

跨国企业的战略性人力资源管理

张凤和

(圣晖工程技术(苏州)有限责任公司, 苏州, 215000)

摘要: 随着经济全球化形势的不断深入和世界各国跨国公司的蓬勃发展, 跨国公司已经成为一支不可忽视的力量, 深刻地影响着世界经济、政治和社会生活。本文首先介绍了跨国人力资源管理理论, 接着分析了跨国公司的战略性人力资源管理理论, 最后提出了如何借鉴外企的经验, 提高我国企业人力资源管理水平的几点对策与建议。

关键词: 企业国际化 战略性人力资源管理 跨国经营

中图分类号: G251.6

文献标识码: A

文章编号: 1009—2781(2007)06—0034—02

伴随着经济全球化的不断深化, 企业经营的国际化已成为不可逆转的时代潮流。现代企业的生存与发展受众多因素影响和制约。其中, 最重要也是最根本的因素就是企业的劳动——人力资源, 他们是企业所有资源中唯一与人产生密切关系的因素。战略性人力资源管理代表了现代企业一种全新的管理观念, 有别于传统人力资源管理所扮演的职能性角色, 而以更加总体导向的方式, 探讨人力资源管理与组织的互动关系, 将人力资源管理的各项活动与组织竞争战略相结合, 协助组织获取竞争优势, 达成组织目标。

一、跨国人力资源管理理论

跨国公司是一种与现代化大生产相适应的企业组织形式。它是在一个国家(通常在本国)设立总部, 在其他一个或多个国家设立分支机构和生产经营网点的企业系统。它足以世界市场范围规划生产经营, 在地理上更经济、更有效地组织各生产要素的投入, 追求利润最大化的一种先进的企业组织形式。跨国公司具有以下特征: 经营规模庞大; 经营跨国化的基本手段是对外直接投资; 实施全球经营战略; 内部管理一体化; 市场拓展与灵活经营。

与国内公司一样, 跨国公司也追求多样化经营。收购另一个国家的企业不仅可以实现多样化, 而且也是扩大知名度与知名品牌影响的快速方式。实现了相关多样化的跨国企业还可以协调和利用来自世界各地不同企业的资源, 来获取竞争优势, 也可以为不同但相关的产品树立全球品牌。多样化的跨国公司通过进行跨国和跨公司的交叉互补, 来攻击不同国家的竞争对手。

巴特利特、戈歇尔根据企业获取国际化竞争优势的不同目标和方法, 提出了四种广义的企业国际化战略: 多国战略、国际战略、全球战略和跨国战略。

1、多国战略

采用多国战略的企业主要是通过国别差异实现其收入方面的战略目标。企业常常通过差别化的产品或服务对消费者偏好、工业特性和政府法规方面的国别差异做出反应, 提高它们的经济效率, 本质上是传统差异化战略的一种形态。采用多国战略的企业倾向于把在本国所开发的技能和产品向海外市场转移, 倾向于在有业务的主要国家建立一整套的价值创造活动(包括生产、营销和研究与开发)。

2、国际战略

国际战略是企业利用在全球基础上的创造和创新, 通

过把自己有价值的技能和产品推向外国市场而创造价值。采用国际战略的企业并不选择将价值链活动配置在世界的任何地方, 上游和辅助性活动仍集中在母国总部, 通过其研究与开发和制造活动于母国而带来规模经济和质量。

3、全球战略

全球战略是企业通过实现经验曲线经济和区位经济而降低成本, 增加盈利, 本质上是传统意义的成本领先战略。采用全球战略的企业视任何国家为一个全球平台, 将其价值链活动, 例如制造、研究、开发以及销售, 分布或配置在世界上企业能够“最好或以最低成本”进行这些活动的任何地方, 因此, 一国的比较优势不再仅仅是对当地组织有利, 随着各国的经济自由化和开放程度的不断提高, 任何国家的优势转都能成为企业的竞争优势。

4、跨国战略

跨国战略是企业重新对资产和能力进行组合, 以同时提高效率、灵活性和学习能力。随着经济全球化和国际市场的竞争, 企业国际化经营必须发掘以经验为基础的成本经济和区位经济, 它们必须在企业内部转让与众不同的能力。与此同时, 企业还必须时刻注意顾及地域差别。在现代跨国企业中, 独特的能力并不仅仅存在于母国, 这些能力可以在全球范围内企业的任何一个业务地点形成。

二、跨国公司的战略性人力资源管理

相对于传统人力资源管理, 战略人力资源管理(Strategic Human Resources Management, SHRM)是企业能够实现目标所进行和所采取的一系列有计划、具有战略性意义的人力资源部署和管理行为。

