

# 目 录

## Contents

### 第 1 章 国际人力资源概述

1.1 国际人力资源的概念和特点	3
1.1.1 国际人力资源的概念	3
1.1.2 国际人力资源的特点	4
1.2 国际人力资源的内容	8
1.2.1 国际人力资源管理的主要内容	8
1.3 国际人力资源的重要性	10
1.4 国际人力资源管理发展的态势	15
1.4.1 国际人力资源管理发展的总态势	15
1.4.2 国际人力资源管理发展的具体趋势	16
1.4.3 未来国际人力资源管理与开发趋势	17
1.4.4 未来国际人力资源管理发展趋势的特点	20
1.4.5 中国企业国际化人力资源管理发展趋势	20
本章小结	22
今日热点	25

### 第 2 章 国际人力资源管理的研究视角

2.1 跨文化的研究视角	29
2.1.1 文化的定义和文化维度	30
2.1.2 文化“全球化”	31
2.1.3 起源与理论假设	31
2.1.4 若干经典研究	32
2.1.5 跨文化视角的国际人力资源管理	34
2.1.6 跨文化管理研究的一些结论	36
2.2 跨国公司的研究视角	36
2.2.1 起源	37
2.2.2 跨国公司的定义和发展现状	37
2.2.3 跨国公司 IHRM 的理论模型	38
2.2.4 IHRM 跨国公司研究的主要内容	38
2.2.5 发展趋势	39
2.2.6 跨国公司人力资源管理的理论发展	39

## 第9章 国际人力资源职业生涯管理

9.1 国际人力资源职业生涯管理概述 .....	274
9.1.1 职业生涯管理的概念 .....	274
9.1.2 职业生涯管理的意义 .....	275
9.1.3 各国职业生涯管理的比较 .....	275
9.2 影响职业生涯管理的因素 .....	280
9.2.1 影响职业生涯的个人因素 .....	281
9.2.2 影响职业生涯的环境因素 .....	285
9.3 员工的职业生涯设计 .....	287
9.3.1 制订个人职业计划的原则 .....	287
9.3.2 个人职业计划的内容 .....	288
9.3.3 职业生涯自我管理的其他内容 .....	289
9.4 企业的职业生涯管理 .....	291
9.4.1 协调企业目标与员工个人目标 .....	291
9.4.2 帮助员工制订职业计划 .....	291
9.4.3 帮助员工实现职业计划 .....	293
9.4.4 管理者在员工职业生涯管理中的角色 .....	294
9.5 外派人员的管理 .....	299
9.5.1 外派人员的管理 .....	300
9.5.2 外派人员管理的若干基本模式 .....	302
9.5.3 外派人员管理的主要政策选择 .....	304
9.5.4 外派人员的问题分析 .....	306
本章小结 .....	310
今日热点 .....	318

## 第10章 国际人力资源劳资关系

10.1 劳资关系概述 .....	321
10.1.1 劳资关系的概念与意义 .....	322
10.1.2 影响国际企业参与劳资关系程度的因素 .....	322
10.2 国际劳资关系战略 .....	324
10.3 外派人员的劳资关系 .....	326
10.3.1 母国的劳资关系 .....	326
10.3.2 子公司东道国的劳资关系 .....	326
10.3.3 第三国的劳资关系 .....	326
10.4 各地劳资关系的差异性 .....	328
10.5 跨国经营的劳资冲突产生原因分析 .....	332
10.5.1 利益冲突 .....	332
10.5.2 文化冲突 .....	333

son and Vahlne, 1977)。无论如何,客观性知识可借助网络科技与计算机来处理、储存与传递,而经验性知识需要更多人生的知觉与体验、沉淀与反省,难以被功能强大的计算机所包含,它主要积累在人力资源当中,通过人员在国际化历练中所累积的经验,来推进跨国公司的国际化进程。

在国际化进程中,国际化经验与知识的累积是一种互动的过程(reciprocal process),这种知识的增加需要公司中的内隐知识与外显知识的转换。厂商是以目前的活动与一连串持续投入资源的互动来决定其国际生产形式。对于当地市场的知识学习与经验的积累,是厂商决定下一步投资的重要因素。曼德霍克(Madhok, 1998)认为,这与组织能力观点类似,厂商的后续国际化进程的根基在其前期经验与累积的资源中,是一种路径依赖(Pfeffer and Salancik, 1978)。从此基础上推导,跨国公司国际化的脚步与国际人力资源发展是分不开的,借助国际化渐进过程的外在刺激,人力资源的经验与知识也能获得同等的发展机会。因此,在国际进程学派的假设下,国际化进程能提升人力资源的经验,而人力资源的经验也可推动跨国公司国际化进程的开展,两者为一种互动的过程。因此,从国际化进程学派的角度来看,国际化人力资源的培养与发展是国际化进程的重要动力来源。

然而,由于全球化与网络化的发展,国与国之间特定地理界限已逐渐淡化,国际沟通成本降低,使得经验性知识对跨国经营的障碍也明显下降(Oviatt and McDougall, 1994)。近年来,在国际贸易频繁、通信技术创新、传播事业发展、国际交通便捷,以及全球化趋势潮流影响下,具有国际商务经验的人才已大幅增加。因此,在国际化发展的进程中,有些现象未能完全为“国际化进程学派”所解释。

许多高科技产业的公司属于天生型的跨国公司,能够在创始之初即成为跨国公司的原因在于其创办人或高层主管已具有丰富的国际经验,即国际化经验性知识的累积能使公司突破成立时国际化经验不足的限制,使得公司国际化的进程能够不从零开始。从人力资源的观点来看,这样的公司强调国际化人才的获取,意味着跨国公司国际化历程不是取决于时间的循序渐进,而是国际化经验人才的多寡。由此可推论出,公司在扩展国际化的进程中,国际化经验人才的获取仍成为制胜关键。

