

高等学校经济与工商管理系列教材

GAODENG XUOXIAO JINGJI YU GONGSHANG GUANLI XILIE JIAOCAI

KUAGUO  
GONGSI DE  
RENLI ZIYUAN  
GUANLI

# 跨国公司的 人力资源管理

胡豪  
编著



清华大学出版社  
<http://www.tup.tsinghua.edu.cn>



北京交通大学出版社  
<http://press.bjtu.edu.cn>



高等学校经济与工商管理系列教材

# 跨国公司的人力资源管理

胡 豪 编著

清华大学出版社  
北京交通大学出版社

· 北京 ·

## 内 容 简 介

本书专门就跨国公司的人力资源管理进行了探讨,重点讲述跨国公司人力资源管理的特点,分析战略性跨国公司人力资源管理的本质,解析跨国公司人力资源管理体系的奥秘。全书共分8章:第1章分析了跨国公司经营活动给传统人力资源管理带来的挑战,提出了战略性跨国人力资源管理的框架;第2~3章分别从外部和内部两个方面分析了制度因素和权变因素对跨国人力资源管理政策和实践的影响;随后的4章分别介绍了跨国的招聘管理、培训和开发管理、绩效管理和薪酬管理;最后第8章对跨国公司在我国的人力资源管理实践进行了总结,为理解和思考跨国公司现实的人力资源管理实践提供了参考和借鉴。

本书立足前沿的理论研究结果,采用了大量跨国公司人力资源管理活动的实际案例。本书可以作为工商管理、人力资源管理等专业的大学生、研究生和MBA的教材,也可作为企业管理者和对人力资源管理有兴趣的在职人员的培训教材,还可以为相关领域的研究者提供参考。

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签,无标签者不得销售。

版权所有,侵权必究。侵权举报电话:010-62782989 13501256678 13801310933

### 图书在版编目(CIP)数据

跨国公司的人力资源管理 / 胡豪编著. —北京:清华大学出版社;北京交通大学出版社, 2007. 10

(高等学校经济与工商管理系列教材)

ISBN 978-7-81123-126-7

I. 跨… II. 胡… III. 跨国公司-企业管理-劳动力资源-资源管理-高等学校-教材 IV. F276.7

中国版本图书馆CIP数据核字(2007)第140834号

责任编辑:招富刚

出版发行:清华大学出版社 邮编:100084 电话:010-62776969

北京交通大学出版社 邮编:100044 电话:010-51686414

印刷者:北京瑞达方舟印务有限公司

经 销:全国新华书店

开 本:185×230 印张:12.75 字数:286千字

版 次:2007年10月第1版 2007年10月第1次印刷

书 号:ISBN 978-7-81123-126-7/F·275

印 数:1~4000册 定价:25.00元

---

本书如有质量问题,请向北京交通大学出版社质监组反映。对您的意见和批评,我们表示欢迎和感谢。  
投诉电话:010-51686043, 51686008; 传真:010-62225406; E-mail: press@bjtu.edu.cn。

# 序 言

如果说基业长青是企业家对企业的历史性期望的话，那么全球化经营则是企业家对企业的现实化理想！在跨国公司对经济、政治、社会的影响力与日俱增的今天，让自己的企业跻身世界优秀跨国公司之林估计是任何一个企业家都不能拒绝的诱惑。跨国经营是市场的扩展，是供应链的扩展，更是人力资源的扩展。因此，研究和学习跨国人力资源管理也有了特殊的意义。

跨国人力资源管理不同于传统的人力资源管理，首先在于它是对企业管理者的更高层次的考验。考验管理者是否有足够能力来“激活”有着不同文化背景的人力资源，是否能够将自己的视野突破原有的疆域局限。其次，跨国人力资源管理实质上是一种多元化的挑战。挑战企业管理者是否具备对多元文化的管理能力，是否对世界的多元文化做好了包容的准备。再有，跨国人力资源管理最根本的是检验企业的社会责任，检验企业是否真正具备了“人本”意识，是否能构建适应不同国度和社会的“人本管理体系”。

现实的情况表明，大多数跨国经营的企业在应对以上三个挑战时都感觉力不从心，甚至充满了挫败感。存在于跨国人力资源管理中的困难与挑战促进了这一特殊学科领域的兴起和发展。实际上，对跨国人力资源管理的研究和学习不仅仅受到了跨国公司的重视，很多本土经营的企业也在观察和学习，从中领会一些通用的规律。由于跨国人力资源管理活动对东道国的雇佣关系会形成一定的冲击和影响，许多政府部门和社会组织也是此领域的积极关注者。各种力量都在推动跨国人力资源管理的研究和实践，使其逐渐成为各方关注的热点。

跨国人力资源管理的探究在国内外还是一个方兴未艾的领域，“需要做”和“能够做”的工作还很多。胡豪博士利用在加拿大从事博士后研究工作的契机，与当地学者和管理者进行了广泛的交流，收集了大量的最新资料和第一手素材，结合我国企业面临的机遇和挑战，写成本书。这是一个有意义的尝试，有助于我国管理界和理论界对跨国人力资源管理的理解。目前，我国企业超乎寻常的发展和在全球市场上的迅猛开拓，使得如何有效地开展跨国人力资源管理以保障全球化经营成为我国企业需要深思的问题。在此，我愿借本书的出版呼吁同仁共同努力，推动本领域的研究和实践，为中国企业的扬帆出海鼓一股劲风！

