

跨国企业 人力资源管理

赵晓霞·著



MULTINATIONAL HUMAN
RESOURCE MANAGEMENT

跨国企业 人力资源管理

赵晓霞·著



社会科学文献出版社
SOCIAL SCIENCES ACADEMIC PRESS (CHINA)

图书在版编目 (CIP) 数据

跨国企业人力资源管理/赵晓霞著. —北京: 社会科学文献出版社, 2011.2

ISBN 978-7-5097-1888-9

I. ①跨… II. ①赵… III. ①跨国公司-劳动力资源-资源管理 IV. ①F276.7

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 207107 号

跨国企业人力资源管理

著 者 / 赵晓霞

出 版 人 / 谢寿光

总 编 辑 / 邹东涛

出 版 者 / 社会科学文献出版社

地 址 / 北京市西城区北三环中路甲 29 号院 3 号楼华龙大厦

邮政编码 / 100029

网 址 / <http://www.ssap.com.cn>

网站支持 / (010) 59367077

责任部门 / 编译中心 (010) 59367139

电子信箱 / bianyibu@ssap.cn

项目负责人 / 祝得彬

责任编辑 / 王玉敏

责任校对 / 郭艳萍

责任印制 / 蔡 静 董 然 米 扬

总 经 销 / 社会科学文献出版社发行部

(010) 59367081 59367089

经 销 / 各地书店

读者服务 / 读者服务中心 (010) 59367028

排 版 / 北京中文天地文化艺术有限公司

印 刷 / 北京季蜂印刷有限公司

开 本 / 787mm × 1092mm 1/16

印 张 / 19.25

字 数 / 332 千字

版 次 / 2011 年 2 月第 1 版

印 次 / 2011 年 2 月第 1 次印刷

书 号 / ISBN 978-7-5097-1888-9

定 价 / 49.00 元

本书如有破损、缺页、装订错误,
请与本社读者服务中心联系更换



版权所有 翻印必究



赵晓霞 北京工业大学经济与管理学院副教授、硕士生导师，长期在国内外从事人力资源管理、人力资本方面的研究与教学工作。其在日本东京大学攻读博士学位期间所著的论文“在华日资企业人力资源管理”，获日本文部省日本学术振兴会学术研究成果奖。近期发表《论人力资本教育投资的有效性》、《人力资源管理的“劳动人性化”主张》、《跨国企业文化多元化时代的到来》、《中国汽车制造业核心竞争力与人才培养途径》等多篇论文；并出版《中国における日系企業の人的資源管理についての分析》、《国家行政效率之本》等多部专著。



MULTINATIONAL HUMAN
RESOURCE MANAGEMENT

序 一

随着经济全球化和信息技术的快速发展，越来越多的企业跨出国门投入到世界市场的竞争中。目前，世界上多数企业的业务都与其他国家的企业有直接或间接的关系，国际间企业的合作促进了区域和世界经济的发展，跨国企业的发展推动了经济全球化的进程。

《跨国企业人力资源管理》是一部在深入研究国内外人力资源管理前沿理论的基础上，集中探讨跨国企业人力资源管理理论与实践的专著。作者围绕跨国企业人力资源的敏感问题和实际问题，从人力资源管理的实践出发，在书中构建了完整的跨国企业人力资源管理体系。

在研究方法上，作者综合运用经济学、管理学的一般分析方法，通过资料分析、跨国企业调查、比较研究等，以客观、动态发展、跨学科的研究视角，对跨国企业人力资源管理的体系，以及所涉及的职能进行了系统归纳；特别对跨国企业的经营环境、跨国企业文化、管理决策、人力资本教育投资等问题给予深刻阐述，并提出了独到的见解。

关于跨国企业经营环境问题，作者认为，跨国企业经营实际上是跨国企业本土环境适应的过程。这一观点的意义在于，如何面对外部环境的变化，利用本土的资源和优势进行经营活动，是跨国企业保持竞争优势的必要条件。

关于跨国企业文化的多元化问题，作者的分析表明，跨国企业文化的多元化和企业经营者对多元化的认识与适应，给跨国企业管理带来了新的挑战。优秀的经营者必须以独到的经营理念不断调整自己的管理方式，以适应变化着的跨国企业的外部 and 内部环境；必须在善于理解东道国文化的基础上，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佳状态。成熟的跨国



