

智勝
BEST-WISE



International
Human Resource
Management

廖勇凱 編著

國際人力資源管理

International Human Resource Management 





國際人力資源管理

International Human
Resource Management

廖勇凱 編著

智勝文化

國際人力資源管理

International Human Resource Management

國家圖書館出版品預行編目資料

國際人力資源管理 = International human resource

management / 廖勇凱編著. —— 初版.

—— 台北市：智勝文化，2005[民 94]

面； 公分

參考書目：面

含索引

ISBN 957-729-528-2 (平裝)

1. 人事管理 2. 人力資源—管理

494.3

94012488

作 者/廖勇凱

發行人/紀秋鳳

出 版/智勝文化事業有限公司

地 址/台北市 100 館前路 26 號 6 樓

電 話/(02)2388-6368

傳 真/(02)2388-0877

郵 撥/16957009 智勝文化事業有限公司

登記證/局版臺業字第 5177 號

總 經 銷/知識達股份有限公司

傳 真/(02)2312-2288

出版日期/2005 年 9 月初版

定 價/480 元

ISBN 957-729-528-2

海
外
用
書

International Human Resource Management by Yung-Kai Liao

Copyright 2005 by Yung-Kai Liao

Published by BestWise Co., Ltd.

智勝網址：www.bestwise.com.tw

本書之文字、圖形、設計均係著作權所有，若有抄襲、模仿、冒用情事，依法追究。
如有缺頁、破損、裝訂錯誤，請寄回本公司調換。

薛序

近幾十年以來，國際間經濟活動的頻繁與多國籍企業的迅速發展呈現史無前例的景象，導致企業必須採取更彈性的全球策略管理，而擁有足夠數量全球視野和能力的管理者，是成功跨國營運重要的保證。當多國籍企業從事全球化經營時，所需要的人力資源，除了必須能具備洞察當地市場知識價值的能力外，也需具備能適應當地複雜環境的技能，並能面對當地來自政治、社會與文化的問題與壓力，因此，如何獲取與維持這樣的人力資源就成為很重要的研究課題。

當前全球的企業都在致力於發展國際化之際，有關跨國經營的理論卻仍僅停留在初始階段，尤其是亞洲企業的國際化步伐比西方歐美企業起步晚，在國際管理這方面的研究成果也較為匱乏，這是中國學術界在國際管理的領域必須迎頭趕上的地方，也因此缺乏了適用於本土的國際人力資源管理書籍，西方的理論在許多情況下並不適用於中國企業。而本書融入了西方與兩岸三地的理論與實例，以及作者個人在上海這個國際城市的調查與觀察，歸納出許多心得，可以說比較能適用兩岸三地企業國際化的實際情況，是一本較為本土化的教材。

本書難能可貴之處在於能夠將國際人力資源管理的特殊性展現出來，書中與一般人力資源管理的不同在於，它提出多國籍企業在跨國經營時，人力資源管理所遇到的問題，包括跨文化的人力資源管理、派外人員管理與當地人力資源管理等，這些的提出有助於企業解決在跨國經營方面的問題。學術研究必須要擔負起引導企業實務界的作用。在中國大陸的企業近幾年來的不斷蓬勃發展，如何展開國際化將是一道重要的研究課題，因此，這方面的研究可以為企業於發展跨國經營時，提供良好的借鏡，對企業具有指導與參考的意義。

另外，從本書各篇章節中，亦可瞭解到作者撰寫本書時，進行了大規模的資料蒐集與研究工作，並且整理成有系統的架構，這對於後續在研究國際人力資源管理的問題，提供了整體的框架，可做為未來研究的參考。

作者在博士生 3 年的研究期間，本著做學問與追求知識的精神，一直專注

於鑽研國際人力資源管理議題，從課堂上討論的報告到作者本人論文的完成，都圍繞在這個議題上探索精進，而本書的完成，可以代表他這 3 年來的努力成果。無論如何，在浩瀚的學海中，國際企業管理理論的研究與發展仍是需要後人的繼續努力，繼續加以探索。而本書正可以做為後人研究的參考，幫助研究此項議題的學者能更上一層樓，這也是這本書另外一項貢獻。