跨国公司在进行国际化活动时,对于时机的选择、进入地区及方式,多凭其经验与对市场的熟悉程度,遵循一定的模式扩张。根据国际化进程学派的观点,国际化所需知识与经验依赖于公司的长期投入,公司向海外拓展也为内部人才提供绝佳的学习机会,这种学习需要时间的积累,也就是说,随着跨国公司海外事业版图扩展到某种程度的规模后,公司内部人员随着外派任务经历的增加,国际性知识积累也随之提升,使公司国际化进程呈现循环渐进的情形。

然而,国际化进程学派忽略了这些知识和资源,可能是公司成立初期通过国际化人才的获取即已具备,特别是公司创办人与高层主管在成立公司前即有留学或海外生活的经验,以至于公司在成立3年内即展开相当程度的国际化,即国际新事业理论所强调的人才本身所具有的国际化经验。然而,从人力资源的观点而言,从两项观点分别着重于国际人力资源的内部培养与外部获取,这意味着无论采取何种公司的国际化进程,都需要建立在国际人力资源的基础之上,因此,国际人力资源对于跨国公司的国际化进程提供承载的有利基础。

### 3. 国际人力资源是跨越国界知识传递的基础

整体来说,跨国公司网络组织中的交易主体之间主要是资源与信息的交流,而非传统的

费比内部化管理更多的成本,特别是在外部管理者的多样性不清楚的情况下。所以说,外包是有风险的,在实行外包以前人力资源经理应该仔细地进行分析并定期地加以评估。

### 1.4.4 未来国际人力资源管理发展趋势的特点

未来国际人力资源管理总体的发展趋势有以下特点。

#### 1. 国际人力资源管理将更加具有弹性和适应性

许多组织已经开始运用“参与系统”从事人员招聘,开发合适的管理形态、领导风格和招聘态度;建立功能团队以超越传统的“任务强制力”、“目标团队”或“质量循环”,并且认识到在初始阶段,团队在组织中的位置;同时,运用自我评价,参考优秀组织管理模式,例如,欧洲基金会的质量管理模式,就克服了合作惰性和自我满足,建立了充分的内部交流和综合反馈机制;扩大技能,超越狭隘的功能界限,发展管理能力和技术。

#### 2. 组织的限制将变得越来越少,招聘方式成为组织竞争优势的一个来源

传统的人际关系开始消失,这使得组织成员为一项任务而结合起来变得更复杂;组织的层级结构趋于扁平,中层管理人员不断减少,而组织中工作群体变得越来越重要;高质量的员工人数不断增加,社会越来越需要组织承担更多的社会责任和伦理行为。

#### 3. 在经济全球化中,组织具有的竞争优势就是知识以及掌握知识的人

知识管理者被作为一种战略竞争能力,只要被运用于实践,鼓励其发展,就可使公司设计一个其他竞争者无法模仿的操作程序。组织学习成为资源管理的一项主要的任务,并通过组织学习使员工在竞争中产生力量。因此,组织学习可被理解为集体的现象,把个人学习作为基本出发点。通过知识的收集和运用以及通过实验方式学习,使组织产生独特的竞争力;通过增加知识,组合知识和更新知识来产生新的知识,并将其运用于实践;用开放的态度来吸取经验。

#### 4. 国际人力资源管理更加集中于激励

提高员工的积极性和创造性,增加员工的活力,充分发挥个人的才能,做到“人尽其才”,从而加强组织竞争力和树立良好的企业形象。

### 1.4.5 中国企业国际化人力资源管理发展趋势

对于中国企业而言,在国际化的过程中将各国人力资源管理与开发理论同实践进行比较,特别是对各国公司在不同文化背景下如何进行有效管理的研究,是一个非常重要的问题。赵曙明在其撰写的《企业人力资源管理与开发国际比较研究》一书中认为成功的人力资源开发与管理应该摒除文化差异带来的信息、知识传递中的失真与停滞外,同时应从不同文化中获取有利于组织整合和知识创新的因素。全球观念、系统观念、多元化是培养文化开发与管理的思想基础,而有效的不同文化的交流与对话,特别是深度对话是实现文化整合和文化共享的重要途径。

中国人民大学劳动人事学院院长曾湘泉教授认为,对于中国企业而言,21世纪的人力资源开发和管理,“必须走三条道路:第一条道路就是市场化的道路;第二条道路就是规范化的道路;第三条道路叫做国际化的道路”。

### 1. 市场化

(1) 利益主体多样化,就是不仅要承认国家的利益,还要承认企业的利益,承认员工利益。只有承认员工利益,才能使员工的管理有效。

(2) 员工跟组织是一种合同关系,是一种契约关系。在市场化条件下,经济活动要素之间都是一种合同关系,但是这种合同不仅仅是一种经济合同,它同时是心理合同、心理契约,是管理的问题。

(3) 利益和风险的分享和承担。既然是市场经济,企业可能面临破产,个人也可能因为市场的变化、经济结构调整而失去工作岗位。所以,利益和风险是各自分享和承担的。这就是市场化的概念。

### 2. 规范化

规范化就要构建一个程序化、流程化的制度,而摆脱传统的随意性、运动式的管理思路,对于中国的企业来说,不是简单地导入一个人力资源管理的思想,还需要搭建个程序化、流程化、规范化的制度。这是中国企业人力资源管理现在面临的非常大的一个挑战。

### 3. 国际化

中国已经加入世界贸易组织,这就需要融入世界经济的一个大的范围内来思考问题。国际化有两个含义:第一个含义就是国际化的经营理念,它的思想、行动、生产和销售都要国际化;第二个含义就是国际化的人才战略。这不仅是指思想国际化,而是认为根据一定的年限、期限要吸收国际上的人才达到什么样的比例,才是国际化的人才战略。中国现在很需要人才,特别是需要优秀的职业经理人、热门技术人才,他们是有在国际上从事过实际管理经验的跨国企业的人才。

