及雇佣外籍员工的一国当地公司。本书所讨论的对象是跨国公司国际人力资源管理。

同经营局限于一国范围的公司相比,跨国公司因其跨国或全球性经营,其管理是国际管理或全球管理,其总体战略因而也是国际战略或全球战略。跨国公司人力资源管理是基于全球战略的国际人力资源管理,在员工队伍的来源、构成、工作地点及流动范围等方面具有许多特殊性。例如,非跨国公司的员工来源基本上比较单一并具有相同或相近的文化背景,而跨国公司的员工队伍则具有来源、国籍和文化背景多样化的特点;非跨国公司即使拥有多样化的员工队伍,员工的工作地点和流动仍局限于一国范围,而跨国公司员工的工作地点则分布在不同的国家,而且员工在公司内的工作流动可能是在不同的国家,甚至是地区范围或全球范围的流动,因此,面临着不同的语言文化环境、法律政治环境、经济物质环境等,即离开母国的外派员工进入异国他乡会直接面对陌生的工作与生活环境。

### 三、国际人力资源管理的特征

国际人力资源管理在管理职能上虽然与一般的人力资源管理基本相同,但更为复杂,其复杂性主要源自两种因素,其一是跨国组织涉及不同的国家,其雇员队伍是不同国籍的雇员组合;其二是跨国公司必须调整公司的人力资源管理政策,以适应公司经营所在国的风俗文化、商业规则和社会制度的要求。



根据学者 Dowling 的归纳,相对于国内企业的人力资源管理,国际人力资源管理的复杂性和特征体现为更多的功能与管理活动、更广的视野、对雇员生活更大程度的干预、管理重点的转变、更大的风险以及受更多的外部因素的影响。

#### (一)更多的功能与管理活动

为了便于国际环境中的经营,人力资源部门必须面对一些在国内环境中所不存在的情况:如国际税收、国际迁移、外派人员的管理服务、东道国政府的规章制度以及语言翻译服务。

在国际税收方面,外派人员要负担母国与东道国的纳税义务,所以跨国公司需要通过设计税收均等化政策来调整与特定的国际任职相联系的税收方面有利或不利的因素。由于各东道国之间在税法方面的巨大差异以及完成外派任职的时间与履行母国国际纳税义务的时间存在的时差,使得税收均等化政策的管理更加复杂。认识到这些困难,绝大多数跨国公司借助一些会计公司提供国际税收咨询服务。

国际迁移与迁移前的跨文化导向涉及的内容复杂多样,如安排赴任前的培训,提供有关移民与旅行的详细资料,提供住房、购物、医疗保险、娱乐和孩子就学信息以及最终确定报酬细类,如向海外的薪资邮寄、确定各种海外津贴和税收待遇等。如果解决不好,其中许多因素可能造成外派人员的焦虑并需要他们花费大量的时间和精力来解决潜在的困难。

跨国公司还需要向在东道国工作的外派人员提供相关的管理方面的服务。提供管理服务通常是耗时而且复杂的,因为政策与程序并非总是清晰的,可能与当地情况相冲突。例如,一种管理方法在东道国可能是合法的、可以接受的,但是在母国可能是违法的或不道德的,这时就会产生问题。这些问题进一步加大了向国外任职的外派人员提供管理服务的复杂性。

对于人力资源管理部门来说,东道国政策和规章制度也构成问题,特别是在一些发展中国家更是如此,在那里,只有与当地政府官员搞好关系才能够比较容易地获得工作许可以及其他重要的从业资格。保持这种关系可以解决许多潜在的问题。

