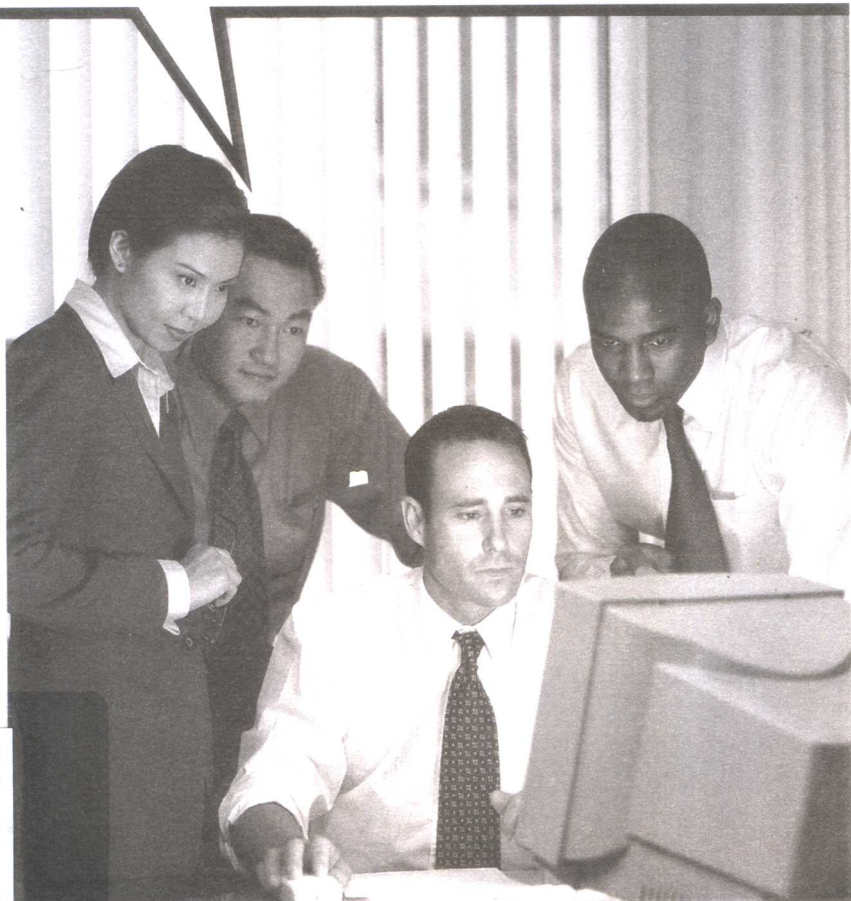


现代人力资源管理丛书

丛书主编·盖勇

李英 班博·编著

# 国际人力资源管理



- 美国特点：职务详细的制度化管理和强烈物质刺激的工资制度
- 日本特点：强烈公平色彩的年功序列制和精神激励
- 德国特点：职前、职中不遗余力的员工培训制度
- 跨国公司：不寻常的人才争夺和人才使用理念，功利的绩效管理

xiandai renli ziyuan guanli congshu  
山东人民出版社

现代人力资源管理丛书

丛书主编·盖勇

李英 班博·编著

# 国际人力资源管理



现代人力资源管理丛书

山东人民出版社

## 图书在版编目 (CIP) 数据

国际人力资源管理/李英,班博编著. —济南:山东  
人民出版社,2004.6

(现代人力资源管理丛书/盖勇主编)

ISBN 7-209-03456-0

I. 国... II. ①李...②班... III. 劳动力资源—资  
源管理—对比研究—世界 IV. F249.1

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 037642 号

山东人民出版社出版发行

(社址:济南经九路胜利大街 39 号 邮政编码:250001)

<http://www.sd-book.com.cn>

新华书店经销 青岛星球印刷有限公司印刷

\*

880×1230 毫米 32 开本 12.75 印张 2 插页 270 千字

2004 年 6 月第 1 版 2004 年 6 月第 1 次印刷

印数 1—4000 定价:20.00 元

# 21 世纪的竞争是人才竞争

## (总序)

21 世纪是知识经济时代,是全球经济一体化的时代,是高新技术的时代,是竞争的时代,是人本管理的时代。知识经济时代竞争的关键是人才,人才资源是知识经济时代的第一资源,人才资源是企业生存和发展的关键战略性资源。面对日益激烈的竞争环境,企业作为一个组织,如何取得竞争优势,如何维持竞争优势?这是摆在每一个企业家面前的现实而又迫切的问题。人的因素越来越成为企业实现自己战略目标的关键因素。在这种情况下,谁能吸引人才,留住人才,培养人才,使用好人才,谁就能拥有市场竞争的主动权,就拥有强大的核心竞争能力。因此,在当代社会经济发展中,人力资源的开发、利用与管理不仅已成为经济增长的决定性因素,而且是直接构成企业核心竞争能力的关键性战略资源。社会经济时代改变了,赖以推动经济发展的基础也改变了。

