



高等学校经济与工商管理系列教材

GAODENG XUEXIAO JINGJI YU GONGSHANG GUANLI XILIE JIAOCAI

KUAGUO
GONGSI
RENLI ZIYUAN
GUANLI

主编 罗帆

跨国公司 人力资源管理

赠送课件和相关资源



清华大学出版社
<http://www.tup.com.cn>



北京交通大学出版社
<http://www.bjtup.com.cn>



高等学校经济与工商管理系列教材

跨国公司人力资源管理

主 编 罗 帆



清华大学出版社
北京交通大学出版社
· 北京 ·

内 容 简 介

本书共 12 章,基本内容包括跨国公司人力资源管理导论、跨国公司的人力资源管理模式、跨国公司的组织结构,重点内容包括跨国公司人力资源战略规划、跨国公司人员配置与招聘、跨国公司人员培训与开发、跨国公司人员绩效评估、跨国公司薪酬管理,特色内容包括外派人员职业生涯管理、跨文化冲突、跨国公司劳资关系管理和跨国公司人力资源风险管理。

本书可作为普通高等学校人力资源管理、工商管理、劳动与社会保障等专业的本科生、研究生的教材,也可供企业人力资源管理、行政管理人员及相关人士参考。

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

跨国公司人力资源管理/罗帆主编. —北京:北京交通大学出版社:清华大学出版社, 2016.8

(高等学校经济与工商管理系列教材)

ISBN 978-7-5121-2671-8

I. ①跨… II. ①罗… III. ①跨国公司-人力资源管理-高等学校-教材 IV. ①F276.7

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2016)第 032400 号

跨国公司人力资源管理

KUAGUO GONGSI RENLI ZIYUAN GUANLI

责任编辑:黎丹

出版发行:清华大学出版社 邮编:100084 电话:010-62776969 <http://www.tup.com.cn>

北京交通大学出版社 邮编:100044 电话:010-51686414 <http://www.bjtup.com.cn>

印刷者:北京交大印刷厂

经 销:全国新华书店

开 本:185mm×260mm 印张:16 字数:399千字

版 次:2016年8月第1版 2016年8月第1次印刷

书 号:ISBN 978-7-5121-2671-8/F·1610

印 数:1~2000册 定价:36.00元

本书如有质量问题,请向北京交通大学出版社质监局反映。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。

前 言

2005年,我在美国明尼苏达大学做访问学者,选修了合作导师 Gary N. McLean 的国际人力资源开发课程。Gary 是明尼苏达大学人力资源开发专业教授、主任,研究方向主要是国际人力资源开发和组织发展。每次上课, Gary 都会穿上所涉及国家的民族服装。来自不同国度的学生们在课堂上听讲或看录像,做游戏和心理测验,甚至遵嘱带着自己家乡的美食来与大家分享。教室里,不同文化的碰撞与交融,讨论热烈,掌声阵阵。有一次, Gary 请来一位跨国公司的人力资源经理讲外派人员管理,令人耳目一新。当时,我心中萌发了要开设一门类似课程的想法。

回国之后,武汉理工大学管理学院成立了人力资源管理系,重点建设人力资源管理学科,使我如愿以偿。我给人力资源管理专业的本科生开设了跨国公司人力资源管理课程,也给工商管理专业的本科生和研究生讲授这门选修课。选用过两本国内出版的教材,但觉得尚未充分体现该课程的特点。于是,我设计了教材大纲,组织本专业的老师开始编写。经过不懈的努力,我们紧扣国际市场运行的现实需求,总结了跨国公司人力资源管理的理论和办法,在多年教学积累和企业管理咨询实践的基础上完成了编撰任务。

近年来,中国经济快速进入全球化和国际化,跨国公司纷纷在中国投资办厂,其产品和服务触及人们生活的方方面面,而越来越多的中国企业跨出国门,拓展市场寻找机会。在经济全球化背景下,企业组织的跨国发展和人力资源的跨文化成长对传统人力资源管理提出了挑战。本田零部件公司罢工事件等实例,使人们对跨国公司的人力资源管理难题展开思考,设法提出有效的对策。实践证明,跨国公司经营成败的关键是对本土化环境的适应和跨国资源整合能力的提升。跨国公司经营者不但要善于理解东道国文化,更重要的是要公平、客观、全面地面对现实,有意识地使企业文化达到适应东道国文化的最优状态。跨国公司文化适应的载体是公司的人力资源,通过合理的规划、配置、培训开发和激励引导,使员工适应多元化文化,在跨国公司中实现职业生涯的良性发展。

