



本书系国家自然科学基金项目研究成果

在华跨国公司 人力资源管理

周箴 彭正龙 孙遇春 朱晨海等编著



华夏出版社



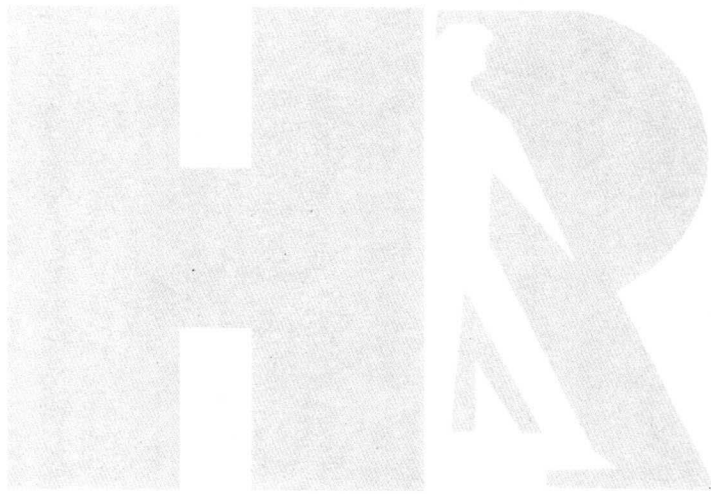
本书系国家自然科学基金项目研究成果

在华跨国公司 人力资源管理

周箴 彭正龙 孙遇春 朱晨海等编著

F276.7
79

2005



华夏出版社

图书在版编目(CIP)数据

在华跨国公司人力资源管理/周箴等编著.

—北京:华夏出版社,2005.1

ISBN 7-5080-3708-1

I. 在… II. 周… III. 跨国公司—企业管理—劳动力资源—资源
管理—中国 IV. F279.246

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 011646 号

本书版权为华夏出版社所有。

未经出版者书面允许,不得以任何方式复制或抄袭本书内容。

版权所有,翻印必究。

在华跨国公司人力资源管理

周 箴 彭正龙 孙遇春 朱晨海 等编著

责任编辑: 李欣利

出 版: 华夏出版社

(北京东直门外香河园北里4号,邮编:100028,电话:64663331转)

经 销: 新华书店

印 刷: 北京中科印刷有限公司

开 本: 1/16 开

印 张: 21.5

字 数: 330 千字

版 次: 2005 年 2 月北京第 1 版

2005 年 2 月北京第 1 次印刷

定 价: 32.00 元

本版图书凡印刷、装订错误,可及时向我社发行部调换

序

经济的全球化和信息化正使世界经济经历着一场巨大的变革，并迅速改变着人类经济社会的发展进程。这场变革极为深刻且势不可挡，它使得每个国家都蕴藏着突破自身市场规模和资源限制的机遇，同时也面临着被其他国家占领自身市场和享用自身资源的严峻挑战；这种变革使得每个国家不论是主动应战还是被动适应，都逃避不了世界性无国界的激烈竞争。从世界全局来看，这种变革将会使各类资源在全球范围内进行优化配置，同时也推进了生产要素在世界范围内的合理流动和重新组合，从而给世界经济带来更大的活力和更高的效益。

经济的高速运行，科学技术的迅猛发展，市场需求的无穷变化，各种不确定因素的日益增长，促使企业间竞争急速加剧。随着全球化的发展，企业外部的社会经营环境也发生着巨大变化，各大型企业纷纷寻找新的出路，通过实行兼并、重组、合并，实现公司产业结构的调整、产品的重组、规模的扩大、核心竞争力的提升。由此，企业经营的国际化进程在不断加快，跨国公司日益成为世界经济中最活跃的力量，以致于我们关注经济全球化时，就不能不关注跨国公司的发展及其运作。跨国公司作为经济全球化中最重要的基础和载体，它促使了人力、资本、商品、服务、技术和信息实现跨国界的流动和整合，不仅优化了各种生产要素和资源的配置，同时也依仗全球化进程使本身得到了迅速的发展。