復旦大學管理學院副院長

薛求知

2005 年 7 月

周序

莊周企管自成立以來，輔導過許多到中國大陸投資經營的台資企業，發現他們在剛進入中國大陸經營的最大問題之一，是面臨當地跨文化管理與人力資源管理的問題：首先，在當地的人力資源管理上，因為各地的勞動法令、社會文化與風土民情的不同，許多人事規章的辦法也有所差異；其次，當地的人力資源管理的操作與台灣模式不同，往往在台灣行之多年且有效的方式，在中國大陸不見得能用，必須配合當地的環境調整；第三，台灣派駐幹部到中國大陸所遇到的文化適應與對中國大陸文化瞭解的問題，也是台資企業比較忽略的，反而是歐美企業因為明瞭彼此有差異存在而調適較好，為避免錯誤風險，多國籍企業的派外人員在跨文化溝通培訓上十分重要。

關於國際人力資源管理的課題，目前在市面上缺乏一本具有本土特質與實務操作的書籍，而本書結合了東西方國際人力資源管理的做法與本土的案例，正好可以解決台資企業在海外經營時所遇到的問題，亦可以彌補台資企業在海外人力資源管理上的不足。

本書作者幾年前因為來到中國大陸求學攻讀管理學博士學位，專攻國際人力資源管理課題，目前在本公司的上海夥伴宏利顧問公司擔任顧問部負責人，主要擔任台資企業在中國大陸當地企業的顧問案的推展與執行的工作。平日在交流的時候，我會將我在中國大陸各地講學授課、與大陸人互動的經驗，以及台資企業與外資公司的國際人力資源管理之實務訊息提出討論，並請廖先生將此部分心得融入本書中。因此，本書可以說是將理論與實務相結合，而本書的誕生，亦是他多年的研究與實務歷練的結晶，故可做為台資企業與外資公司到中國大陸投資時，關於當地人力資源管理上的寶典。

個人每月往返兩岸，幾年來也去過數十個地方提供企業諮詢與授課，並在台灣講授「台商中國大陸人力資源管理」、「跨文化溝通」等課程，協助國內外

企業瞭解中國大陸員工，達成「中國視野、地方經營」的國際化政策，因此，
我鄭重推薦這本好書。

莊周企業管理顧問有限公司總經理

周昌湘

2005年7月

自序

2002 年的夏天，我成為了上海復旦大學的博士生，並有幸跟隨專研國際企業的薛求知教授學習，開始對國際企業領域有所瞭解，再加上之前在英國專攻的就是人力資源管理，「國際人力資源管理」的問題遂成為我關注的焦點。巧合的是，上海的地理位置，對於有心學習與研究國際企業事務與相關問題的我而言，無疑占盡了地利之便，因為截至 2004 年止，全球五百大企業中有四分之三在上海直接投資設立了子公司，而且以上海為首的華東地區正是台商投資的重鎮，保守估計台灣人在此地區超過五十萬人。

儘管透過地利與人脈的資源，使我在國際企業實務研究上有了長足的進展，也強化了撰寫本書的動機，但卻因為 SARS 疫情在大陸擴大，迫使我不得不中斷學習與資料蒐集，回到台灣。所幸，SARS 疫情在數個月後獲得了有效的控制，我也在 2004 年 2 月回到了上海。而在一次偶然的機會中，我認識了莊周企管顧問公司的總經理——周昌湘先生。周先生在人力資源實務上已有多年的經驗，對於台商在中國大陸管理實務的操作更有深入的瞭解，透過周先生的慨然相助，使本書得以更生動且與時俱進地呈現出國際人力資源管理的現況。

2005 年是上海復旦大學的百年校慶，也是我博士研究生涯告一段落之時，這本書的完成代表了我在復旦這 3 年來的學習心得，同時也是我在這段時間知識累積的紀錄。除此之外，藉由在上海宏利企管顧問公司擔任諮詢顧問部經理的工作，讓我得以和許多不同文化背景的員工共事，也啟發了我在跨文化管理的知識與能力。畢竟，這是一種長期的學習過程，對我而言，這是進行式，也是未來式。