企业文化，应在保持本国文化特色的同时，适应于东道国文化，成为融合于东道国文化中的优良竞争企业。书中对多元化经济社会中跨国企业的社会责任和企业价值取向问题的观点十分重要。企业创造利润是企业行为的目的之一，而不是唯一的目的；企业价值应该与外部环境即社会价值的取向一致，同时肩负起对社会的责任与义务，这是保证跨国企业持续性发展的重要条件。

关于跨国企业管理决策问题，作者强调企业管理者的决策能力决定企业的前途与命运，是跨国企业人力资源管理职能的重要内容之一。领导决策的正确与否，关系到跨国企业的全局方向和事业的兴衰，必须予以高度重视。由于跨国企业所处的特殊社会环境和法律、风俗习惯等的影响，其领导决策与在本国的决策有着很大的差异性。成功的领导者不仅依赖于一种领导风格，而且要根据情境的需要，在合适的时间和场合，灵活选用合适组织的领导风格。

关于人力资本教育投资问题，作者通过美日关于教育投资与雇佣的变化关系，提出企业激励性教育投资与收益的有效性问题。值得注意的是，作者强调企业“特殊培训”与人力资本形成的关系。特殊培训对实施培训的企业可大大提高其生产力，完全的特殊培训可以大幅度增加培训企业的劳动生产率。如日本实施的 OJT (on the job training)、工作轮换等均属于企业内的特殊培训。

我认为，本书对跨国企业人力资源管理理论的学习与实践有很高的参考价值；对在华外资的人力资源管理，以及外资企业本土化管理都将有一定的借鉴作用；对在华的外资企业了解中国员工的意向，以及引进和培养人才等有较大的参考价值。

国际金融危机给中国企业带来了新的挑战与机遇。随着中国经济的发展和对外开放的深入推进，中国已成为世界经济中的一支重要力量。因此，希望本书对中国企业跨出国门，吸收国际社会资源，对中国企业在其他国家进行经营与管理活动，有一定的参考和借鉴作用。

中国工程院院士

中国社会科学院学部委员 学部主席团成员

2010年8月

序 二

《跨国企业人力资源管理》一书，是作者长期以来从事人力资源管理研究和探索的结果。多年来，在人力资源管理的研究与教学实践中，赵晓霞同志始终致力于对人力资源管理内涵及人力资源价值的探索，关注和追踪跨国企业人力资源管理理论与实践的进展。本书在追踪发达国家人力资源管理理论以及跨国企业人力资源管理实践经验的基础上，对企业人力资源管理理论以及跨国企业人力资源管理的基本框架和内涵进行了重新整理和阐述。

人力资源管理的理论源于企业的管理实践。从 19 世纪末泰勒 (Taylor, F. W) 提出“科学管理”以来，管理学大致经历了人际关系学、行为科学、人力资源管理、人力资本投资与人力资本产权实现等发展阶段。在管理学发展的过程中，人们逐渐认识到，人力资源管理的形成与发展是理论与实践相结合的过程，是围绕企业发展、处理好企业经营效益与员工利益关系的问题。

作者系统阐述了科学管理研究的先驱学者对管理理论的研究，大致可归类为追求“经济人”效益与“社会人”效益两个不同的视角。在现代化初期，人力资源管理的研究与应用有单纯追求经济效益的倾向。到 20 世纪 60 年代，情况发生了变化。美国通过技术革新使生产力达到了新的高度，但对公司的员工来说，紧张的机械过程使工人产生了厌倦工作和疏远工作的现象，劳动积极性及劳动生产率大幅下降。

除美国之外，日本在经济高速发展时期，企业的主要目的也是过度追求企业经济效益和降低生产成本，对员工实行了封闭式管理和一系列严格的考核制度。



由于极度追求“经济人”效益，忽视了“社会人”的价值，其结果给员工在精神上造成高度紧张，甚至出现了“过劳死”的现象。

作者从经济学的视角对经济增长与科学的人力资源管理产生的历史必然性进行了概括，评述了传统管理学理论和人力资源管理的发展过程，阐述了以舒尔茨（Schultz, T. W.）、贝尔（Becker, D. S.）为代表的“人力资本教育”学说，以及以麦金森（Megginson, L. C.）、金斯伯格（Ginzberg, E.）为代表的重视“人的多面性”与“人的尊严”的“人力资源论”学说，并对二者进行区别分析，这种区别分析是以前没有人做过的。