因此,中国企业在国际化的过程中需要做好以下三点。

(1) 构造新的人力资源管理理念。新的人力资源管理理念就是倡导能力导向,作为现代组织在市场化条件下怎么样使用人,最重要的是使能者得其职,即适合这个职位的人在这个职位上让他干。能力导向人力资源管理的核心叫做激励,就是把一个人潜在的能力要转化为实际的工作业绩,这是最大的挑战。

(2) 建立新的企业制度,或者从建立科学的人力资源管理制度入手,反向推动企业战略和制度改革。就是要找一个切入点把现代人力资源管理的这种制度、技术方法导入到企业中来,使企业在战略层面、制度层面进行改革。

(3) 就是学习和引进发达的市场经济国家的技术方法,推动人力资源管理队伍专业化和职业化水平,是中国企业从技术和方法层面来解决人力资源管理的一个当务之急。

此外,也有人从另外的角度来展望 21 世纪的人力资源管理,认为电子通信的时代已经来临,e 时代的人使用工具不一样,思维方式也和过去大相径庭。对于人力资源管理者而言,管理的对象是成长经验中从未碰到过的“e 人类”。因此,人力资源管理要因应时代变革。企业的因应之道就是改变整个管理模式,让管理变得弹性、活泼。在知识管理时代,每一位员工就好比一座资料库,如何让这些知识库存不跟随员工的离职而流失,转为公司的资产,成为企业核心竞争力的重要组成部分,这也是人力资源管理的挑战之一。

现代科学管理之父泰勒在《科学管理原理》的开头曾明确宣称:“管理的主要目的应该是

- ◎ 建立新的企业制度,或者从建立科学的人力资源管理制度入手,反向推动企业战略和制度改革;
- ◎ 学习和引进发达的市场经济国家的技术方法,推动人力资源管理队伍专业化和职业化水平。



### 本章思考题

1. 什么是国际人力资源,它具有哪些特点?
2. 国际人力资源的重要性表现在哪几个方面?
3. 国际人力资源管理的管理理念和管理重点发生了哪些改变?
4. 未来国际人力资源的发展趋势有什么特点?
5. 中国企业在国际化进程中需要注意哪几点?

## 本章小结案例

# 惠丰人力资源调整

### 人力资源管理体系的意义——惠丰公司人力资源调整案例

惠丰公司是江苏省一家集产、供、销为一体的“一条龙”的纺织企业。由30年前的4800人的集体企业,已经转变为目前拥有九百多位员工的民营企业,年业务量也达到了很高水平。销售网络在江苏较为完善。然而,公司体制虽发生了变化,但人力资源的管理内容并未因此得到重视,原有的“国营式”体制和管理方法并没有得到根本的改变,仍由传统的管理方法行使日常运作和管理,而配合企业高速发展,配合新时期、新体制的有关制度、标准、要求、人力资源管理体系尚未完成或健全,公司的人力资源管理水平尚处于某种松散、粗放和比较原始的阶段。目前主要存在以下问题。

1. 优秀人才缺乏,人才梯队建设跟不上企业发展。惠丰公司是由集体企业转化为民营企业,企业仍然存在着典型的家族企业的诟病。用人机制不透明,用工机制不公开、不公正,内部沟通机制不足,传统的官本位文化已不能适应新时期的需要,影响企业文化建设。华恒智信专家通过访谈调查发现,公司管理人员绩效考核不及时,结果指标不透明,没有严格标准,存在秋后算账的问题。调研还发现:公司中有人为人情因素,随意调节,干好干坏无明显区别,导致存在不满情绪,容易影响责任心强、工作业绩高的员工的工作积极性。此外,公司没有对管理人员建立明确的授权,做到权力和责任的统一,长此以往,容易造成管理者无

所作为,甚至造成“人才离走,庸才长留”现象。

公司在过去多年没有形成人才梯队,所有的管理人员还不具备较高水平的质量意识、成本意识、管理意识和经验。他们在完成公司既定的业务目标以外,并没有同时花费时间和精力高效、高质量地完成管理的各项目标。此外一部分年富力强、技能较好的挡车工和维修工因为工资待遇问题陆续离职,而目前公司员工平均年龄是42.9岁,给公司在实际生产管理工作带来较大压力。惠丰现有的员工在技术和管理上,公司并没有计划给他们提供足够的培训,员工对企业管理的满意度不高,各个部门之间的配合协作上存在较大问题。从访谈中我们预感到,惠丰公司人才梯队和中层管理人员后备缺乏的状况,将使得惠丰公司在今后市场竞争中形势严峻。

2. 中层管理人员能力欠缺,中基层管理人员技能确实较为欠缺,管理要求不明,导致管理不作为。中基层管理干部工作积极性不高,无使命感,缺乏大局意识,职业化精神薄弱。只比工资不比贡献,遇事推诿,对存在的问题熟视无睹,导致管理无序,严重制约管理效能的发挥。公司缺少对中层管理者的系统培训和缺乏对其真正的监管机制,很少对管理无作为、甚至犯严重错误管理人员的处理、免职。

3. 职员岗位职责不清晰,员工缺乏工作能动性。设备线维修人员没有岗位说明书,没有明确要求,员工“当一天和尚撞一天钟”的心态比较普遍。只求每天来工作了,但工作效率、效果如何,则无人追查、无人监控。或者是有追查、有监督,但只停留在表面,无真正切实有效的监控举措。

## 解决方案

1. 加强企业文化建设,增强用工机制的透明度,加强员工职业晋升通道的建设。企业文化是在企业发展过程中将基本价值灌输给员工,通过教育、整合而形成一套独特的价值体系,是影响适应市场的策略和处理内部矛盾冲突的一系列准则和行为方式。加强企业文化建设要提高管理者素质,加强对企业文化理解和认识,逐步改进家族式企业的弊病。企业文化的主体是员工,必须要有员工的广泛参与,对新员工要有三级安全教育,企业文化教育。对在职工仍然要开展企业文化方面定期和不定期的培训,使其成为全体员工共同认可和共同遵守的价值观。通过文化建设逐渐培养员工团队精神,增强企业凝聚力。