陈维政

2007年8月28日

# 前 言

跨国公司，对改革开放后的中国人而言这是一个令人感情矛盾的词汇。对改革初期的中国来说，跨国公司代表着那些从海外翩然而至、由“老外”管理着的“异类”企业。跨国公司所有的一切都似乎与我们思维中的企业有着不同：特别的企业标识、奇怪的管理制度、对外语的优先强调、与众不同的行为规范等。普通的中国人对跨国公司在初期的疑惑之后，随之而来的情感就是艳羡。“跨国公司的发展机会多，可以去国外”，“跨国公司的工资高得吓人”，“跨国公司的文化特别好、特别有趣”，“跨国公司管理特别规范，可以学到好多东西”……被迅速广为传播，跨国公司似乎一夜之间成为了充满吸引力的磁石。

与跨国公司在后来因为在中国经济中的重大影响而受到关注不同，跨国公司在进入中国初期所受到的关注主要来自于其独特的管理模式。大家对跨国公司规范的管理体系感到无比好奇，特别是跨国公司对员工的培养和授权让经历了长期计划经济的中国民众觉得新奇和兴奋。“人力资源管理”、“以人为本”这两个全新的词汇第一次跃入了中国人的视野！人人似乎都突然开始以进入跨国公司为荣，特别是在校的大学生更是以毕业能进入跨国公司为最大的追求，这股潮流直到今天仍然热力不减。

正是这股潮流触动了我，作为一名刚刚开始将管理研究作为自己职业发展方向的年轻研究者，我禁不住深深困惑：“到底跨国公司的人力资源管理有什么特别之处？”为了解答这个问题，我做了一些初步的理论分析和实地调研工作。这一阶段的工作让我认识到跨国公司采用的人力资源管理体系的确有着很多的精妙之处，特别是其管理理念和思想蕴涵着丰富的价值。但同时我仍然感到一些问题仍然不能得到圆满的回答。比如，为什么中国本土的企业就不能采用一些跨国公司的人力资源管理措施呢？跨国公司会在全世界都采用同样的人力资源管理实践吗？跨国公司的人力资源管理体系是如何形成的？

对这些问题的思考令我感到了一丝彷徨，似乎有一些东西是我仍然没有认识到的，我想揭开那笼罩在跨国公司上的迷雾，让我窥见它内在的真谛。此时加拿大 CRIMT 研究中心提供的博士后研究项目给了我一个机会。“跨国公司全球价值链与人力资源管理”的博士后研究项目帮助我认识到跨国公司的人力资源管理与普通的人力资源管理有着巨大的不同，关键在于它根本就是一个不同的领域。跨国公司的人力资源管理是站在新的全球高度对人力资源的开发和利用，是对人力资源新的价值定位，是跨国公司对价值创造的重新解读与定位。仅仅从跨国公司在一个国家（或地区）的分支机构的角度来认识跨国公司的

人力资源管理是绝对不全面的，“不识庐山真面目，只缘身在此山中”，要见识到跨国公司人力资源管理的全景必须跳出原有的框架，从新的视角来分析。

跨国公司的人力资源管理是站在跨国公司整体的立场对跨国公司所有人力资源管理事项的全盘考虑和决策。它也被称为国际人力资源管理（International Human Resource Management）或者跨国人力资源管理（Transnational Human Resource Management）等，但无论采用哪种称谓，以跨国公司整体为基本出发点、以跨国经营战略目标实现为根本中心都是认定此领域的根本原则。

跨国公司人力资源管理与普通的局限在一个国家（或地区）范围内的人力资源管理活动不但在活动内容上有着重大的区别，更重要的是在跨国公司的人力资源管理体系中全球性的人力资源供给和利用成为其最核心的工作，跨国公司充分认同“人”在价值创造中的作用，把在全球范围内的优秀人力资源的获取、开发、使用和保留作为企业发展的源泉，突破了地理边界的限制。相对于普通企业来说，跨国公司能够更加高效地实现人力资源的价值并进而通过员工的努力提升企业的绩效。

现实的经济发展清晰地展现了跨国公司在全世界经济地图中的重要性不断增强。不可否认的是跨国公司全球性人力资源获取对其的核心贡献。随着跨国公司人力资源管理知识和经验的不断积累，源于人力资源的跨国公司的竞争优势更趋显著。展望未来，我们不得不为刚刚开始迈出国门的中国企业感到忧虑。近年来，走出国门的国内企业日渐增多，但是这些企业在海外经营的困难境地却让人扼腕，其中最经常被提及的就是在海外开展人力资源管理活动的知识和经验的缺乏。由于对跨国人力资源管理知识、经验和人员准备的不足，很多中国企业不但在海外的经营活动遭遇重大挫折，而且在某些情况下还殃及我国与其他国家的政治、文化关系。中国企业的发展必将走向国际化的道路，全球化经营是中国企业发展甚至是生存的必然需要。这就需要更多地认识和研究跨国人力资源管理的知识和经验，培养更多的精通跨国人力资源管理知识、能够在将来的中国跨国公司中担当人力资源管理重任的经理人员。正是从这个目标出发，我写作了此书，将个人的浅薄认识呈现于大家面前，希望为本领域在中国的发展和成长做出个人的贡献。

