

中小企业国际化管理丛书
ENTERPRISE INTERNATIONALIZED MANAGEMENT SERIES



中小企业人力资源 国际化管理 方法

企业国际化管理研究课题组 著

光明日报出版社

●中小企业营销国际化管理丛书

中小企业人力资源国际化管理方法

企业国际化管理研究课题组 著

光明日报 出版社

图书在版编目(CIP)数据

中小企业人力资源国际化管理方法/企业国际化管理研究课题组著.

- 北京:光明日报出版社,2005.1

(中小企业人力资源国际化管理丛书)

ISBN 7-80206-014-1

I. 中… II. 企… III. 企业管理—劳动力资源—资源管理

IV. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 124097 号

版权所有·翻印必究

书 名: 中小企业人力资源国际化管理方法

作 者: 企业国际化管理研究课题组

出版发行: 光明日报出版社

北京市崇文区珠市口东大街 5 号

邮编: 100062

电话: 010-67078234

传真: 010-67078255

经 销: 全国各地新华书店

印 刷: 北京东方七星印刷厂

规 格: 787×980 毫米 1/16

印 张: 142

字 数: 2326 千字

版 次: 2005 年 1 月第 1 版 2005 年 1 月第 1 次印刷

印 数: 1-10000 册

书 号: ISBN 7-80206-014-1/F

定 价: 266.00 元(全七册)

如发现有印装错误 可随时退本社更换



中小企业人力资源国际化管理丛书

- 中小企业人力资源国际化管理系统
- 中小企业人力资源国际化管理方法
- 中小企业人力资源国际化管理模式
- 中小企业人力资源国际化管理文案
- 中小企业人力资源国际化管理制度
- 中小企业人力资源国际化管理表格
- 中小企业人力资源国际化管理案例

中小企业国际化管理丛书

- 《中小企业营销国际化管理丛书》
- 《中小企业财务国际化管理丛书》
- 《中小企业企划国际化管理丛书》
- 《中小企业人力资源国际化管理丛书》
- 《中小企业创新开发国际化管理丛书》
- 《中小企业公共关系国际化管理丛书》
- 《中小企业行政办公国际化管理丛书》

全案策划：宿春礼

责任编辑：曹 杨

封面设计：



大象工作室 010-84803033
石建华+郭红玲

企业国际化管理研究课题组

成 员 名 单

课 题 总 监：宿春礼 R. W. Reagan (美)

课 题 主 持：(排名不分先后)

王新力 吴 华 张东堂 崔明礼 郭红珍
李 宁 邢群麟 徐保平 林家昌 (港)
H. Ferdinand (美) H. Thatcher (美) E. Dorothy (美)
T. Wolfgang (美) P. Cooley (英) E. Kästner (德)

人力资源课题主持：张东堂 H. Ferdinand (美)

人力资源课题研究：(排名不分先后)

张士清 罗黎敏 郭 娟 邹 赢 王述飞
王兰会 原二军 刘文国 段呈伟 孙成毅
孙 华 徐玉梅 周 莹 刘 纲 张 琳
陈玉鹏 史传发 赵 嘉 杜德飞 (港)
陳 風 (港) 朱偉昭 (台) 渡边幸子 (日)
H. Ferdinand (美) Q. Edith (美) M. Harvey (美)
S. D. Leblanc (法) M. Eisenbarth (德) 佐藤直树 (日)
S. Wendy (美) C. Doreen (美) P. Larkin (美)
T. Millicent (加) A. Ebenenezzer (英) S. Paris (法)



总 序

2001年12月,中国加入世贸组织(WTO)法律文件开始生效,中国成为世贸组织的正式成员。中国加入世贸组织,标志着中国的对外开放进入了一个新阶段,具有历史性的重大意义。中国企业参与国际竞争也步入新时期。机遇与挑战并存,企业必须抓住机遇,应对挑战,在改革中求发展,在竞争中壮大。

加入世贸组织后,我国企业的发展趋势应是建立现代企业的国际化经营管理。这是在经济全球化背景下,企业生存、发展的必然选择。这就要求企业在参与国际竞争中,建立全球观念,迅速、准确地掌握国际市场最新信息,从而做出快速决策,制定战略和行动纲领。同时,企业的国际化管理也意味着可以进入更广大的国际市场,合理地配置资源,广泛地利用国际资金和人才,获得最新的科学技术。显然,国际化管理给企业提出了更高的要求。