企业在用工的过程中,不够透明的用工机制容易引起一些员工对企业的误解和想法,不利于内部员工对企业忠诚度和归属感的建立。因此,需要增强企业的用工机制建设,使企业用工更加透明,使薪酬合理化,并不断加强员工的职业晋升通道建设,让优秀且绩效好的员工能够在工作岗位晋升上有所体现,储备后备人才。

2. 强化分层分类的职业经理人队伍的建设。惠丰发展需要建立一支稳定高效的职业经理人队伍,既让领导省心,也能让主要资源向外部倾斜,更多地满足外部客户的需要。实践证明,职业经理人队伍不胜任、不到位,机制不完善,企业发展会受到严重制约。参照国内外企业的成功经验,一方面,企业需要建立真正的公司治理结构,并配置胜任的人才,才能实现持久的增量;另一方面,惠丰的一个车间一个诸侯的格局,不利于人才的培养开发、使用和配套机制的建设。

3. 明确岗位职责。建立、健全绩效管理体系。完善工作分析、工作标准化建设与流程优

# 第2章

## 国际人力资源管理的研究视角

学完本章，你将能够：

1. 理解跨文化管理的概念、起源及其研究视角。
2. 了解跨文化管理的若干经典研究。
3. 明晰跨国公司的定义、特点及跨国公司的研究视角。
4. 认识制度比较视角的概念、起源，了解其理论学派。
5. 掌握问题导向的新视角及其特点。
6. 理解国际人力资源管理的定位及其研究方法。



## 本章关键词

研究视角(research perspective)	跨文化(interculture)
本土化(localization)	全球化(globalization)
民族中心法(ethnocentric)	地域中心法(region centric)
跨国公司(multinational corporation)	制度比较(system comparison)
问题导向(problem oriented)	宏观视角(macro perspective)
微观视角(micro perspective)	比较管理学(comparative management)
发展趋势(trend of development)	理论模型(theoretical model)

## 互联网资料

<http://www.sino-manager.com/default.aspx>

<http://www.ebusinessreview.cn/>

<http://www.itechr.org/index.php>

<http://www.ceconline.com/>

<http://www.ceconline.com/>

## 本章介绍

随着企业经营和管理活动的国际化,与传统的企业活动相比,今天的企业管理实践活动无论是在深度还是广度上,都有深深的国际化烙印。在发达国家,几乎任何一个企业的活动都或多或少地涉及对外事务。随着越来越多企业的国际化及其子公司在他国的本地化,无论是从管理实践角度,还是从管理理论角度,对于国际人力资源管理的研究都有迫切需要,结果也催生了不同视角的国际人力资源管理研究。纵观当前的研究进展,国际人力资源管理的研究视角主要有:跨文化角度的研究、跨国公司角度的研究、制度比较视角以及问题导向视角等。

### 开篇引例

## Steven 的困惑……

Steven 之前所在的一家大型美国投行公司业务遍布全球,派遣工作就如同出差:“有时候两三天,有时候一个月。”Steven 在这家公司的亚太区总部任分析员,“每次外派主要去考察项目,做一些谈判之类的工作,主要到过荷兰、芬兰等一些欧洲国家,东南亚除了越南还有

泰国等几个国家,其他的国家大多数都去过了。”因为从本科开始就在国外读书,加上公司本身就很强势,Steven 感觉在工作的文化融入上并没有太大问题,他自认为自己最大的特点就是适应能力强。周游列国的工作经历拓宽了 Steven 的视野,让他能站在不同的角度看待一个项目,同时也积累了一些优质的人脉。

但是自从 2008 年辞职回国跟朋友一起创业后,Steven 发现自己有一些不适应,主要来自于商业环境的差异。“尤其是在进行项目谈判的时候,大家表达方式都很直接,可是到了国内,却需要努力揣摩对方的意思,大多数的精力都花在上面。”Steven 感叹。

去年 Steven 去四川看一个项目,当天跟对方聊得很愉快,第二天一起床,对方突然冷若冰霜,说这个项目终止了,弄得 Steven 和同事们一头雾水。“国内的企业对协议非常随便,自然在执行上会存在一些问题。”

另外一个让 Steven 最为头痛的事情就是喝酒,有一次去西安出差,四五个人喝了两箱红酒,“这个倒下了,下一个又上,谈判还没开始,结果全部都趴下了。”遇见喝酒的场合,Steven 现在都有些害怕。

最让 Steven 恋恋不舍的还是国外的商业环境:“国外更加注重创新,国内很多的事情要按照条条框框来做,会抹杀一些创新的能力。”Steven 读大学的时候,就和几位香港的朋友策划收购了一家上市公司,也就是这件收购案例让他后来得到了这家著名投行的青睐。“我们做收购都是要做额外的融资,在中国额外的融资渠道无非是搞银行贷款,发行股票或者找证券商,可是国外这个行业的创新却非常多,包括一些产品、交易结构以及金融衍生品的种种的创新。”国内很多事情让 Steven 觉得像在做“八股文”,“国内的环境也很难理解我们履历上的一些东西,比如海外工作的经历。”

几年前,Steven 去一家人民币基金公司应聘,对方直言不讳:不需要有海外背景的人,这个答复让 Steven 感觉有些不解,“这家开发能源类的公司一般都是开掘矿山之类,需要跟山西的煤老板打交道。”Steven 笑着说。于是 Steven 选择一些混合币种的基金公司和外资公司,“一些 PE 基金公司、VC 基金以及一些投资银行、大型的国企和央企和海外有收购需求的公司,会需要我这样的人。”但是考虑到管理体制,Steven 从没打算去国企和央企工作。

资料来源:阿里巴巴资讯管理 <http://info.china.alibaba.com/detail/1120389982.html>

## 2.1 跨文化的研究视角

管理学大师德鲁克说过,不同的人需要用不同的方法进行管理(different people have to be managed differently)国际化背景中,来自不同国家和文化背景的人更需要不同的管理方式,因为不同文化背景中的人对于管理和领导等具有不同的理解和认知,不同文化背景的人具有不同的思考和行为方式。越来越多的跨国企业管理者认识到,文化差异是影响国际营销和运作的最重要的因素。文化对企业人力资源活动的影响也无处不在,而且文化通常是作为潜在的变量影响企业管理活动的。所以为了达到最有效的管理,企业在人力资源活动中,必须要面对文化差异带来的挑战,必须要认真考虑和解决文化因素带来的问题。首先,什么是文化呢?