跨国公司的人力资源管理在整个人力资源管理领域内尚属一个新的主题，但经过学者和实践者的努力，相关的理论和实践正在不断地丰富中，要在一本书中就此主题提供所有或者比较全面的知识是不现实的。特别是由于本书篇幅和作者本人能力的局限，本书只希望能够将最新的本领域研究的成果向大家做一个汇报，对一些已经比较成熟的理论和知识都只作了简略的介绍。要更加全面地了解本领域的知识，需要读者综合阅读更多的资料和书籍。在此我推荐阅读赵曙明、彼得·J·道林、丹尼斯·E·韦尔奇三位教授所著的《跨国公司人力资源管理》及林新奇教授所著的《国际人力资源管理》。这两本教材各有所长，与本书有很强的互补性。

如果将此书视为一项“工程”的话，那么“工程”的完成绝不可能是一个人的努力就可以实现的。在这里我首先要感谢招富刚先生，他是本书的责任编辑。他的热情、专注和辛勤工作是本书得以最终出版的根本保障。在本书的写作过程中，正是他的不断鼓励和持续建议推动了我将这项“工程”坚持了下来。在本书初稿完成之后，也正是他的严谨和努力保证了本书能够高质量地编辑出版。

对跨国公司人力资源管理的探索对我而言恰如长征路上的第一步，我真诚地感谢加拿大 CRIMT 研究中心为我提供了博士后研究项目，让我能够迈开这重要的第一步。CRIMT 研究中心对我的支持和帮助虽然始于其慷慨的财务支持，但实际上 CRIMT 的精神、价值观和使命给予我的熏陶和震撼才是我从中得到的最大财富。我要特别感谢 Christian Lévesque 教授，他对研究的“狂热”令人终生难忘，而他对研究的绝对严肃也令人肃然起敬，更重要的是他对跨国公司人力资源管理中人文关怀的强调更让人感动和深思。Gregor Murray 教授对制度背景在跨国公司人力资源管理中的影响的深邃观点令人感觉耳目一新。CRIMT 的其他成员的意见和讨论更加丰富了我对全球化和工作之间的认识。Louis Hébert、Taïeb Hafsi 和 Ann Langley 教授就跨国经营战略与跨国人力资源管理之间的关系提供了非常好的意见。我还要感谢众多接受我访谈的加拿大经理人员，虽然限于保密的要求我不能在这里公开他们的名字，但是我深深感受到如果缺乏来自实务界的他们的帮助，要真正理解和认识企业的跨国人力资源管理的政策和实践只能是“雾里看花”，他们在访谈中的坦率和真诚让我无比感激。此外，我还要感谢 Brice、Annick、David、Ramzi、Melanie、Claire、Julie 等朋友，他们不仅让我的博士后项目充满了乐趣，更重要的是让我亲身体会到了社会文化作为强烈的制度背景存在的作用。

四川大学工商管理学院的领导非常宽容地了我的博士后项目提供了许可，使我的研究工作能够顺利开展，对此我十分感谢。我的博士导师陈维政教授一直以来对我的研究工作给予了巨大的支持，此次更在百忙之中为本书专门作序。余伟萍教授为本书的出版提供了大力的支持，实际上，本书的写作和出版正是源于她的启发。我的同事吴继红博士和刘萍博士慷慨地提供了很多她们调研的有关跨国公司在中国实践的第一手资料，这些都为我准确地理解和思考跨国公司在华人力资源管理提供了帮助。还有我在人力资源管理系的同事们无私地为我分担了我离岗期间的教学任务。对于以上的诸位，我只能由衷地道一声“谢谢”！

最后需要指出的是本书只是我个人对此领域探索的初步成果，很多的认识尚不全面，理解可能还存在诸多偏差，因此衷心希望能够得到广大读者的反馈和建议，让我们共同推动本领域的发展，在理论研究和企业实践方面都取得进步！