当今西方管理学家和未来学家把 21 世纪经济竞争的焦点确定为一流管理人才的竞争,甚至把对高新技术的开发和垄断放到第二位。西方的创业经验是:一流的技术配合二流的管理,这种项目往往失败;而二流的技术配合一流的管理则可能成功。

美国著名未来学家奈斯比特在《90年代的挑战——重新创造公司》一书中认为,20世纪90年代成功的公司面对未来需要解决两个问题:一是对最有竞争力、更富生产性的管理人员的需求,一是把办公室与教室联系在一起。为此,“人与利润并重”适时转变为“人先于利润”。有人说,人事革命是所有企业家目前面临的最迫切的任务。一个不能或拙于开发与管理人力资源的管理者,要想有效地管理企业,是行不通的。

应该看到,企业间竞争越来越取决于企业核心竞争能力,但人才的社会化对企业要不断地培育和发展自己独特的、不可模仿的核心竞争能力又将构成严峻的挑战。新时期我国人力资源开发与管理工作所面临的挑战主要来自以下几个方面:一是员工个性的复杂化、个体文化的多元化和个人价值取向的多样化对企业人力资源管理思想提出了新的挑战;二是员工的快速流动与企业组织的相对稳定之间的矛盾更加突出;三是人才的社会化与企业核心竞争能力独特性之间的矛盾加剧;四是员工发展所需要的资源对企业所拥有或能支配的资源提出了挑战;五是企业外部环境变化的不确定性导致企业战略的多变性对人力资源的需求和管理提出了更多的挑战;六是企业管理中介服务机构的蓬勃兴起并不断发展完善,促使企业人力资源管理职能向专业化、社会化转变;七是创新越来越受到重视,绩效考核将面临越来越多的困境;八是信息技术的广泛应用,要求人力资源管理的形式不断创新;九是跨国公司的组织对人力资源管理提出了全新的挑战;十是我国企业人力资源管理面临着在学习借鉴现代西方先进思想的基础上进行理论创新的艰巨任务。

由于历史的原因,我国的人力资源管理工作起步较晚,传统的人事管理已经不适应现代市场经济发展的要求,已经成为制

约我国企业管理水平提高的一个主要瓶颈。我国企业的人力资源管理比发达国家起步晚 30 到 40 年,现在所运用的人力资源管理理论、技术和方法基本上是学习和模仿西方发达国家的。中国是一个人口大国,要想成为世界强国,就必须把中国从人口大国变成人力资源大国,把中国人巨大的潜在能力转化为现实的工作能力,这是我国人力资源工作者一个空前的历史使命。要完成这一使命,一项重要工作就是结合我国的实际,在学习和借鉴发达国家经验的基础上创造出适应中国国情的、具有中国特色的人力资源管理新理论、新技术和新方法。这是中国人力资源管理要迎接的一项最大挑战。正像有关学者所强调的那样,如果说中国企业不能在人力资源管理、技术和方法方面有所突破,中国企业要和国际企业竞争,并创立中国的一流企业,是很困难的。可喜的是,近几年来,我国人力资源开发与管理在理论与实践方面都有了很大发展,在认识、观念等方面有了新的突破,并在实践中逐步取代了传统的人事管理。

从我国目前企业总体人力资源管理现状看,存在的主要问题是:大多数企业的人力资源管理还处于传统行政性人事管理阶段;企业普遍缺乏人力资源规划与相关政策;人力资源管理的框架体系尚未建立起来,仍有许多人力资源管理的功能远未完善;人力资源部门定位太低,无法统筹管理整个公司的人力资源;国内企业在管理人力资源的过程中,并不缺乏先进的人力资源管理思想,但是,却十分缺乏如何将这些先进的人力资源管理思想转化为适合中国企业特点的可操作的制度、措施和技术手段;现行薪酬福利制度难以有效激励员工努力工作,没有处理好资历、职位、能力、智慧、贡献等要素在分配体系上的关系。

