

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 案例

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案例

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案例/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—案例

IV. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 124100 号

版权所有·翻印必究

书 名: 中小企业人力资源国际化管理案例

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

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

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. Kästnertner (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 杜德飛 (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，不仅需耀金融、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案例导言·

- 一、经济全球化浪潮与中国企业的未来之路 (3)
- 二、企业国际化管理与案例分析 (4)
- 三、企业人力资源国际化管理案例的分类研究 (5)

·第二章 人力资源国际化战略案例·

-  汇聚英才 不拘一格
——创业之初的索尼公司用人策略 (9)
-  职业精神 相互尊重
——爱立信的人力资源管理策略 (15)
-  任人唯贤 用其所长
——IBM 的成功之道 (20)
-  以人为本 福利先行
——上海贝尔公司的人本战略 (25)
-  聚焦人才 调整战略
——长城高尔夫的人力资源战略 (29)

·第三章 人力资源国际化甄选与任用案例·

-  有效选拔 才能并重
——壳牌公司的人员招聘 (37)



007	坚持标准 严格甄选	
	——上海通用的招聘甄选策略	(41)
008	求贤若渴 高薪揽才	
	——“陈日胜事件”的思考	(46)
009	三顾茅庐 广纳良才	
	——“555”的启示	(53)
010	妙用网络 荟萃精英	
	——用友：用人如友	(58)
011	精挑细选 全员精英	
	——人才兴则企业兴的住友集团	(64)
012	严格选拔 允许犯错	
	——“人才宝库”三星集团	(70)
013	“五不”观念 别具一格	
	——麦当劳的人才选聘	(74)
·第四章 人力资源国际化培训与开发案例·		
014	直面困境 鼎故革新	
	——恒伟公司的培训计划	(79)
015	个体驱动 全员发展	
	——大众公司人力资源开发模式	(85)
016	系统开发 全球加速	
	——艾科中国区的人力资源开发	(92)
017	全面开发 困惑丛生	
	——莫斯科空中之星的培训方案	(97)
018	六级人才 五大法则	
	——美国通用电气的培训体系	(106)



	019 重金投入 强化培训	
	——大通曼哈顿的智力投资方略	(112)
	020 创造欢乐 融入生涯	
	——迪斯尼世界的员工塑造	(117)
	021 放眼未来 造就人才	
	——丰田公司的员工教育体系	(124)
	022 激发潜能 提高素质	
	——西门子的员工培训策略	(128)
	·第五章 人力资源国际化绩效与薪酬案例·	
	023 机制探索 绩效争议	
	——五星啤酒绩效工资得失	(133)
	024 过程考核 360 度考核	
	——北电网络的考核体系	(140)
	025 四优管理 绩效考核	
	——灵化集团的考核报酬体系	(146)
	026 可变薪资 总体报酬	
	——联邦捷运的总体报酬方案	(151)
	027 简便一贯 因“国”制宜	
	——壳牌国际汽油的报酬系统	(155)
	028 薪酬再造 股权计划	
	——上海贝岭的薪酬制度改革	(159)
	029 价值驱动 员工第一	
	——星巴克的全面薪酬体系	(163)
	030 管理为主 薪酬为辅	
	——IBM 的薪酬自助策略	(166)



·第六章 人力资源国际化员工激励案例·

-  031 有效奖惩 成功激励
——林登电子的成功激励机制 (173)
-  032 锁定目标 奖惩有道
——东芝的目标管理方式 (180)
-  033 猎刀神话 众志成城
——施乐的晋升激励方法 (189)
-  034 情感运用 效能管理
——通用电气的情感激励机制 (194)
-  035 员工持股 资产激励
——上海浦东大众的股权激励方案 (198)
-  036 员工降薪 贷款购股
——美国西北航空公司的员工持股 (202)
-  037 股权增值 期股激励
——上海仪电的激励约束机制 (205)

·第七章 人力资源国际化文化运营案例·

-  038 文化整合 模式创新
——杜邦管理体制文化的变革 (211)
-  039 全球导向 面向未来
——探求文化新观念的 LG (216)
-  040 热衷奉献 创新斗士
——3M的管理哲学 (223)
-  041 “和商”理念 诚信至上
——荣事达的企业自律宣言 (229)



042	以人为本 以德为魂 ——铁骑力士的文化塑造	(234)
043	个性文化 创新突破 ——耐克的反传统精神	(238)
044	文化营销 创新驱动 ——海尔文化的营造与可持续发展	(244)
045	文化失调 企业失利 ——苹果电脑文化管理失败分析	(251)
046	价值文化 心理契约 ——惠普、松下、朗讯的价值管理	(254)
·第八章 人力资源跨文化管理案例·		
047	人本文化 飞越无限 ——摩托罗拉的跨文化全球战略	(263)
048	卓越胆识 终极关怀 ——关怀全球的雀巢公司	(267)
049	本土经营 连锁致胜 ——沃尔玛公司的经营特色	(274)
050	胸怀未来 开拓不息 ——广通的跨文化管理	(278)
051	关联经营 消除障碍 ——联合利华跨文化管理	(282)
052	文化差异 家族情结 ——王安公司的跨文化反思	(285)
主要外文参考文献		(292)
《企业国际化管理丛书》总书目		(298)