总之,在中国加入世贸组织之后,在经济全球化的大背景下,中国企业必将面临更多的外国企业的竞争。中国企业加快自身的改革,走国际化经营管理之路,将成为紧迫的任务。

经过二十多年的改革与发展,中国企业在开拓国际化管理上已具备了一定的基础条件。虽然在整体的实力和技术上并不领先,但我国也已有一些具备国际竞争优势的产业、行业和企业。同时,良好的国内经济环境也为中国企业实施国际化管理提供了条件。未来十年,中国经济将进入新一轮增长期,对企



业发展和加快国际化管理,提供了有利的条件。

但是,也要清醒地看到,中国企业的国际化管理尚处于初级阶段,总体水平不高,普遍存在几方面的问题,如:(1)大多数企业规模不大,实力不强;(2)人力资源的国际化管理水平不高;(3)对企业国际化经营管理的相关法律法规不完善,还有不必要的行政干预;(4)金融服务滞后,缺乏宽松的融资环境。

面对中国加入世贸组织的新形势和经济全球化浪潮,中国企业必须审时度势,加快改革创新,全方位提高自身素质,为企业进行国际化管理创造条件。

一、抓住加入世贸组织和经济全球化的机遇,树立国际化管理的观念。

企业首先要培养全球战略意识。没有经济全球化的观念,就不会有全球化的行动,要善于从经济全球化的经营角度,优化资源配置,开拓资本运作渠道,建立全球客户网络,提高管理水平。

二、发挥比较优势,培育核心竞争力。

发展具有比较优势产业,是我国企业国际化经营的重要战略。与此同时,还要培育竞争优势。只有把两方面的优势结合起来,才能构成企业完整的国际核心竞争力的框架。

三、规范管理体系,开拓全球市场。

为了进入国际市场,必须根据市场要求,调整企业的产品结构,使产品达到国际质量标准,对企业要有更高的技术和质量管理要求。企业内部组织也必须向运作严谨、管理有序的跨国公司发展,适应国际竞争的要求。

四、善于与跨国公司合作,取长补短。



跨国公司在国际化经营管理方面有很多成熟的经验，可以借鉴。中国企业加强与跨国公司合作，有利于取长补短，提升国际化经营管理的水平。

五、培养人才，完善人才管理。

人才不足是中国企业扩大国际化经营规模、提高国际化管理水平的主要制约因素。发展国际化经营管理，不仅需要金融、法律、财务、技术、营销等方面的专业人才，更需要有战略思想和熟悉现代企业管理的经理人才。加强人才的管理、选拔、培训，是企业国际化管理的重要工作。

企业国际化管理研究课题组，集合多方面专长，以推动中国企业国际化竞争力的提升和专业国际化经营人才的成长为使命，成功编写了《中小企业国际化管理丛书》。本《丛书》从中国企业国际化管理的需要出发，结合中国企业经营管理的深刻变革和发展趋势，较为科学地引入了西方先进的企业管理理念、经验和方法，并结合中国企业的实际，从系统、模式、方法、制度、文案、表格、案例七个方面入手，系统阐述了现代国际化企业营销、财务、人力资源、组织、企划、生产运作、行政办公、公共关系、资本运营、创新开发、战略等专题，为中国企业提供了一套现实所需的国际化管理参考方案，是很有价值的。

借此《丛书》出版之机，祝中国企业在全球市场竞争中取得成功，祝愿中华民族在经济全球化的浪潮中迎来伟大的复兴。

中国第一任 WTO 首席谈判代表
中华人民共和国外经贸部原副部长



目 录

·第一章 企业人力资源国际化管理方法导言·

- 一、经济全球化浪潮与中国企业的未来之路 (3)
- 二、企业国际化管理与方法整合 (4)
- 三、企业人力资源国际化管理方法的体系建构 (5)