本书力图使读者对跨国公司人力资源管理各项职能有系统的掌握,为开展跨文化、国际化人力资源管理打下理论基础。全书涵盖基础内容、主要内容和特色内容。基础内容包括跨国公司人力资源管理导论、人力资源管理模式和组织结构设计;主要内容包括跨国公司人力资源战略规划、人员招聘配置、培训开发、绩效评估和薪酬管理;特色内容包括外派人员职业生涯规划、跨文化冲突、跨国公司劳资关系管理和跨国人力资源风险管理。关于外派人员的职业管理对策、跨文化冲突整合方法、跨国公司劳资关系对策和人力资源风险预警方法,具有一定的创新性。

为了达到良好的学习效果,每章开篇都阐明教学目的、学习重点和学习难点,篇后设有

本章小结和本章练习题，帮助学生进行知识点梳理；每章开篇设有引导案例，章后附有案例讨论或角色扮演训练，引导学生将理论应用于管理实践。本书在选材上力求内容新颖、特色鲜明、方法务实，在文字表述上力求概念清晰、原理明确、深入浅出，以便于学生自主学习和灵活掌握。

本书由罗帆负责总体策划和组织协调，并进行大纲设计、统稿和修改。具体分工如下：第1章由史常云、罗帆编写；第2章由卢悦、曹婉莹编写；第3章由胡浩、黄冰倩编写；第4章由黄彬、罗帆编写；第5章由卢少华编写；第6章由葛志鸿、罗帆编写；第7章由梅军飞、卢少华编写；第8章由桂萍编写；第9章由赵富强、石康编写；第10章由黄蓉蓉、彭倩编写；第11章由李映雪、罗帆编写；第12章由刘春香、罗帆编写。石康、曹婉莹、黄冰倩、彭倩编写了本章小结、关键词、练习题和部分案例。张攀科、余依林、施妃霞参与了校对工作。

本书配有教学课件和相关资源，有需要的读者可以从网站 <http://www.bjtup.com.cn> 下载或与 cbsld@jg.bjtu.edu.cn 联系。

在编写本书的过程中，北京交通大学出版社的黎丹编辑多方联系，工作严谨，在此致以诚挚的谢意！

本书参阅了大量的国内外文献资料，已在参考文献中一并列出，在此谨对原作者表示衷心的感谢！

罗帆
2016年4月

目 录

第 1 章 跨国公司人力资源管理导论	1
1.1 经济全球化对跨国公司人力资源的影响	2
1.2 跨国公司人力资源管理的现状及发展趋势	7
1.3 跨国公司人力资源管理的研究视角和方法	9
本章小结	19
本章练习题	19
第 2 章 跨国公司的人力资源管理模式	22
2.1 美国的人力资源管理模式.....	23
2.2 日本的人力资源管理模式.....	28
2.3 欧洲的人力资源管理模式.....	31
2.4 不同管理模式的比较及借鉴.....	34
本章小结	39
本章练习题	39
第 3 章 跨国公司的组织结构	43
3.1 跨国公司组织的结构形式.....	44
3.2 跨国公司组织结构的设计.....	51
3.3 跨国公司组织结构的优化.....	54
本章小结	56
本章练习题	56
第 4 章 跨国公司人力资源战略规划	59
4.1 跨国人力资源战略规划的特点.....	61
4.2 人力资源环境分析.....	65
4.3 人力资源战略制定.....	66
4.4 人力资源需求和供给预测.....	68
4.5 人力资源战略规划方案的制订及控制.....	71
本章小结	75
本章练习题	75

第 5 章 跨国公司人员配置与招聘	79
5.1 人力资源匹配的模型	80
5.2 跨国公司人员配置	85
5.3 跨国公司人员招聘	94
本章小结	106
本章练习题	107
第 6 章 跨国公司人员培训与开发	109
6.1 跨国公司人员培训与开发的原则	110
6.2 跨国公司人员培训与开发的特点	112
6.3 跨国公司人员培训与开发的方法	113
6.4 跨国公司外派人员的培训	116
6.5 国际员工队伍和团队开发	120
本章小结	123
本章练习题	123
第 7 章 跨国公司人员绩效评估	126
7.1 跨国公司人员绩效评估概述	128
7.2 跨国公司人员绩效评估模型	132
7.3 跨国公司人员绩效评估系统	136
本章小结	143
本章练习题	143
第 8 章 跨国公司薪酬管理	146
8.1 跨国公司薪酬管理的原则	147
8.2 跨国公司薪酬管理的特点	149
8.3 国际薪酬的设计方法	150
8.4 跨国公司薪酬管理的具体操作	153
本章小结	155
本章练习题	155
第 9 章 外派人员职业生涯管理	158
9.1 外派人员的分类及职业特点	159
9.2 外派人员的职业生涯规划	162
9.3 外派人员职业发展的问题	164
9.4 外派人员职业管理的对策	166
本章小结	169
本章练习题	169