胡 豪  
2007 年 7 月 15 日

# 目 录

<b>第 1 章 绪论</b> .....	(1)
1.1 跨国经营与跨国人力资源管理 .....	(1)
1.2 跨国人力资源管理的基本认识 .....	(5)
1.3 跨国人力资源管理职能 .....	(8)
1.4 战略性跨国人力资源管理 .....	(14)
<b>第 2 章 跨国人力资源管理的制度框架</b> .....	(20)
2.1 制度背景下的跨国人力资源管理 .....	(20)
2.2 跨国公司的劳资关系管理 .....	(22)
2.3 国别文化与跨国人力资源管理 .....	(27)
案例 西门子手机的德国演义 .....	(34)
<b>第 3 章 跨国人力资源管理的权变因素</b> .....	(42)
3.1 权变视角下的跨国人力资源管理 .....	(42)
3.2 跨国经营战略 .....	(44)
3.3 跨国公司的组织结构 .....	(53)
3.4 组织文化 .....	(58)
3.5 其他权变因素 .....	(62)
案例 华源跨国经营的人力资源启示 .....	(66)
<b>第 4 章 跨国的招聘管理</b> .....	(74)
4.1 跨国招聘模式 .....	(74)
4.2 外派人员的招聘管理 .....	(86)
4.3 员工当地化 .....	(92)
案例 梁志浩的“长征”路 .....	(95)
<b>第 5 章 跨国的培训与开发管理</b> .....	(102)
5.1 跨国培训的意义 .....	(102)



5.2	外派人员培训 .....	(104)
5.3	回遣管理 .....	(110)
5.4	当地人员培训与全球人力资源开发 .....	(115)
	案例 3DFunny 的中国经验 .....	(119)
<b>第6章</b>	<b>跨国的绩效管理 .....</b>	<b>(127)</b>
6.1	跨国绩效管理的意义 .....	(127)
6.2	跨国绩效管理的挑战 .....	(130)
6.3	有效的跨国绩效管理系统 .....	(132)
6.4	跨国绩效管理的运作 .....	(136)
	案例 CA 的绩效管理建设 .....	(141)
<b>第7章</b>	<b>跨国的薪酬管理 .....</b>	<b>(148)</b>
7.1	跨国薪酬管理的挑战 .....	(148)
7.2	跨国薪酬管理的结构 .....	(151)
7.3	跨国薪酬管理的政策选择 .....	(155)
7.4	跨国薪酬管理体系设计的考虑 .....	(157)
7.5	跨国薪酬管理的新发展 .....	(159)
	案例 卡莱的跨国薪酬包 .....	(162)
<b>第8章</b>	<b>在华跨国公司的人力资源管理 .....</b>	<b>(168)</b>
8.1	跨国公司在中国 .....	(168)
8.2	人力资源管理体系建设 .....	(178)
8.3	人力资源建设 .....	(182)
8.4	对策与将来的思考 .....	(191)

# 第1章

## 绪 论

跨国人力资源管理的出现是与跨国公司经营的全球化扩展紧密联系起一起的，与跨国公司的经营战略和经营环境有着直接的关系。跨国的人力资源管理由于有着更广泛的职能目标，要涉及更多的管理要素，而与传统的局限在一国范围内的人力资源管理有着很多差别。

### 1.1 跨国经营与跨国人力资源管理

分析跨国公司的跨国经营就离不开对全球化的讨论。全球化是一个近年来各国民众、学者、政府广泛讨论的一个热门话题。虽然全球化是一个在 20 世纪 80 年代才开始正式得到承认的名词，但其却有着长远的历史渊源，可以认为随着 17 世纪第一家跨国公司在芬兰的出现就已经开始初露端倪。特别是在 20 世纪 50 年代以后，跨国的经营开始日益重要。随着关贸总协定(GATT) 经过 1984—1995 年的多轮谈判最终转化为世界贸易组织(WTO)，全球化对全球各个国家(地区)的经济、社会、文化、生态、信息等的影响日趋显著。全球化通过跨国公司的运作加剧了自然资源、人力资源、文化、信息、技术等在世界范围内的重新配置和流动，丰富了各国的产品和服务，提升了各国之间的交流和了解，对人类社会的影响是绝对空前的。

虽然全球化的加剧也引起了世界各国民众的众多争议甚至是反对与抗议，但是跨国公司在世界经济和社会生活中的重要性不断增加已经有目共睹的客观现实。对于跨国公司全球化经营倾向的持续增强，Yip 等(1988) 指出一系列因素促使了企业的全球化：竞争因素、经济因素、市场因素和环境因素。由于发达国家的市场已经纷纷进入高度成熟化阶段，在这样的市场中竞争对于任何企业来说都是巨大的挑战，走向跨国经营则可以避免本

国内部剧烈的竞争压力，也就是说竞争的压力促使企业开始向跨国经营方向发展。开展跨国经营对企业来说还可以很好地回避国内经济周期波动的影响，利用国外的市场来分担或者缓解国内经济波动造成的冲击。此外，随着发达国家对环境保护重视程度的不断提高，相关的立法陆续出台，一些企业在本土经营的环境保护成本越来越高，此时，将这些业务转移到世界上其他环境保护意识还不浓厚、环境立法还不完善的国家或地区从而减少企业经营成本和社会政治压力也是很多跨国公司加大全球化力量的一个重要原因。

