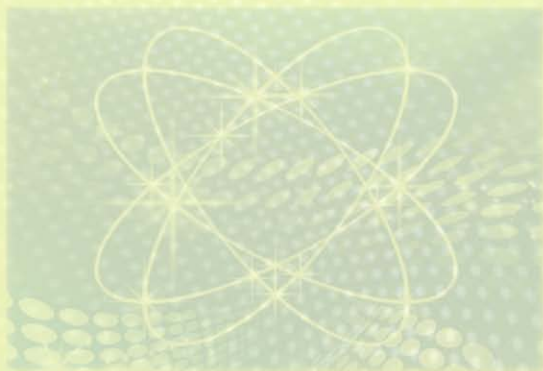


在华跨国公司人力资源管理



经济管理出版社

前 言

成功的企业不一定注重人力资源，但是一直成功的企业一定非常注重人力资源。

《孙子兵法》有言：“故善战者，求之于势，不责于人，故能择人而任势。”意思是说，优秀的指挥作战的将帅，善于捕捉时机，选择合适的人才，形成于己有利的形势。

孟子说：“天时不如地利，地利不如人和。”由此可见，“人和”对于事业成功的重要性。上至国家，下至企业，要想办成一件事，都离不开“人和”。

美国通用电气公司前总裁韦尔奇一语道破真谛：“现代的企业，必须使公司反应更灵敏，更易与人沟通，并鼓励员工同心协力，为越来越挑剔的顾客服务，这样才能成为真正的赢家。”

德国西门子公司更是深谙此道，采取各种各样的措施，激发员工的主人翁责任感，培养员工的敬业精神，努力营造一种融洽的公司内部氛围。

人力资源管理是一门综合科学。好的人力资源管理机制，能使企业最大限度地用好企业中最重要资源“人”。许多人力资源管理先进的企业已经进入员工即顾客时代，人

人力资源部开始视内部员工为自己的顾客，满足顾客的需求，让顾客满意，保持顾客的热情，挖掘顾客的潜能，是企业将人力资源转化为具备竞争力的人力资本的重要途径。

一、企业竞争首先是人才竞争

企业的竞争首先是人才的竞争。

正如 Watson Wyatt 公司的中国区总裁所说“员工是确保公司远景的法宝”。^①

世界 500 强的跨国企业在人力资源的使用上有着各自的独到之处。

（一）人才也是公司最重要的资产

大多数公司可能认为，它们的资产负债表中记录着自己最重要的资产。许多公司的经理往往向证券分析师吹嘘自己的生产线、新建高层建筑物、最先进的制造设备，可是从来不提自己公司里的人才。但是事实上，人才也是最重要的资产。

公司和人才是一个不可侵害的整体。如果一家公司把自己的优秀人才轰走，那就会严重危及该公司有效运转的能力。

^① 本句话摘自 2003 年 1 月 15 日第二期《商务周刊》，第 28 页。Watson Wyatt 公司是世界最大的人力资源管理顾问公司，总部在华盛顿，在 36 个国家设有 90 个办事处，1984 年进入中国。

（二）内部顾客也是“上帝”

顾客的购买行为是一个在消费中寻求尊重的过程，而员工在经营中的参与程度和积极性，很大程度上影响着顾客满意度。

联邦快递认为：“无法想象一个连内部顾客都不满意的企业，能够提供令人满意的服务给外部顾客”。当其内部顾客的满意率提高到85%时，他们发现公司的外部顾客满意率高达95%。