近十几年来，中国经济高速、健康、持续的发展赢得了世人的瞩目。国家改革开放政策稳定，社会秩序良好，投资政策优惠，市场前景广阔，吸引着世界众多著名的跨国公司。他们看好中国的发展，纷纷进驻中国市场。在新的经济形势下，大型跨国公司的进入也加速了中国市场的开放，给中国用好两个市场、用活两种资源带来一个极好的机会。他们充分利用各地区市场的比较优势，突破资源限制、市场限制和资金限制，使得中国的生产国际化和金融全球化趋势日渐加强。特别是两年

2 在华跨国公司人力资源管理

前，中国加入了世界贸易组织（WTO），一方面，中国的经济能更全面更迅速地融入世界经济，另一方面，也使得中国企业不但要和国内企业竞争，而且要和众多的在华跨国公司竞争，因而面临更加严峻的考验。“引进来，走出去”的发展战略又促使中国企业挺进国际市场，走向世界，直接参与国际竞争，与国外的本土企业一决雌雄。在世界竞争中生存，在国际竞争中发展，越来越多的中国企业意识到这是大势所趋，无法回避。只有勇于面对，才有可能获得成功。因此，研究跨国公司的管理具有重要的理论和实践意义。

人在企业的经营过程中是第一要素。从这个意义上说，研究跨国公司管理的首要任务之一就是研究人力资源管理。追溯跨国公司人力资源管理的研究，最早是从公司驻外人员的管理开始的。随着人力资源在公司经营管理中战略地位的提高，人们已经把研究的重点转到跨国公司人力资源管理的战略性问题上，这是一种研究层面的提升，是质的提升。

在跨国公司人力资源管理的研究中，我们感到有三方面的问题需要解决。第一，跨国公司人力资源战略和企业整体战略的匹配，人力资源的可持续发展问题；第二，跨国公司人力资源管理采取怎样的模式、方法、途径和手段，以实现管理资源的最优化；第三，跨国经营过程中，不同文化融合而成的企业文化在人力资源管理中的作用及其为战略实现的过程。因此，本书就从人力资源管理的理念与跨文化沟通、人力资源的战略和可持续发展以及人力资源的组织和动态管理等三个方面进行了探讨和研究。

本书在撰写时，突出体现以下几个方面：

1. 在论述在华跨国公司人力资源管理的共同之处时，还注重各国在华跨国公司的差异和特点，注意比较分析，反映了由于文化的差异而带来的在管理理念、制度设计、机制运作等方面的各自特长，以便读者能有一个更全面、更深刻的认识和理解。
2. 注重实证的研究。作者深入调查了上海、江苏、浙江等地许多在华跨国公司的人力资源管理实例，查阅了大量有关国际人力资源管理中的案例。在从理论层面的论述和分析后，还列举了不少不同国家、不同地区、不同企业的管理案例，使读者在认

知上有更多的感悟。

3. 作者尤为重视文化差异这一跨国公司人力资源管理中最重要、最关键的障碍的突破和解决。世界各种文化中，人们对一些概念，如权威、友情、信任和责任等，是以不同的方式加以体验的，这就使我们难以了解双方的固有文化，难以认识和理解双方习以为常的行为方式，甚至会产生冲突。这种文化差异往往不容易被人们感觉到，它像一种无声的力量在发挥着瓦解作用，侵蚀着不“适应”本土化发展的根。除了在第一编专门阐述了不同文化背景下的管理理念差异及如何进行文化沟通、以达到理解和融合外，本书第二、第三编的论述也都隐含着文化差异所带来的矛盾和问题，并探讨了解决的方法和途径。

本书的编撰集中了团队的智慧和力量，体现了团队合作的可贵精神。我们的团队有教授、副教授；有博士后、博士，大家不分彼此，真诚合作；认真踏实，勤奋肯干。具体分工如下：

第 1、2 章：孙遇春

第 3、4 章：朱晨海

第 5 章：周箴、阎淑敏

第 6 章：周箴、江静

第 7 章：周箴、刘爱东

第 8 章：彭正龙、林正平

第 9 章：彭正龙、林正平

第 10 章：彭正龙、朱晨海

写作的过程是调查研究、了解社会和企业的过程；写作的过程也是思考研讨、智慧碰撞、头脑风暴、产生火花的过程。我真诚地感谢团队中的每一位同志，是你们的不懈努力，才促成了这本书的问世。我也真诚感谢关心和支持我们编撰工作的每一位同志，是你们的热情帮助，才使我们有信心、有力量最终完成本书。希望我们的书能给每位读者带来一些启迪和思考。

