



中国企业跨国经营中的 员工关系研究

何燕珍 王玉梅◎著



清华大学出版社



中国企业跨国经营中的 员工关系研究

何燕珍 王玉梅◎著

清华大学出版社
北 京

内 容 简 介

本书采取案例研究、元分析和计量经济学等研究方法,以专题的方式,研究我国现有跨国企业员工关系的内在逻辑。本研究针对海外企业不同管理情境下的员工管理重点进行研究,包括:(1)企业跨国并购中员工信任的构建;(2)跨国企业外派员工跨文化适应;(3)跨国企业人才本土化等专题。本书收集数据验证我国海外企业员工关系的影响因素,并建立相应的理论模型,在此基础上,提出我国企业海外经营中员工关系管理的政策建议。

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 13701121933

图书在版编目(CIP)数据

中国企业跨国经营中的员工关系研究 / 何燕珍,王玉梅著. —北京:清华大学出版社,2016
(清华汇智文库)

ISBN 978-7-302-44827-3

I. ①中… II. ①何…②王… III. ①跨国公司—企业管理—人事管理—研究—中国
IV. ①F279.247

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2016)第 197387 号

责任编辑:陆滢晨

封面设计:汉风唐韵

责任校对:宋玉莲

责任印制:宋 林

出版发行:清华大学出版社

<http://www.tup.com.cn>, <http://www.wqbook.com>

地 址:北京清华大学学研大厦 A 座

邮 编:100084

社 总 机:010-62770175

邮 购:010-62786544

投稿与读者服务:010-62776969, c-service@tup.tsinghua.edu.cn

质量反馈:010-62772015, zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn

印 装 者:三河市金元印装有限公司

经 销:全国新华书店

开 本:170mm×230mm 印 张:13.75 插 页:1 字 数:239 千字

版 次:2016 年 9 月第 1 版

印 次:2016 年 9 月第 1 次印刷

印 数:1~2000

定 价:49.00 元

产品编号:070033-01

在全世界奏响“我们生活在全球化的背景下”的主旋律之时,我国企业加快了国际化的步伐,也取得了斐然的业绩。但是,在光鲜的数据背后,中国跨国企业的海外经营中其实面临诸多新的问题和挑战。企业多数不是被竞争对手击垮,而是失败于内部管理问题。海外的中国企业的软实力往往被过于忽视了。不少国内经营业绩卓越的企业也往往在国外遭遇“滑铁卢”。更何况,还有数量众多的中小企业,也悄然在境外投资。这些企业通过海外并购走出国门,却因为人力资源管理的落后和国际管理人才的缺乏而陷入困境,陷入经营业绩上更多的不确定性,非但未能实现预期的国际化所带来的绩效,反而因此影响了国内自身经营,降低了整个企业的绩效。然而,我国业界和学术界对海外企业的关注与研究,更多的是战略和企业所处环境,明显地对企业微观的“软”管理行为的关注甚少,尤其是跨国企业软性管理中的核心——员工管理,更只在字里行间提及。毫无疑问,从企业微观层面研究我国海外企业的员工关系管理,迫在眉睫。

无论是 CNKI、万方数据等期刊检索,还是百度、Google 等搜索引擎,国内关于海外企业跨文化员工管理的文献或报道都偏少。由于我国跨国经营的企业海外经历时间不长,虽然经营失败或者风波引起了很多的关注,却少有文献专门研究海外经营中的员工关系,有关海外经营的员工关系问题仅散见于报道、现象描述或评论性文章之中,这对于在国内尚未厘清员工关系管理思路的企业来说,无疑是盲人摸象。本课题借助前期的相关研究成果,以情理法不同管理层面为研究框架展开对我国海外企业员工关系的研究,关注海外企业员工关系的特殊性,系统探索这些企业员工关系管理体系运行模式的影响因素,并提出分析工具和理论指导。研究成果深化了我国员工关系管理领域的研究,探讨文化因素对员工关系的影响,对我国