在明确企业人力资源管理面临的挑战与问题之后,企业如

何去建立自己的人力资源管理系统呢？我们山东大学人力资源管理研究所作为人力资源管理问题的研究者，近几年在繁忙的教学科研之余，对中国人寿保险公司济南分公司、泰山索道有限责任公司、山东农业实业集团、山大鲁能信息科技有限公司等国有大中型企业进行了人力资源管理诊断与体系建设，这些企业在建立了科学的人力资源管理体系后，充分调动了员工的积极性与主动性，取得了明显的经济效益和社会效益，企业整个面貌有了质的飞跃和变化，这也为我们积累了大量实践经验。根据这几年的理论研究和实践探索，我们认为，现代企业人力资源管理是一个思想体系，一个企业政策、原则和制度体系，一个严谨的组织和管理体系，一个方法和操作体系。因此，我国企业目前在人力资源管理方面应采取的具体对策主要有：一是制定合理、规范的人力资源战略规划（人力需求预测、人员培训规划、定岗定责等）；二是以经济利益为驱动，建立合理的薪酬分配制度；三是全面引入竞争机制，提高国有企业的总体实力（包括通过岗位竞争造就高素质的管理者、通过岗位竞争充分发挥每个人的才能、通过岗位竞争实现对人才需求的中远期目标、通过竞争形成程序化的岗位晋升标准等）；四是建立激励约束机制和绩效考核制度，增强竞争力；五是形成规范化、市场化的人才流动机制；六是形成“客户中心型”的人力资源配置新格局；七是建立适应竞争发展的培训机制（充分认识教育培训是增强员工适应力、竞争力的重要途径，加大在岗培训力度，全面提高员工业务素质，加强中青年干部和基层干部的选拔和培养）；八是营造“以人为本”的企业文化，构筑事业有成的职业环境（树立正确的企业文化观念，倡导“以人为本”的企业文化，构建有中国特色的企业文化）。

作为我国管理科学的一个新兴学科，人力资源管理学科急

需建立和完善适应我国经济社会发展需要的人力资源管理人才的教育与培养体系。因此,编写这套《现代人力资源管理》丛书的目的一方面是适应人力资源管理教学培训的需要,另一方面就是为我国广大的企业管理者提供人力资源管理方面的理论指导与技术帮助。本书体现了理论性、应用性与可操作性,理论与实践结合,学术与应用并重,重点面向企业管理实践,突出实务性。

本丛书一套 10 本,即《人力资源战略与组织结构设计》《招聘与选拔》《人员素质测评》《薪酬管理》《绩效管理》《培训与开发》《职业生涯规划》《员工流动管理》《国际人力资源管理》《劳动关系与社会保险》。丛书从策划、构思、撰写到出版,历时三年。丛书是山东大学人力资源管理研究所各位老师集体合作的成果,充分体现了团队合作精神。徐庆文博士协助丛书主编做了大量工作。丛书的写作一直得到山东省委宣传部副部长姜铁军同志、山东大学管理学院赵景华教授、山东大学人事处处长韩锋研究员的指导与关心,山东人民出版社及责任编辑于宏明先生为丛书的出版付出了大量心血,在此表示深深的谢意。

本丛书在编写过程中,得到了社会各界朋友的大力支持与协助,他们是:中国人寿保险股份有限公司济南分公司徐海峰总经理、李国栋副总经理,中国人寿保险股份有限公司山东分公司人力资源部胡彬经理,中国人寿保险股份有限公司菏泽分公司周曙光总经理,中国人寿保险股份有限公司临沂分公司谭翼龙总经理,山大鲁能信息科技有限公司马国臣董事长、马磊总裁、王莉副总裁、任年峰副总裁,山东农业实业集团李春叶总经理、人力资源部陈湘萍部长,泰山旅游索道有限公司李爱国总经理、人力资源部王秀江主任,济南金日公路工程公司于建芳总经理,



鲁南水泥有限责任公司张金林总经理,山东省通信公司人力资源部刘志杰主任,山东电力研究院政工部张进久主任,山东电力工程咨询院人事劳动部高清洁主任,鲁能信谊旅游集团公司郝更新总经理、人力资源部孟繁森经理,山东电力建设第二工程公司人力资源部韩建慧经理,青州卷烟厂蔚严春厂长、办公室李继东主任,济南四建集团邢继宪副总经理,邯济铁路股份有限公司靳成林副总经理,山东六和集团教育培训中心宋月朋主任等。在此一并表示感谢。