第 10 章 跨文化冲突	171
10.1 跨国公司中的跨文化冲突	172
10.2 跨国公司文化整合过程	178
10.3 跨国公司文化整合方法	180
10.4 跨文化沟通与冲突解决	182
本章小结	188
本章练习题	189
第 11 章 跨国公司劳资关系管理	192
11.1 国际劳资关系的主要问题	193
11.2 不同国家的工会结构	196
11.3 工会对跨国公司的影响	204
11.4 跨国公司劳资关系的对策	207
本章小结	209
本章练习题	209
第 12 章 跨国公司人力资源风险管理	212
12.1 跨国公司人力资源风险的分类	213
12.2 跨国公司人力资源风险的成因	217
12.3 跨国公司人力资源风险的监控	219
12.4 跨国公司人力资源危机的预警	224
12.5 跨国公司人力资源危机的应对	229
本章小结	234
本章练习题	235
参考文献	238

第1章

跨国公司人力资源管理导论

教学目的:

- 了解跨国公司的发展概况,掌握跨国公司的基本概念;
- 掌握跨国公司人力资源管理的特点、意义和发展趋势;
- 了解我国跨国公司人力资源管理的现状;
- 了解跨国公司人力资源管理的不同研究视角和方法。

学习重点:

- 跨国公司的基本概念、跨国公司人力资源管理的特点和意义。

学习难点:

- 跨国公司人力资源管理的基本特点和意义。

引导案例

本田零部件公司的罢工事件

2010年5月17日,位于广东省佛山市的本田汽车零部件制造有限公司(下称“本田零部件公司”)数百名员工因对工资和福利不满停工一天,据称这次罢工的导火索是由于日籍员工月薪与中国员工月薪差距达50倍之巨。但是当日罢工仅仅持续了半天,参与这次停工的主要是该厂核心生产部门变速箱组装科和轮轴科车间。

5月20日下午,本田零部件公司高层与员工代表展开谈判,但并未达成一致意见。

5月21日晚间,本田零部件公司的工人再次罢工。这次是全厂在勤的四五百名工人全线罢工。这次罢工的主要原因是工人听到“组装科”传出“内幕消息”说公司已经到湛江等地大量招工,打算换掉17日所有参与罢工的工人。

5月22日,两名带头停工的工人遭本田零部件公司辞退。

5月24日,本田零部件公司依据约定日期在下午3点左右通过广播答复将为每个工人提供120~155元不等的伙食补贴。工人称原有伙食补贴为65元。但是工人们对于公司所给出的答复并不满意,罢工仍然继续。

5月27日上午,公司要求工人签署一份“不罢工承诺书”,要求员工答应“绝不领导、组织、参与怠工、停工、罢工”,否则公司有权处理。员工拒绝签署,并表示会继续抗争。

5月28日,本田在中国的3家整车厂受罢工事件影响,全部停工,当地政府介入协

调。因本田零部件公司的停产,本田在华的3家合资企业——本田汽车(中国)有限公司、广州本田和东风本田面临每天2亿元以上的产值损失。

5月31日,本田汽车发表声明称,本田中国工厂工人的月薪将从1544元增至1910元,提高366元,涨幅达24%。大部分工人同意该加薪提议并同意恢复生产,只有少部分对加薪方案不满的工人还在与本田谈判。但是经过下午的肢体冲突后,不少员工表示“今天肯定不复工”,停工态度更为坚决。

6月1日,本田在中国的合作伙伴——广汽集团总经理曾庆洪介入,使事情出现转机。工人们接受曾庆洪的建议,同意暂时复工3天,给3天时间让曾庆洪与本田进行沟通,并提出3点要求:第一,工会必须对打人事件给一个说法;第二,在已有的加薪方案基础上,再使基本工资增加200~300元,并增加福利与培训;第三,重整工会,撤销现有工会,由工人自己选举。大部分工人返回车间工作,本田零配件生产重新启动,本田在中国的3家整车厂随即因为重新有了重要的零配件而恢复生产。

6月4日下午,原定从3点到5点30分的劳资谈判,直至晚上9点多才结束。经过马拉松式的6个小时的艰难谈判后,员工代表、本田资方及政府三方终于达成共识,工资标准提高35%,约增加500元。三方约定,本田零部件公司将在6月7日全部恢复车间正常生产。此举标志着轰动一时的本田工潮事件终于画上句号。

思考题

1. 本田零部件公司的员工为什么要罢工?
2. 本田零部件公司的人力资源管理存在哪些问题?
3. 本田零部件公司的罢工事件对其他跨国公司有哪些启示?