即将“出海”的企业少走弯路,无疑具有理论价值和实践意义。

鉴于我国海外跨国企业员工关系领域的研究还比较薄弱,主要是从实际管理需要的角度出发来解决局部的管理问题,缺乏对员工关系管理哲学的思考,也缺乏对管理情境的考察,提出“一刀切”的管理思路。一方面,本课题整合员工关系不同层面的管理,从法理维度的劳动契约管理到情理维度的心理契约管理,关注硬管理到软管理的阶梯性,使得员工关系管理更有理论系统性。另一方面,为了深入挖掘员工管理背后的机理,采取扎根理论、案例研究、元分析和计量经济学等研究方法,以专题的方式,研究我国现有跨国企业员工关系的内在逻辑。本课题针对海外企业不同管理情境下的员工管理重点进行研究,包括:①企业跨国并购中员工信任的构建;②跨国企业外派员工跨文化适应;③跨国企业人才本土化等专题。课题收集数据验证我国海外企业员工关系的影响因素,并建立相应的理论模型。在此基础上,提出我国企业的海外经营中员工关系管理的政策建议。

本书分为八章。第一章,导论:现状与问题。有效地管理员工队伍的多样性是众多跨国企业所面临的现实问题,如何协调不同国籍、不同文化背景的员工之间以及这些员工与组织之间的关系,形成稳定而高效的员工队伍,是企业跨文化员工关系管理所要解决的问题。

第二章,理论脉络:跨国企业员工关系的变迁。这部分阐述了劳资关系到员工关系转变的管理动因,源于管理现实的需要和管理哲学的变化,企业对员工的要求已经不是简单的服从和遵守纪律,更需要的是员工的工作激情和“奉献精神”:认同企业的目标,全身心地投入工作,保持与企业同舟共济的态度。从管理学角度分析,员工关系管理如何通过对社会交换和组织控制获取员工的责任感和“奉献精神”,基于不同国家的员工关系管理模式的比较,提出管理者在员工关系中的重要作用。

第三章,研究综述:跨国企业员工关系的特殊性。鉴于我国企业跨国经营的时间不长,现有文献还关注不到海外经营中的员工关系,专门针对中国“出海”企业员工关系的研究确实不多。不同的行业和地域因素导致跨文化研究更为复杂,一般化的研究不能满足实践的需要,片段化的研究又可能导致断章取义。因此,中国企业海外经营的员工关系研究更多地是借鉴国外研究,建立一个研究框架:跨国企业员工关系的特殊性,源自文化多元性和文化冲突。研究的重点建立在“情理法”不同层面的与社会文化因素相关的内容。跨文化员工关系冲突围绕着以下内容:一是跨文化冲突造成的负面影响;二是跨文化冲突的成因;三是跨文化融合;四是文

化诊断;五是工会和劳工法律对员工关系融合的影响;六是解决多样化管理的“瓶颈”。

第四章,探索性案例研究:中国企业跨国并购中员工信任的建立。跨国并购中信任危机的处理直接影响着并购的成败。对于中国的跨国企业而言,由于并购双方实力倒置,信任关系的建立难度更大。鉴于研究主题尚未形成一个固定的模式可以推及,这个研究选择多案例研究方法,选取了不同行业的六个案例——联想并购美国 IBM PC、北京第一机床厂并购德国科堡、中国化工并购法国安迪苏、TCL 并购法国汤姆逊彩电、上汽并购韩国双龙、明基并购德国西门子手机,探索中国企业跨国并购中建立员工信任的关键因素,并构建相应理论模型,以期对正在或将要走向国门的企業有所裨益。

第五章,实证研究:中国海外企业外派人员跨文化适应管理。这一章以中国企业派驻海外的 180 名中国籍员工为研究对象,以组织支持为理论基础,探讨跨国外派管理实践对外派人员跨文化适应的影响。研究表明,外派管理实践对跨文化适应有显著的正向作用,且部分作用是通过组织支持感实现的。外派管理实践由工作促进、福利支持、社会支持和回任安排构成,其中只有与外派人员切身利益相关的福利支持和回任安排对跨文化适应有显著正向影响,而工作促进只对工作适应有显著的正向影响,国外文献中较为关注的社会支持却没有表现出任何显著的关系。