本丛书在写作过程中,吸收和借鉴了国内外人力资源管理方面的最新研究成果与成功典型案例,参考和引用了国内外有关教材、专著、案例和文献资料,此谨向各位作者深表谢意。

由于我们的水平有限,本丛书中难免存在一些不足之处,敬请各位读者批评指正,提出宝贵的意见与建议,以便我们今后对丛书不断进行完善与修订。

盖 勇

于山东大学人力资源管理研究所

2003年12月30日

# 前 言

20世纪90年代以来,世界经济发生了深刻的历史性变化,信息化和全球化浪潮推动了国际企业的迅速发展。跨国经营、企业核心竞争力、价值链全球配置这些新的经营管理模式层出不穷,这既是全球贸易、金融自由化作用的结果,同时又反过来进一步加快了全球化的进程。各国经济在“你中有我,我中有你”中相互依赖、相互竞争,跨国公司也以其独有的经营模式取得了其他企业形式难以比拟的竞争优势。

企业的国际化经营意味着必须追求战略一体化与市场活动当地化的统一。为了兼顾全球效率与当地市场反应灵活性,国际企业不仅要根据不同的多国环境制定战略目标和规划,更需要发展一种新的管理理念和管理实践。作为企业管理核心的人力资源管理,在全球化环境中面临着新的挑战。由于东道国环境的复杂性、国家文化的多元性、战略目标的多重性、雇员来源的多样性,使国际人力资源管理与一国国内经营的人力资源管理相比具有许多新的特点:

第一,国际人力资源管理需要有效管理环境复杂性。经济、社会、自然环境的不同,造成跨国公司面对的环境更加不确定。跨国公司需要在充分了解当地环境的基础上,有针对性地调整管理思想和实践,提供差异化的人力资源管理。如跨国公司往

往在政治环境不是很稳定,但市场前景看好的国家中选择建立合资企业,并根据当地习惯提供诸如招聘、培训、考核等不同做法。

第二,国际人力资源管理需要巧妙处理文化多元性。文化多元性是跨国公司国际经营中面对的重大问题,因此有必要进行多元文化管理。这时跨国公司要处理的主要问题是如何在在使用原有的、已经证明有效的人力资源管理经验以保证公司绩效的基础上,适应当地文化,减少文化冲突的风险。比如,跨国公司对于女性任职、雇员民族化等问题必须遵守当地的习俗传统。

第三,国际人力资源管理需要谨慎权衡目标多重性。虽然跨国公司只不过是一般企业的特例,从人力资源管理职能来看,都执行人力资源计划、招聘、培训、绩效考核和报酬管理等职能,但其环境复杂性和文化多样性会影响到人力资源管理的目标。比如,有些跨国公司的培训目标不是单纯提高雇员技能、增强岗位适应性,也可能是对东道国征收工资税的一种回应。

第四,国际人力资源管理需要明智应对雇员多样性。跨国公司的雇员可能来自母国、东道国、第三国,其种族构成也多种多样,这就使跨国公司人力资源管理涉及一系列的新问题。如外派经理的选拔与培训、绩效考核、薪酬设计、跨国调动及海外遣返等问题,这对跨国公司人力资源管理来说是一个严峻的挑战。

总之,国际人力资源管理的范围比国内人力资源管理更加广泛,影响和制约因素也较之国内人力资源管理多得多。

中国企业在全球化浪潮中也不甘落后,有越来越多的企业走出国门,走向国际。但在这个过程中,对于国际人力资源管理的研究还不太重视。中国企业真正参与国际竞争必须实现国际

化管理创新,古为中用,洋为中用,在比较研究的基础上借鉴吸收,创立自己的国际人力资源管理理论和实践。

本书共分为 10 章。主要介绍了国际人力资源管理的理论渊源、特点及一些新的发展趋势,分析了各国人力资源管理理论和实践,包括美国、日本、欧洲各国以及韩国等;并着重对跨国公司人力资源管理进行了详尽阐述,包括外派人员管理、跨国公司培训开发、跨国公司激励及跨国公司劳工关系等。

本书写作分工如下:班博(1、2、3、4、5 章)、李英(6、7、8、9、10 章)。书中参考和引用了大量的文献资料与研究成果,在书后列有主要参考书目,在此一并向各位作者表示感谢!