作 者

2004 年 12 月 21 日

目 录

第一篇 理念与跨文化沟通

第 1 章 跨文化沟通的理论、知识与技巧 /3

第 1 节 跨文化沟通的四种理论框架 /3

第 2 节 跨文化沟通的知识 /14

第 3 节 跨文化沟通的技巧 /19

第 2 章 跨文化沟通的案例 /23

第 1 节 组织沟通 /23

第 2 节 伦理沟通 /29

第 3 节 人员外派 /33

第 4 节 总部沟通 /38

第 5 节 推行创新与提高效率方面的沟通 /40

第 6 节 理念与支撑体系 /42

第 7 节 高承诺企业组织 /44

附录：美轮美奂的跨文化交流典型案例 /49

第二篇 人力资源的战略与可持续发展

第 3 章 人力资源战略 /55

第 1 节 人力资源战略：形成、规划与执行 /55

2 在华跨国公司人力资源管理

第2节 从战略到人力资源战略 /60

第3节 跨国公司的人力资源战略 /80

第4章 职业生涯与职业生涯管理 /89

第1节 职业生涯发展概说 /89

第2节 职业选择及其重要的影响因素 /101

第3节 职业生涯规划与管理 /111

第5章 人力资源能力建设 /117

第1节 用人力资源能力建设来构造成功的企业 /117

第2节 跨国公司人力资源能力建设及其培训特征
分析 /130

第3节 影响跨国公司人力资源能力建设及其培训的
因素分析 /138

第4节 跨国公司人力资源能力建设及其培训的模式 /141

第5节 在华跨国公司人力资源能力建设及其培训的
主要内容 /145

第6节 跨国公司人力资源能力建设及其培训的新趋
势 /149

第三篇 人力资源的组织与动态管理

第6章 基于流程再造的组织创新 /165

第1节 组织和人力资源管理 /165

第2节 基于流程再造的组织创新 /171

第3节 跨国公司在华企业的组织创新实践 /188

第7章 跨国公司人力资源的获取 /195

第1节 在华跨国公司人力资源获取的现状 /195

第 2 节 人力资源招聘的战略选择 /197

第 3 节 人力资源招聘系统 /202

第 4 节 人力资源招聘方式 /211

第 5 节 人力资源的选拔 /219

第 6 节 人力资源招聘的评价 /235

第 8 章 人力资源的绩效管理 /237

第 1 节 企业绩效管理 /237

第 2 节 欧美与日企的绩效管理模式 /247

第 3 节 跨文化绩效管理存在的问题 /267

第 4 节 跨文化绩效管理问题的解决 /273

第 9 章 人力资源的激励 /281

第 1 节 跨国公司主要激励方式 /281

第 2 节 在华跨国公司的激励导向 /284

第 3 节 跨国公司现代激励模式 /289

第 4 节 在华跨国公司“岗责薪酬管理模式” /294

第 10 章 人力资源的薪酬 /303

第 1 节 什么是薪酬 /303

第 2 节 战略薪酬及其管理 /308

第 3 节 薪酬设计 /325

第 4 节 现代薪酬管理新趋势 /329

第一篇 理念与跨文化沟通

引言

全球知名咨询公司 Wyatt（现在的 Watson Wyatt Worldwide 公司）在 1993 年调查了 531 家正在经历重大重组的美国组织。首席执行官被询问，如果你可以回到过去并且只做一项改变，那将是什么？最常见的答案是：我与员工的沟通方式^①。然而，要做好这一被首选的最为重要的工作内容，又何其不易！在这里自然也包括跨国公司的跨文化沟通。美国著名跨文化管理专家大卫·瑞克斯（David A. Ricks）教授指出，^② 跨国公司的失败大多是因为在跨文化沟通方面所导致的。譬如：