对于企业发展的内部动因，Dunning（1993）提出跨国经营活动或者外商直接投资（FDI）可以划分为以下四种情况。第一种情况是寻求资源，希望能够通过跨国经营获得自然资源、劳动力或者技术。如典型的跨国公司在中东地区的投资就是为了获得中东地区宝贵的石油资源。第二种情况是寻求市场，希望能够进入和扩大新市场。如中国作为有着巨大消费潜力的市场吸引了众多跨国公司，它们愿意在中国承受长期的战略亏损，就是为了在长远的市场争夺中取得先发优势。第三种情况是追求经营效率，目的是通过跨国的经营能够实现经济上的效率最大化和分散经营风险，这种情况主要是通过在全球各个国家或地区获得当地最优秀的资源和运作来实现最大程度的协同效应。第四种情况是寻求战略性资源，特别是对于拥有大量资金的跨国公司而言，它们经常不能使手中的资金得到充分地利用，存在大量的“游资”，为了实现这些资金的增值，跨国公司的一个选择就是投资世界各国的市场，获得那些具有稳定增长前景的资产，保证跨国公司将来可以获得丰厚的回报。

如果说企业初期走出国门开始国际化只是实现了经济活动在地理位置上的扩展的话，那么现在跨国公司的全球化经营则是质上的“聚变”，它不仅包含了在地理意义上的拓展，更重要的是现在的跨国经营实现了企业管理职能、价值创造在全球的整合（Dicken，1998）。这种全球化包含了三个层面的内容：将全球的各个部分组成了物理上的运输和沟通网络；建立了相互依存的贸易体系；实现了大量资本（特别是以直接投资的形式）的流动和优化（Waters，1995）。当前的全球化已经是对传统经济甚至是社会结构的一种全新解构和重塑。

在这种冲击性的经济和社会背景下，作为经济发展主体和推动力根源的企业更是需要新的能力。Mackiewicz 和 Daniels（1994）就企业在全球化时代最需要的能力调查了 10 000 名北美、欧洲和亚洲的高层经理，发现被最经常提及的三个能力需求分别是：有效地应对世界多元化挑战的能力；能够同时充分协调纪律性和灵活性的领导力；培育能够促进和保障组织变革的企业文化的能力。这三种能力本质上都是在对现有的人力资源队伍提出挑战，要求人力资源管理体系必须进行变革性创新来提供新的满足时代要求的人力资源供给及前导性的人力资源管理服务。

对在全球开展经营活动的跨国公司而言面临的挑战就更加直接，特别是需要解决以下

四个富有针对性的难题。

#### (1) 战略性控制的问题

跨国公司的各个业务单位拥有各自内部分散的决策权力，这种权力分散对实现各个业务单位的灵活经营是必需的。但同时跨国公司整体利益的最大化需要跨国公司整体的权力必须在一定程度上能够集中起来。如何在给予各个业务单位分散决策权力的同时实现跨国公司整体在全球经营决策上的权力集中是跨国公司面临的首要挑战。

#### (2) 整合的问题

通常而言跨国公司开展全球经营意味着跨国公司一般都会采取一定程度的多元化经营战略。为了保证跨国公司的价值优化，跨国公司必须解决如何实现各个战略业务单位整合的问题，跨国公司需要以动态价值链的视角来分析和组合公司的各个战略业务。

#### (3) 适应的问题

适应的问题也被称为灵活性的问题，主要指跨国公司应对外界环境的变化做出灵活、正确的反应，由于跨国公司在众多差异巨大的环境内开展业务活动，所以环境的挑战更加剧烈和复杂，跨国公司需要解决如何针对性地面对不同的环境条件并同时维持公司整体上的政策一致性的问题。

#### (4) 组织边界的问题

跨国经营的推进不但将使跨国公司的组织规模显著扩大，而且还会使组织的边界开始模糊从而更加复杂。跨国公司在全球范围内经营将不可避免地更大规模地采用战略联盟等形式来提升组织的营运效率，跨国公司的整体经营结构将更加呈现出网络化的特征。任何组织都将成为组织网络中的组成环节。跨国公司面临着如何在组织网络中保持组织特征、维护自身独立性的问题。

针对以上四个问题，跨国公司必须积极应战，采取措施来处理。但无论采取哪种措施最终都将指向一个具体的要素——人力资源的问题。跨国公司要实现对组织权力的控制就需要通过人力资源来实现在海外业务中的存在，如派遣外派人员出任管理岗位等；战略业务的整合需要人力资源的沟通和协作，甚至人力资源本身的优化也是跨国公司战略业务整合的重要内容；要实现对外国市场环境的快速适应就需要通过跨国的人力资源管理来实现文化的传递和知识的传播；为了维护跨国公司的组织特征就需要在人员身份和价值认同上做出努力，概括来说就是需要通过企业雇员的存在来树立组织的物理和精神边界，表明组织的存在，为跨国公司的社会承认确立基础（Lengnick-Hall & Lengnick-Hall, 1988）。

很显然人力资源管理的作用发挥对跨国公司的成功是至关重要的，这是跨国人力资源管理出现的最本质的原因。在这一前提下跨国人力资源管理的出现还有着更仔细、更具体的各种动因。为了更清楚地认识跨国人力资源管理对跨国公司全球经营的意义，下面就对跨国人力资源管理出现的原因进行更深入的分析。首先，认识跨国人力资源管理出现的原