本书特别提出，20世纪60年代美国技术革新在使生产力达到高度机械化的同时，产业界与学术界提倡“劳动的人性化”（humanization of work）热潮，出现要求提高“劳动生活的质量”（quality of working life, QWL）的理论，这是人力资源管理理论发展的一个重要阶段。作者对“劳动生活的质量”理论及观点进行了系统归纳与分类，并认为，人力资源管理的形成与发展是理论与实践相结合的过程，是围绕企业发展处理企业的经营效益与员工管理关系的过程。在经济社会发展初期，人力资源管理的研究与应用有追求其经济效果的倾向。作者进一步阐述，从社会进步和企业可持续性发展的角度看，企业人力资源管理单纯追求经济效益是远远不够的，企业在创造价值和追求产能的同时，也应是员工个体价值实现的过程；在人力资源管理与人力资本的关系问题上，作者提出，人力资源与人力资本理论同在西方工业经济已经成熟的背景下产生，是两个密切相关的概念，两者在理论视角和分析内容上虽然有所不同，但在研究过程中两者不可避免地相互联系、相互影响、相互交替与包容，人力资本理论比人力资源理论更进一步强调人的价值。作者的这些见解，是颇有见地的。

可以说，人力资源管理是从单纯的人事管理，把人作为资源，并向“社会人”管理的根本性转变，是企业从单纯追求经济效益到实现企业可持续发展的转变。从社会进步和企业可持续性发展的视角，企业人力资源管理单纯追求经济效益是远远不够的，在管理学的发展史上已证明了这一点，并已显现出它的局限性和非人性的一面。因此，人力资源管理“社会人”的意义显得尤为重要。企业



在追求经济效益和产能的同时，也应是员工共同价值的体现，只有真正树立起“尊重人的尊严”的管理理念，才能充分调动员工的积极性，使员工的生产能力和潜能得到有效发挥。人力资源管理应在最终实现企业生产目标的同时，考虑员工的心理健康、自尊心、自我开发等内在要素，使员工个人价值得到体现。这就是本书最为精彩之处。

全国政协委员

中国社会科学院学部主席团秘书长 研究员

2009年12月

目 录

CONTENTS

第 1 章 人力资源产生的历史必然性	1
第一节 经济增长之源泉——人力资源.....	1
第二节 人力资源管理“劳动人性化”学者与观点	9
第三节 现代人力资源管理的界定	17
第 2 章 跨国企业人力资源管理	22
第一节 跨国企业人力资源理论	22
第二节 战后跨国公司迅速发展及原因	28
第三节 跨国企业人力资源管理与企业经营战略体系	33
第四节 在华跨国企业人力资源管理现状	40
第 3 章 跨国企业决策与领导力	49
第一节 领导决策与权威性理论	49
第二节 领导风格与管理决策比较研究	60
第三节 跨国企业决策影响要素	71
第 4 章 跨国企业人力资源规划	77
第一节 跨国企业人力资源规划及特点	77
第二节 跨国企业人力资源战略规划	81
第三节 人力资源规划与经营环境	88



第 5 章 工作分析与工作设计	94
第一节 工作分析在人力资源管理中的重要地位	94
第二节 工作设计的实施与操作	100
第三节 跨国企业的工作分析与案例	105
第 6 章 跨国企业的招聘与甄选	120
第一节 跨国公司的招聘理念与特点	120
第二节 跨国公司招聘流程战略思考	133
第三节 跨国公司招聘实例	140
第 7 章 跨国企业员工培训	146
第一节 职业培训发展及历史回顾	146
第二节 跨国企业员工培训的特点及内容	154
第三节 案例研究——中国汽车制造业人才培养与引进	165
第 8 章 跨国企业的绩效管理	171
第一节 跨国企业绩效管理的含义与内容	171
第二节 跨国公司绩效管理应用	178
第三节 大型跨国公司绩效管理特征与管理实践	184
第 9 章 跨国企业薪酬管理	194
第一节 跨国企业薪酬设计的战略性与趋势	194
第二节 跨国企业驻外人员薪酬设计	202
第三节 跨国企业驻外人员的激励薪酬	205
第四节 跨国公司的薪酬制度	212



第 10 章 激励理论与应用	219
第一节 激励的功效与相关理论	219
第二节 现代经济学对激励问题的研究	230
第三节 员工满意度的研究与调研	234
第 11 章 跨国企业文化的融合与创新	239
第一节 跨国企业文化的多元化时代	239
第二节 美、日、德企业文化特征	245
第三节 跨文化沟通与管理	259
第 12 章 企业核心竞争力与人力资本经济价值	269
第一节 人力资本教育投资的有效性	269
第二节 企业人力资本产权与价值测评	277
参考文献	284
后 记	297