一些跨国公司在他们顾客服务的研究当中，发现员工满意度与公司利润之间的关系也非常密切，两者之间是一个“价值链”的关系：

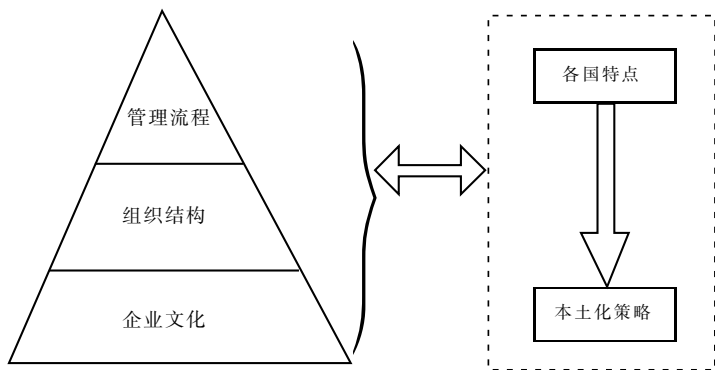
- 利润和增长主要是由顾客的忠诚度刺激的；
- 忠诚是顾客满意的直接结果；
- 满意在很大程度上受到提供给顾客的服务价值的影响；
- 而价值是由满意、忠诚和有效率的员工创造的；
- 员工满意主要来自公司高质量的支持和制度。

与外部顾客一样，内部顾客的愿望也应被分析，并在企业业务流程和组织结构再建时，充分满足这些愿望。

~ 3 ~

二、本书的分析框架——“总分结构”分析模型

本书一共分为三个部，三个部分共同构成“总—分—总”的关系。全书一共十四章，各章之间的内在逻辑关系如下图所示：



人力资源管理“总分结构”分析模型图

“总分结构”分析模型的叙述逻辑如下：

1. 左面的“三角图形”表述的是人力资源管理的“基本”和“表现”。

2. 跨国公司人力资源管理的“基本”包括其组织结构和企业文化两个方面。对此，我们参照了哈佛大学人力资源专家罗恩·格哥所提出的“组织结构是人力资源‘载体’”理念。

3. 在组织结构和企业文化等“基本”的基础之上，我们分析了跨国公司的人力资源的管理流程，即其“操作”。它包括人力资源的规划、招聘、培训、任用、激励、薪酬等具体的管理流程和技术。

4. 左面“三角图形”所示的跨国公司人力资源管理的组织结构、企业文化和管理流程，与右图所示的“各国人力

资源管理的特点”，是相辅相成的关系。

5. 在上述描述和分析的基础上，我们探讨跨国公司人力资源管理的“本土化”问题。各大跨国公司必然地都会结合自己在人力资源管理方面的特点，因地制宜，采取适应中国本土的策略。这是本书所讨论的现实问题，对我国企业具有积极的参考意义。