英国东印度公司在 1857 年失去了对印度的控制。在那个年代，子弹要浸泡在猪油里，使用子弹以前，必须把子弹上面的猪油咬下来。当亚洲的印度士兵发现子弹上的猪油时，他们很恼火，因为吃猪油的习惯有悖于他们的宗教信仰。于是，这些士兵发动了起义，双方伤亡达几百人。最后对子弹进行了改进，但是东印度公司失去了对印度的控制，输给了英国皇家公司（British Crown）。

中国人向埃及出口鞋时为了使鞋子对埃及人更有吸引力，他们在鞋底上绣上了阿拉伯文字。不幸的是，设计者不懂阿拉伯语，于是简单地从其他的资料上复制了一个单词。他们所选择的这些文字的意思正好是“上帝”的意思。这个失误导致了两国政府和人民之间的紧张关系，中国政府大使被埃及人请去才平息了这场风波。

一家航空公司在报纸上做了一则很典型的广告，却使得沙特阿

① *Harvard Business Review*, May/June 1996。

② 《跨国经营失败案例》，大卫·瑞克斯著，中国标准出版社，2003 年。

2 第一篇 理念与跨文化沟通

拉伯几乎停止了该公司在沙特的业务。广告中一位迷人的女服务员正在向旅客倒香槟酒。但是在沙特禁止饮酒，而且没有戴面纱的妇女不能和男性混在一起，因此这幅照片被认为是要试图改变沙特的民族习惯。

再譬如，德语的单词 Polterabend 表示在新婚之夜要摔碎许多瓷器，感到这样会带来吉祥；而在中国则恰恰相反，吉庆的日子是不能打碎瓷器的，感到这样会预兆不祥。

鉴于跨国公司的跨文化沟通日益频繁，要做好这一必要与重要的工作，实际上需要理论、知识与技巧这三方面的完美结合。理论是指比较系统性的规律概括，知识是指世界各地林林总总的风俗习惯，而技巧是指能够将理论与知识在实际中恰如其分地灵活运用。

第 1 章 跨文化沟通的理论、知识与技巧

第 1 节 跨文化沟通的四种理论框架

一、霍夫斯蒂德体系

作为特别著名也特别流行的理解文化差异的方法，是由吉尔特·霍夫斯蒂德（Geert Hofstede）提出来的。霍夫斯蒂德对 IBM 遍布全球的 39 家子公司进行了一项多年的研究，问卷多达 11 万份，从中确认了这些文化价值观的四个方面。霍夫斯蒂德与其他学者后来的研究增加了所研究国家的数量，并提出了第五个方面，即长期取向（Hofstede 1991；Hofstede and Bond 1988）。

霍夫斯蒂德的国家文化模型分析了基本文化价值观的五个方面，这些价值观主要强调以下因素：

- (1) 人与人之间平等的期望被称为“权力化程度”，亚洲和拉美国家往往有高权力化程度的传统，即服从与尊重。
- (2) 个体在社会关系中被重视的程度被称为“个人主义”，高个人主义更注重个体的独立与成功。
- (3) 注重张扬男性角色的期望被叫做“男性主义”，男性主义相对而言更突出进取与开拓的精神。
- (4) 对危险事物的典型反应被称为“不确定性回避”，高不确定性规避

4 第一篇 理念与跨文化沟通

的文化寻求建立那些命令与计划至上的社会体制，风险会令人紧张不安。

- (5) 对时间的基本取向被称为“长期取向”，长期（儒家）取向的国家注重储蓄、节俭，尊重传统，接受缓慢的结果。

表 1-1 依据文化群选择的一些国家（地区）按霍夫斯蒂德文化方面指标的排序

(100 = 最高; 50 = 中等)