第 1 章

人力资源产生的历史必然性



人力资源管理的形成与发展是理论与实践相结合的过程，人力资源管理的理论源于企业的管理实践。这可大致归类为追求“经济人”与“社会人”两个不同的视角。在经济社会发展初期，人力资源管理的研究与应用有追求其经济效果的倾向。

从英国资产阶级古典政治经济学的创始人亚当·斯密开始，即对经济增长的源泉进行探讨。亚当·斯密的代表作《国富论》（*The Wealth of Nations*）就是研究如何使财富获得增长的经济学奠基之作。它汇集并发展了此前一个多世纪以来经济思想的优秀成果。亚当·斯密经济理论体系的科学成分在于：首先，在研究方法上克服了重商主义停留于研究经济表面现象的缺陷，对经济增长源泉的探讨从流通领域深入到资本主义生产关系内部联系之中，因而作了许多符合实际的贡献。其次，提出了劳动决定商品价值的观点，最先明确地将经济增长同人力资源、人力资本紧密地联系起来。

第一节 经济增长之源泉——人力资源

亚当·斯密在《国富论》中谈到，一国国民所有后天所获得的有用能力是资本的重要组成部分，因而获得能力需要支出费用，所以这可以被看做每个人身上固定的、已经实现了的资本。当这种能力成为个人能力的一部分时，也就成为社会财富的一部分。一个工人技能的提高，如同一部机器或一件工具，可以节约劳动，提高效率。虽然提高工人技能要投入相当多的费用，但它能生产出来更多的利



润，足以补偿费用的支出。亚当·斯密提出了劳动技巧的熟练程度和判断能力的强弱必然要制约人的劳动能力和水平，而劳动技巧的熟练水平要经过教育培训才能提高，教育培训则需要花费时间和付出学费。

关于劳动的价值，马克思（Karl Marx）运用科学的唯物史观，提出在生产过程中人的主导地位与作用。他认为人的劳动最具有能动性，是生产的主控要素。马克思还论述了复杂劳动比简单劳动可以创造更多的社会财富的观点。他认为，从事复杂劳动的劳动者需要较高的教育费用或培养这些技能需要更多的劳动时间，因此具有较高的价值。他认为劳动力价值就是生产和再生产劳动力所消耗的生活资料的价值，其中包括劳动者本人恢复体力和智力所必需的生活资料，维持家庭及子女生活所必需的生活资料，以及教育和培训劳动者所必需的生活资料价值。马克思还特别指出，教育和培训作为提高劳动者劳动能力的重要途径，它的花费是构成劳动力价值的重要组成部分。

一 人力资本论与人力资源开发学说

人力资本理论的研究与发展，对人力资源开发与管理理论的形成与发展起到了重要作用。20世纪中叶，以舒尔茨（Schultz, T. W.）为代表的人力资本（human capital）理论在西方兴起，提出了与“物质资本”相对应的“人力资本”的概念，从宏观上提倡人力资本投资的重要性及人力资本的经济价值。按照舒尔茨的观点，完整的资本概念应包括人力资本和物质资本。人力资本属于资本的范畴，是相对于物质资本的一个概念，具有“非物质性”，因此，把舒尔茨有关人力资本的内容和资本的特征结合起来界定其含义，即人力资本是经过长期性投资形成的体现于劳动者身上的由智力、知识、技能和健康状况构成的资本。他认为，人力资本属于“总括性的资本概念”。

舒尔茨^①认为，现代经济发展已经不能单纯依靠自然资源和人的体力劳动。科技进步必须要求提高体力劳动者的智力水平，增加脑力劳动的成分，以此来带动现有的生产要素，强调应从宏观上提倡人力资本投资的重要性以及人力资本的经济价值。他认为，土地、厂房、机器、资金等已不再是国家、地区和企业致富的源

^① 1960年，美国著名经济学家舒尔茨在美国经济学年会上发表了题为《论人力资本投资》的演说；其代表作《论人力资本投资》论述了人力资本理论，开创了人力资本研究的新领域。



泉，唯独人力资源才是企业和国家的富裕之泉。人力资本是通过对人力资源投资而体现在劳动者身上的体力、智力和技能，它是另一种形态的资本，与物质资本共同构成了国民财富，这种资源是企业和国家生产和发展之根本，“人的知识、能力、健康等人力资本的提高对经济增长的贡献远比物质、劳动力数量的增加重要得多”。