第六章,入乡随俗:中国跨国企业的人力资源本土化。之所以人力资源本土化是海外企业经营成熟之日的必然归属:一是出于成本的原因,人力资源本土化能免除昂贵的文化适应等培训开支,节省人力资源的成本。二是因为东道国的员工更愿意与当地的管理人才进行沟通,建立融洽的关系。三是为了保持子公司管理的连续性,减少员工的离职率,保持人员的稳定性。本章通过内容分析和案例研究得出,“跨文化”、“国际化阶段”和“成本”是跨国企业人才本土化的关键要素,管理情境决定了企业个案的差异。人力资源本土化是海外经营中的必经之路和战略归宿,也是企业融入并适应东道国市场环境的有效途径。

第七章,进一步的专题探讨:员工关系中的“情理法”。“情、理、法”呈阶梯式展现员工关系管理不同层面的核心内容,本章通过对国际劳动标准 SA 8000、组织氛围和职场情感管理等专题的讨论,探讨员工关系管理的关键因素。

第八章,政策研究:基于多样化管理的对策与建议。对于我国海外跨国企业而言,需要特别关注的是多元文化背景的员工在一起工作而引发人员融合的員工关



系问题。文化差异和冲突带来诸多的心理隔阂,需要通过跨文化适应和变革、管理者培训、公平对待和企业社会责任的推进来解决。我国海外跨国企业面临着一系列挑战,急需系统地推进各项跨文化管理工作。

本书是国家社会科学基金资助项目“中国企业跨国经营中的员工关系研究”(批准文号:11BGL068)研究报告。多年以来,我们研究团队一直关注企业员工关系理论与实践的发展进程。其实,传统人事管理到现代人力资源管理的转变,很大方面有赖于企业能否高屋建瓴地站在战略高度理解,企业与员工、管理者与员工之间的利益与情感的关系,现实中企业更多地从经济交换的角度换取员工的“全身心地投入”。显然,南辕北辙的惯性给企业更多的挫败感。对员工关系职能的操作性阐述只能让企业“知其然”,而非“知其所以然”,员工关系中的软管理极度被忽视,管理者的责任更是未得到恰当的引导。对于走出国门的中国企业而言,跨国管理的特殊性更加凸显原有员工关系管理的缺陷,跨国并购中产生的信任感、外派人员跨文化适应、人力资源的本土化等均超出常规的员工关系管理,更多地涉及“软管理”的范畴。基于此,国家社会科学基金的“中国企业跨国经营中的员工关系研究”项目得到立项。在研究过程中硕士生韩国婷、武倩倩、蔡婷婷、洪钜滢、王玉梅、项容、张瑞、邱白晶、洪群、谢定亮、叶一娇等在项目完成中做了大量的调研工作,并形成了多篇学位论文。同时,本项目的完成还得到国内外专家的大力支持与帮助,在此表示衷心的感谢。在本书写作过程中,参考和引用了大量国内外学者的研究成果,吸收了其中的有益见解,在此谨向他们表示深深的敬意和谢意。由于时间和能力有限,研究结论和研究观点难免有值得商榷之处,恳请有关专家和广大读者不吝赐教。

何燕珍

2016年5月1日

第一章 导论:现状与问题	1
第一节 研究背景	1
第二节 研究内容与研究方法	6
一、研究对象	6
二、我国跨国企业员工关系管理的特殊性	7
三、研究思路和研究框架	10
第三节 主要观点与研究价值	12
一、主要观点	12
二、研究价值	14
第二章 理论脉络:跨国企业员工关系的变迁	15
第一节 劳资关系到员工关系的转变	15
一、传统意义的劳资关系	15
二、员工关系管理的提出	17
三、员工关系管理和劳动关系管理的关系	20
四、我国企业劳资关系转变到员工关系的必然性	22
第二节 员工关系的管理学分析	24
一、雇佣关系中的诱因—贡献模型	24
二、组织控制机制	26
三、E-O 理论	28
四、企业社会责任	30
第三节 员工关系管理模式比较	32
一、典型的员工关系管理模式	32



