

文章编号: 1674 - 5566(2012)05 - 0923 - 06

跨国经营企业人力资源本土化的问题与对策

陈艳红¹, 姜启军²

(1. 上海海洋大学 社会科学部, 上海 201306; 2. 上海海洋大学 经济管理学院, 上海 201306)

摘要: 本土化战略是跨国经营企业在经济全球化浪潮中的生存和发展之道, 人力资源本土化是本土化战略中最为关键的一环。跨国经营企业实施人力资源本土化有多种动因: 吸引当地人才以降低经营成本; 减少文化摩擦以促进文化融合; 满足消费需求以拓宽销售渠道; 改善与东道国关系以提升企业形象。跨国经营企业在实行人力资源本土化过程中也遇到很多难题: 母公司的价值观贯彻问题; 本土人员的归属感提升问题; 人力资源本土化中的程度把握问题; 人才争夺中的东道国支持问题。为了成功地进行跨国经营管理活动, 跨国经营企业在推行人力资源本土化战略时, 要制定相应的对策: 创新继承母公司价值观; 稳步推进人力资源本土化进程; 联合培养东道国优秀人才; 合理制定薪酬制度体系。

关键词: 跨国经营企业; 人力资源本土化; 问题; 对策

中图分类号: F 276.7

文献标志码: A

经济发展愈加全球化, 本土化就愈能解决实际问题。随着跨国经营在经济全球化浪潮下的蓬勃发展, “思考全球化, 行动本土化” 成为许多跨国经营企业的经营管理准则。跨国经营本土化是指企业在跨国经营活动中, 为迅速适应东道国的政治、经济、文化和社会环境, 在人员、技术、市场、企业文化等方面实施当地化战略, 努力塑造成为本地企业。跨国企业的成功经营首先取决于其人力资源本土化状况, 在此探讨人力资源本土化的问题与对策, 以就教于各位专家和同行。

1 跨国经营企业人力资源本土化的多种动因

跨国经营企业的人力资源本土化是指企业的经营管理职位, 尤其是中高级管理职位和关键技术职位等逐渐由东道国当地人员担任, 甚至最后由东道国本土人员完全替代外方人员管理当地的企业。人力资源本土化可以更好地利用东道国的人力资源, 更好地适应东道国环境, 更

地实现与东道国的文化融合, 更容易获得东道国的好感和支持, 从而更加全方位地促进跨国经营企业的自身发展。

1.1 吸引当地人才以降低经营成本

人力资源本土化可以降低直接成本。跨国经营企业外派人员工资一般包括三部分: 工资、国外工作津贴及补助, 不仅其工资比国内同级工作人员高, 而且还要享受交通费、搬家费、工假旅游费、住宅补助费、教育援助费和各种社会保障费用等。跨国经营企业常以大大低于母国工资水平的薪酬雇用当地员工, 达到节约人力资源成本目的。人力资源本土化还可降低间接成本, 特别是机会成本。当地人才熟悉本国的国情和人情, 了解当地的法律和文化, 掌握当地的市场和经验, 拥有成熟的社交圈, 有经验、有朋友的他们能够为跨国企业在当地的经营管理争取更多的机会。

1.2 减少文化摩擦以促进文化融合

跨国经营企业在东道国当地实现文化融合的程度直接影响到其经营管理的效率和准确性。

收稿日期: 2012-06-12 修回日期: 2012-07-13

基金项目: 教育部人文社会科学研究规划基金(12YJA630043); 上海海洋大学重点建设高水平综合教育选修课程项目(A-2600-11-0019)

作者简介: 陈艳红(1972—), 女, 副教授, 博士, 研究方向为高校思想政治教育及企业文化研究。E-mail: yhchen@shou.edu.cn

人力资源本土化能够充分发挥当地职员在母国文化与当地文化融合中的媒介作用。当地职员熟悉本土的各种情况,了解跨国经营企业与当地企业的差异所在,能以本土人员和外企职工的双重身份,最大程度上克服文化背景、思维方式、情感体验等方面差异对企业经营管理的负面影响。安排那些说当地语言、理解当地传统和行为规则的优秀人才,代表企业与消费者、政府管理官员以及其他的利益相关者互动交流,能够在一定程度上降低民族主义的情绪冲突,提高跨国经营企业的经营管理效率。