对公司内部与外部人员提供语言翻译服务是国际人力资源管理部门的

另一项重要的工作。

## (二)更广的视野

国内人力资源经理一般负责对单一国籍的雇员群体的管理,他们面对相同的报酬政策并被单一政府课税。由于国际人力资源管理的对象涉及多种国际雇员群体(例如一起在海外子公司地区总部工作的母国人员、东道国人员与第三国人员),所以,更需要具备全球视野。例如,在外派人员福利问题上,无论其国籍如何,所有的外派人员都应得到相应的国外服务或外派津贴。但是,也有的公司只向其海外任职工作的母国雇员支付这类津贴,对于指派到公司的母国工作的外籍雇员则不支付这种津贴,这种政策会向雇员传递这样一种信号,即母国雇员或母国外派人员享受优惠待遇。当不同国籍的员工在一起工作时,就会产生复杂的公平问题,而且这些问题的解决仍是国际人力资源管理领域的主要挑战之一。

## (三)对雇员生活更大程度的干预

更大程度地参与雇员的个人生活是选拔、培训和有效管理外派人员与第三国人员所必需的。国际人力资源部需要保证外派人员理解住房安排、医疗保险以及向外派人员所提供的报酬篮子等各个方面的公司政策。许多国际公司设有国际人事服务专门机构来协调上述服务的管理,并向外派人员与第三国人员在其任职期间提供处理银行事务、投资、租房以及协调家庭出访和最终归国等方面的服务。

相对于国内环境,国际环境中的跨国人力资源管理与雇员的家庭存在更多的直接联系。在国内,人力资源管理对雇员家庭生活的参与局限于与公司提供的保险计划相关的事务。在国际环境下,人力资源部可能需要帮助雇员的家庭寻找合适的住房、子女上学的学校,甚至可能被要求开发或经营娱乐项目。对于一项国内任职,绝大多数这类事务或者不会出现,或者主要是雇员而非人力资源部负责。

## (四)管理重点的转变

随着国外经营的成熟,人力资源管理职能的重点也会发生变化。例如,随着对外派人员需求的下降和训练有素的东道国人员的供给的增加,以往用于外派人员的税收服务、调动及导向性培训等领域的资源开始转向,用于东道

国人员的选择、培训以及开发等活动,甚至需要制定计划将高潜质的东道国人员送到公司总部从事开发性的任职。这种随着国外子公司的成熟而发生的人事管理重点的转变,很明显,会扩大到诸如人力资源计划、人员配备、报酬以及培训与开发等职能方面。

#### (五)更大的风险

国际任职中的失败所产生的的人力资源与财务方面的损失通常远大于在国内任职中失败的损失。例如,对于跨国公司来说,外派任职失败的成本一直居高不下,平均每项失败的直接成本(薪资、培训费、旅行与迁移支出)对于母公司都可能是国内薪资加迁移费用的三倍,当然,其高出国内费用的程度取决于汇率与任职的地点。包括丧失市场份额和损害海外顾客关系在内的国际任职失败的间接成本也十分巨大。

与国际人力资源管理相关的另一个风险是恐怖主义,许多主要的国际公司目前在计划国际会议与任职时都慎重地考虑这个因素。据估计,跨国公司将其收益的1%~2%用于防止恐怖主义,很明显,恐怖主义还影响到雇员赴某些高危险国家或地区任职的意愿和成本。

#### (六)受更多的外部因素的影响

影响国际人力资源管理的主要外部因素是东道国的类型、经济状况及其习惯经营方式。相对于发展中国家,发达国家劳动的成本较高,更富有组织性,而且当地政府通常要求跨国公司在当地的人力资源管理方式必须与当地在诸如劳动关系、纳税、健康与安全等方面的政策保持一致,这些因素在很大程度上限制了国际人力资源经理的活动。在一些发展中国家,劳动成本低、缺乏组织性,而且政府的规定并不健全,不够完善,所以,这些因素所花费的时间较少。然而,人力资源经理必须花费更多的时间学习、了解和适应当地的经营方式以及有关赠送礼品等方面的一般行为规则。人力资源经理还可能更多地参与公司有关提供或资助的住房、教育以及当地不能提供的其他设施的计划。