國際人力資源管理仍是一個亟待研究的課題，尚有許多的研究空間，也正因為如此，相對於其他領域，不僅研究者比較少，資料也較為匱乏。幸運的是，我在撰寫本書的期間，有幾位學界與實務界的前輩不吝嗇地指點我，有許多企業界的友人慷慨地提供協助，更有智勝文化萬總經理的提點與支持，沒有他們

的挹注，本書就無法如此順利地完成。

21 世紀，華人企業國際化進程仍屬萌芽階段，在國際人力資源管理上仍有許多尚待開發、研究的部分，期以本書拋磚引玉，吸引更多的學者投入此一領域。學海無涯，限於個人的能力與智識，謬誤在所難免，還望各界先進不吝指正，給予本書寶貴的意見。

A handwritten signature in black ink, consisting of three stylized Chinese characters: '廖' (Liao), '勇' (Yong), and '凱' (Kai).

2005 年 7 月

於上海復旦大學

薛序

周序

自序

第 1 章 導論

課前案例：上海王牌公司跨國經營以人才為本

3

1.1 國際化的趨勢 4

1.2 多國籍企業名稱與意涵 7

1.3 國際人力資源管理與人力資源管理的差異

8

目錄

International Human Resource Management CONTENTS

1.4 國際人力資源管理的重要性 13

1.5 國際人力資源管理的多元構面 19

1.6 環境不確定與文化差異提升國際人力資源的
複雜性 20

1.7 國際人力資源管理的功能環境 21

1.8 國際人力資源管理的一般模式 22

1.9 國際人力資源管理者的能力與角色 26

1.10 結論 27

Part I 總體篇

第 2 章 國際經營環境

- 課前案例：多國籍企業面臨的環境挑戰 35
- 2.1 國際人力資源之經營環境 36
- 2.2 國家外在因素之影響 37
- 2.3 公司內在因素之影響 47
- 2.4 國際商務環境如何影響人力資源？ 50
- 2.5 結論 51

International Human Resource Management

C O N T E N T S

第 3 章 跨文化管理

- 課前案例：佳路公司面臨跨文化溝通與管理難題
57
- 3.1 文化的意涵 58
- 3.2 文化組成要素 59
- 3.3 文化與個人行為的關聯 63
- 3.4 文化差異在管理上的意涵 64
- 3.5 跨文化溝通障礙 71
- 3.6 有效的跨文化溝通 75
- 3.7 跨文化管理策略 78
- 3.8 結論 79

第 4 章 組織結構

課前案例：美芙公司在海外組織的變化 85

4.1 多國籍企業發展的四個階段 86

4.2 多國籍企業的組織結構類型與設計模式 88

4.3 全球組織設計的原則 100

4.4 結論 105

第 5 章 國際人力資源策略

課前案例：莊城公司到中國大陸投資的國際人力
資源本土化策略 109

5.1 策略性人力資源的整合 110

5.2 策略性國際人力資源的一致性意涵 112

5.3 德西瑞與道林的策略性國際人力資源管理
114

5.4 基於資源基礎論的國際人力資源策略 116

5.5 國際人力資源策略類型 121

5.6 國際人力資源策略發展路徑 130

5.7 結論 131

第 6 章 國際人力資源控制

課前案例：爾尼公司的派外人員道德風險問題
137

6.1 從交易成本論解釋跨國經營的障礙 138

6.2 從委託代理論解釋跨國經營的問題 140

6.3 交易與代理成本及控制機制的聯繫 142

6.4 國際人力資源的控制機制 150

6.5 結論 156

Part II 任用篇

第 7 章 國際管理者與派外人員

課前案例：甄選一位派外管理者 165

7.1 管理者特質的改變 167

7.2 國際管理者的能力形象 170

7.3 國際管理者的角色 174

7.4 有效的全球領導者之定義 176

International Human Resource Management

C O N T E N T S

7.5 全球管理者類型的組合 177

7.6 派外人員之差異性 180

7.7 派外人員的派遣類型 181

7.8 派外人員的角色 183

7.9 派外人員的挑戰 185

7.10 結論 187

第 8 章 招募與甄選

課前案例：該挑選什麼樣的人到海外當地擔當重任？ 193

8.1 國際人力資源管理模式的用人政策 194

8.2 派外人員甄選的觀點 197

8.3 派外人員甄選的管道 199

- 8.4 甄選派外人員的因素 201
- 8.5 人員派遣的非工作因素 205
- 8.6 環境因素 207
- 8.7 派外人員的甄選 208
- 8.8 內派人員的趨勢 210
- 8.9 結論 212