1.3 满足消费需求以拓宽销售渠道

实行人力资源本土化策略,能借助于本土人员对当地消费文化的深刻了解和准确把握,研发出满足当地消费需求的产品和服务,籍此拓展销售渠道,提高企业在东道国的市场竞争力。跨国经营企业在东道国面临着与母国不同的市场环境:从政府的市场导向到企业的市场定位、从产品的生产理念到消费者的消费理念、从原材料的供应渠道到产品的分销渠道等等,都存在着客观差异,也造成了当地消费者的独特需求。本土化的研发人员“具有本土文化教育背景、更了解本土技术环境与本土合作伙伴特点、更准确把握客户需求的优势,所研发技术与方案更能与客户需求有效匹配”^[1],能够以更具亲和力的本土产品满足当地消费者的独特需求。本土化的销售人员能充分利用其在当地已经建立的良好人脉关系来开拓市场,拉近跨国企业与当地消费者之间距离,降低信息成本及时间成本,提高跨国经营效率。

1.4 改善与东道国关系以提升企业形象

跨国经营企业可以通过增加东道国当地人员就业机会以及帮助东道国提高经营管理水平渠道,取得东道国当地政府的信任,规避当地企业的联合打压,赢取当地消费者的支持,塑造企业的本土化形象,提高企业的本地知名度和美誉度。很多国家尤其是发展中国家为了保证本国人员就业率,从法律上规定了跨国企业雇用本国人员的要求。跨国经营企业如能遵守东道国保护本国人员就业的相关规定,摒弃民族偏见、任人唯贤、大胆起用本土优秀人才,将会取信于东道国政府和民众,在东道国树立起“本地企业”的良好形象。跨国经营企业实行人力资源本土化

战略时对本土人员进行大规模的技术和管理培训,不仅有利于企业自身经营,而且能把企业一流的科学技术和成功的经营管理经验惠及东道国,提高东道国的经营管理水平和驾驭国际市场的能力,加速东道国经济与国际接轨的进程。

2 跨国经营企业人力资源本土化的主要问题

跨国经营管理必然受母国文化与东道国文化之双重影响。由于双方文化之间客观存在的冲突以及跨国经营企业主观上服务于母国的属性所在,人力资源本土化战略不可避免地出现一些经营管理难题,阻碍着跨国经营企业战略目标的实现。

2.1 母公司的价值观贯彻问题

企业价值观是指企业在发展过程中形成的由企业内部大多数人共同认可的对企业内外部重要命题和重要关系的根本看法和观点^[2]。若母国文化与东道国文化大相径庭,则两种文化的差异与冲突必然导致跨国经营企业在许多方面存在着沟通和协调矛盾而使母公司的价值观难以贯彻。

母国外派管理人员的价值观贯彻问题。母国外派人员带着全球化战略任务来东道国经营企业,他们对人力资源本土化战略中的本土化与全球化的关系理解和把握程度决定了其对母公司价值观的贯彻程度。母国人员被派到海外工作,一般需要一至二年的时间才能相对熟练当地语言文化环境、理解当地经营管理风格、适应当地生活环境以及建立工作和生活中的交际圈等,在这段磨合期他们贯彻母公司价值观时往往倾向于比较机械地采用母国中心主义模式或过急地采用本土中心主义模式,难以正确贯彻母公司价值观。另外,母国人员由于文化差异、家属不适应、子女教育问题的烦恼等也可能造成思想上不稳定,甚至在履行管理职责时半途而废,使跨国经营企业被迫中途换人而使母公司价值观贯彻难以正常延续。

东道国当地管理人员的价值观贯彻问题。跨国经营企业在东道国尤其是发展中国家难以聘到合适的高层决策和管理人才。已聘用的东道国人员常以本民族眼光看待跨国经营企业的全球性业务,对母公司价值观不能完全理解和贯