1.1 经济全球化对跨国公司人力资源的影响

1.1.1 跨国公司的发展概况

跨国公司的出现最早可追溯到17世纪的东印度公司(The British East Indian Company)。东印度公司是英国在资本原始积累时期进行跨国掠夺的殖民组织,拥有一定的政治经济特权。直到1813年,这种垄断特权才被取消,这时它才从掠夺性原始积累转变为工业资本剥削。所以从这个意义上讲,它并不属于真正意义上的跨国公司。

第一批现代跨国公司出现在20世纪初叶的欧洲。在这一时期,西方国家的一些企业在海外设立生产性分支结构,从事跨国经营活动,基本上具备了现代意义的跨国公司的特征。此后,跨国公司的数量不断增加,尤其在第二次世界大战后,伴随着全球生产分工的发展,全球生产的价值链被不断拉长,原本由一个企业完成的事情,现在甚至不在一个国家完成,产品生产的价值链被分解成独立的环节分布在全球各地,资源在全球范围内组合形成整个价值链体系。发达国家在资本积累的形式、生产力水平及技术更新等方面都取得了高速发展,

主要表现在跨国公司的数量和规模迅速扩大。目前跨国公司在国际经济活动中的主体地位日益显著。

第二次世界大战以后，跨国公司发展大致可以分为以下两个阶段。

第一阶段，1945年至20世纪70年代。这一阶段最明显的特征就是美国跨国公司的发 展占据了主导地位。第二次世界大战后，由于欧洲和日本的工业能力大部分被摧毁，而美国作为第二次世界大战的胜利国，在战后的欧洲重建中取得了大量市场，大部分欧洲和日本的工业公司则没有参与到世界性的跨国投资中。

第二阶段，20世纪70年代初至今。日本和德国在经济上强势崛起，世界政治经济格局发生了极大的变化。美、欧、日三方跨国公司形成了“三国鼎立”的局面。同时，亚洲和拉丁美洲的一些发展中国家和新兴工业化国家经济高速发展，一些企业也走出了国门，参与到跨国竞争中。

1.1.2 跨国公司的基本概念

跨国公司(multinational corporation)也可称为国际公司、多国公司。目前虽然跨国公司已成为一个惯用的概念，但对其概念的认知仍然缺乏统一的认识。

跨国公司的概念是由联合国秘书处 在 1972 年的一份报告中提出的：“跨国公司是指在两个或更多国家里控制有工厂、矿山、销售机构和其他资产的企业。”

据管理大师彼得·德鲁克所言，跨国经营的企业是“一种多文化的机构”，其经营管理“基本上是一个把政治上的多样性结合起来而进行统一管理的问题”。

斯蒂芬·P. 罗宾斯认为跨国公司是在多个国家拥有重要的运营单位，并在从事经营的所在国分散管理的公司。

R. 韦恩·蒙迪和罗伯特·M. 诺埃认为，跨国公司是这样的公司——以一个国家(母国)为基础，在一个或更多国家(东道国)生产产品或提供服务。

美国学者 Renaud、Jean-Luc 与 Megumi Komiya 认为，跨国公司是指企业组织的经营与控制本公司在国外的生产与服务设备，这种企业并非一定为私人所有，也可属于关系企业或具有国营性质。

1986年，联合国制定的《跨国公司行为守则》中对跨国公司的定义是：“本守则中的跨国公司一词是指由两个或更多国家的实体所组成的公营、私营或混合所有制企业，不论此等实体的法律形式和活动领域如何；该企业在 一个决策体系下运营，通过一个或一个以上的决策中心得出具有吻合的政策和共同的战略；该企业中各个实体通过所有权或其他方式组合在一起，从而其中一个或更多的实体得以对其他实体的活动施行有效的影响，特别是与别的实体分享知识、资源和责任。”

以上各国学者对跨国公司基本概念的 定义归纳如表 1-1 所示。

表 1-1 各学者对跨国公司基本概念的 定义

学 者	概 念
联合国秘书处	在两个或更多国家里控制有工厂、矿山、销售机构和其他资产的企业
彼得·德鲁克	一种多文化的机构
斯蒂芬·P. 罗宾斯	在多个国家拥有重要的运营单位，并在从事经营的所在国分散管理的公司

续表

学 者	概 念
R. 韦恩·蒙迪, 罗伯特·M. 诺埃	以一个国家(母国)为基础,在一个或更多外国(东道国)生产产品或提供服务
Renaud、Jean-Luc 和 Megumi Komiya	企业组织的经营与控制本公司在国外的生产与服务设备,这种企业并非一定为私人所有,也可属于关系企业或具有国营性质
联合国	由两个或更多国家的实体所组成的公营、私营或混合所有制企业