二、不同劳动关系模式的比较	35
三、不同员工关系模式的融合点	37
第三章 研究回顾:跨国企业员工关系的特殊性	39
第一节 国内外研究概况	39
第二节 多文化团队关系	41
一、多文化团队	41
二、团队领导与团队成员的关系	42
三、多文化团队成员之间的关系	42
第三节 跨文化隐性冲突与信任危机	43
一、跨文化维度差异导致冲突	43
二、不同视角下的信任关系	44
三、文化冲突引发的信任危机	47
第四节 跨文化的显性冲突	48
一、语言差异	48
二、工作行为差异	48
三、沟通方式差异	49
四、种族优越感冲突	50
五、宗教信仰与风俗习惯冲突	50
第五节 文化整合	51
一、跨文化融合的影响因素	51
二、文化整合的模式	52
三、跨文化整合的途径	52
第六节 工会和劳工法律	54
一、工会密度的影响因素	55
二、跨国企业的“去工会化”倾向	56
三、工会角色变化的尝试	58
四、劳动法律	59
第七节 多样化管理	60

第四章 探索性案例研究:中国企业跨国并购中员工信任的建立	62
第一节 问题的提出	62
第二节 研究设计	64
一、研究方法的选择	64
二、样本案例的选择标准	64
三、数据来源	65
第三节 案例的探索	65
一、样本企业的并购背景与特征	65
二、理论模型提取——成功样本	67
三、失败样本的反证	69
第四节 结论与建议	71
第五章 实证研究:中国海外企业外派人员跨文化适应管理	73
第一节 跨国公司外派人员及其跨文化适应研究综述	73
一、跨文化适应问题的提出与发展	74
二、跨文化适应的影响因素研究	76
三、跨文化适应的结果变量研究	78
第二节 跨国外派管理实践对外派人员跨文化适应的影响——基于中国企业的实证研究	80
一、理论依据和研究假设	81
二、研究设计	87
三、数据分析和结果	90
第三节 讨论及结论	94
第六章 入乡随俗:中国跨国企业的人力资源本土化	96
第一节 我国跨国企业人力资源本土化的进程	96
第二节 内容分析法的研究思路	98
一、内容分析法的导入	98
二、样本选取	99



三、分析单元选择	100
第三节 人力资源本土化的态势	102
一、人员类型	102
二、研究主题	104
三、研究方法	105
四、国别分析	106
第四节 在华跨国企业人才本土化的案例研究	107
一、案例选择和数据来源	108
二、本土化的动因	108
三、人力资源本土化举措	110
第五节 中国海外企业人才本土化的思路	114
一、处理好母公司文化和当地文化的关系	115
二、建立系统的招聘和培训体系	115
三、完善内部晋升和职业发展机制	116
四、激励机制	116
 第七章 进一步的专题探讨:员工关系中的“情理法”	118
第一节 跨国企业的法律依据:国际劳工标准	118
一、关于童工劳动问题	119
二、关于强迫劳动问题	120
三、关于健康与安全问题	120
四、关于劳动者的结社权利和集体谈判问题	121
五、关于歧视问题	122
六、关于工时和休息问题	122
七、关于工资问题	123
八、关于惩罚措施和管理系统问题	123
第二节 伦理氛围对员工绩效的影响	125
一、问题的提出	126
二、研究设计	127
三、数据处理	134

四、管理建议	143
五、跨国企业实践的 evidence 及推演	145
第三节 职场中的情感管理	146
一、文献综述与研究假设	148
二、研究量表	150
三、研究结果	152
四、研究的结果与启示	154
五、情感管理的进一步讨论	156
第八章 政策研究:基于多样化管理的对策与建议	158
第一节 跨国企业的多样化管理	158
第二节 跨文化冲突的管理	162
一、跨国企业的文化适应和变革	162
二、跨国经营管理人员队伍的夯实	163
三、员工的情感管理	165
四、参与管理	165
第三节 劳工法律和工会	166
一、工会组织与员工罢工权	167
二、裁员法律规定	168
三、用工制度	168
四、处理好与工会的关系	168
第四节 趋势与展望	169
参考文献	171
附录 A 外派人员管理调查问卷	195
附录 B 企业伦理氛围调查问卷	200
附录 C 工作要求、工作场所乐趣与敬业度问卷	205