贝克尔（Becker, G. S.）接受了教育经济学的权威——舒尔茨的提倡，在其著作《人力资本》一书中，把人力资本投资定义为通过增加人身上的资源（能力）来影响其未来货币收入和心里的活动。他认为这种投资有很高的回报率，人力资本投资有较长的时效性；在进行资本投资时，既要考虑当前的经济利益，又要考虑未来的经济效益。在贝克尔看来，职业培训是人力资本构成和投资的重要内容，且在职培训主要有两种模式，即一般培训和特殊培训^①。

彼得·德鲁克（Peter F. Drucker）1954年在其《管理的实践》一书中提出“人力资源”的概念。他指出：“与其他所有资源相比较而言，唯一的区别就是它是人”，并且是经理们必须考虑的具有“特殊资产”的资源。德鲁克认为人力资源拥有当前其他资源所没有的素质，即“协调能力、融合能力、判断力和想象力”。德鲁克关于“人力资源管理”概念的提出正如他自己在其著作中所说的：“传统的人事管理正在成为过去，一场新的以人力资源管理开发为主调的人事革命正在到来。”

对于人力资本理论以及相关政策的研究，哥伦比亚大学的金兹伯格（Ginzberg, E.）教授，从社会学、政治学、文化人类学等学术视野，进行了跨学科的综合性与分析，从宏观上提出了“人力资源的开发体系”（the manpower development system）的概念。这一概念的提出，使得“人力资源”取代了历来的“人力资本”经济模式中的“商品价值”的概念。传统的“人力资源”商品价值的概念，即把人作为“经济人”，以经济效用最大化作为行动的原理，强调人的经济作用。而金兹伯格提出的“人力资源”概念，认为人的心理现象是由复杂和多方面因素构成的，人作为一个社会的实体，处在一定的社会系统之中。在研究人的决策和人的行为过程时，除了研究人们的心理现象外，还要考虑人的生长环境、社会、经济制度、国家政策以及社会的思潮等诸多因素，这些都是影响人们决策的重要因素。

^① Becker, G. S., *Human Capital: a Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education*, 2nd, New York: Columbia University Press, 1975.

在金兹伯格的“人力资源的开发体系”中，分为人力资源开发体系和人力资源使用体系。人力资源开发体系主要包括家庭、教育机构以及雇佣单位三方面。该体系认为家庭的文化背景、父母的职业以及收入直接影响孩子人格的形成，对今后的社会适应能力以及形成人的基本素质起着重要作用；教育机关包括正规的教育机关、民间的教育培训，以及职业培训等，对人们今后就业的选择，以及为参与市场劳动获得知识和技能起着重要作用；雇佣单位开发主要是指在工作过程中所接受的岗位培训，在职培训是一般教育机构不能完成的，具有掌握职业技能、与实际工作紧密结合的特点，因此，在职培训是雇佣单位经营活动的重要环节，学习新的技术以及掌握新技能的培训过程，其本身就促进了生产活动，具有很重要的意义。人力资源的使用体系主要是雇佣单位。作为人力资源的使用单位，对员工职务设计、绩效评估、晋升以及岗位培训、劳动政策的实施等负有重要责任。此外，直接影响这两个体系的是包括政府以及经济环境等在内的社会价值体系（见图1-1）。

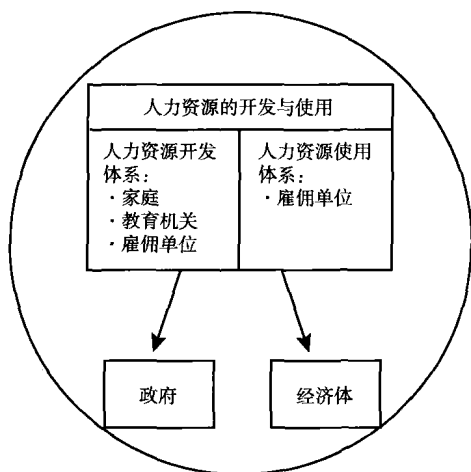


图1-1 人力资源开发与使用体系的构成

资料来源：Ginzberg, E., *The Human Economy*,
New York: McGraw-Hill, 1976。

二 古典管理理论与诸学派学说

人力资源管理问世于20世纪70年代末，是一门有关如何管理人、使用人的科学。它从传统的人事管理演变而来，是传统人事管理的现代术语。但人力资源