

# “走出去”战略中存在的 人力资源管理问题和对策

■周卫东 厦门大学经济学院 谢绵陞 集美大学工商管理学院

[摘要] 本文分析了中国对外直接投资的人力资源战略存在的问题,并探讨了跨国经营的人力资源管理对策。本文认为:中国企业要实现“走出去”的发展战略,在人力资源管理上,要加强以“以人为本”的企业文化建设,并将其贯穿于人才招聘、选拔、培训、考核评价等环节中;在人才选拔战略上,应强调人才的基本素质及其工作经验与业绩;薪酬设计要尽量提高科学性和规范性,要推广股票期权激励机制;应提高对跨国企业人力资源管理队伍的素质,健全人力资源管理的职能。

[关键词] 外直接投资 人力资源 企业文化 激励机制

综观全球的跨国企业,不仅拥有雄厚的实力、巨大的规模、绝对优势的高新技术和遍布世界各地的销售网络,而且还拥有一支高素质的人才队伍并善于充分开发和使用人力资源。正是由于这些企业在激烈的经济竞争中成功地运用了人力资源发展战略,才使之成为支撑企业总体发展战略的强大支柱。中国企业要成功实现“走出去”的发展战略,应认清目前在人力资源管理上存在的问题,要重视人力资源的开发。

## 一、中国对外直接投资的人力资源战略存在的问题

1. 在“以人为本”方面,多数中国跨国企业还缺乏深刻的认识。我国大多数企业的人力资源管理还处于以“事”为中心。只见“事”,不见“人”,其管理的形式和目的是“控制人”;把人视为为公司赚取利润的工具。在实践中,未认识到以人的创新能力为核心内容的人力资本的价值;在调整人才政策、完善用人机制、优化创业环境、增强人才吸引力等方面还缺乏有效措施,出现了大量人才流向外企等现象。

在中国,许多跨国企业都是与一个个创业者的名字联系在一起的,如:长虹和倪润峰、海尔和张瑞敏、联想和柳传志、海信和周厚健……,他们经过自己多年的努力,缔造出了知名的品牌和企业。但有些创业者往往霸气十足,个性张扬,在企业中处于“精神领袖”的地位,其他高管人员则处在“巨人的阴影下”。在顺境时,一片“以人为本”的颂扬之声,而在逆境时,经常爆发高层人事剧变。

2. 在员工培训方面,有些企业不愿从事人力资本的投资,甚至把职业培训视为一种负担

许多企业片面地认为职工教育是一种社会行为,把职业培训视为一种负担,人力资本的投资严重不足。据南京大学赵曙明教授等的调查,30%以上的国有企业的教育、培训费,年人均在10元以下;20%左右的企业的教育、培训费年人均在10元~30元之间。据不完全统计,近几年被撤销的职业教育机构,占总数的45%;被合并的占总数的47%。对于中国的跨国企业,多数还处于起步阶段,许多从事跨国经营和管理的人员更是需要培训。

3. 在激励机制方面,国有企业的薪酬结构还未摆脱计划经济模式,未能与企业战略相一致

到目前为止,我国的薪酬结构还没有摆脱计划经济的薪酬模式,基本上还是岗位效益工资制度,没有处理好资历、职位、能力、贡献等要素在薪酬分配体系中的关系,难以有效激励员工努力工作。而在

国外,一般由董事会或者董事会里的薪酬委员会来确定领导人的薪酬。典型的案例就是中国银行的王雪冰案,在1988年到1993年王雪冰担任中国银行纽约分行行长期间,其工资待遇只有两种,名义工资和实际工资,名义工资是吃饭、住宿、交通都给报销;实际工资则是按当地使领馆待遇往上靠,待遇实际很低;而对他们最大的激励就是升职,升职又是通过中组部的考察和任命。这种激励机制在其它跨国公司是难以想象的,王雪冰案固然与其本人的思想品德有关,但中国跨国企业的这种不完善的激励约束机制肯定也是一个重要的因素。