1

章

企业人力资源国际化管理 案例导言

- 经济全球化浪潮与中国企业的未来之路
 - 企业国际化管理与案例分析
 - 企业人力资源国际化管理案例的分类研究
-



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



体系中,许多跨国公司的规模也越来越大。可以说,全球经济一体化的浪潮已经成为企业国际化发展的第一推动力。

在全球化浪潮扑面而来之时,中国经过长达 15 年之久的努力,终于成功地加入了世界贸易组织(WTO),这意味着中国企业将全方位地融入到全球化的时代进程中去。如何应对全球化的挑战,把握全球化的机遇,已成为中国经济和中国企业面临的重大课题。在过去的 20 多年里,中国已经基本上顺利地完成了从计划经济向市场经济的过渡转型。面对全球化的挑战,可以说中国的企业已经从思想条件到物质条件上都具备了一定的基础。但也无可否认,中国企业要想成功地融入到全球化的市场中去,与成熟的发达国家企业分庭抗礼,还需要一个较长的过程。

在新一轮的全球化浪潮中,高智力含量已经越来越成为市场竞争中起决定性作用的因素,缺乏智力含量的企业必将会在激烈的市场竞争中败下阵来。中国目前的经济发展阶段是既处于工业化时期,又积极地参与了信息化的进程。处于这个时期的中国企业要迎接世界各国企业的强力挑战,还有许多问题亟待解决。全球化给中国企业提供了极大的机遇,为企业完成科技创新与体制创新创造了有利的外部条件,从观念、制度到技术层面都给企业带来了有力的支持,同时也给中国企业带来了空前激烈的市场竞争。不管是愿意还是不愿意,有利还是不利,中国企业都不得不参与到全球化的进程中来。

二、企业国际化管理与案例分析

国际化企业的经营管理案例是帮助企业管理人员认知和分析国际化科学管理的最佳途径。每个案例都是企业在现实中用自己的亲身经历得来的,其重要性与实证经验不言而喻。对案例的了解实际上也相当于在模拟的情境中经历了当前全球化市场中激烈而残酷的竞争。这对于提高中国企业管理人员分析和解决问题的能力,增加在全球化市场中竞争的经验是大有裨益的。可以说,对案例的学习及剖析,不仅增加了企业管理人员相关行业或学科领域的知识,更重要的是,还提高了其处理复杂多变的管理问题的灵活应变能力,而这一点正是中国企业管理人员所急需的。因为在很长的一段时间内,中国的企业管理人员都处在一种非市场的计划经济体制下,面临的都是比较简单的行政计划性问题,不需要对瞬息万变的市場情况作出及时主动的反应。在中国加入世界贸易组织以后,中国的企业必须面临



国际化的市场竞争,如何提高企业管理人员的综合素质及反应能力就变得迫在眉睫了。掌握案例,剖析案例,无疑是达到这一目的的有效途径。

案例为企业经营管理人员提供了一种发现问题、解决问题的方法和对其进行评价的自我提高手段。对案例的分析,可以帮助企业管理人员了解到企业在全球化经济环境中将会面临什么样的经济状况,应该如何去解决出现的问题。从不同的角度分析问题时,会得出不同的结论,有些甚至是截然相反的。形形色色的案例提供了多种多样可能的途径来思考问题,对案例进行理性分析研究,借鉴成功经验,吸取失败教训,有效内化,以我为主,为我所用,已经成为现代企业经营管理者的一项基本素质要求,也是企业管理水平的重要体现。

三、企业人力资源国际化管理案例的分类研究

根据企业人才开发管理的基础环节和战略架构,企业人力资源国际化管理案例的分类研究主要涉及到以下几个方面:人力资源国际化战略案例、人力资源国际化甄选与任用案例、人力资源国际化培训与开发案例、人力资源国际化绩效与薪酬案例、人力资源国际化员工激励案例、人力资源国际化文化运营案例、人力资源跨文化管理案例。其具体的研究方向包括:

人力资源国际化战略案例立足于国际人才管理与开发的高度,主要研究国际企业的人力资源战略、国际企业的用人策略、国际企业的人力资源开发与管理、国际企业的人本战略。

人力资源国际化甄选与任用案例主要研究国际企业的招聘计划、国际企业的人才选拔、国际企业的人才应用、国际企业的留人机制等。

· 人力资源国际化培训与开发案例主要研究国际企业的培训计划、国际企业的人才培养、国际企业的智力投资、国际企业的人才开发。

人力资源国际化绩效与薪酬案例主要研究国际企业的绩效体系、国际企业的薪酬设计、国际企业的报酬方案等。

人力资源国际化员工激励案例主要研究国际企业的晋升激励、情感激励、股权激励、目标激励等。

人力资源国际化文化运营案例主要研究国际企业的管理文化模式、国际企业的管理哲学、国际企业的文化创新、国际企业的文化融合等。

人力资源跨文化管理案例主要研究国际企业的全球化战略、国际企业的本土化经营、国际企业的跨文化经营、国际企业的关联经营等。