第一章

导论：现状与问题

第一节 研究背景

在全世界奏响“我们生活在全球化的背景下”的主旋律之时，员工、团队、组织都渐渐地步入一个跨国的环境中。十多年来，中国企业加快了国际化的步伐。商务部数据显示，对外投资净额逐年递增：2002年以来，我国对外直接投资持续保持两位数高速增长，境外经贸合作区建设、基础设施建设、对外承包工程呈现燎原之势，大型项目显著增加。2015年对外非金融类直接投资创下1180.2亿美元的历史最高值，同比增长14.7%，实现中国对外直接投资连续13年增长，年均增幅高达33.6%。“十二五”期间，我国对外直接投资规模是“十一五”的2.3倍。2015年年末，中国对外直接投资存量首次超过万亿美元大关。截至12月底，我国企业在境外推进的合作区75个，其中50%以上是与产能合作密切相关的加工制造类园区，带动了国内纺织、服装、轻工、家电等优势传统行业部分产能向境外转移。另外，2015年中国企业共实施的海外并购项目593个，累计交易金额401亿美元，几乎涉及国民经济的所有行业。对外投资已从传统的在境外设立贸易公司发展积极融入全球经济网络，在境外建立研发中心或通过并购等方式开展高新技术和先进制



造业投资;对外承包工程已从最初的土建施工向工程总承包、项目融资、设计咨询、运营维护管理等高附加值领域拓展(商务部,2016)。

进入媒体视野的是,在国内叱咤风云的一批有经营实力的企业,已经到境外投资办厂,建立销售网络,培育自己的品牌。中国企业的国际化已经引起国际关注。尤其是,从2004年起,中国企业开始在世界掀起了并购浪潮,包括中海油、中石化、华为集团、联想集团、海尔集团、上广电集团等优秀企业率先“出海”,为后来者留下了宝贵的经验与教训。目前,我国海外企业分布在全球149个国家和地区,占全球国家和地区的71%。我国企业海外投资的模式有四类:一是绿地投资模式,这些企业直接在海外投资,设立独资或合资子公司,如海尔在美国和巴基斯坦创建了工业园;TCL在越南上马彩电生产线、数码相机和电工产品生产线;格力在巴西生产空调,中兴在巴基斯坦建厂等。二是跨国并购模式,并购动因有:①资源开发。中海油通过购入东道国现成油气田股份,成为印尼最大的海上石油生产商;中石油也收购了印尼部分油气田。②生产与营销全球延伸。上汽购入通用大宇股份,走上国际化经营之路;TCL收购破产拍卖的德国施耐德电子公司,成为欧洲高端彩电的主要生产商。③逆向代工。万向集团购入纳斯达克濒临摘牌的美国汽车零部件厂商UAI公司,后者每年从万向购入制动器,使万向销售成本大为降低。④获取技术。如京东方科技购入韩国现代显示株式会社,从而获得了对方的产品和技术。三是研究开发模式,华为、李宁、格兰仕、海尔实现本土设计、本土制造、本土营销,不是从国内派人到国外经营,而是聘用当地人才,利用当地资源创品牌。四是战略联盟模式,通过同他国公司开展某方面的联合,达到优势组合和跨国发展的目的。例如,TCL同法国汤姆逊公司合资组建TTE,合并双方彩电和DVD业务,在亚欧美各主要市场拥有高效率的制造中心(张新民,林汉川,2014)。

中国企业海外投资的整体业绩十分显著。一方面扩张了企业的全球产能和市场;另一方面还提升了企业品牌的国际形象,走出国门的这些企业均已取得了国际声誉。但是,在光鲜的数据背后,中国跨国企业的海外经营其实面临诸多新的问题和挑战。从这些知名企业的经营案例中可以看到,企业多数不是被竞争对手击垮,而是失败于内部管理问题。海外的中国企业的软实力往往被过于忽视了。按照一份调研报告显示,除了联想、华为、海尔等少数企业之外,绝大多数企业不为海外社会所知。在“透明度”和“社会责任”指标方面,我国海外企业的评分尚不合格,“本地化”和“合规性”等方面评价也处于偏低的水平。海外被调研者最不愿意赋予中国企业“信任”的评价,海外中国企业的员工对企业总部和高层的抱怨较多,认为企业朝令