跨国公司有多种选择来制定合适的人力资源管理政策, 不同的战略性人力资源管理导向反映了企业管理者的战略观念和经营哲学。Adler & Ghadar 在 Venon (1966) 的跨国企业产品周期理论基础上建立了国际化经营阶段模型, 即国内生产阶段、国际化阶段、多国经营阶段和全球经营阶段, 并考虑文化对跨国企业经营的影响程度差异, 提出了相应于每一发展阶段的人力资源管理特征与活动重心。

1、国内生产阶段——生产导向

产品技术和工艺占据了管理者的主要注意力, 产品销售主要在高度专业化和有限的国内市场范围内进行。国际市场很小、产品的独特性及缺乏竞争者的市场环境, 使企业采用民族中心型的态度, 即使存在产品出口, 企业通常

也完全忽视文化差异的存在。这一阶段谈不上真正意义上的国际人力资源管理,母国人员对国外代理商只是偶尔进行商务访问。

2、国际化阶段——市场导向

由于竞争者的加入,企业重心集中于扩大市场和产量,企业通常在这一阶段开始国际化经营。若本国市场相对狭小,企业的国际扩展会更早开始。企业开始通过出口输出产品,随着市场培育成熟,逐渐将生产职能向消费市场转移。在这一阶段,对生产手段的改进和国际市场开拓成为企业突出的管理任务。为了实现管理重心的转移,对文化差异的敏感性在这一阶段受到最大程度的重视。企业针对不同的市场调整其经营策略,对文化差异性的管理在产品、生产和营销等领域均有所体现。当经理被派驻海外市场进行一般管理、技术指导与财务控制时,国际人力资源管理就提上了议事日程。由于生产与营销均需考虑文化差异因素,对管理人员的选拔考虑的不仅是技术能力,还包括语言技能、跨文化适应能力和敏感性,因此,来自东道国的管理人员往往被招聘安置到销售、营销或人事部门。

3、多国经营阶段——价格导向

此时产品市场的发展已进入成熟期,产品标准化使生产成本大幅下降,市场竞争的加剧则要求企业将生产转移到要素价格低廉的国家。价格、生产成本替代市场位置成为决定厂商选址的重要因素。价格竞争使文化差异在企业经营中的重要性下降,全球性的价格竞争使基于文化的市场细分不再可行,企业无一例外地通过改进生产工艺、降低要素成本和实现规模经济来保持其竞争优势。这一阶段对全球生产的重视,使其选拔重点转向为国际经营部门招聘最好的管理人员。形成遵循共同价值观与信念的管理团队是人力资源管理的最重要任务之一,这一目标的实现将直接影响企业在不同地理范围、市场内实现总体目标的能力。此外,管理人员开发、职业计划、工作轮换(每3-5年)也在这一阶段出现。

4、全球经营阶段——战略导向

大量的研究者对未来的企业国际化经营及社会发展提出构想。其中,Stan Davis (1987)提出消费者定制生产将取代传统的生产方式,即产品设计考虑个人需要,但生产组装仍实现全球化合作,企业必须在满足个别客户需要和以最低成本提供优质产品之间保持平衡。这一阶段的企业经营将同时在生产、市场和价格等多个角度上进行全球化竞争,而经营中对差异化和全球化的共同关注,使文化差异因素再次引起管理者的重视。这一阶段的国际人力资源管理将重点放在协调全球目标与当地反应能力,其关键在于将文化差异的存在转化为企业经营的机会,通过保护不同观点并存提高企业的创造力和灵活性。管理强调为有潜质的管理人员提供成长和积累经验的机会,并在整个企业中建立持续学习的环境。

在企业国际化经营的不同阶段,特定人力资源管理手段的有效与否取决于企业所面对的外部环境及其战略选择。Adler & Ghadar 提出了国际化经营与国际人力资源管理的中心不在于找到最佳的管理政策,而在于建立管理政策与外部环境、企业总体战略的平衡。

三、中国企业国际化实施战略性人力资源管理的建议

中国一些优秀企业国际化道路的发展是令人期待的,然而,这些跨国企业处在国际化发展的初期,国际化的能力存在不足。对于处于核心关键问题的国际人力资源战略,

本文通过研究,提出下述几点建议:

1、制定人力资源发展战略规划

在企业国际化经营过程中,必须拥有一定质量和数量要求的人力相匹配。制定人力资源规划要根据企业的发展战略和组织结构的设置,梳理岗位信息,进行工作分析并结合业务发展计划还应在科学的人力资源规划方案基础上,进行相应的员工职业生涯规划 and 培训规划,设计客观的薪酬体系和绩效考核体系,为企业国际化的持续发展提供人力资源。

2、实施战略性人力资源管理体系

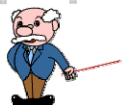
根据企业的发展战略,有计划有步骤地对人才进行培养、招聘筛选,根据战略实施时间安排储备人才,在合适的环境和时间使合适的人充分地发挥其良好的技能,并构建组织的高效率;与员工共同设计职业生涯发展计划并系统性地对员工开展培训;将企业的发展战略与薪酬、福利战略相结合;使员工成为企业的合作伙伴。