4. 人力资源管理人员的整体素质不高,人力资源管理部门的功能远未完善

据一项针对MBA学员的问卷调查表明:国内企业人力资源管理部门主要骨干受过心理学或组织行为学的系统训练仅占32.14%;多数管理人员掌握人力资源管理基本知识的企业占35.71%;认为管理人员普遍缺乏人力资源管理知识的达41.67%,包括联想集团、清华紫光等著名企业在内的学员认为企业对员工的满意度和生产率缺乏关注。不少企业主管人力资源的人员由于缺乏基本知识和业务技能,在人才的考核、评价、使用、奖惩上难以做到科学、公正,致使企业的凝聚力和竞争力受到严重影响,人才流失率居高不下。

## 二、中国对外直接投资人力资源的战略选择

中国跨国企业要在竞争激烈的国际环境中生存和发展,首先必须在根本上理清其人力资源战略。

1. 加强以“以人为本”为基础的企业文化建设,并将其贯穿于人才招聘、选拔、培训、考核评价等环节中

管理理念是支撑组织运作和发展的核心文化精神,是企业文化的深层价值观。“以人为本”的管理理念要求以能力价值观为主导来支撑和统摄其他价值观(如利益、效率、个性、自由、平等、民主、创新等);对组织和成员之间关系的要求是:组织既倡导每个人要通过充分发挥其创造能力,为组织多做贡献,实现个人的社会价值,也要求组织为每个人能力的发挥提供相对平等的舞台,还要引导员工把个人的发展目标同组织目标统一起来。

将“以人为本”的价值观贯穿于人才招聘、选拔、培训、考核评价等工作环节中。在招聘过程中,制定招聘要求时要有专家的参与,在面试过程中,选择对本企业文化认同较高的人员。员工培训中,要加强非职业培训,应采取一些较灵活的方式,如非正式活动、非正式团体、管理游戏、管理竞赛等方式,将企业价值观念在这些活动中不

意地传达给员工,并潜移默化地影响员工的行为。在员工的考核与评价中,除了以业绩指标为主外,在考核体系内,要将企业价值观的内容注入,作为多元考核指标的一部分,通过对鼓励或反对某种行为,达到诠释企业价值观的目的。

2. 在人才选拔战略上,应强调人才的基本素质及其工作经验与业绩

从所面临的环境和对人才提出的要求来看,跨国企业的管理人员应有更强的竞争意识和更高的竞争能力,更善于在陌生的环境和强大竞争对手的市场中不断发展、壮大跨国企业。为此,在人才选择标准上,应坚持宏观选择,坚持把“对事业的追求”放在选择人才的首位,从宏观角度强调人才的基本素质及其工作经验与业绩。在选择范围上,应以人才全球化战略为目标,全方位制定中国跨国企业的人力资源选拔战略。(1)对于刚刚参与国际商务活动的跨国企业,在选拔管理人员时应以本国为中心,主要招聘本企业内部或国内其他行业中的管理人员;(2)当跨国企业在世界各地的市场有一定规模时,应以地区为中心,根据市场的地域性选拔管理人才。如东南亚一带的国家从地理、人群到文化都有很多相似之处,从这些国家中招聘的管理人员可以自如地来往于各个市场开展业务。(3)当跨国企业发展为大型企业,此时选拔管理人才应不分录用人的国籍、种族和文化背景,只要达到受聘职务的要求即可。

3. 在培训方面,即要重视一般技能的培训,还要重视对外派人员和东道国管理人员的培训

企业重视人才的一个重要表现就是对人才的培训投入。通过培训,企业不仅提高了员工的素质,还使他们感受到了企业对自己的重视和企业的发展,从而对企业产生归属感。

首先,跨国企业要注重职工具体行为、工作能力的培育,使人才尽快成长。对所有新员工要进行拓展训练,目的是让新员工了解企业环境、增强团队精神和凝聚力,对老员工要注重加强知识的更新,提高员工素质和管理能力;建立高级经理人员选拔、培养机制,由公司高层制订选拔和培训高级经理人员的制度。

其次,跨国企业还要重视对企业外派人员和东道国管理人员的培训。对于企业外派人员,要进行有针对性的培训;除了要让他们获得国际经营管理的知识和经验外,更重要的是进行文化敏感性培训。文化敏感性是跨文化管理能力的一项主要内容,目的是使外派人员了解赴任国家的文化氛围,充分理解东道国国民的价值观与行为观,迅速地增强对东道国工作和生活环境的适应能力,充当两种不同文化的桥梁。培训内容应包括两个方面:一是系统培训有关母国文化背景、文化本质和有别于其他文化的主要特点;二是培训外派管理人员对东道国文化特征的理性和感性分析能力,掌握东道国文化的精髓。在培训方式上,除了要有派出前的准备培训,还要有海外上任后的现场指导。