夕改、不守承诺。“对员工的吸引力”指标的评分尤其低,这给海外企业的人才本土化埋下太多的隐忧。国外许多媒体描述的中国海外企业形象是:企业财务实力雄厚,但是管理经验不足,特别是跨国管理经验缺失更为明显(姚明,傅潇宵,冯曦,2015)。也就是说,中国企业驰骋于国际市场的拦路虎体现在认识和观念落后、企业体制障碍、管理系统和管理方法的缺失、本土化运作水平低,以及缺乏国际操作的经验。单是在海外并购案例中,并购策划和战略制定阶段、谈判和交易完成阶段、并购后整合阶段,其失败风险概率分别是30%、17%和53%(唐锦辉,2012),那么,实际成功的概率还不到25%。案例研究表明,许多企业简单地将跨国并购视同为公司内部部门的整合,操作上随意性大,过于乐观,缺少危机意识;而未做预期的突发性事件足以导致并购的失败。再者,不同国家之间的文化差异引起的冲突往往难以化解,长期积累的商业文化和商业观差异导致文化整合的障碍。还有,缺乏优秀的跨国并购管理人才,跨国并购经验不足,在“摸着石头过河”中,导致并购整合的种种初级失误。以工会游戏规则为例,上汽在并购韩国双龙案例中,由于对韩国独特工会文化和强烈的民族情结可能造成的影响估计不足,双龙汽车工会甚至在中国大使馆前举行示威,要求中方经营班子退出,并以外泄核心技术为由扣留中方管理人员,本应“通过劳资合作来寻求生存途径”,却最终导致“联姻破裂”(何燕珍,武倩倩,2010)。不少国内经营业绩卓越的企业也往往在国外遭遇“滑铁卢”。更何况,还有数量众多的中小企业,也悄然在境外投资。这些企业的海外机构处于“走出去”的初级阶段,管理基础较差,没有形成规模效益和取得持续发展的实力,海外业务大多为低档次、小规模的销售,采取办事处或经营部的组织模式,许多企业忽视跨文化背景下多样化管理的需求,管理出现了很多漏洞。同时,随着中国企业海外经营的加速,具有国际化视野的人才出现了紧缺的局面,人才的缺乏成为中国企业海外出征的“瓶颈”。不少企业通过海外并购走出国门,却因为人力资源管理的落后和国际管理人才的缺乏而陷入困境。对于我国中小企业而言,其国际化经营所带来的是经营业绩上更多的不确定性。由于自身企业规模和运营能力等方面的限制,许多进行海外经营的中小企业非但未能实现预期的国际化所带来的绩效,反而因此影响了国内自身经营,降低了整个企业的绩效。

以外派人员管理为例,为了抢夺海外市场以及协调和控制在全球分散的经营活动,海外企业纷纷将本国员工派驻到国外,因此,越来越多的中方外派人员活跃在国际商业舞台上。跨国经营要求外派人员能够适应新奇且复杂的工作和生活环境,事实上很多外派人员因为不适应而提前回国,导致较高的财务和人事成本



(Kim, 2010)。我国企业跨国经营起步较晚,虽以“高标准的薪资福利、经验的快速增长、可能带来的职位提升”等诱人条件吸引大量中方员工到海外工作,但跨国经营的不成熟、管理体系的不健全、管理实践的不到位等问题,导致走出去的外派人员面临各种各样的不适应问题。

“我们被派到阿富汗,那些如何使用刀叉的课程全都派不上用场,而知道不能在屋顶赤膊乘凉却非常关键——邻居会向你开枪射击,因为他们认为你存心调戏他的妻子。”一位中兴通讯经理人士表示。

“我们大多数中国人学的都是哑巴英语,语言障碍是极大的问题,第一次参加会议时,听懂了不到40%”。一位被派到印度的联想经理回忆。

“远离两岁儿子及温婉爱人的孤寂长夜和无限思念,九音粤语的枯燥乏味和全新工作的繁重压力,曾是那么真实地困扰和压迫着我,让我烦闷让我忧,无尽酸楚在心头。”(陈冶军, 2012)

