

企业跨国经营中人力资源管理模式的选择研究

王 丰

(河北工程大学 财务处,河北 邯郸 056038)

[摘 要]近年来,我国企业不断向外发展形成跨国经营趋势加大。由于种种原因我国企业对外经营管理的经验有限,尤其是至关重要的人力资源管理经验,关于跨国企业的人力资源管理模式研究远远不及实际应用。本文借鉴国内外人力资源管理模式,同时重点分析了影响人力资源管理模式的因素,在这些基础上创新性的提出了根据我国企业实际情况的人力资源管理模式,选择了一系列的较符合我国跨国企业的人力资源管理模式。

[关键词]跨国企业;人力资源;模式

[中图分类号]C931.4 **[文献标识码]**A **[文章编号]**1673-9477(2010)02-0033-02

随着我国的经济实力的不断增长,很多大型企业实力大大增强,不断对外发展,这就带来了关于跨国企业管理的很多问题,其中人力资源管理的不适应性突出。跨国公司的生产经营除了将生产系统从一个国家转移到另一个国家进行生产外,更重要的是,要将执行生产系统的人力资源系统在不同的国家进行转移和整合。但是企业人力资源的制度和管理实务,在一个国家执行成功,却未必适应于另一个国家。因为跨国公司人力资源管理的对象是国籍不同的员工,他们在文化传统、价值观念、社会关系、政治观点、劳资关系、文化程度等方面存在很大差异。这些决定了跨国企业的人力资源管理需要从实际出发,结合较先进的管理模式,对我国跨国企业的人力资源管理模式进行系统的优化选择。通过在理论上的研究形成系列的人力资源管理模式,将大大提高我国跨国企业在外经营能力,以此提高跨国企业自身的实力。

一、跨国企业已有人力资源管理模式

跨国公司实施人力资源管理的模式有很多,从国内外已有的相关资料中看,其中具有代表性的模式具有以下几种。

(一)地区中心模式

在地区中心模式中,子公司按照地区进行分类,各个地区内部的人力资源尽可能的协调,子公司的管理人员由本地区任何国家的员工担任,地区内部的协调与沟通的程度很高,而在各个地区与公司总部之间的沟通和协调是非常有限的。

(二)全球中心模式

在全球中心模式中,公司总部与各子公司组成一个全球性的系统,该系统被认为是一个经济实体而不是母公司与各子公司的一个简单集合。全球中心模式下的人力资源管理服务于整体最优化的目标,因此既可以有在整个系统中普遍适应的政策,也可以有局部适应的政策。人力资源管理工作和其他管理工作可以由最适合的任何国家的员工担任。

(三)民族主义中心模式

在民族主义中心模式中,企业将在本国母公司中的政策和与操作方法直接移植到海外的子公司,这些子公司由母国派出的本国员工管理,同时母公司对子公司进行严密的控制,在这种情况下,子公司的经理就需要在总部的规定与东道国的员工可以接受的政策之间进行协调。

(四)多中心模式

在多中心模式中,母公司与子公司基本上是相互独立的,各个子公司实行适应当地特有环境的人力资源管理模式,人力资源管理人员也由当地员工担任。在这种情况下,子公司的管理人员有相当大的自治权。

二、影响跨国企业人力资源管理模式的因素

跨国公司人力资源管理模式的选择取决于多种因素,这些因素来自于企业内外的各种情况,常见的影响因素有以下几种。

(一)东道国经济政策的影响

东道国经济发展水平不同,一般企业会投向发展中国家,发展中国家的管理人才和专业技术人员缺乏,这些国家鼓励外国

公司到本国投资的一个重要目的就是为外国公司培训本国人力资源。在这种情况下,跨国公司就需要采取民族中心主义,并派出本国员工管理子公司和担当子公司中的重要职务。

(二)东道国的管理、教育和技术发展水平

在经济发达的国家和地区,存在大量的素质良好的管理和技术人员,企业可以采取多中心、地区中心甚至全球中心的人力资源管理模式;而在经济落后的国家和地区,大多数员工缺乏运营现代化的生产过程和从事服务活动所需要的基本技能,因此企业必须采取比较集中的人力资源管理模式,并派出本国员工进行现场监控。

(三)产品性质和生产技术要求

企业提供的产品和服务本身需要复杂的技术,为了确保达到特定的生产标准和进行质量控制,则需要采取集中化的策略,派出本国的管理人员和技术人员来监督和管理生产过程;产品的生产技术并不复杂,而且还有可能需要根据当地市场的需要进行生产技术的调整,企业需要东道国的人才才能取得在东道国市场上的成功。

(四)组织与产品的生命周期

跨国公司的人力资源管理策略也受到组织的生命周期和企业所提供的产品在各个国际市场上的产品生命周期的影响。在初创阶段,公司在人力资源管理上将主要采取民族主义中心方式。在功能扩张阶段,企业可能采取多中心的人力资源管理方式,由当地员工来组织海外的生产。在控制增长阶段,企业强调生产率的提高和成本的降低,并尽力在主要的海外业务单位和国内的各个部门间谋求规模经济和功能整合,企业倾向于采取地区中心主义,并开始向全球中心方向发展。在战略发展阶段,企业就需要采取全球中心方式的人力资源管理策略,一般采取全球一体化模式。

(五)文化与劳动力成本差异

企业总部的文化差异对人力资源管理模式的选择也有很大影响,各海外子公司之间的文化差异也会对人力资源管理政策的选择起到限制性作用。各个国家的劳动力成本的不同也会引起国际人力资源管理政策上的差异,这是因为如果东道国的劳动力成本比较高,跨国公司就需要采取更加强调生产效率的人力资源管理模式,以不断提高员工的绩效水平。