本书认为跨国公司的内涵包括 3 个方面的含义。

- ① 在两个以上的国家拥有经营实体,不论这些实体采用何种法律形式,或者包括哪些业务领域。
- ② 拥有决策支持系统,在各个决策制定中心实行连贯一致的政策和策略。
- ③ 业务实体通过所有权形式结合起来,某个实体有能力影响其他实体业务。

1.1.3 经济全球化的影响

全球化的商务活动意味着在全球基础上整合所有的经济活动,在众多的产业中,投资、研发、生产、分销与市场营销正在日益全球化。经济全球化给世界带来了很大重大的影响。

1. 贸易自由化

随着全球货物贸易、服务贸易等的加速发展,经济全球化促进了世界多边贸易体制的形成,从而加快了国际贸易的增长速度,促进了全球贸易自由化的发展。

2. 生产活动全球化

互联网科技的快速发展,缩短了各国之间的空间距离和时间距离,促使世界贸易结构发生了巨大变化,促使生产要素跨国流动。例如,美国福特汽车公司生产的一种轿车 50% 的零件是由别的国家生产的;日本丰田公司在美国生产的轿车,很多零部件都是在美国本土以外生产的。

3. 金融全球化

世界性的金融机构网络、跨国证券发行和跨国并购体系已经形成。

4. 科技全球化

经济全球化发展较为迅速的最近拓展的领域就是各国科技资源在全球范围内的优化配置,主要表现为先进技术和研发能力的跨国界流动,跨国界联合研发广泛存在。例如,IBM 的高温超导实验室设在瑞士,是为了获得研究人员和研发力量的优势。

经济全球化的 4 个主要载体都与跨国公司密切相关,如生产活动全球化,世界多边贸易体制的形成,投资活动遍及全球,跨国公司的作用进一步加强并取得蓬勃发展。

从世界范围来说,自 20 世纪 90 年代以来,全球跨国公司的数量引人注目地增长着,在世界主要国家(包括欧盟国家、日本、北美自由贸易区国家、南美、东亚及东南亚地区新兴国家)中,对外贸易与外国直接投资(FDI)所带来的收入占一国国内生产总值(GDP)的百分比也在不断上升。随着中国经济的进一步发展及加入世界贸易组织(WTO),与世界经济进一步融合、参与经济全球化进程及实施国际化经营战略,已不再仅仅是发展中国经济的一种有效的政策选择,而是中国成为名副其实的世界经济强国的必经之路。跨国公司作为经济全球化的载体,从 20 世纪五六十年代起,就开始活跃在世界经济舞台上。发展中国家的

跨国公司已悄然兴起,打破了发达国家跨国公司“一统天下”的局面,而且投资规模不断增大。中国企业走出国门的企业有很多,其中有些仅在海外收购资源或以销售、工程项目为主,而有些公司则不同,把研发、生产、市场全套人马留在当地,不仅仅是为了卖产品、做工程,更是希望扎根海外,基业常青,如中兴和华为就是这样的跨国公司。

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发凸显出来,人力资源已成为当今企业核心竞争力的源泉。对于跨国公司而言,人力资源的招聘、配置、开发与激励已成为决定其全球经营与全球竞争成败的关键因素。由于跨国公司经营战略及其实施环境的多样性和复杂性,跨国公司的人力资源管理不同于一国的人力资源管理工作,它具有许多新的特征,并具备更多新的挑战。

成功的跨国公司管理者都清楚地知道,要想在全球竞争中取得成功,必须不断地对其产品线、营销策略等进行调整,以适应当今迅速变革的全球经济环境。但是,他们往往忽略了保持组织灵活性的另一个重要方面,即人力资源的管理。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人力资源管理问题。

1.1.4 经济全球化对跨国公司人力资源管理的影响

经济全球化给跨国公司人力资源管理带来了诸多影响。

1. 劳动力多元化

经济全球化使得跨国公司员工招聘的范围大大扩大,从而使跨国公司的劳动力构成呈现多元化的特点。劳动力多元化是指组织构成在性别、种族、国籍等方面变得越来越多样化。劳动力多元化可以提高跨国公司的创造力和灵活性。但劳动力多元化也给跨国公司人力资源管理带来了巨大的挑战。来自不同国家、不同区域的员工,有不同的信仰、价值观,太多的差异性决定了跨国公司的人才流动性较强,使跨国公司劳动力呈现多元性和动态性,这也使跨国公司的人力资源管理工作更为复杂。