### 2.1.1 文化的定义和文化维度

在讨论文化的定义时,霍夫斯泰德(Hofstede)给出了非常形象的比喻,认为文化是“心智程序”(mental programs),是“心智的软件”(software of the mind)。从这个比喻中,如果物理上的人们可以比较计算机硬件的话,那么文化就是决定这台“电脑”运行的软件,从中我们可以形象地体会文化对我们的影响。在大多数文化相关研究中,文化被定义为:文化是习得的和被一群体共享的价值观、期望和行为方式,而且能够代代相传。

简单来说,文化代表的是一套价值和观念体系;这套价值和观念体系是同一群体内的人们所共享的,代代相传的。来自不同文化背景的人会表现出思维和行为上的差异。

在管理领域,对文化因素的认识和重视有深刻的历史背景。跨文化管理作为一门科学是在20世纪70年代后期逐渐形成和发展起来的。第二次世界大战后,美国一些跨国公司面对跨国经营的不如意,使得这些跨国公司在管理上不断进行反思,逐渐认识到跨国经营过程中一味地复制美国本土管理模式和方法到外国很难取得成功。许多失败的案例也证明这些都是由于这些跨国公司缺少对异国文化的了解以及对异国文化差异的不敏感造成的。正是由于从文化差异角度来反思管理的失败,从实践和学术方面产生了跨文化管理的需求。

对于跨文化的研究,霍夫斯泰德从文化本身出发,在“国家文化”的基础上,对IBM在67个国家和地区的分公司员工进行了问卷调查,对调查结果采用因素分析的方法,提取出了文化的四个维度,以此来区分不同文化之间的差异,即:权力距离(power distance)、不确定性规避(uncertainty avoidance)、个体主义与集体主义(individualism/collectivism)、男性化与女性化(masculinity/femininity)。在后来的研究中,霍夫斯泰德又加入了一组新的维度——长期和短期取向(long/short-term orientation)。

(1) 权力距离用来描述权力在社会或组织中不平等分配的程度,也反映一种文化中人们对权利分配不平等的接受程度。某一文化的权力距离分数越高,说明这一文化越能容忍权利的不平等。相反,某一文化的权力距离分数越低,说明这一文化越不能容忍权利的不平等。换句话说,就是越相信人的平等,重视个人的能力和独立。霍夫斯泰德经过研究发现,各种国家文化中,人们对权力赋予的意义也不完全相同。例如,在美国文化中权力距离指数较小,美国员工倾向于不接受管理特权的观念,员工与管理者之间更平等,员工也更善于学习、进步和超越自我,实现个人价值。而在中国文化中,权利距离指数较高,所以权利和地位非常重要,员工也大都普遍相信特权和权威,强调对上级的服从。

(2) 不确定性规避用来描述当人们面对不确定、模糊的情境时如何应对这一不确定性带来的威胁,是应该规避还是寻求防止或控制。这一维度用不确定性规避指数来衡量。如果一种文化鼓励其成员战胜和开辟未来,就说明它是强不确定性规避文化,这种文化中人们对不确定性尽力避免,而且人们普遍有种高度紧迫感和进取心;如果一种文化教育其成员接受风险、学会忍耐,说明其代表一种弱不确定性规避文化,这种文化中的人们被鼓励去冒险。比如,美国文化中不确定性规避程度较低,而在中国文化中,不确定性规避程度较高。

(3) 个体主义与集体主义:通常这一维度用个体主义指数来衡量,用来描述某种文化关注的是个人利益还是集体或群体利益。个体主义指数大,说明该文化是个体主义主导的文化,个体主义文化中的个体关系松散,人们关注的焦点通常是自身利益。相反,如果个体主义指数小,说明该文化是集体主义主导的文化,集体主义文化中成员之间有密切的组织结构

和情感联结关系。就美国文化而言,其个体主义指数大,是个体主义导向的文化;而中国文化的个体主义指数较小,是强调集体或群体利益的文化。

(4) 男性化与女性化:这一维度通常用男性维度指数来衡量,用来描述某种文化对男性或女性角色与特征的界定和要求。该指数越大,说明该文化是男性化的文化,这一文化中,对男性化的自信、勇敢、坚强和物质追求等特质比较看中;相反,该指数越小,说明这一文化为女性化文化,对女性化的谦虚、温柔和生活质量等特质关注较多。

### 2.1.2 文化“全球化”

“全球化开展”不仅仅意味着维持现有的主要贸易活动,或者是拥有一个全球性的组织名称,全球化公司的真正意义在于它具有利用文化差异的能力。在一个全球竞争的时代,基于世界范围内的雇员计划已经成为必要条件,而不仅仅是一种空洞的论调。

文化的全球化首先意味着一种世界的秩序,有共同的价值观、财富和组织结构,即:

- 国家与文化都更为开放,彼此之间的影响更大了;
- 不同群体、不同种族、不同宗教信仰的人们的个性和共性都得到足够的承认;
- 不同意识形态、不同价值观的民族相互合作与竞争,但没有一种意识形态凌驾于其他意识形态之上;
- 从历史的角度看,文化的全球化是独一无二的,但它的组成仍是多元化的;
- 就像现在我们认为的开放、人权、自由和民主是有价值的一样,尽管具体的解释会有所不同,但一些价值观会逐步成为共同的价值观。