三、跨国企业人力资源管理模式的选择

跨国企业在对外经营管理中受到各个方面因素的影响,存在很多不确定的情况,在选择较合适的人力资源管理模式时存在一定的难度。但在宏观层面上针对跨国人力资源管理模式的选择有以下几个方面。

(一)人力资源战略应同企业战略相一致

人力资源战略的制定应以企业总体的发展战略为指导,以远景规划所规定的目标为方向。企业在确定人力资源发展战略时,要清楚企业的远景规划和战略目标,然后再确定人力资源发展战略。人力资源战略作为企业发展总战略的重要组成部分,对实现企业发展的总体战略起着巨大的支持和推动作用。

(二)提高人力资源管理职能部门整体水平

招聘、薪资福利、绩效考核、培训工作以职能形式各自独立,

而对企业领导者或管理者来说,优秀人才的招募及保留、员工考核评价的建立、激励员工的方式、企业管理者的培养等人力资源问题往往是超越这些职能的,只有将人力资源的各个职能作为一个整体系统来解决这些问题才能使人力资源真正发挥功效。为此跨国企业的领导者应借鉴先进的人力资源管理模式,着眼长远的人力资源管理,从全新的角度,以系统、全局的眼光来理解人力资源管理,建立基于企业远景和经营战略并符合自身背景和特点的人力资源管理系统,以此提高人力资源管理水平。

(三)重视员工的综合素质与职业生涯规划

技能固然是人才的重要方面,但绝不是人才的全部内涵。人力资源管理的各个环节均要强调综合素质。企业全员素质的提高对其整体实力及在市场竞争中的竞争力起重要因素。管理员工的职业生涯规划是让员工得到适性发展,推行全员培训,全面提高员工的素质,做到员工和企业的双赢,因此,人力资源管理应帮助员工认识自己,分析环境,确立正确的生涯目标和成才方法,使员工的发展与组织的发展相一致,让员工的职业生涯规划与组织发展战略相吻合。既能使员工成才,又能为企业所需,是企业开发人才的有效手段。

(四)形成良好的培训机制

企业为满足发展的需要,可以从内外两方面来丰富自己的人力资源构成。在人力资源开发过程中,内部培训扮演着相当重要的角色。跨国企业应建立培训机制,通过培训弥补人才的不足。良好的培训机制能使员工素质得以迅速提升,从而调动员工积极性,将企业发展与员工个人发展有机地联系起来。

(五)做好绩效考核与制定有效激励机制

人力资源其开发与使用是讲求效益的,跨国企业应建立严格而科学的制度以便于对员工的工作进行监督管理,以利于提高工作效率实现企业目标,利于员工更好地实现个人职业生涯

规划。激励机制作为企业人力资源开发与管理工作的重要组成部分,它的顺利进行离不开公司人力资源管理系统框架的建立以及机制的完善。跨国企业必须从整体战略眼光来构筑整个人力资源管理的大厦,并让激励机制与人力资源管理的其他环节相互联结、相互促进。激励问题实际上就是调动员工积极性的问题,跨国企业人力资源工作者只有努力了解员工的需要才能选择最佳的激励方式,并应坚持报酬与贡献相匹配的原则,否则就会削弱甚至失去其激励作用。

四、结论

跨国公司人力资源开发与管理的各种模式是在各国不同环境的影响下,并在各国企业跨国经营的具体实践中形成的。人力资源开发与管理没有最好模式。我国企业在借鉴国外跨国公司人力资源开发与管理的成功经验的同时,要根据本国、本企业的特点摸索出适合自己的方式。我国跨国公司的人力资源开发与管理应该从公司目前及未来对人力资源的需要出发,制定全面、科学的人力资源开发与管理政策,利用合适的模式来提高企业的国际竞争力。

【参考文献】

- [1]原毅军. 跨国企业管理[M]. 大连:大连理工大学出版社, 1999.
- [2]周朝奋. 当代中国企业人力资源管理创新[J]. 商业研究, 2000, (2): 47.
- [3]高湘一. 跨国公司经营与管理[M]. 北京:中国商务出版社, 2006.
- [4]胡宏峻. 跨文化管理[M]. 上海:上海交通大学出版社, 2004.

[责任编辑:陶爱新]

Transnational management of Human resources management model selection

WANG Feng

(Financial Department, Hebei University of Engineering, Handan 056038, China)

Abstract: Recent years, our enterprises keep developing outward and the tendency of transnational management is arising. For a series of reasons, the transnational management experiences of our enterprises are limited, especially the human resources management experience, which is the most important. However, the researches of human resources management in transnational enterprises can not meet the requirement of practical application in our country. This paper references to foreign human resources management modes and selectively analysis the elements that affect the human resources management. In these bases, a human resources management mode which is based on our enterprises actual situation is proposed innovatively. A series of human resources management modes are selected which fit our transnational enterprises more.

Key words: transnational enterprises; human resources; mode

(上接第25页)

The factors analysis affecting the channel choice of the consumer shopping

BU Guo-miao¹, ZHANG Bo-wen¹, CAO Yan-ling²

(1. College of Management, Hebei University of Engineering, Handan 056038, China;
2. Jizhong Energy Fengfeng Group Co., Ltd., Handan 056200, China)

Abstract: The paper analyzes the four factors, such as the factors affecting consumer shopping behavior, the type of product or service, the service level of channel and the development of web information, which affecting the channel choice of the consumer shopping. Then proposes some suggestions on those factors.

Key words: the consumer shopping behavior; the channel choice; shopping channel