文化群/国家(地区)	权力化程度	不确定性回避	个人主义	男性主义	长期取向
英语的:					
澳大利亚	25	32	98	72	48
加拿大	28	24	93	57	19
英国	21	12	96	84	27
美国	30	21	100	74	35
阿拉伯:					
阿拉伯	89	51	52	58	-
远东:					
中国	89	44	39	54	100
中国香港	73	8	32	67	96
新加坡	26	35	93	6	65
中国台湾	46	53	19	41	92
日耳曼语的:					
奥地利	2	56	68	98	-
德国	21	47	74	84	48
瑞士	17	40	75	93	-
拉丁美洲:					
阿根廷	35	78	59	63	-
哥伦比亚	70	64	9	80	-
墨西哥	92	68	42	91	-
委内瑞拉	92	61	8	96	-
拉丁欧洲:					
比利时	64	92	87	60	-
法国	73	78	82	35	-
意大利	38	58	89	93	-

(续表)

西班牙	43	78	64	31	-
近东:					
希腊	50	100	45	67	-
爱尔兰	46	42	57	35	-
土耳其	67	71	49	41	-
北欧:					
丹麦	6	6	85	8	-
芬兰	15	42	70	13	-
挪威	12	30	77	4	-
瑞典	12	8	82	2	58
独立:					
巴西	75	61	52	51	81
印度	82	17	62	63	71
以色列	4	66	66	47	-
日本	32	89	55	100	-

资料来源: Adapted from Hofstede 1980; Hofstede in pucik, Tichy, and Barnett 1993b, 139 - 58; and Ronen and Shenkar 1985, 449.

霍夫斯德文化模型在组织和管理中可以得到比较细致的应用。譬如,高权力化程度的国家组织采用体现强烈的等级关系的管理体制和程序。拉丁美洲、拉丁欧洲和亚洲国家有最高的权力化程度。小孩入学以后,老师占据主导地位,孩子们必须非常尊敬老师,极少挑战老师的权威。此后,组织承担很多老师和父母的角色。有兴趣的读者可以参阅《多国管理战略要径》一书(约翰·B.库伦,机械工业出版社,2002年)。其余几种价值观取向的应用在不确定性回避的管理内涵、个人主义/集体主义的管理内涵、男性主义管理内涵的分类上,在相当程度上与下面权力化程度的管理内涵分类有着内在联系。

二、塔尔克特·帕森斯(Talcott Parsons)体系

每种文化通过对一些本身具有两难性的问题,选择了特定的解决方式。根据 Fons Trompenaars & Hampden Turner 的整理,这些问题可以纳入三大类:与他人关系所产生的问题;从时间流逝中产生的问题;与环

6 第一篇 理念与跨文化沟通

表 1-2 权力化程度的管理内涵

管理过程	低权力化程度	高权力化程度
人力资源管理		
管理人员选拔	受教育的程度	社会阶层：名校教育
培训	针对自主能力	为了同一、服从
评价/晋升	业绩	服从；值得信赖
报酬	管理人员与工人工资差别少	管理人员与工人工资差别少
领导风格	参与：直接监督较少	X 理论：权力主义、密切监视
激励假设	人们喜欢工作；固有的和额外的报酬	假设人们不喜欢工作；强制进行
决策/组织设计	分权化；扁平金字塔结构；监督者所占比例小	高大的金字塔结构；监督者所占的比例大

资料来源：Adapted from Hofstede 1980；Hofstede 1991；Hofstede in pucik, Tichy, and Barnett 1993b, 139 - 58.

表 1-3 高个人主义相对于低个人主义准则的管理内涵

管理过程	低个人主义	高个人主义
人力资源管理		
管理人员选拔	群体成员：中小学或大学	以个人特征为基础，工人的标准
培训	集中于公司需要的技能	取得个人成就所需技能
评价/晋升	缓慢的；重群体；重资历	根据个人业绩
报酬	根据群体成员身份和组织家长制	以市场价值为基础的外部报酬（金钱、晋升）
领导风格	体现于职责和承诺	基于业绩的个人奖惩
激励假设	道德参与	精算的；个人的成本与收益
决策/组织设计	群体；缓慢的；偏好较大的组织	个人职责；偏好较小的组织

资料来源：Adapted from Hofstede 1980；Hofstede 1991；Hofstede in pucik, Tichy, and Barnett 1993b, 139 - 58.