彻,甚至因过多关注本民族利益而使东道国子公司偏离母国总公司目标,最后造成全球化战略走向失败。

母公司与子公司之间的价值观整合问题。企业跨国经营必然面临着宗教文化、消费观念、审美观、道德观以及日常生活习惯等方面文化冲突,而文化冲突又会对跨国经营企业的经营管理造成全方位、全系统和全过程的影响。“当产出的难以测量性与低程序化的可控性同时存在时,通过共享的价值观观念系统(也就是文化控制)来控制母公司和子公司之间的关系就比较合适^[3]。”但母子公司之间的价值观整合问题较多,无论是跨国经营企业母国外派高层管理人员忽视文化差异硬推母公司价值观的做法,还是东道国高层管理人员过分青睐本国企业价值观而忽视母公司价值观的做法,都会使母公司与子公司的价值观整合缺乏整体性,导致母、子公司之间在经营理念、经营战略等方面无法契合,最终影响到企业的全球化经营大业。

2.2 本土人员的归属感提升问题

在跨国经营企业中,大多数本土员工对自己工作价值的评价都定义在短期基础上,很难提升对跨国经营企业的归属感。

薪酬福利上的低人一等现象影响归属感。综合考虑母子公司目标定位差别、地域文化差别、时间差别等各种因素,跨国经营企业为降低人力资源成本,在母国外派人员、东道国当地人员以及第三国人员等不同国籍员工的工资方面采取较为明显的差别措施,尤其是东道国当地人员的薪酬福利往往远远低于母国外派人员。本土人员常以此质疑薪酬水平的公平性和效率性。当东道国员工在与母国同事相同或类似的职位上赚取较低的工资时,就会产生不满的意见和行动,影响对企业的归属感。

职位晋升上的“玻璃屋顶”现象影响归属感。跨国经营企业基于母国中心主义理念或者全球中心主义理念指导,对资金、发展战略、人事等重要岗位的管理人员往往采取母公司外派形式,东道国本土人员在重要岗位上往往遭遇“玻璃屋顶”或者“天花板”现象。在企业人员构成比例中,越往上层,本地人员所占比例越小,日本和韩国的跨国经营企业表现更为明显。一项对 341 家韩资企业的人员本土化问卷调查显示,就全体

员工构成比例而言,人力资源本土化程度高达 98.2%,管理层本土化程度仅为 51.3%,而其中决策层本土化的均值为 13.5%。341 家韩资企业中,72.6% 的被调查企业没有本地决策层干部^[4]。本土化人员因晋升难而降低了归属感。

学习、交流上的限制影响本土员工的归属感。在选派母国人员及招聘第三国人才时,跨国经营企业对其工作能力、学习能力、克服文化差异能力等条件考察严格,入职以后培训规格也较高。而对本土人员的招聘条件相对宽松一些,且入职以后的培训规格也较低。本土人员因其国籍限制而获得更少的跨国学习和交流机会,其职业发展因此受限,一旦与企业的心理契约无法平衡,则会选择离开企业。

2.3 人力资源本土化的程度把握问题

尽管“母公司所在国的国别会影响到子公司人力资源本土化的程度”^[5],但关键还在于跨国经营企业本身对本土化程度的理性把握。各跨国经营企业在人力资源本土化程度和层次上各有千秋,即便是同一家跨国公司在世界各地开设不同分公司的本土化程度也有所区别。

人力资源本土化的速度问题。该速度主要体现为母公司放权给东道国当地人的速度。速度把握不准会导致母公司失去对子公司的管理控制而走向失败。放权过快可能导致子公司业务不熟、无力经营而败。放权过慢可能导致当地管理者和员工对企业的信任,错失东道国宝贵的人力和物力资源,影响子公司的业务开展和跨国企业的整体战略。

人力资源本土化的层次问题。人力资源本土化的层次关系到跨国经营企业的经营绩效。在华跨国经营企业中,“美国公司的业绩普遍好于欧洲公司,而欧洲公司的业绩又普遍好于日本公司,恰与其使用中国本土人才的数量成正比”^[6],也与其使用本土人才的层次成正比。人力资源本土化并非仅指一般员工来自东道国,而主要指高层管理和科技人才的本土化。人力资源本土化程度过高,可能会导致子公司极端本土化而脱腔走板,有违跨国经营全球化初衷。人力资源本土化层次过低影响跨国企业在东道国的经营,可能使企业陷入人才沟通、业务协调与监督管理等方面经营困境。