东道国管理人员具备熟悉当地文化,有助于同当地建立良好关系、有利于发现东道国的商业机会、易于因地制宜地开展工作的优势,但来自东道国的管理人员对母公司的跨国经营战略、管理风格和管理程度一般都缺乏深入的了解,因而对东道国管理人员的培训主要应针对管理方法、管理技能、技术和有关公司文化的培训,目的是使当地管理人员的管理水平尽快达到公司的要求,以提高母公司对子公司生产经营活动的协调和控制程度。培训内容应侧重于生产技术、管理技术及有关公司文化等内容。

4. 在激励机制上,薪酬设计要尽量提高科学性和规范性,要推广股票期权

激励的目的是为了有效地推动个人的行为表现,引导企业全体员

工从个人以致个别部门开始,共同朝着企业整体战略目标迈进。

首先,激励的手段应是多样化的。主要包括薪酬、福利、工作条件、工作内容丰富化等。但激励的中心内容是薪酬结构,薪酬的设计上要尽量提高科学性和规范性,合理的薪酬不仅应该包括正常工资收入,还应该包括资产增值部分、风险补偿收入;应该是工资、奖金、股票、股票期权等多种形式的最佳组合。在薪酬结构设计时应尽量借助外部智慧,多做横向比较,聘请外部的人力资源专家进行薪酬结构设计,这有利于保证薪酬结构的公平公正和科学性,也有利于避免内部人员受个人或局部利益的影响,使薪酬结构失去公平公正性,产生内部员工矛盾。

其次,要推广股票期权激励机制。在美国最大的1000家公司中,经理人员总报酬的三分之一左右是以股票期权为基础的。这是一种委托—代理理论指导下的最先进的人力资源管理方式之一,它能较好地保证委托人与代理人的利益一致,最大限度地降低代理成本。尤其是国有跨国企业,其国外分公司的所有权约束更是难以到位,代理成本更高,更应发展这种人力资源持股制度。

5. 提高对跨国企业人力资源管理队伍的素质,健全人力资源管理的职能

跨国企业面对激烈竞争的国际环境,对人力资源管理提出了更高的要求,它不仅要招聘选拔优秀人才,正确评估工作绩效,还要培养人才、激励人才,营造环境,留住人才,要关注员工职业生涯管理工作,营造企业与员工共同成长的组织氛围,充分发挥团队精神,规划企业的宏伟前景,让员工对未来充满信心和憧憬,与企业共同发展。因此,现代人力资源管理工作是一项极具挑战性的工作。

为提高人力资源管理队伍的整体素质,跨国企业应重视以下工作:

首先,加大人力资源管理队伍的培训投入,可与高校或管理咨询公司合作,聘请人力资源管理教师和专家,针对企业发展需要及其人力资源管理队伍的素质现状,制定切合实际的人力资源管理人员培训方案。培训内容应包括:个性完善、应变能力、公关能力、沟通技巧、人力资源管理专业知识等多方面内容。

其次,尊重国际惯例,逐步建立人力资源管理职称系列,人力资源管理队伍的职责特点,确定具体的考核指标、考核标准和考核方法,使整个人力资源管理队伍更加专业化和规范化,使人力资源管理从非职业化主导向职业化主导型转变。

最后,在企业中设立人力资源副总裁或人力资源总监,使企业便于从企业战略高度规划人力资源战略,使人力资源的运作和管理更好地与企业战略保持一致。

参考文献:

- [1]朱巧玲:我国企业人力资本的现状分析.经济管理,2002.5
- [2]黄义志 [日]杉山拓:当代跨国公司的人力资源管理创新及其启示.上海纺织,2002.4
- [3]陈霞:跨国公司的人力资源管理.高等函授学报(哲学社会科学版),2001.4
- [4]林峰:中国跨国公司人力资源开发与管理研究.企业经济,2002.5
- [5]杨泉:跨国企业中的跨文化管理.中国人力资源开发,2002年第3期
- [6]陶凤鸣 孟卫东:跨国公司海外子公司人力资源管理研究述评.亚太经济,2005.5
- [7]马颖:人力资源管理更要以人为本.人才开发,2005.7