因必须着眼于人的因素。正是由于跨国经营的日益增多，导致国际间的人力资源流动也随之增加，为了管理日益频繁的跨国人员流动，跨国公司自然需要建立跨国人力资源管理职能（Black, Morrison & Gregerson, 2000）。而且近年来，不仅传统的巨型跨国公司在不断扩张，而且越来越多小型或中型企业也开始走上跨国经营的道路，这使得跨国人力资源管理的问题不再仅仅局限于大型的跨国公司而成为众多从事跨国经营的企业都必须面对的问题（Dimitratos, Johnson & Young, 2003）。最重要的是现实的跨国商业实践已经表明跨国人力资源管理的有效与否已经成为全球业务成败的决定性因素（Harris, Brewster & Sparrow, 2003）。企业越来越意识到人力资源是企业利润增长的根本源泉，特别是在全球各个国家和地区经营的跨国公司更是依靠“人”这一核心要素在联系并协调企业在多元化的世界中运作，人力资源管理的重要性更是非同寻常，直接影响甚至是决定着跨国公司的生存与发展。例如，跨国经营需要大量的外派人员，但外派人员的绩效始终是一个令人困扰的问题，外派失败经常出现，这不但显形地导致跨国公司产生大量的人员损失成本，更重要的是潜在地导致跨国公司在海外的市场份额受到影响并深层次地影响到海外的客户关系，而这些都是跨国公司海外经营所绝对不能承受的损失（Dowling, Welch & Schuler, 1999）。为了避免这种损失，更是为了提升跨国公司的营运能力，自然需要跨国人力资源管理职能作用的发挥。

从跨国经营所需求的人员结构上讲，跨国公司普遍面临缺乏合格的跨国经理人的问题，而且这个问题在相当长的一个时期内看不到缓解的迹象（Scullion, 1994）。特别是许多新兴市场的出现更增大了跨国公司对那些拥有独特的跨国经营能力、愿意接受跨国任职挑战并且对海外文化有深刻理解的经理人的需求，跨国公司之间不得不为了招聘到合格的国际经理人员而展开激烈的竞争（Harvey, Speier & Novicevic, 1999）。为了根本性地解决这个问题，同时也立足于跨国公司长远利益和对人力资源价值的全面考虑，跨国公司有着强烈的动机去开发东道国和第三国的经理人员从而建立起国际化的人员队伍（Harvey et al., 1999）。要开展这些工作，系统的跨国人力资源管理政策和实践是必需的。

从跨国公司的营运组织上看，跨国公司原来等级明显的层级制度开始逐渐被网络结构所替代，人员之间的交流作为一种管理手段取代了过去许多正式的制度和官僚管理手段，这种扁平结构发挥出比以往更加明显的作用，随之也使得人力资源在这种网络结构中开始扮演更加重要的角色（Forsgren, 1990）。跨国的人力资源战略在营运和控制跨国公司中的作用也越来越突出（Scullion & Starkey, 2000）。例如，在建立跨国的战略联盟、开展跨国的并购活动时，跨国人力资源管理往往成为首要考虑的问题，成为一种先决条件，特别在那些市场不成熟、文化差距巨大的新兴市场中跨国人力资源管理的这种效应更是非常明显的（Harvey, Speier & Novicevic, 1999）。

跨国的经营不仅是物质基础上的竞争，同时也是无形资产上的竞争。知识的创新和传

播在跨国公司的竞争力塑造方面日益重要，特别是对跨国公司的长远发展有着深远的影响，而跨国的人力资源管理对跨国公司知识的有效积累和传递有着不可替代的核心作用，影响着跨国公司学习型组织建立的战略目标（Glaister, Husan & Buckley, 2003）。特别是在跨国营运的起初阶段，跨国公司总部需要向各个分支机构开展跨国界的知识转移，帮助各个海外业务单位迅速提升组织能力并建立起与组织一致的文化，这种知识的转移就需要跨国人力资源管理的职能作用，如在外派人员选拔、东道国人员培训等方面提供便利与支持。

不仅跨国公司的全球经营从职能方面促使和推动了跨国人力资源管理的出现和发展，而且跨国公司组织结构在全球的物理扩张本身也要求跨国公司的人力资源管理部门必须随之扩展，在跨国公司涉足的地区提供及时、全面的人力资源服务。简而言之，跨国人力资源管理的出现是跨国公司发展的必然需要，是人力资源作为公司经营战略伙伴角色的必然要求，它全面地推进人力资源要素在企业组织发展中的价值贡献。

## 1.2 跨国人力资源管理的基本认识

跨国公司的全球化经营推动了跨国人力资源管理实践内容的丰富化和层次的战略化。这同时也使得对跨国人力资源管理的理解和认识不断得到完善。对跨国人力资源管理的概念认识，现在已经有了一些比较典型、得到大家共同认可的内容。其中，Schullion（1995）把跨国的人力资源管理定义为“由于业务国际化而产生的人力资源管理事项和问题，企业应对业务国际化而采取的人力资源管理战略、政策和实践”。这个定义突出了跨国经营对跨国人力资源管理出现的推动作用。Taylor、Beechler 和 Napier（1996）则把跨国人力资源管理定义为“一系列用于吸引、开发和保持跨国公司人力资源的活动、职能和流程，它是用于管理跨国公司人员的各种体系的总和，母国和海外都包括在内”。他们的这个定义则明显扩大了跨国人力资源管理的范围，将跨国公司在母国的人力资源管理也开始纳入到认识范畴，是一种完全将跨国公司作为一个完整的组织进行的定义，显然是一种更具有“全球理念”的提法。但很显然，跨国人力资源管理的发展已经进入了一个全新的阶段，已经成为一个独立的、宽内涵的专业领域。