2.4 人才争夺中的东道国支持问题

人力资源本土化战略的实施使东道国面临着人才竞争日益国际化、激烈化的新形势^[7]。人力资源本土化程度越高意味着跨国经营企业与东道国争夺人才的激烈程度越高。尤其是发达国家的跨国研发机构大量进入发展中国家,给发展中国家本土企业和科研机构的人才招聘带来了巨大压力^[8]。跨国经营企业通常以比东道国企业更科学的管理理念、更优越的工作环境、更优厚的薪金福利等吸引东道国尤其是发展中国家本已有限的高层人才。跨国经营企业对东道国企业高级人才的争夺,使东道国同类企业不仅因失去优秀人才而受损,而且因尚未流失的员工急欲跳槽心理影响工作积极性而受损,这在一定程度上抑制了东道国同类企业的发展。在一些关系到国家利益、人民财产安全的重要行业里,掌握核心技术的高层次人才一旦被跨国经营企业挖走,就会严重威胁东道国的经济及技术安全,导致东道国被迫出台一些对跨国经营企业不利的人才限制措施。

跨国经营企业的人才争夺也影响到东道国的就业区域导向和行业导向意图。跨国经营企业往往选址在沿海大中型经济发达城市,企业的薪酬和发展对本土人员有吸引力,也带来沿海地区的人才积聚和就业压力^[9]。对于东道国以政策导向鼓励就业的相对落后内陆地区,跨国经营企业较少涉足,东道国本土人才也缺乏兴趣,一定程度上造成东道国地域经济发展的进一步不平衡,这也迫使东道国采取一些取消或限制跨国经营企业优惠政策的决定。

3 跨国经营企业人力资源本土化的相对策略

跨国经营企业在推行人力资源本土化战略时,必须找准跨国经营管理中可能出现的各种问题并制定相应解决对策,才能赢得跨国经营的可持续发展。

3.1 创新继承母公司价值观

跨国经营企业的成功取决于企业内部在跨文化理解基础上形成的统一价值观体系^[10]。没有一家跨国经营企业能无视母国价值观存在而建立完全本土化的子公司价值观。

提升子公司与母公司的价值观匹配水平。

母公司对子公司的价值观管理和控制主要分两个步骤实现:一是搭建制度平台来传承母公司价值文化,二是通过文化制度建设或文化管理变革来实现价值观从母公司到子公司的自上而下执行。这两个步骤实现的关键:一是取决于母公司外派高层管理者的主导作用以及在东道国当地招聘的高层管理者的辅助作用;二是取决于企业文化的建设力度。在建设过程中,母公司价值观主导着子公司企业文化构建,子公司在继承母公司价值观的同时也要根据子公司地域文化等具体情况对母公司价值观与日俱进地、因地制宜地加以创新而形成独特的子公司价值观。理想的母子公司价值观匹配水平为:子公司与母公司价值观既一脉相承又兼具本土特色。

提升个人与企业的价值观匹配水平。两者之间的匹配程度越高,越可以改善员工的工作态度,提高员工的工作绩效,使企业拥有并保持高度忠诚的人力资源队伍^[11]。企业价值观的形成理念主要来自领导层,而企业价值观的贯彻除了领导层身体力行的推动还要依靠广大员工的认可和执行。跨国经营企业不仅在招聘时需适当了解当地员工价值观情况,更重要的是在聘用以后加大对员工价值观培训力度。子公司可以通过宣传教育法、恩威并举法、环境优化法、网络建设法等方法努力提高企业个人价值观与企业价值观的匹配水平。

3.2 稳步推进人力资源本土化进程

跨国经营企业在落实人力资源本土化行动中,要信任和依赖东道国员工,稳步推进本土化进程。

理性把握人力资源本土化的速度。人力资源本土化进程一般需要3至5年。在海外设立子公司之初,为了转移技术和管理,塑造特定的经营模式,一般向东道国派遣许多人员。但随着子公司在当地站稳脚跟,在当地人逐渐积累经验并有能力自主经营时,逐步把一些重要职位让给当地人,充分发挥当地人的智慧和才能,促进跨国经营的持续发展。