第 9 章 人才本土化

- 課前案例：家寶公司的人才本土化 219
- 9.1 派外人員對母公司的意義 220
- 9.2 人才本土化的目的 222
- 9.3 國際人力資源的策略選擇 224
- 9.4 如何推進人才本土化？ 226
- 9.5 人才本土化的歷程模式 227
- 9.6 多國籍企業當地子公司發展階段的調整
231
- 9.7 人才本土化歷程的員工生涯發展 232
- 9.8 結論 235

Part III 發展篇

第 10 章 國際人力資源發展

- 課前案例：當初該不該接受外派？ 243
- 10.1 國際人力資源發展策略 245
- 10.2 派外人員成功的因素 247
- 10.3 國際人才的人力資源發展模式 248
- 10.4 派外人員的生涯發展途徑 253
- 10.5 派外前後的教育訓練課程 256

- 10.6 派外人員歸國的問題與協助 260
- 10.7 結論 262

第 11 章 跨文化培訓

課前案例：家森公司派外人員跨文化問題的解決
269

- 11.1 母國派外人員的文化障礙 270
- 11.2 實施跨文化培訓的目的 272
- 11.3 文化衝突的階段 273
- 11.4 跨文化培訓內容 276
- 11.5 跨文化的訓練模式 278

International Human Resource Management

C O N T E N T S

- 11.6 培養具有跨文化能力的人才 284
- 11.7 結論 285

第 12 章 績效管理

課前案例：派外人員績效考核合理與否的困境
295

- 12.1 派外人員績效考核的差異原因 296
- 12.2 派外人員績效考核的改進 298
- 12.3 派外人員的考評單位 298
- 12.4 績效評估的考核者 302
- 12.5 派外人員的考核標準 303
- 12.6 考核標準重點的移轉 305
- 12.7 母公司如何實施績效考核？ 306

12.8 績效回饋 307

12.9 結論 308

Part IV 激勵篇

第 13 章 國際薪酬

課前案例：王家國際公司派外人員之薪資計算

317

13.1 影響國際薪酬的考量因素 318

13.2 國際薪酬制度的前提 321

13.3 國際薪酬的主要組成部分 323

13.4 派外薪酬的計算方法 330

13.5 國際薪酬的支付基礎 334

13.6 結論 335

第 14 章 勞資關係

課前案例：多國籍企業在不同文化下的勞資關係

衝突 343

14.1 國際勞資關係策略 344

14.2 派外人員的勞資關係 346

14.3 當地勞資關係的差異性 348

14.4 跨國經營的勞資衝突產生原因分析 350

14.5 勞資關係的衝突與因應策略 352

14.6 國際人力資源管理者的勞資關係議題 354

14.7 結論 356

Part V 海外人力資源管理

第 15 章 當地人力資源管理

課前案例：華岡電子在中國大陸的人力資源管理
363

15.1 將母公司文化移植到本土化策略 364

15.2 當地人力資源市場的差異 366

15.3 海外子公司的人力資源規劃 367

International Human Resource Management CONTENTS

15.4 海外子公司的員工招募甄選 369

15.5 海外子公司的教育訓練 370

15.6 海外子公司的績效評估 371

15.7 海外子公司的員工薪酬 372

15.8 人才本土化的留才策略 376

15.9 結論 377

第 16 章 中國大陸當地人力資源管理 與台幹管理

課前案例：正大公司在中國大陸招聘與選用留才
的經驗 389

16.1 中國大陸的人力資源現況 390

16.2 中國大陸的國際人才競爭 391