从总裁跳槽可以看出经济全球化对跨国公司人才的影响。2014年5月,原诺基亚中国总裁赵科林加盟联想集团,担任联想集团副总裁;2014年7月,日产旗下豪华汽车品牌英菲尼迪公司总裁约翰·德·尼琛辞职,担任凯迪拉克全球总裁;2014年12月,Palpay公司全球战略副总裁斯坦·查德诺夫斯基跳槽至Facebook,担任后者的通信产品主管。在现代市场经济条件下,跳槽现象司空见惯,不足为奇。然而,频繁发生的“总裁跳槽”现象却让人感到不解。纵观跳槽的总裁及其所在公司与行业,多为同行业之间的人才流动。许多富于攻击性的公司,为了击败其竞争对手,取得竞争优势,往往直接从竞争对手手中夺取人才资源,以削弱对手、壮大自己。这种例子在当今的跨国公司中比比皆是。

国际化人才战略是跨国公司成功实现全球化战略的重要保证,尤其体现在公司的高层管理人员中。许多跨国公司母公司高层管理人员中有相当数量的其他国籍人员,在海外子公司的高层管理人员则基本上是当地国籍公民。随着国际人才流动性的增强,跨国公司选择高层管理者时,越来越多地将眼光投到国内外的其他知名企业,尤其是竞争对手身上。跨国公司的竞争力不仅体现在雄厚资本、先进技术、驰名商标、完善的销售网络和科学的管理等方面,更重要地表现在先进的人才理念和人力资源全球配置的能力方面。在经济全球化尤其是跨国公司实施全球化人才战略的背景下,“总裁跳槽”现象将形成一股强大的潮流,推动更多的总裁们在更广的范围内流动,寻找最适合自己的港湾。

2. 跨文化冲突

全球经济一体化及跨国公司的多元化经营使跨国公司的跨文化冲突现象频繁发生。跨文化冲突已成为跨国公司经营过程中不能回避的核心问题。由于跨国公司的员工在信息理解、沟通形式、管理风格、法律和政策意识、民族个性和思维方式等方面的差异,容易产生跨文化冲突。跨文化冲突是指不同形态的文化或者文化要素之间相互对立、相互排斥的过程,即指跨国公司在外国经营时与东道国的文化观念不同而产生的冲突,又包含了在一个企业内部由于员工分属不同文化背景的国家而产生的冲突。

跨文化冲突表现在跨国公司管理的各个方面,主要表现在某些特定管理职能对文化更为敏感,具体表现在管理理念、员工激励、协调组织、领导职权和人力资源决策等方面。

跨文化冲突对跨国公司经营发展的影响是多方面的。跨文化冲突可能会影响跨国公司与当地员工之间的关系,影响员工的工作积极性;可能导致员工与跨国公司间的沟通中断,影响彼此的沟通和工作的开展;可能使员工与跨国公司的矛盾越来越深,对立和冲突更激烈。

1.1.5 跨国公司人力资源管理的重要意义

跨国公司人力资源管理的重要意义如下。

① 有效的人力资源管理是决定跨国公司经营与发展的一个关键因素,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。

② 高级管理者与技术人员外派任职失败的成本巨大,可能令跨国公司难以承受。在跨国公司,人员外派是一个经常要面对的问题,合适的外派人员能够很好地执行跨国公司的全球战略,外派失败则不仅会使跨国企业遭受直接的经济损失,还有可能导致失去东道国的业务和市场,以及优秀人才流失等。

③ 全球战略的实施越来越受到跨国人才短缺的制约,这也阻碍了跨国公司的全球扩张。经济全球化促使跨国公司的资本、人力、信息在全球范围内流动和优化配置,这种运作的前提和结果必然会带来人才的国家化。跨国公司人才的竞争主要表现在两个方面:一是世界一流跨国公司对国内人才和跨国人才的大量需求;二是我国发展了一批走向国际市场和参与国际竞争的企业,这些企业迫切需要跨国人才来提升企业的竞争力。而有着跨国工作经验和多国语言表达技巧,具有跨文化的洞察力,能站在国际视角考虑问题,具有良好责任意识的跨国人才是一种稀缺且昂贵的资源。

④ 跨国公司组织结构的变革。跨国公司组织结构的有效运行依靠健全的沟通网络渠道,因此人力资源在跨国公司中的地位更加重要。跨国公司需要一个高度灵活的组织,以实现其价值链上的区位优势最大化。这样,公司必须选拔和培训具有不同国家背景的经理,使之主动接受全球公司文化,灵活对待不同的文化和国家社会制度。这样的公司在全世界范围内进行人才招聘和选拔,更注重经理是否适合职位要求,而淡化任何对个人国籍或任职国家的考虑。

⑤ 人力资源管理战略对跨国公司的全球经营与发展具有关键性的作用。在全球化的环境中,跨国公司面临的问题更多的是如何实施战略而不是制定适当的战略。

随着经济全球化的发展,各国之间和各跨国企业之间在人力资源管理方面彼此学习与借鉴的愿望日益强烈。但由于人力资源管理具有明显的文化特质,所以任何一个国家的人力资源管理制度和策略都不能直接照搬到另一国使用,而需要相互比较和借鉴,取长补短,因地制宜。