Schuler 等（2002）则从跨国人力资源管理的目标角度对跨国的人力资源管理提出了新的认识论观点。他们认为跨国人力资源管理的最终目标就是保证跨国公司能够取得全球经营的成功，进一步把这个目标细化就是要求跨国的人力资源管理能够支持跨国公司：  
① 具有全球性的竞争力；② 效率；③ 履行当地化的责任；④ 能在最短的时期内实现灵活性 and 适应性；⑤ 能够在全世界顺利地实现知识与学习的跨国界转移。



人力资源管理专业人士认为本土人力资源管理 with 跨国人力资源管理的区别在于跨国人力资源管理包含三个独特的维度 (Morgan, 1986)。首先, 跨国人力资源管理活动的内容更加广泛, 例如虽然同样是招聘管理活动, 跨国人力资源管理面临的招聘对象、方法和手段等都将有着巨大的差别, 这样跨国人力资源管理的内容范畴就扩大了。其次, 跨国人力资源管理的对象将不仅仅是跨国公司的母国雇员, 而还要包括来自东道国、第三国及其他来源的雇员, 他们将带来跨国公司人力资源管理的多元化状况。第三, 跨国公司对全球不同国家 (或地区) 有着不同的价值定位, 采用不同的经营战略, 这就使得在不同国家 (或地区) 的人力资源管理职能和任务将有显著的不同, 使得在一个跨国公司内部可能将采用不同的人力资源管理政策和措施。正是以上三个方面跨国经营特性的存在, 促使跨国人力资源管理产生了诸多与本土人力资源管理不同的职能领域。图 1-1 展现了跨国人力资源管理的三个独特要素, 正是这三个要素的相互影响构成了跨国人力资源管理的独特实践。

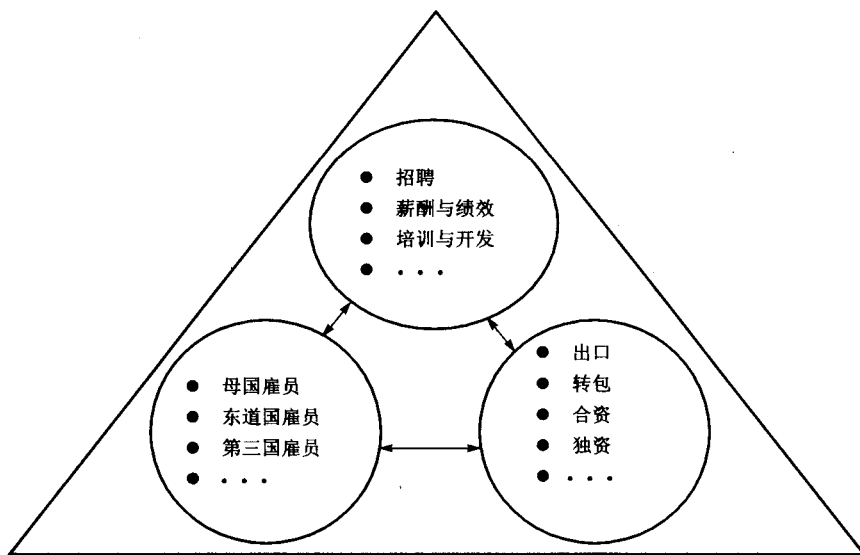


图 1-1 跨国人力资源管理的三个独特要素

特别是雇员的多元化来源及跨国公司在不同国家 (或地区) 的战略定位差别将使跨国公司的人力资源管理部门在规划和执行跨国的人力资源管理政策和措施时必须进行细致的考虑 (Scullion, 2005)。跨国公司人力资源管理部门在设计和执行人力资源管理体系时必须将以上要素作为工作的出发点, 并最终导致跨国人力资源管理 with 本土的人力资源管理相比较表现出以下六个方面的差异 (Dowling et al., 1999)。

① 跨国人力资源管理将包括更多的新职能和活动。跨国公司的人力资源管理部门（包括跨国公司总部和各个分支机构）将不得不需要负责以前不曾涉及的服务和管理活动，最典型的如处理国际雇员的跨国税务问题、应对跨国的工会活动、协调与各种国际组织和东道国政府的关系、为外派雇员提供跨国安置和导向服务、管理跨国雇员任期届满后的回遣、管理跨国职位轮换项目，等等。这些活动都是只负责在一个国家（或地区）内活动的本土人力资源管理所不需要负责的，而这些活动却都是跨国人力资源管理不能回避而且需要重点解决的工作领域。