在跨文化环境中,积极创造某一跨国组织文化变得比消极地同化于某一占主导地位的伙伴民族文化更重要。要想把全球雇员整合成为一个全球性的、紧密结合在一起的组织文化,同时提高地方敏感意识,跨国管理人员必须懂得跨文化的相互作用。

事实证明,存在民族差异的单一文化和比较文化研究本身在处理跨国管理的问题时为人提供的知识不如针对相互作用研究所提供的知识多。

### 2.1.3 起源与理论假设

跨文化管理的视角,是从文化、价值观的角度来关注人力资源管理的各项活动。它主要着眼于文化观念的异同及由此引起的行为价值特征,所以又叫跨文化人力资源管理。世界上研究跨文化管理最著名的学者是荷兰人霍夫斯泰德,他提出的国家文化模型即跨文化比较五维度为各国管理学者所熟悉。而他对 IBM 公司分布于全球的员工所进行的行为、价值观等的比较研究,至今仍是跨文化管理研究的范例。

在中国,最早进行跨文化人力资源管理研究的著作是上海的陆红军于 20 世纪 80 年代出版的一部著作——《人力资源发展跨文化学通论》。该书是一部各国学者在中国探讨跨文化人力资源开发的会议论文集,该会议举办了多届,开创了我国学者研究跨文化人力资源管理的先河。此后随着中国改革开放的不断深入和经济的蓬勃发展,出现了不少研究中外合资企业跨文化管理等著作和调查研究报告。

跨文化管理的研究主要基于对各国管理的不同文化体系的假设。但是那里存在两个潜在的陷阱,即跨文化管理的假定相似点与假定不同点。前一种陷阱经常出现在英国人与美国人的合作中,相同的语言使他们过高估计了文化中的相同点。这种情况在美国人与加拿

大人之间的合作中可能更明显。另外,一些管理者会错误地认为,在一个地区被证实是成功的“与当地人相处”的做法在别的地区也会适用。

文化会在许多方面交汇在一起。所以,知道在某一个国家该做什么,或者决定国家与职能文化在一个多文化的工作小组里是否重要,都不是根本的解决办法。真正需要我们去做的是指导管理者如何去评价文化对管理行为的潜在影响,包括国家的或其他领域的文化。

调查指出,在跨文化管理的环境中,忽略旧制或者墨守成规对管理者都是不明智的。最有效的管理者是这样做的:他们接受成规,并把它们作为起点,但随着他们阅历的增加也在不断改进这些成规。这些管理者不断地检验、再检验,根据第一手的资料经常修订这些文档。他们很愿意不断地怀疑他们自己和他们的成规,自觉的否定、再定义他们的经验。这要求认真地观察、怀疑性的判断、对解释的追求——那些来自直觉的原因。

### 2.1.4 若干经典研究

(1) 阿德勒和巴索罗姆(1992)对 1985—1990 年年间的国际组织行为/人力资源管理的出版趋势进行了认真研究,并分析了自 20 世纪 70 年代以来该领域在研究内容和研究角度方面的变化。

他们调查了 73 种学术性和专业性管理学期刊,其中包括对 5 年内发表的(1985 年 10 月—1990 年 9 月)文章进行数据库查找,将这些文章和期刊进行分类,据此确定其国际化的程度(参见表 2-1)。

表 2-1 对 73 种学术性和专业性管理学期刊的调查

文化层面 \ 文章分类	国际范畴		
	外国民族	相对国际性	国际间相互作用
文化内涵			
非文化类文章	125	20	47
文化类文章	163	127	179
文化影响			
文化有差异	(152)	(114)	(175)
文化无差异	(11)	(13)	(4)
文章总数	288	147	226
共计		661	

根据读者群划分期刊种类的方法源于巴利(Barley)、麦耶(Meyer)和盖斯(Gash)三人在 1988 年对《管理科学(季刊)》的研究中所指出的两大论域(1988):“在期刊或书中发表的文章的最常见的读者群有顾问、管理人员或普通读者,其论域主要针对那些实践者。同样,那些读者群为理论家和研究者的论文包含此领域的所有学术思想。”此项调查是在巴利等人的框架基础上利用读者群和研究方法作为衡量标准的(参见图 2-1)。

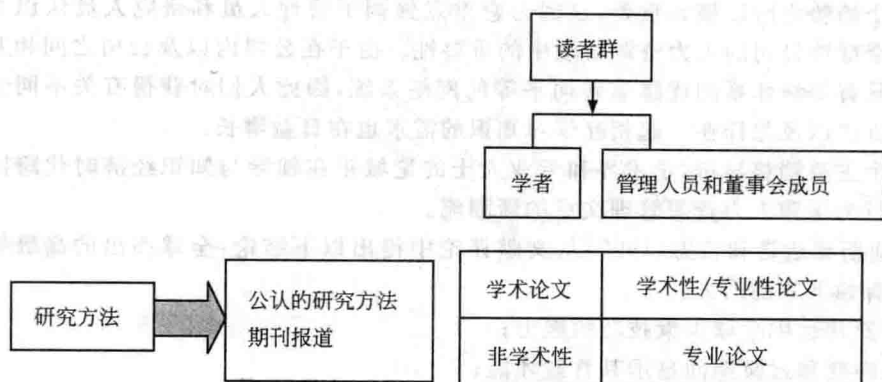


图 2-1 以读者群和研究方法作为衡量标准的调查

从此项分析可以看出主要有三种趋势。首先,所发表的关于国际组织行为/人力资源管理的文章类型已发生了变化,从外国民族和比较研究转向更多的对国际间相互作用的研究上;其次,文化及文化在研究国际组织行为/人力资源管理中的重要性已得到人们越来越多的认同;最后,尽管已发表的有关国际组织行为/人力资源管理的文章总数在过去的 20 年里未见增长,但是学术性和专业性的论域领先于国际性、相互作用性以及文化组织行为/人力资源管理文章的论域(参见表 2-2)。