理性把握人力资源本土化的层次。跨国经营企业最好把重要的地区总部、研发中心、设计中心等也安置在东道国,提高管理人员、研发人员的本土化层次水平。海外子公司的经营领导班子要尽可能地由当地人组成,视企业需要可在

高层管理职位保留较小比例的母国人员,中层管理者和一般员工则一般为当地人。企业经营决策的责任和权力相应合理地转移到当地人手中,以推进职务当地化和当地化管理,激发当地员工的工作热情,稳定职工队伍。跨国经营企业在东道国人力资源本土化进程中要根据各个时期不同的人力资源需求,安排适当的人选。

3.3 联合培养东道国优秀人才

跨国经营企业可以采取与东道国高等院校、科研院所等联合培养人才的方法化解双方之间激烈的人才竞争,从人才“收割机”转化为人才“孵化机”,满足东道国通过招商引资提高本国经营管理水平的良好愿望,以期争取东道国政府的人力资源支持。

跨国经营企业与东道国高校院所联合培养人才。跨国经营企业可以通过“设立巨额奖学金、设立校企合作研究所、建立人才储备方案、资助高校实践教学项目、提供寒暑假实习岗位等方式”^[12]联合培养人才。如同一张白纸的在校大学生经跨国经营企业精心雕琢后被深刻地打上其文化烙印,毕业后易被其轻松收至麾下且不易产生跨文化冲突,将来也能顺利地进入跨国经营企业管理层。

跨国经营企业在东道国并购企业培养优秀人才。被并购企业的员工已具有本行业相关技能,跨国经营企业要把并购企业中的人力资源分类培养,对高层管理人员、研发层人员、一般管理人员、普通员工等不同类别人员,采取学习、交流、文化培训等手段进行针对性的分类培养,使各类人才在层次和质量上得以提升,不仅使其适应当前工作需要,而且提升其能力以便更好地服务于企业^[13]。

跨国经营企业在东道国尽社会责任时培养人才。跨国经营企业需要使用人才,更需要开发人才,提供各种知识教育、技能培训等机会培养东道国人员,使其逐步具备从本地走向国际舞台的能力。即便有人日后选择离开本企业,但并不抹杀跨国经营企业为东道国培养人才的功劳。跨国经营企业在东道国一般也热心于中小学阶段教育等公益事业,虽然近期不能为企业带来直接人才效益,但能赢得东道国政府的好感与支持,也能为企业日后发展获得潜在的人才。另外,跨国经营企业如能响应东道国的产业布局和

开发欠发达地区的政策导向,那么为欠发达地区培养人才的效应更明显,也更易获得东道国的“超国民待遇”。

3.4 合理制定薪酬制度体系

人力资源本土化要求跨国经营企业把东道国文化传统与企业自身特色相结合,建立一套公正、透明、合理、科学的薪酬制度体系。

以合理薪酬吸引人才。根据跨国经营企业的业务特点以及东道国当地相关劳动法规、劳力资源、工资水平等制定人才招聘计划,向社会公开招聘,淡化国籍观念,注重人岗匹配。尽量选取那些拥有母国和东道国双重文化背景的人员,他们已有克服文化差异的经验,能在工作中更好地协调不同文化的冲突,促进企业文化的有机融合,顺利地开展业务工作。跨国经营企业的薪酬水平根据企业自身实力和东道国当地劳动成本而定,对于重要人才提供领先于当地水平的薪酬,对于一般人才提供等同于或略高于当地水平的薪酬。

以带薪培训培养人才。结合企业的人力资源利用、开发需要以及企业员工的自我价值提升需要,培训员工具备岗位所需的专业技能及跨文化沟通能力。因此,除了有计划性和针对性地对企业人员进行岗位技能和知识拓展培训以外,还要特别注重对管理者进行跨文化培训,提高其在语言沟通和文化移情、组织协调以及管理控制等方面的跨文化管理能力。