李 英 班 博

2003 年 12 月于山东大学

## 目 录

21 世纪的竞争是人才竞争(总序) .....	盖勇(1)
前言 .....	(1)
<b>第 1 章 国际人力资源管理概论 .....</b>	<b>(1)</b>
§ 1 国际企业人力资源管理概述 .....	(4)
§ 2 国际企业人力资源管理的特点 .....	(6)
§ 3 国际企业人力资源管理的主要内容 .....	(8)
§ 4 跨文化管理 .....	(11)
<b>第 2 章 美国国际企业人力资源管理 .....</b>	<b>(28)</b>
§ 1 美国国际企业人力资源管理概况 .....	(30)
§ 2 美国国际企业人力资源管理模式 .....	(47)
§ 3 美国国际企业人力资源管理模式的演变 .....	(57)
<b>第 3 章 日本国际企业人力资源管理 .....</b>	<b>(80)</b>
§ 1 日本国际企业人力资源管理概况 .....	(82)
§ 2 日本国际企业人力资源管理模式 .....	(99)
§ 3 日本国际企业人力资源管理模式的演变 .....	(112)
<b>第 4 章 欧洲国际企业人力资源管理 .....</b>	<b>(133)</b>
§ 1 欧洲国际企业人力资源管理概况 .....	(135)
§ 2 德国国际企业人力资源管理模式 .....	(143)
§ 3 法国国际企业人力资源管理模式 .....	(151)

<b>第 5 章</b>	<b>韩国国际企业人力资源管理</b>	(166)
§ 1	韩国国际企业人力资源管理概况	(168)
§ 2	韩国国际企业人力资源管理模式	(177)
<b>第 6 章</b>	<b>跨国公司人力资源战略</b>	(200)
§ 1	跨国公司的战略构成	(203)
§ 2	跨国公司人力资源战略模式与战略匹配	(209)
§ 3	跨国公司战略性人力资源管理	(226)
<b>第 7 章</b>	<b>跨国公司的海外派遣</b>	(238)
§ 1	海外派遣值得吗	(242)
§ 2	外派人员的甄选选拔	(249)
§ 3	外派经理的培训开发	(255)
§ 4	外派经理的绩效评估	(258)
§ 5	海外派遣人员的报酬	(261)
§ 6	海外遣返	(268)
<b>第 8 章</b>	<b>跨国公司培训与开发</b>	(282)
§ 1	培训与开发的重要性	(284)
§ 2	培训需求识别与培训过程	(287)
§ 3	培训对象	(290)
§ 4	培训模式与方法的选择	(294)
§ 5	跨国公司培训对东道国发展的意义	(306)
<b>第 9 章</b>	<b>跨国公司的激励</b>	(316)
§ 1	人为什么要工作	(318)
§ 2	工作激励与国家环境	(323)
§ 3	工作激励理论的运用	(327)
§ 4	工作再设计与激励	(340)
<b>第 10 章</b>	<b>跨国公司的劳资关系</b>	(355)

§1 劳工组织对跨国公司的战略影响 .....	(357)
§2 各国工会组织的差异 .....	(364)
§3 工会针对跨国公司的行动 .....	(369)
<b>主要参考文献</b> .....	<b>(389)</b>

# 第1章 国际企业人力资源管理概论

---

## 本章主要学习目的

1. 掌握国际企业人力资源管理的概念与特点。
2. 掌握国际企业人力资源管理的主要内容。
3. 掌握跨文化管理的含义及原则。
4. 理解国家文化差异对管理实践的影响。



## 引导案例

张小姐是一家软件公司的销售主管,能力强,热爱工作,成绩显著。今年被派到分公司升任销售经理,薪水也增加了。但是,近期,她工作不但没有热情,甚至还有辞职的念头。

为什么升职、加薪反而要辞职呢?原来,引起张小姐不满的原因是她的上司对她刚到分公司工作颇不放心,担心她做不好工作,总是安排一些很简单的工作,并且在张小姐工作时也经常干预。张小姐工作能力较强,习惯独立思考问题、解决问题,对上司的频繁干预,张小姐非常不习惯,并逐渐导致不满。那管理者如何做才能更加地能体现出管理者领导能力和企业管理水平呢?这就必须重视与员工的沟通。

很多跨国公司为了实现好的管理水平都非常重视企业内部上下级之间的沟通。早在20年前,迪斯尼公司就开始实行公司范围内的员工协调会议,每月举行一次,公司管理人员和员工一起开诚布公地讨论彼此关心的问题,甚至是很尖锐的问题,必须由高层管理者马上做出解答。员工协调会议是标准的双向意见沟通系统,虽然有些复杂,但是却可以在短时间内增进高层管理者与员工的沟通,解决一些棘手的问题,提高高层管理者的威信,并可以大大提高管理者的透明度和员工的满意度,对管理者来说也是一个巨大的挑战。丰田公司为了增进员工之间的交流,就成立了各种形式的兴趣小组。员工可以根据自己的兴趣选择参加不同