“我才过去两个月,就得了痢疾,那边环境和医疗都太差了,我实在待不下去就辞职回来了。”一位被派到非洲的中水八局员工介绍。

《世界视窗》记者到中亚探访中国企业后写道,“对于外派人员来说,他们最关心的是安全,最上心的是发展,最糟心的是生活”(王众, 2012)。可见,我国企业跨国外派人员的管理中,生活不适应已经成为最头疼的问题。英国《金融时报》2011年6月27日报道,“中国企业处于全球化的一个不同阶段,外派经理人往往是开路先锋,公司并未提供国内那么舒适的条件,面对困难,他们只有靠自己”,《探寻中国企业全球化之路》的作者之一忻榕也表示,我国企业与西方公司情况差别是巨大的,西方公司外派员工通常已有良好的支撑体系到位,并且他们大多是接管现有业务。因此,中国外派人员通常认为海外工作非常辛苦,很多人出去半年不到便提前回国,致使企业要不断地招聘和重新外派,增加了用人成本;愿意在海外工作一两年以上的人少之又少,而在这么短的时间内却很难切实完成外派任务。诸多事实和报道表明,外派人员的不适应制约着中国跨国企业的发展。

当然,哪怕是国际知名企业,它们在跨国经营中出现的跨文化管理冲突也均属正常,妄自菲薄不足取。ABB公司在德国组建之初,遇到的是“劳资规则”的问题,由于德国《劳资协议法》的制约,曾经面对抗议者的罢工、示威和路障,以及管理者的无声抗议,敌对情绪强烈。之后,ABB公司争取到了工会的理解后,工会开始协助企业管理层实施改革,逐渐消除了“德国人把瑞士人看成乡巴佬,而瑞士人觉得德国人目中无人”的偏见。ABB公司在中国面临的情况却是“人才本土化”压力,

中国子公司的外派人员,在中国的工作时间相对较短,要建立非正式的社会关系网是不可能的。ABB公司中国子公司更依赖聘用本地市场的中国管理者,需要对这些中国管理者进行培训,以便成熟后代替外派人员。然而,中国管理者跟西方管理者来自完全不同的企业文化体系,培训需要花很长的时间。因此,ABB公司每年都要派100多名中国员工出国接受培训(颜光华,2008)。ABB公司外派人员管理的因国而异,为我国海外企业的人员管理提供了模板。

因此,我国企业跨国经营中面临的管理现实问题多种多样,尤其是微观层面的“软性”管理,相较于非跨文化管理领域,管理“瓶颈”有其特殊性。然而,我国业界和学术界对海外企业的关注和研究,更多的是战略和企业所处环境,明显地对企业微观的“软”管理行为的关注甚少,尤其是跨国企业软性管理中的核心——员工管理,更只在字里行间提及。更令人担忧的是,许多“出海”企业过分忽视海外经营中人员管理的国际化“瓶颈”,往往重蹈覆辙,继续沿着曾经失败企业的老路启动“海外之旅”。这让人担忧的现实必须引起足够的关注,激发国内对该领域管理问题的研究热点。

从国外的研究来看,该领域的大量文章发表在“The Academy of Management Review”,“The Academy of Management Journal”,“Human Resource Management”以及“Journal of Management”等顶级期刊上。国外的跨文化员工关系领域,研究内容涉及广泛的、跨学科的、雇佣关系所有方面(William, 1990; Michael, 1998; Richard, 2001),相应地,研究方法也发生了变化,许多研究采取计量经济学方法、案例研究、实验研究、元分析和比较法等研究方法,重点关注员工关系与企业运作之间的变量关系。比如,①员工参与管理的研究。大部分实证研究证实参与管理对企业绩效具有积极的影响。但许多研究发现不同文化背景下,参与管理的模式也应该有所差别,甚至在个别文化背景中,还可能存在负面效应(David, 2010; Benson, 2006; Abraham, Zeynep, 2003; Karen, Mike, 2006; Uwe, Stephen, 2006)。②以公司治理角度研究员工关系,跨国公司员工和管理层的关系的影响因素取决于公司发展历程和经营模式,以及不同价值观的员工(Phil, Tony, Ian, 2003; Andrew, Simon, 2007; Steve, Rena, 2009, Oswald, 2000)。③员工关系冲突。跨国公司员工关系冲突的特殊性,在于文化因素导致的心理因素、习惯因素和利益因素的变化,劳资双方的信任、合作对于劳资双方福利水平和企业绩效具有显著影响(Catwright, 1993; Chatterjee, Lubatin, 1992; Fehr, Gachter, 2002)。其他的研究集中于劳工问题的经济根源、工会组织的角色以及政府法规等方面,探求解决劳动冲