目 录

前言

- 一、企业竞争首先是人才竞争
 - (一) 人才也是公司最重要的资产
 - (二) 内部顾客也是“上帝”
- 二、本书的分析框架——“总分结构”分析模型

第一部分 各国人力资源管理上的特点

第一章 跨国公司的组织管理和权力结构

第一节 跨国公司的权责分配

一、最高管理层

(一) 公司董事会

案例：2002 年度最佳和最差的董事会

案例：董事会包含多少执行董事或外籍董事

(二) 公司经理团队

二、国际分支机构及其特征

(一) 跨国企业的海外业务及机构设置

(二) 海外附属单位的特征

三、区域机构的设置及类型

(一) 国家层面

(二) 大陆中心

案例：美国 3M 在欧洲设立大陆中心

第二节 跨国企业的人力资源安排

一、跨国总经理的角色划分

(一) 执行型主管总经理

(二) 强协调型主管总经理

(三) 弱协调型主管总经理

(四) 代表型主管总经理

(五) 无全能型主管总经理

二、跨国总经理的选派

三、人力资源配备的本土化

案例：IBM 的三类经理

第二章 欧美企业的人力资源管理特点

第一节 美国企业的人力资源特点

一、美国企业的组织发展

(一) 19 世纪下半叶至一战之前

(二) 20 世纪 10—30 年代（一战之后至
二战之前）

事例：美国 GE 等公司在海外设立机构

(三) 二战结束到 20 世纪 50 年代末

(四) 20 世纪 60—70 年代

(五) 20 世纪 80 年代—现在

二、美国企业的组织特点

(一) 产品部主导的组织结构

(二) 董事会中包含少数外国国民

~ 2 ~

(三) 基本区域单位是国家区域机构

(四) 业务开拓以产品部为主导

(五) 人力资源配备采用分级管理

三、美国企业的国际组织和管理体制

(一) 产品部主导的全球混合结构的模式

案例：美孚石油和通用电气的国际组织机构

(二) 大陆结构模式

(三) 国际部主导海外业务的模式

案例：美国通用和福特汽车的国际部

案例：美国埃克森公司的国际部

四、美国企业人力资源管理模式特征

(一) 人力资源的市场化配置

案例：Intel 的薪酬

(二) 人力资源的全球化引进

案例：美国诺奖的 40% 是移民

(三) 多样化的人力资源培训

案例：IBM 的经理培训安排

案例：通用汽车员工的三种培训

(四) 注重人力资源管理中的“企业文化”

建设

案例：摩托罗拉的企业文化——以员工为主的

培训和 TCS 活动

五、美国跨国企业激励员工的方法

案例：你可以买到一个人的时间，但你买不到

热情

(一) 美国企业经营环境的变化

(二) 企业经营价值观变化

事例：美国企业从追求利润最大化到关注生活质量

(三) 内部管理方式的变化

案例：英特尔强调纪律和团队精神

第二节 欧洲企业人力资源管理特点

一、欧洲企业组织管理的发展

案例：欧洲企业的不同管理特点

案例：欧洲企业由总部集中调控全球人力资源配备

二、欧洲企业管理体制的主要模式

(一) 产品部主导的国际业务模式

案例：飞利浦向美国人学习组织结构

(二) 大陆结构管理国际业务的模式

案例：帝国化学工业组织结构

三、欧洲企业对多元文化容忍和赞赏

案例：德国西门子—关心员工增强凝聚力

第三章 东亚跨国企业人力资源管理特点

第一节 日韩企业的人力资源管理

一、日韩企业的发展

案例：韩国三星培训得“人才宝库”

二、日韩企业人力资源管理的特点

(一) 日韩企业特点

案例：日韩企业员工招募和晋升

(二) 日本企业人力资源管理模式特征

案例：日本企业工资级别基于人员资历

~ 4 ~

案例：日本松下育才之道

三、日韩企业培养人才的模式

(一) 积极培养涉外人员

案例：日本电气的“海外事业要员培训制”

(二) 将人才送往国外进行培养

案例：日本三菱“不惜血本，海外求学”

(三) 大陆结构本土化人才管理

案例：松下电器如何培养本土人才

案例：索尼人才和文化的本土化

第二节 华人跨国企业的人力资源管理

一、华人企业的组织发展

二、华人企业的人力资源管理的特点

(一) 家族控股

案例：名列全球 500 强的马来西亚华人企业

(二) 华人企业经营业务范围较为集中

(三) 家长式管理的特征十分突出

案例：台塑“磨炼出人才”

(四) 踏上国际化之路

案例：长江实业“重用洋人”

第四章 各国企业人力资源管理特点总结

~ 5 ~

一、美国公司

二、欧洲公司

三、日本公司

四、华人企业

五、各国企业的人力资源管理特点比较

第二部分 跨国企业人力资源管理 的内容、程序和方法

第五章 跨国公司的人力资源规划

第一节 跨国公司人力资源规划概述

一、什么是人力资源规划

(一) 人力资源规划的含义

案例：外企囤积人才，以免“人到用时方恨少”

(二) 人力资源规划的内容和意义

(三) 人力资源规划的功能

二、人力资源规划过程

(一) 确定企业人力资源战略

案例：摩托罗拉的超常规发展与人力资源规划

(二) 人力资源预测

(三) 人力资源规划的执行与评价

案例：宏基任用“空降部队”的得与失

第二节 跨国公司人力资源需求评估

一、影响人力资源需求的因素

(一) 企业外部环境因素

案例：3M、GE老牌企业又可以任意地挑选MBA了

(二) 企业内部因素

(三) 企业人力资源状况

~ 6 ~

二、人力资源预测技术

(一) 计量的方法

案例：西安杨森如何确定财务人员需求

(二) 判断法

第三节 跨国公司人力资源供给预测

一、企业内部人力资源来源预测

(一) 人力资源管理信息系统

(二) 人员替补

二、预测外部人力资源的供给情况

(一) 总体经济和人口状况

(二) 职业市场的预测

案例：2003年IT业热门工作

(三) 当地劳动力市场预测

第六章 跨国企业的招聘及其技术

第一节 企业招聘

一、常用的外部招聘渠道

(一) 招聘广告

(二) 中介机构

(三) 猎头公司

案例：企业在三种情况会使用“猎头”