·第二章 人力资源国际化规划与设计方法·

- 第一节 人力资源国际化规划与预测方法 (9)
 - 一、人力资源规划模型 (9)
 - 二、人力资源供给预测 (10)
 - 三、人力资源需求预测 (19)
 - 四、平衡供给与需求 (26)
- 第二节 工作分析方法 (30)
 - 一、工作分析所需资料 (30)
 - 二、工作分析的步骤 (32)
 - 三、工作分析的方法 (33)
- 第三节 工作设计方法 (39)
 - 一、影响工作设计的因素 (39)
 - 二、工作设计的要求 (40)
 - 三、工作设计的方法 (41)

·第三章 人力资源国际化甄选与配置方法·

- 第一节 人力资源国际化招聘的基本程序 (51)
 - 一、制订招聘计划 (51)
 - 二、发布招聘信息 (55)
 - 三、进行招聘测试 (56)

第二节 人力资源国际化招聘方法	(56)
一、内部招聘方法	(56)
二、外部招聘方法	(59)
三、招聘相关问题的解决方法	(63)
第三节 人力资源国际化甄选和配置方法	(68)
一、甄选的信度和效度	(68)
二、人力资源国际化甄选方法	(72)
三、国际人力资源的配置方法	(79)
四、跨国经理人的招聘与甄选方法	(82)
·第四章 人力资源国际化培训与开发方法·	
第一节 人力资源国际化培训计划	(89)
一、培训需求分析	(89)
二、制订培训计划	(93)
三、实施培训方案	(95)
四、培训效果评估	(98)
第二节 人力资源国际化培训方法	(101)
一、培训系列方法	(101)
二、国际盛行的培训方法	(115)
第三节 国际人力资源开发方法	(119)
一、正规教育	(119)
二、工作实践	(121)
三、导师指导	(125)
·第五章 人力资源国际化激励方法·	
第一节 国际企业的激励目的和策略	(129)
一、激励的目的	(129)
二、激励的策略	(132)
第二节 正强化与负强化	(133)
一、强化的理论基础	(134)
二、正强化方法	(135)
三、负强化方法	(137)



四、奖惩的综合运用方法	(138)
第三节 国际人力资源的激励方法	(143)
一、金钱激励	(143)
二、员工参与管理	(145)
三、工作生活质量计划	(147)
四、工作丰富化	(147)
五、人性化激励	(151)
六、员工持股计划	(154)
·第六章 人力资源国际化绩效评估方法·	
第一节 国际绩效评估体系的先期考察	(159)
一、员工绩效水平的差异	(159)
二、员工绩效评估的目的	(159)
三、员工绩效评估体系的标准要求	(160)
四、员工绩效评估项目失败的原因	(164)
第二节 国际绩效评估体系的程序设计	(166)
一、选择评价者	(166)
二、选择评价信息来源	(170)
三、评价者的准备	(170)
四、业绩评价标准的确立	(171)
第三节 国际绩效评估体系的应用方法	(172)
一、比较法	(172)
二、特性法	(176)
三、行为法	(181)
四、结果法	(186)
第四节 国际绩效评估面谈方法	(190)
一、评估面谈的形式	(190)
二、评估面谈的原则	(191)
三、评估面谈的作用	(193)
四、评估问题的解决方法	(195)



·第七章 国际薪酬管理方法·

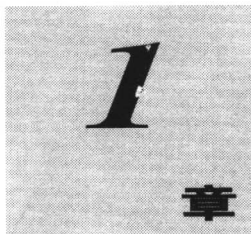
第一节 国际薪酬相关问题及工作评估方法	(201)
一、国际薪酬相关问题的讨论	(201)
二、国际薪酬工作评估方法	(205)
第二节 国际薪酬系统设计方法	(209)
一、国际薪酬设计原则	(209)
二、国际薪酬调查方法	(211)
三、国际薪酬岗位评估方法	(218)
四、国际薪酬的计算方法	(220)
五、国际薪酬调整和改进方法	(225)
六、国际薪酬控制方法	(227)
第三节 国际薪酬方案	(234)
一、个体奖励方案	(234)
二、团体奖励方案	(236)
三、国际企业福利方案	(242)

·第八章 跨文化人力资源管理方法·

第一节 国际企业文化的构建方法	(249)
一、企业文化的影响因素	(249)
二、企业文化的构建步骤	(250)
三、企业文化的构建方法	(257)
第二节 国际企业文化管理方法	(260)
一、企业文化的鉴别	(261)
二、国际企业的文化管理方法	(263)
三、多元集团文化共同体的建设	(264)
第三节 跨国公司的人力资源管理方法	(265)
一、跨国人力资源管理的方法与策略	(265)
二、跨国人力资源管理的影响因素	(268)
三、跨国公司的全球职能管理	(269)
四、跨国公司经理人的管理评价与薪酬待遇	(272)
五、跨国人力资源管理的挑战	(275)