② 跨国人力资源管理将包含更大的职能工作范畴。当企业开始进行跨国经营的时候，其人力资源管理部门就会发现他们不但需要负责新的工作，并且他们传统的工作范围也将得到扩展。例如，招聘管理作为人力资源管理的传统工作内容，在跨国的人力资源管理中需要开发出新的招聘管理工具、需要处理因为雇佣他国雇员或者外派母国雇员而产生的大量的签证、用工许可文件等法律事务。这些扩展了的职能工作范畴都是以前的传统人力资源管理所不涉及的。

③ 跨国人力资源管理将更多地涉入雇员个人生活。在传统的本土人力资源管理范畴内，尊重员工的个人隐私、尽可能不侵犯雇员个人生活是人力资源管理的一项基本道德准则。但在跨国人力资源管理活动中；对雇员个人生活进行了解并给予恰当管理则是人力资源管理部门的一项重要工作内容。既有的研究和实践已经表明能否有效地支持雇员的个人生活已经成为决定跨国公司人力资源管理的一个关键。特别是对外派员工个人生活的服务更是十分重要，为了保证外派的有效性，通常跨国公司的人力资源管理部门必须负责为外派雇员提供住宿安置、交通、配偶职业服务、子女学习等这些关系雇员个人生活的事项，而这些都是传统本土人力资源管理根本不需要关注的。

④ 跨国人力资源管理有着不同的工作重心。跨国公司的人力资源管理工作不但在内容上会有一个拓展的过程，并且由于跨国公司在各个海外市场的经营阶段性和战略布局不同而使得跨国人力资源管理的工作中心会发生转化。例如，跨国公司在—个海外市场存在的初期人力资源管理的重点通常都放在外派人员的管理和支持服务上，但随着其在这个市场的成熟，人力资源管理的重点通常会转移到人力资源的当地化上，如何培训开发和管理当地的杰出雇员将成为跨国人力资源管理的核心内容。而当人力资源的当地化完成之后，如何实现当地人力资源管理的国际化整合及如何实现当地人力资源管理在跨国公司整体范围内的知识创造的传播又将成为新的跨国人力资源管理重点。特别是由于跨国公司在不同的文化背景、劳动力市场环境下开展这些工作，从跨国公司总体角度而言，这些工作更加呈现出一种动态化的状况，而这些与传统的本土人力资源管理有着巨大的差异。

⑤ 跨国人力资源管理面对更多的外部影响。跨国公司在海外市场的存在和经营将使跨国公司面临差别更大的制度背景。来自东道国的法律、政府管制、社会文化等的影响都





将直接作用于跨国公司经营管理的各个方面，包括人力资源管理活动。通常情况下，东道国对来自于国外的经营者都存在着一定的审视心态，对跨国公司在这些国家的经营管理活动十分关注。由于人力资源管理牵涉到东道国的就业、劳工保护等非常敏感的事项，很容易造成政治影响，所以东道国政府对跨国人力资源管理的重视程度是非常之高的，这也造成跨国的人力资源管理活动不得不在这种外部制度背景影响很深的情况下开展。此外，跨国的人力资源管理还经常牵涉到母国的劳工问题，如工作岗位从母国向其他劳动力便宜国家的转移，因而即使在母国也深受关注。这种母国的关注有时不但在母国造成特定的政治压力，还会造成母国与东道国的政治冲突，并最终影响到跨国公司在全球各个国家和地区的经营。而本土的人力资源管理只涉及本土事务，属于“内部矛盾”，相应受到的外部影响反而比跨国人力资源管理受到的外部影响更少。

⑥ 跨国人力管理面临更大的风险压力。跨国经营的最大挑战之一在于高度的经营风险，包括来自政治、经济、社会结构等的冲击。相对于本土经营，在海外经营的风险数倍计。要应对和降低这些风险就需要雇员在其中发挥中流砥柱的作用，但这同时也加大了跨国人力资源管理的风险，一旦跨国人力资源管理出现状况，如外派人员失败或重要的当地雇员离职等都将把跨国公司置于更加剧烈的风险环境下，有时这种风险是毁灭性的。千钧系于一人的状况在跨国人力资源管理中更加明显，这也就要求跨国人力资源管理必须针对这种风险环境建立本土人力资源管理所不具备（或不急迫需要）的特殊的人力资源风险管理体系。

由于跨国人力资源管理涉及要素的特殊性导致跨国的人力资源管理与本土的人力资源管理在以上诸多方面有着显著的差异，并最终促使跨国人力资源管理成为人力资源管理领域的一个专业类别。

### 1.3 跨国人力资源管理职能

随着跨国公司经营范围、地域和战略的扩展，跨国人力资源管理的活动范围也将明显扩大，而且具体的人力资源管理活动内容也会发生变化，也就是说，跨国经营的特殊性将使跨国公司中人力资源管理部门的职能也开始发生变化。由于对跨国人力资源管理职能的认识能从内容层面反映出跨国人力资源管理的特征，因此对这个方面的考察对于充分认识跨国人力资源管理很有意义。表 1-1 展现了一些比较具有代表性的关于跨国人力资源管理职能的观点。