(四) 雇员举荐

(五) 校园招聘

案例：宝洁的校园招聘

(六) 计算机数据库

(七) 其他一些招聘途径

(八) 各种外部招聘途径的比较

案例：三星—公开招聘人才

案例：Cisco 采用多种招聘方式

二、内部招聘途径

(一) 利用工作岗位来招人

案例：“沃尔玛”的内部选才

(二) 利用工作公告招聘

案例：微软亚洲研究院的工作公告

三、企业招聘的新途径—网络招聘

事例：部分人才招聘网址

(一) 网络求职的优势

(二) 网上求职的局限

四、跨国公司的招聘技巧

(一) 展示公司的实力和形象

案例：住友利用公司简介来要求人才

(二) 让应聘者说真话

(三) 审查应聘者学历

(四) 判断应聘者的抗挫心理能力

(五) 测试应聘者的创新能力

(六) 测试应聘者的领导能力

案例：Cisco 招聘要求的领导特质

案例：Intel 的招聘考核

第二节 跨国公司招聘程序

一、决定要招人员的数量和类型

事例：外企要求应聘者的素质

二、寻找潜在的职位候选人

案例：微软到名校选聘聪明人

三、甄选

案例：微软选人—要让盖茨吃惊

四、笔试

五、面试

事例：外企面试爱用什么来考人？

六、外企招人的考虑因素

(一) 综合素质

(二) 学历

(三) 外语

案例：李伟外语不好，可以进外企

案例：英特尔—只对英语适当要求

(四) 专业水平

七、核实资料

八、体检

九、签订合同

第三节 工作申请表的设计和使用

一、工作申请表的设计

(一) 从求职者的角度出发

(二) 要实用

(三) 要合法

~ 9 ~

案例：微软应聘人员申请表

二、预测求职者绩效

(一) 加权申请表

(二) 传记式申请表

第四节 甄选的原则与作用

一、甄选的原则

(一) 合法原则

(二) 宁缺勿滥原则

案例：IBM 不轻易降低聘人条件

(三) 公平原则

(四) 洁身自好原则

(五) 能上能下原则

(六) 用人所长原则

二、甄选的作用

(一) 确保人员质量

(二) 保证岗位匹配

(三) 节省人工

(四) 促使计划的完成与组织目标的实现

(五) 减少法律纠纷

第五节 招聘工作中甄选重要手段之一——测试

一、测试

案例：微软考题——“两个 8 和两个 3，如何
得出 24？”

案例：朗讯的招聘没有笔试

二、测试的有效性

(一) 内容是否有效

(二) 结构是否有效

(三) 可靠性

三、企业测试的技术与方法

(一) 心理测试

(二) 卡特尔 16 因素人格测验

(三) 评价中心

(四) 观察法

第五节 面试

一、面试的前期工作

(一) 明确面试的目的

(二) 制定面试提纲

事例：一些典型的面试问题

二、实施面试

案例：“你为什么想来英特尔？”

三、面试时考官应注意的问题

(一) 第一印象作用

(二) 晕轮效应

(三) 定型效应

(四) 情绪或者环境影响

四、面试后期工作

事例：面试常用的表格范例

五、人力资源经理面试该问什么问题？

(一) 是非题式的问题

(二) 行为式的问题

(三) 开放式的问题

(四) 假设式的问题

(五) 角色扮演式的问题

(六) 追问式的问题

事例：面试不是一问一答式的质询

第七章 跨国企业的人力资源中的培训

第一节 员工培训预算与规划计划

一、中国企业的培训悖论——买最贵的机器花最少的