第四节 人力资源的跨文化管理方法	(281)
一、跨文化管理述要	(282)
二、文化维度系统	(283)
三、跨文化管理的价值冲突	(288)
四、跨文化管理的策略	(289)
五、中国企业的跨文化管理探索	(291)
主要外文参考文献	(298)
《企业国际化管理丛书》总书目	(304)





企业人力资源国际化 管理方法导言

- 经济全球化浪潮与中国企业的未来之路
 - 企业国际化管理与方法整合
 - 企业人力资源国际化管理方法的体系建构
-

1. The first part of the document is a list of the names of the persons who have been appointed to the various positions of the Board of Directors of the Corporation.

2. The second part of the document is a list of the names of the persons who have been appointed to the various positions of the Board of Directors of the Corporation.

3. The third part of the document is a list of the names of the persons who have been appointed to the various positions of the Board of Directors of the Corporation.

4. The fourth part of the document is a list of the names of the persons who have been appointed to the various positions of the Board of Directors of the Corporation.

5. The fifth part of the document is a list of the names of the persons who have been appointed to the various positions of the Board of Directors of the Corporation.

6. The sixth part of the document is a list of the names of the persons who have been appointed to the various positions of the Board of Directors of the Corporation.

7. The seventh part of the document is a list of the names of the persons who have been appointed to the various positions of the Board of Directors of the Corporation.



一、经济全球化浪潮与中国企业的未来之路

20 世纪 90 年代以来,世界经济发生了深刻的历史性变化。这些变化集中表现在信息革命与经济全球化推动了大大小小的企业进入经营国际化的领域。在自由经济信条下,世界范围内的金融、贸易自由化进程大大加快,外汇管制在 140 多个国家已经被取消。无论是在发达国家还是发展中国家或转型经济国家,企业对世界经济的依赖程度越来越强。经济全球化发展到这种深度和广度,可以说是一种必然的结果。各国经济在“你中有我,我中有你”的全球化市场中互相依赖,互相竞争。这种无国界竞争格局的逐步形成,又反过来进一步加快了全球化的进程。每个处于当今市场环境中的企业都有可能突破其所在国家市场规模和资源禀赋等方面的限制,在全球范围内进行资源的优化配置,从而带来更大的效益;而信息技术的迅速发展,则对各国经济的发展及企业的生存竞争带来了深远的影响。在信息、科技方面的创新和利用能力上的差距,在实质上导致了经济力量出现新的转移,也给社会带来了广泛的冲击。

在这种全球化的浪潮中,任何一个企业都不可能像从前那样把市场局限于一个片面的区域。企业要想在激烈的国际经济竞争中站稳脚跟、谋求发展,就必须融入到世界市场中去。实际上,从有了国家与国界开始,国际间的贸易活动就从来没有间断过。但是,在历史上的任何一个时期,经营国际化对一个经济主体而言,其重要性都未达到像今天这样直接关系到自身生存与发展的程度。国际商务活动,包括商品、劳务的进出口,资金、外汇的流动和跨国直接投资活动,将世界各国的市场紧密地联系在一起,占世界经济三分之一以上的部分已经直接纳入了国际分工体系。更值得注意的是,国际化商业活动的发展速度已经大大超过了世界总产值的增长速度。与之相对应,国际化企业在世界经济活动中的地位也在不断上升。这些国际化企业把国际商务活动的分工、协调从组织管理上联系起来,成为开放的世界经济中的枢纽。这些国际化的企业没有地理重心,也没有民族轴心,却使世界范围内各个民族建构成一个和谐的联盟,在世界经济的大市场中不断发展。由于初级原材料在世界经济结构中所占的比重不断下降,任何经济活动与特定国家地区之间的地理联系已经越来越弱。同时,随着世界经济中所含的技术成分的持续上升,使“交易费用”相对显得比较突出,于是为了减少这些成本,越来越多的经济活动被纳入了国际化企业的