1.2 跨国公司人力资源管理的 现状及发展趋势

跨国公司国内的人力资源管理经验为国际人力资源管理的发展提供了基础,但是由于各国的法律政治、经济和语言文化环境等因素的不同,跨国公司国内的人力资源管理理念、方法和策略是否可以完全转移到他国使用,或者如何适应跨国环境的变化和需要而调整跨国公司人力资源管理等问题都是对跨国公司的经营发展产生重大影响的问题,也是值得学者们研究的问题。人力资源管理必须适应跨国公司跨国管理的需要,发展新的职能和方法,以确保跨国公司在跨国经营中能够应对复杂、多变的世界经济环境。

跨国公司人力资源管理在管理职能上与一般的人力资源管理基本相同,但更为复杂。一般的人力资源管理职能可分为人力资源规划、组织设计与工作分析、甄选与招聘、培训与开发、绩效考核、薪酬管理、职业生涯规划 and 劳资关系等内容。而跨国公司人力资源管理则更为复杂,主要表现在两个方面:一是跨国公司涉及不同的国家,其雇员队伍是不同国籍的雇员组合,跨国公司人力资源管理则关注雇员之间在国籍、种族、需求类型等方面内部条件的差异性;二是跨国公司必须关注外部环境的复杂性,调整公司人力资源管理的理念和政策以适应所在国的风俗文化和社会规范等要求,以免产生文化冲突等问题。

1.2.1 跨国公司人力资源管理的特点

跨国公司人力资源管理与国内一般人力资源管理相比,主要有以下3个特点。

1. 跨国公司人力资源管理需要考虑更多的因素

很多在国内人力资源管理中不涉及的问题,在跨国人力资源管理中却显得至关重要,如如何甄选合适的外派人员,确定跨国公司适合的本地化率。为了节省成本,西方跨国公司将其研发中心从欧洲迁到印度,而主要工厂在中国。由于没有考虑建立中国和印度员工之间的沟通渠道,沟通不畅使得原来节省的成本被抵消。例如,外派人力资源管理活动比国内一般的人力资源管理更为复杂,因为跨国公司涉及不同的国家,其员工需要在不同国家之间流动,且跨国公司需要调整其人力资源管理政策,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。

2. 跨国公司人力资源管理包括的内容更为复杂

跨国公司中的员工来自两个甚至更多的国家,会涉及文化差异的问题。跨国公司人力资源管理的职能与活动依然包括配置与招聘、培训与开发、绩效评估、薪酬管理、职业生涯管理、劳资关系管理等。但是,随着企业经营的国际化与全球化,跨国公司人力资源管理活动的内涵越来越复杂,要更加关注不同国家之间的文化冲突和融合。在东道国的公司是由当地人进行管理比较好还是由母国外派人员管理比较好呢?例如,原来很好的管理经验在海外子公司突然不怎么有效,海外子公司的效益莫名其妙不如本部,精明强干的外派人员不适应国外的环境等。

3. 跨国公司人力资源管理的风险更高

国际任职的失败所产生的资源与财务方面的损失通常远大于在国内任职失败的损

失。另外，外派失败还会给跨国公司带来巨大的间接损失，包括外派失败对企业和个人职业发展带来的损害。由于外派失败企业可能破坏跟东道国的关系，失去东道国的业务机会，外派人员提前回国对其他外派雇员会产生很大的负面影响。对于外派人员来说，他们一般都有良好的国内工作业绩，国外工作的失败会严重损害其未来的职业生涯发展，这也是一种人力资源的损失。总之，外派失败造成的无形间接损失比直接损失更为巨大。

1.2.2 我国跨国公司人力资源管理现状

我国跨国公司从过去专注于国内市场转变为国际化经营，积极参与国际竞争、国际分工与合作，积极谋求国际化发展。在此过程中跨国公司积累了许多的人力资源管理经验。如海尔、联想、华为等国内知名跨国公司在国际化过程中，积极思考本身人力资源管理的优劣势，改变传统管理模式，注重引入国外先进的管理经验，将国外先进经验与中国文化及企业自身实际相结合，建立新的、独特的跨国公司人力资源管理模式。

我国已有相当数量的公司具备了走出去的实力和条件，但与全球知名的跨国公司相比，差距较大，在人力资源管理方面存在诸多问题，这些问题影响和制约了中国企业跨国经营战略的发展。