境相关产生的问题。进一步又能够界定出七种基本的文化尺度，其中五种来自第一大类——与他人关系所产生的问题。

1. 与他人的关系

普遍主义和特殊主义 (Universalism versus particularism) 普遍主义的方法注重法则的标准性与普遍性；而特殊主义文化不很看重抽象的社会符号，却更注意情景与个人因素。譬如，《国家竞争力——创造财富的价值体系》一书列出的选择题生动地显示出普遍主义和特殊主义的复杂性。例如，你作为一件因醉酒而导致企业意外事故中惟一的现场目击证人，事故责任人要求你包庇他时，来自不同国家的管理者对于此有反对看法的比例^①：比例越高的越是倾向于普遍主义，反之为特殊主义。

美国	荷兰	奥地利	加拿大	德国	瑞典	英国	比利时	日本	新加坡	意大利	法国
94	92	91	91	90	89	82	67	66	59	56	53

个人主义与公有主义 (Individualism versus communitarianism) 人们把自己看成是孤立的个人还是群体的一部分？进一步讲，是把着眼点放在个人上，使其能对社会作出贡献（若愿意的话）呢？还是首先考虑由许多个人共享的社区呢？两者中哪个更为重要？

情感内敛与情感外露 (Neutral versus emotional) 我们交往互动的特点应是客观的和超自然的？还是表达的情感是会被感受到的？在北美和西北欧，商业上的关系是典型的工具性关系，所做的一切都是为了达到目的。大脑控制着情感，因为情感被认为会干扰所谈的问题。其前提是假设我们应该类似机器一样，以便使其运转更为有效。但是在南方国家和一些其他文化中，商业是个人的事情，人的全部的情感被认为是恰当的。在会谈中，大笑、拍桌子或带着怒气离开会议室都是商业活动的一部分。

具体专一与广泛扩散 (specific versus diffuse) 当一个人介入商业关系中时，就存在了一个真实的人际关系，它不是一项合同所描述的特殊关系。许多国家在商业进行前，建立一种广泛的关系不仅是明智的而且

^① 《国家竞争力——创造财富的价值体系》，24页，查尔斯·汉普登·特纳，海南出版社，1997年。

是必需的。

一家美国公司试图与一个南美客户签订一个合同，由于不顾及关系的重要性而丧失机遇。美国公司做了一个精巧完美的产品介绍，清晰地展示了该产品物美价廉。该公司的竞争者，一个瑞典公司却利用了一周的时间去了解客户。在五天的中，瑞典人谈及了方方面面的问题，就是不谈产品，到最后一天才介绍产品。尽管瑞典公司的产品性能不如美国产品那样有吸引力，价格也偏高，但是由于瑞典公司运用了广泛扩散性而获得了订单。瑞典公司了解到在特定的国家做生意所要做的工作，不仅仅是给客户介绍产品的技术特色和放映有趣的幻灯片。

成就与归属 (Achievement versus ascription) 成就意味着根据你最近取得的成绩和你的记录来评判你。归属意味着身份归于你的出生时间、血统、性别或年龄，也归于你的关系（你认识谁）和你受教育的记录（东京大学毕业或骑术专科学校的毕业生）。

在一个成就文化中，首先问的问题好像应是“你是学什么的？”而在一个归属文化中，问题则更可能是“你在什么地方上学？”

2. 对时间的态度

各个社会看待时间的方式不同。在一些社会，人们过去取得的成绩并不那么重要，更重要的是要知道他们为将来制定了什么计划。在另一些社会，你可以用你过去的成就而不是今天的成绩给人以更深的印象。这些是对公司活动会产生很大影响的文化差异。

对过去、现在和未来的取向，在不同的国家有很大的区别。譬如，美国人的美梦是法国人的噩梦。美国人通常从零开始，所注重的是他们目前表现和实现计划的将来。对法国人来讲这是暴发户，法国人偏爱历史，对过去有大量感知，与美国人相比，较少着眼于现在和将来。时间的次序性 (sequential) 与同序性 (synchronic) 也有很大的差异。次序性的观念一般有严格的时间表，不容忍突发事件打乱计划。而同序性观念可以同时做几件事情。在中东、非洲和拉美的一些地区，约好的时间为模糊的，迟到几十分钟到半天都很正常。

3. 对环境的态度

对环境的态度方面也可以发现重要的文化差异。一些文化认为影响