表 2-2 文化动力及策略和结构的演化过程

战略思想	国际性的	多国的	全球性的	跨国的
战略	无	国际具体的情况:地方习俗	全球一体化	地方习俗、全球一体化及全球知识
结构	集权等级体系	分权分级体系	集权等级体系	非分级等级体系,网络体系
文化视角	地方观念	与文化相关的	公司总部优越感	文化协作
文化差异	被忽视	在外国被承认,在外国得适应这种文化差异	在组织内部被承认,尽可能同化于优越的组织文化中	在组织内被承认,对公司的优越有益
文化相互作用的动力	文化优越性	文化适应(国外市场和客户)	文化适应(优越组织文化)	文化协作、合作及学习
文化价值研究	无	外国民族和比较研究	缩小文化差异的影响、比较研究及相互作用研究课题	国际相互作用研究,尤其是对有益于公司的跨文化相互作用的研究

在国际组织行为/人力资源管理研究中发现的第二个趋势便是:文化对管理行为的影响已越来越受到人们的认同。组织行为/人力资源管理研究趋势显示:现在人们的意见更倾向于差异论。这是由于学术界和专业人士都把文化视为重要课题,并认为文化存在差异。

将国家和文化两个概念等同。对于单民族小国家而言不存在什么问题,似对于多民族的大国家而言,显然这个假设不完整,它忽略了主流文化下众多亚文化的存在事实。同时,在进行跨文化的管理时,还有另外一个问题,那就是习惯性地忽略同一地域和相同语言的差异,比如美国文化和加拿大文化。

就跨文化视角的国际人力资源管理而言,跨国公司在国际人力资源管理活动中,通常有以下四种操作方法。

(1) 民族中心法(ethnocentric):跨国公司总部外派企业管理人员到其他国家分公司核心管理岗位,目的是为了更好地落实总部决策。要求企业国际人力资源部门提供合适的海外人选,比如要求该管理者不仅拥有必需的技术能力,还要具有其他的特殊技能以帮助其成功。通常情况下,外派的管理者要将公司总部的文化和管理哲学带到各分公司去。值得一提的是,在这些主管对分公司员工进行总部文化社会化的过程中,他们往往更会受到分公司所在国文化的熏染。

(2) 多元中心法(polycentric):在这种模式的国际人力资源管理中,跨国公司总部很少外派管理人员到各国分公司,各分公司的主管也往往由公司所在国员工担任。这样避免了语言和文化障碍造成的影响,也大大降低了企业外派增加的人力成本。然而,这一方法却限制了公司总部员工国际视野的形成,而分公司的企业文化由于很少有与总部的接触而带来了更多公司所在国文化的影子。事实上,各分公司的主管也鲜有提拔到总部管理层的。

(3) 地域中心法(regiocentric):与多元中心法类似,这种管理模式通常在分公司所在国或在同一地域的第三国挑选管理者,同一地域经常包括好几个或很多国家,比如欧盟现有 27 个成员国,在这一管理模式中,跨国公司总部往往将自己的业务化作几个大地区,每个地区都从其中挑选管理者,从而最大限度地实现与公司总部的沟通和协调,同样,地区高层管理者也很少有被调到公司总部的。

(4) 全球中心法(geocentric):当一个跨国公司为了整合其所有国外分公司,融合各地的文化,往往会采用全球中心法的人力资源管理模式。公司人员的选拔不会依赖诸如国籍等因素,而是在全球范围内进行考量来选择最合适的人选。在这一模式中,公司总部和各国分公司都被看作是平等的国际组织的成员,企业文化也高度统一,而不是由公司总部来制定。采取全球中心法的跨国企业有最复杂的组织结构,要求最大限度的跨国界的沟通和整合。

跨国企业在实施各自的国际战略,进行跨文化的人力资源管理时,必须处理各种问题和挑战,简单来说涉及的主要内容有以下几个方面。

(1) 管理人员的文化培训和提高文化敏感性:跨国企业在跨国人力资源管理中,文化敏感性的缺失是经常会遇到的问题。比如,在绩效评估中,对文化敏感性的迟钝往往会对沟通、提升员工士气和团队协作等造成负面影响,甚至导致离职。例如,在个体主义文化中,绩效评估通常参考的是效率、产出等,较少涉及团队和工作过程,绩效反馈的方式也比较直接;而在集体主义文化中,团队和谐的人际关系是非常重要的因素,绩效反馈方式通常采用间接和非对抗的方式,所以,如果缺少基本的文化敏感而采用直接的反馈方式,很可能造成集体主义取向文化背景的员工受挫感和离职。而且,在绩效评估和反馈中,要求管理者具备一定的文化背景,要意识到文化差异的存在以及其潜在的导致结果。同时,在有来自不同文化背景员工的企业中,企业也要不断地定义和界定合理的绩效标准来排除潜在的文化歧视

以避免影响绩效评估过程。管理人员的文化感知和文化敏感性可以通过语言和跨文化沟通技巧来提高。管理活动可以简单理解为人际间信息的传递、转换和沟通。管理活动的效果依赖人员的沟通和信息传递,这些在单一文化管理活动中本来就不是容易的事情,在多元文化的组织中其复杂程度可想而知。通常的跨文化培训涉及培训目的、内容和过程,就培训内容来说包括认知、情感和行为三个因素。认知内容就是提供知识和了解不同文化的异同;情感内容就是培养管理者带有情感地处理新文化环境,比如同理心;行为内容就是具体的跨文化沟通技巧。所以通常的培训模式就是通过语言培训、改变感知方式、戒除成见和文化刻板,提高员工的文化同理心(cultural empathy),提高行为模式识别和肢体语言解读能力,借此来有效改善和提高沟通。