1. 理念落后

目前，国内能够领略跨文化人力资源管理理念的有海尔、华为、联想等少数公司，在跨国公司人力资源管理中，这些公司实行本土化、国际化策略，但我国大多数跨国企业将国内的做法复制到国外的分支机构、外籍员工和外派人员的管理方面，对跨文化管理的认识不足，认为将国内人力资源管理的政策延伸就是国际人力资源管理，这种错误的认识导致企业在实践中竞争优势丧失。

2. 战略滞后

人力资源战略是支撑企业跨国经营的重要条件。然而，人力资源战略滞后于企业的跨国经营战略在国内企业却普遍存在，主要表现在企业“国际化”人才的缺乏。人力资源管理部门有效支持了企业实施多元化与全球化的劳动力模式。但是，对大多数企业来说，并不知道如何制定、组织、执行人力资源战略。

3. 体系缺乏

国外大型跨国公司，如微软、通用等，经过长期的实践摸索，在解决跨国经营中的人力资源管理问题方面，已经有了一套自己的理论和实践体系，包括国外分支机构的管理及企业外派人员的甄选、招募、培训、绩效考核、薪酬、职业生涯。然而，由于我国企业受计划经济体制的影响深远，虽然在较早时间就开始了跨国经营，但从未形成一套有效的国际人力资源理论体系，因此海外企业的发展受到了严重制约。

4. 结构凝固

20世纪60年代，钱德勒提出“结构紧跟战略”这一重要的企业跨国经营规律。该规律要求企业的组织结构必须随着国际化战略的变化而变化，在国际化战略实施的不同阶段采取与战略相适应的组织结构。当下，在跨国经营中，我国企业通常采用“总部控制型”的集权结构，这一结构中公司总部是决策中心，海外分公司并没有决策权，因此不利于海外分公司对国际市场的变化进行快速反应，也不利于企业分支机构之间传递和分享知识、信息、技术。组织结构凝固已经成为我国企业国际化发展的瓶颈。

1.2.3 跨国公司人力资源管理的发展趋势

1. 跨国劳资关系管理

本章“引导案例”所述本田零部件公司的罢工事件，在2010年6月5日，罢工工人正式恢复正常生产，本田零部件公司停工事件最终以工人的胜利宣告结束。这次事件也将跨国公司劳资关系问题推到了浪尖上。这次停工事件与国外罢工不同的是，后者几乎都是在工会的组织下进行的，而本田工厂的停工则是工人们自发组织的，并无工会参与。虽然工人们每月都要缴纳5元的工会会费，但是工会并没有尽到职责，维护工人们的合法权益。以组建工会为代表的劳资关系问题已成为跨国公司不可回避的问题。资方开始重视劳资关系管理问题，应当支持和欢迎真正代表工人的工会组织的成立，因为有一个协商与对话机制可以减少不可预测的突发风险。

2. 跨国公司人才本土化趋势

在经济全球化的时代，随着跨国公司数量、规模的扩大和管理的不断成熟，人才本土化战略的众多优势使其已经成为跨国公司人力资源管理的一个发展方向。为了更好地适应不同的市场、不同的消费理念和不同的文化背景等，人才本土化已成为跨国公司的发展趋势。

虽然各国在跨国经营的人力资源战略上各有特点，但在跨国公司可选择的诸如人才母国化、人才国际化等战略中，人才本土化的影响越来越大。人才本土化是指跨国公司的国外子公司的经营管理人员，尤其是中高级管理人员、关键技术人员等由所在国当地人员担任。跨国公司人才本土化的出现是跨国公司生产全球化的需要，也是实现合理配置资源的革命。跨国公司人才本土化通过使大量的当地人员进入公司担任管理工作，不仅可以减少进入当地市场的障碍，降低生产经营成本，有助于在东道国树立良好的本地企业的形象，还可以适应东道国的相关政策要求，有助于保持子公司经营的连续性和稳定性。

通用汽车中国公司，中国员工的数量已经超过13 000人，远远大于外籍员工的200人；惠普公司、宝洁公司、安利公司等知名跨国公司，中国本土员工也都占到中国市场全部员工的98%以上，中国员工已成为外企进一步发展的中坚力量。跨国公司在培养本土化经营人才方面也不遗余力，如爱立信、惠普等分别在北京设立有爱立信通信学院、惠普商学院。

跨国公司人力资源管理是整个跨国公司管理中非常重要的一个环节，必须充分认识到国际化经营对人力资源管理带来的挑战。对于中国企业来说，由于大部分处于经营国际化比较初级的阶段，应利用、学习国外跨国公司人力资源管理成熟的经验和方法，只有这样才能更好地实施“走出去”的战略。

1.3 跨国公司人力资源管理的 研究视角和方法

1.3.1 制度比较法

1. 起源

制度比较法是指比较管理学对人力资源管理的研究。不同国家的管理体系的异同，以及