以绩效薪酬激励人才。跨文化背景下有效的激励机制就是了解员工的不同需求并最大限度予以满足^[14]。把企业成员的个人职业生涯发展与企业长远发展有机地结合起来,制定考核和激励制度。考核标准的制定要兼顾母公司的考核要求以及子公司内部情况,尽量使考核做到定量和客观。将考核结果纳入企业人员的薪酬和晋升体系,采用红包、海外旅游、期权、住房等物质奖励加上荣誉、文化等精神奖励的多元化激励措施鼓励员工与企业共成长。

以特色福利留住人才。各类薪酬高低控制在合理范围内,以兼顾增强岗位吸引力和降低相关费用为宜^[15]。为留住人才,跨国经营企业视情况需要对东道国优秀雇员提高薪酬和福利待遇,甚至把其待遇与母国本部雇员拉平。福利发放等尽量考虑到东道国当地传统习俗,以赢取当地

人才的尊重和肯定,增强其归属感。

参考文献:

- [1] 李旭东. 跨国物流公司在华人力资源本土化策略研究[J]. 中国管理信息化, 2011, 14(15): 64-65.
- [2] 贾勤, 叶尚平. 中美企业核心价值观内涵跨文化解读[J]. 湖北工业大学学报, 2009, 24(3): 94-96.
- [3] 胡浩. 跨国企业成长、共享价值观与外派经理[J]. 中央财经大学学报, 2007(3): 57-60.
- [4] 魏杰, 郑道淑. 韩资企业人力资源管理本土化如何突破[J]. 中国人才, 2010(13): 72-73.
- [5] 严慧芳. 在华跨国酒店集团人力资源本土化研究[J]. 贵州工业大学学报, 2007, 9(1): 29-31.
- [6] 李五洲. 跨国公司本土化经验对外宣期刊的几点启示[J]. 对外传播, 2008(2): 54-57.
- [7] 董宁杰. 跨国公司在华人力资源本土化战略及其现实意义[J]. 商业文化, 2011(6): 58.
- [8] 章文光. 跨国公司在华研发人才本土化战略的人力资源效应[J]. 山东社会科学, 2011(8): 128-131.
- [9] 熊国祥, 曹禹. 跨国公司本土化对中国企业的负面影响及其应对[J]. 商业时代, 2011(21): 81.
- [10] 赵艳丰. LG 公司跨文化培训启示[J]. 现代企业教育, 2011(15): 26-29.
- [11] 谭小宏. 谈价值观匹配在企业人力资源管理中的应用[J]. 商业时代, 2012(2): 91-92.
- [12] 何康民. 高校与跨国企业联合人才培养模式探析[J]. 湖北经济学院学报, 2010, 7(1): 62-63.
- [13] 韦艳. 跨国公司并购中人力资源的整合与管理[J]. 贵阳市委党校学报, 2009(2): 52-55.
- [14] 王铁雁. 国际工程承包中的跨文化人力资源管理[J]. 陕西行政学院学报, 2012, 26(1): 114-116.
- [15] 陈艳红. 跨国经营企业跨文化人力资源管理问题及对策[J]. 价格月刊, 2009(3): 78-80.

Problems and countermeasures in the human resources localization of transnational enterprises

CHEN Yan-hong¹, JIANG Qi-jun²

(1. Department of Social Sciences, Shanghai Ocean University, Shanghai 201306, China; 2. College of Economics and Management, Shanghai Ocean University, Shanghai 201306, China)

Abstract: Localization strategy is the key way for transnational enterprises to survive and develop in the wave of economic globalization. Human resources localization is the hinge of localization strategy. There are many driving forces for transnational enterprises to adopt human resources localization strategy. It can attract local talents to cut down managing cost, reduce culture friction to accelerate culture fusion, meet consumer demands to broaden marketing channels and ameliorate the relation with the country to promote corporate image. During the localization of human resources, transnational enterprises will meet with many difficult problems such as executing the values of parent company, promoting the sense of belonging of the local staffs, holding the level of human resources localization and winning the supports of host governments in talents attraction. Transnational enterprises must innovatively carry on the values of parent company, steadily push the process of human resources localization, jointly cultivate local talents in host countries and reasonably work out emolument systems to assure successful management all over the world.

Key words: transnational enterprises; human resources localization; problems; countermeasures