(2) 全球化思维:从跨文化视角来看,全球化思维能够区分管理者的管理技能。全球化思维就是能够有效地跨组织、跨职能和跨文化的工作能力。跨国公司的人力资源管理者可以通过全球化思维在全球范围内遴选合适的企业管理者。全球化思维受以下因素影响:好奇心和求知欲、对个体当前思维的感知力、新奇和多样性接触、不同市场和文化各个要素和视角的整合意图。对于跨国公司而言,全球化视角可以用于对不同文化进行定位、促进全球化学习、更快地进入其他市场。对于国内市场运作的企业而言,全球化思维也具有意义,比如,通过全球化思维,企业不断吸收国外竞争者经验改进产品和创新。

(3) 国际人力资源管理本地化(local responsiveness)与国际战略整合(global integration):跨国公面对越来越普遍的国际化 and 越来越多的国外分公司的创建,一个非常棘手的问题出现了:如何实现集权化的整合与分权式的本地化战略的平衡。在这一困境下,跨国公同承受双重压力:一方面要尽可能地根据当地环境进行适应;而另一方面又要与跨国组织其他部门保持一致。从而能够实现本地灵活性与全球整合成为了跨国企业的理想目标,为了实现这一目标,企业的架构、行业竞争地位以及组织配置都被深深影响。在跨国公司的国际化战略中,为了协调组织不同地域的活动实现效率最大化,要求企业进行协调、沟通、整合和共享资源与信息,即采取国际整合的战略;同时,为了提高分公司企业的运行效率,要求各分支机构根据当地环境进行调整。

### 2.1.6 跨文化管理研究的一些结论

迄今为止,人们对跨文化管理进行了很多研究,也形成了不少的理论观点。根据学者们的研究,如下一些主要结论是可以达成一致的:

首先,在世界上不同经济制度的地方,文化的价值是不同的,观察得到的结论也是这样;其次,不同文化群体由于价值观和态度的不同,他们的行为也不同;

最后,文化在形成组织和企业运营的组织环境中的作用是很重要的,所以我们应该在组织行为的跨文化差异,特别是企业如何管理方面更加注意。

## 2.2 跨国公司的研究视角

在国际化发展过程中,我们看到随着发端于英国的工业革命扩散到世界各地,各国和地区之间的国际贸易有了飞速发展。而最近几十年以通信和信息技术为代表的第一次工业革命的发展,更是将世界各国紧密联系起来,跨国公司和跨国贸易变得无处不在。这些或大或



小的跨国公司都在不断实践和发展着国际人力资源管理,从跨国公司的视角来看,国际人力资源管理研究涉及的主要是人力资源管理中的具体职能问题。比如职位需求预测、人员选拔、培训、绩效考核等。

### 2.2.1 起源

该视角主要研究跨国公司人力资源管理职能活动,着眼于跨国公司层面的人力资源管理及由此产生的职能活动特征,所以又叫跨国公司人力资源管理。

在中国,对于跨国公司人力资源管理的研究是与中国的改革开放同步的,或者说,是与跨国公司进入中国的时间表相一致的。早在20世纪80年代,中山大学的凛文荃教授就通过问卷调查对日资企业的人力资源管理进行了比较规范的研究。20世纪90年代以来,南京大学的赵曙明教授等对合资企业进行了大量调查研究,其中又以美、日、英、德较为突出,并对跨国公司人力资源管理进行了开拓性的理论与实际研究。其他许多学者也对这一领域给予极大的关注,进行了许多研究。

在研究跨国企业人力资源管理的问题时,其中又主要分两个问题进行讨论:一是探讨国际企业的发展给现代组织的人力资源管理带来的挑战,尤其是跨国企业的跨文化管理问题;二是研究国际企业中人力资源管理的具体问题,它包括人员的配备、培训教育、工资报酬等对待以及我国企业跨国经营的人才问题。

### 2.2.2 跨国公司的定义和发展现状

与跨国公司相关的理论研究始于20世纪60年代,从一开始,人们对于跨国公司的称呼就五花八门。比如,20世纪70年代联合国对跨国公司的称呼进行了全面整理,分别有:跨国公司(transnational corporation)、多国公司(multinational corporation)、多国企业(multinational enterprise)、全球公司(global corporation)和国际公司(international corporation),随后联合国的相关文件中采用了“跨国公司”(transnational corporation)的称谓。而在学术研究领域,比较普遍的用法是“多国企业”(multinationd enterprises)。

从不同称谓中我们就可以看到对于跨国公司定义的分歧,常见的有结构标准、经营业绩标准和行为标准等定义模式。比如比较宽松的邓宁(Dunmng)定义认为,跨国公司“就是在一个以上的国家拥有或控制生产设施(如工厂、矿山、炼油厂、销售机构、办事处等)的企业”。而联合国在1986年的文件(United Nations Code of Conduct on Transnational Corporations)中,认为一个跨国公司应该具有以下要素:

- 无论该公司的法律形式和经营活动如何,它在两个或更多的国家有业务活动;
- 该公司拥有至少一个中心决策体系,而且同时能够协调企业内部政策和战略;
- 该公司的各构成部分能够结合,能够共享知识和资源,并共同承担责任。

今天,全球范围内超过六万家的跨国公司雇用了5000万左右的员工,而且预计到2010年会超过7000万。对于跨国公司的发展现状,我们可以借鉴比较广泛和权威的一些统计,从数量、规模和类型等方面来了解跨国公司目前的发展现状。

数量:每年,财富、福布斯、商业周刊、金融时报都会发布自己的世界500强或1000强企业名单,评价的标准主要有营业收入、利润、总资产和市值等。无论哪一家的排名,我们都可以看出,随着世界经济和国际贸易的发展,在这些排名中的企业很难找到不是跨国公司的身