人力资源管理者为驾驭和推动业务的发展,需要加强对企业文化、价值观引导,优化组织架构,充分发挥组织的效率。可以看到,人力资源管理的上述转变是战略性的质的飞跃,人事部门从过去的“人事出纳”肩负起从整体规划到员工激励开发,从组织文化评价、建设到员工职业生涯规划,从人力资源组织到支持组织整体战略的系统性工作。

3、跨文化人力培养

跨文化人力培育可以提升跨文化的认知与处理的技巧,在跨国组织中融合文化差异所产生的不同价值,进而达成组织的目标与绩效之提升。跨文化人力培育的目的主要有三:学习认识文化差异;培养尊重文化差异;以及调适文化差异。而跨文化人力培育量大的课题,乃是冀望跨国的外派人员能够在顾及与包容各地文化特性的同时,又能维持健全的差异性,以创造企业的竞争优势,这是跨文化经理人的价值所在。跨文化经理人了解与运用文化差异,将可促进组织文化融合,进而强化与健全经营运作,化阻力为助力,以达创造与提升跨国企业绩效的量终目标。

全国Mini-MBA职业经理双证班



精品课程 权威双证 全国招生 请速充电

你可能准备跳槽或者求职, 却为缺少行业经验和专业证书而被用人单位百般挑惕!

你可能目前衣食无忧, 但随着年龄的增长和社会竞争压力的增大, 因为得不到专业的全新培训而失去竞争的机会和面临被淘汰的危机。

美华教育携手中国经济管理大学面向全国举办迷你 MBA 职业经理双证书班, 毕业颁发双证书。

招生专业及其颁发证书

认证项目	颁发双证	学费
全国《职业经理》MBA 高等教育双证书班	高级职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《人力资源总监》MBA 双证书班	高级人力资源总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《生产经理》MBA 高等教育双证班	高级生产管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《品质经理》MBA 高等教育双证班	高级品质管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销经理》MBA 高等教育双证班	高级营销经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《物流经理》MBA 高等教育双证班	高级物流管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《项目经理》MBA 高等教育双证班	高级项目管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《市场总监》MBA 高等教育双证书班	高级市场总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《酒店经理》MBA 高等教育双证班	高级酒店管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《企业培训师》MBA 高等教育双证班	企业培训师高级资格认证毕业证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《财务总监》MBA 高等教育双证班	高级财务总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销策划师》MBA 双证书班	高级营销策划师高级资格认证证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《企业总经理》MBA 高等教育双证班	全国企业总经理高级资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《行政总监》MBA 高等教育双证班	高级行政总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《采购经理》MBA 高等教育双证班	高级采购管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《医院管理》MBA 高等教育双证班	高级医院管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《企业管理咨询师》MBA 双证班	高级企业管理咨询师资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元



【授课方式】 全国招生、函授学习、权威双证

我校采用国际通用3结合的先进教育方式授课（远程函授+教学电子光盘自修+网络学院持续视频学习）



【颁发证书】 学员毕业后可以获取权威双证书与全套学员学籍档案

- 1、毕业后可以获取相应专业钢印《高级职业经理资格证书》;
- 2、毕业后可以获取2年制的《MBA研究生课程高等教育研修结业证书》;



【证书说明】

1. 证书加盖中国经济管理大学钢印和公章（学校官方网站电子注册查询、随证书带整套学籍档案）;
2. 毕业获取的证书与面授学员完全一致，无“函授”字样，与面授学员享有同等待遇，证书是学员求职、提干、晋级的有效证明；。



【学习期限】 3个月（允许有工作经验学员提前毕业，毕业获取证书后学校仍持续辅导2年）



【收费标准】 全部费用1280元（含教材光盘、认证辅导、注册证书、学籍注册等全部费用）

函授学习为你节省了大量的宝贵的学习时间以及昂贵的MBA导师的面授费用，是经理人首选的学习方式。



【招生对象】

- 1、对管理知识感兴趣，具有简单电脑操作能力（有2年以上相应工作经验者可以申请提前毕业）。
- 2、年龄在20—55岁之间的各界管理知识需求者均可报名学习。



【教程特点】

- 1、完全实战教材，注重企业实战管理方法与中国管理背景完美融合，关注学员实际执行能力的培养；
- 2、对学员采用1对1顾问式教学指导，确保学员顺利完成学业、胸有成竹的走向领导岗位；
- 3、互动学习（专家、顾问24小时接受在线咨询，第一时间回答学员的提问和咨询）



【考试说明】

1. 卷面考核：毕业试卷是一套完整的情景模拟试卷（与工作相关联的基础问卷）
2. 论文考核：毕业需要提交2000字的论文（学员不需要参加毕业论文答辩但论文中必修体现出5点独特的企业管理心得）
3. 综合心理测评等问卷。



【颁证单位】

中国经济管理大学经中华人民共和国香港特别行政区批准注册成立。目前中国经济管理大学课程涉及国际学位教育、国际职业教育等。学院教学方式灵活多样，注重人才的实际技能的培养，向学员传授先进的管理思想和实际工作技能，学院会永远遵循“科技兴国、严谨办学”的原则不断的向社会提供优秀的管理人才。



【承办单位】

美华管理人才学校是中国最早由教委批准成立的“工商管理MBA实战教育机构”之一，由资深MBA教育专家、教育协会常务理事徐传有教授担任学校理事长。迄今为止，已为社会培养各类“能力型”管理人才近10万余人，并为多家企业提供了整合策划和企业内训，连续13年被教委评选为《优秀成人教育学校》《甲级先进办学单位》。办学多年来，美华人独特的教学方法，先进的教学理念赢得了社会各界的高度赞誉和认可。



【咨询电话】 13684609885 0451--88342620

【咨询教师】 王海涛 郑毅

【学校网站】 <http://www.mh.jy.net>

【咨询邮箱】 xchy007@163.com



【报名须知】

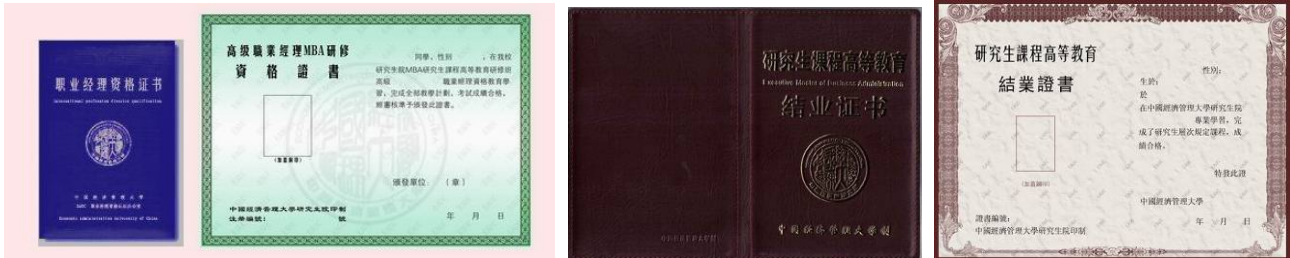
- 1、报名登记表格下载后详细填写并发送邮件至 xchy007@163.com (入学时不需要提交相片，毕业提交试卷同时邮寄4张2寸相片和一张身份证复印件即可)
- 2、交费后请及时电话通知招生办确认，以便于收费当日学校为你办理教材邮寄等入学手续。



【证书样本】(全国招生 函授学习 权威双证 请速充电)

(高级职业经理资格证书样本)

(两年制研究生课程高等教育结业证书样本)



【学费缴纳方式】(请携带本人身份证到银行办理交费手续，部分银行需要查验办理者身份证)

方式一	学校地址	<p>邮寄地址：哈尔滨市道外区南马路 120 号职工大学 109 室</p> <p>邮政编码：150020 收件人：王海涛</p>
方式二	学校帐号 (企业账户)	<p>学校帐号：184080723702015 账号户名：哈尔滨市道外区美华管理人才学校</p> <p>开户银行：哈尔滨银行中大支行 支付系统行号：313261018018</p>
方式三	交通银行 (太平洋卡)	<p>帐号：40551220360141505 户名：王海涛</p> <p>开户行：交通银行哈尔滨分行信用卡中心</p>
方式四	邮政储蓄 (存折)	<p>帐号：602610301201201234 户名：王海涛</p> <p>开户行：哈尔滨道外储蓄中心</p>
方式五	中国工商银行 (存折)	<p>帐号：3500016701101298023 户名：王海涛</p> <p>开户行：哈尔滨市道外区靖宇支行</p>
方式六	建设银行帐户 (存折)	<p>中国人民建设银行帐户(存折)： 1141449980130106399</p> <p>用户名：王海涛</p>
方式七	农业银行帐户 (卡号)	<p>农业银行帐户(卡号)： 6228480170232416918 用户名：王海涛</p> <p>农行卡开户银行：中国农业银行黑龙江分行营业部道外支行景阳支行</p>
方式八	招商银行 (卡号)	<p>招商银行帐户(卡号)： 6225884517313071 用户名：王海涛</p> <p>招商银行卡开户银行：招商银行哈尔滨分行马迭尔支行</p>

可以选择任意一种方式缴纳学费，收到学费当天，学校就会用邮政特快的方式为你邮寄教材、考试问卷以及收费票据。