

以定性研究的方式,探讨中国跨国公司的本土化实践 ——以人力资源管理为例

张 露

(复星集团,上海 200020)

摘要:全球经济一体化纵深推进,加剧了国际市场竞争,我国社会经济快速发展,尤其跨国公司不断增强国际竞争力,在国际市场作用突显。本文重点分析了中国跨国公司人力资源本土化理论、现状、问题,并针对当前存在本土化意识比较淡薄,缺乏合理有效的规划,对制度法律环境估计不足,企业文化建设重视不够,绩效考核体系不够合理,人力资源开发力度不够等问题进行深度剖析,并从降低跨国经营成本,缓解国际化人才紧缺的状况,取得东道国政府更多的支持,树立本土企业良好的公众形象,遏制跨文化管理的诸多冲突等几方面提出了我国跨国公司人力资源本土化的可行性策略,为我国跨国公司境外人力资源本土化管理提供理论基础。

关键词:人力资源;本土化策略;跨国公司

【DOI】10.12231/j.issn.1000-8772.2023.03.100

1 引言

信息化社会提高了国际企业贸易往来,为了拓展市场规模,加大海外市场占有,我国跨国企业对外直接投资额不断增长,跨国公司数量也逐渐增多。但我国部分跨国公司海外扩张的同时,受到异域经济、文化、法治的冲突,导致境外经营管理水平受限,与当地管理理念与合作上存在矛盾,人员不能全部由国内派遣,将中国原有人力资源管理理念生搬硬套到跨国企业,管理效果差强人意,因此,我国跨国公司在不断完善管理理念,尊重地域环境及企业发展现状的同时,要适当融合东道国文化,包括生产、研发、营销、人力资源等方面,充分开发人才价值,合理运用人才,发挥人力资源的竞争优势。

2 跨国公司概念与理论基础

2.1 跨国公司基本概念

跨国公司主要是具有全球性的经营动机,在世界多个国家拥有生产线或销售运营活动的子公司,多家子公司实行一体化的经营战略,受总公司统一调配。跨国公司具有全球战略视角,具有技术和经济优势,具有完整的决策体系,有实力较强的大型公司为支持主体。跨国公司本土化内容包括人力资源、研发、营销、生产、文化几方面,其中人力资源本土化是跨国公司境外公司成立后,逐渐由本土员工替代全部员工,将相应的决策权授予当地员工,对当地员工管理、技能进行培训,达到派遣员工工作能力要求。

2.2 我国跨国公司本土化的理论依据

第一,发展中国家对外直接投资理论。我国处于发展中国家,与西方发达国家相比,跨国公司规模相对较小,缺乏一定的技术内涵,不能将发达国家跨国公司理论套

用到我国企业。因此,发展中国家跨国公司应遵循小规模技术理论以及技术地方化理论,发挥民族产品优势,满足小市场服务需求,实现差异化竞争,深入剖析发展中国家的营销特色及低成本运营方式。同时,技术创新产业升级理论。跨国公司发展过程中不断积累技术经验,还应根据本土市场需求不断创新技术理念。第二,权变管理理论。为了适应东道国市场环境,组织内部应实行差异化充足,加大对本土人才的引进,根据市场动态、需求、服务导向,尽快适应当地市场环境。权变管理理论应把管理理念当作因变量,环境当作自变量,其中环境包括外部的社会、经济、技术、法规等环境,内部包括组织内部系统,确保不同变量之间互融互通、相辅相成。第三,价值链理论。价值链理论是企业创造价值的经济活动,是产品在价值链不同环节流转的过程,价值链各环节具有内部关联,相互影响。跨国企业经营运用价值链理论,创造价值过程是公司增值的过程,企业跨国经营包括供应商、销售渠道、经营单位、买方多个价值链体系,为了满足市场需求,对当地资源进行高效利用。

2.3 我国跨国公司人力资源本土化的现状分析

第一,发展历程。起步阶段:我国改革开放以来,跨国公司一般以对外合资为主,多以小型窗口贸易企业为主,负责在当地构建营销渠道,多以外包为主,人力资源管理活动较为简单。成长阶段:随着我国经济发展有所起色,20世纪90年代以来,我国跨国公司数量不断增加,多为生产型小规模生产加工制造,采取差异化竞争战略,对国内稀缺资源进行开发。我国人力资源管控上,重要职位多是外派人员,实行以母国为中心的发展形势。发展阶段:进入21世纪,我国跨国公司发展发生了质的飞跃,在开展人力

资源管理时,充分融合了跨文化要素,通过管理磨合东道国文化,并且在驻国招聘人员担任重要管理职务。我国跨国公司人力资源本土化可以降低跨国经营成本,缓解人才紧缺状况,得到东道国政府支持,树立我国企业良好的社会口碑和公众形象,规避跨文化管理的诸多冲突。

3 案例分析

3.1 A 公司发展背景

A 公司于 1989 年成立于广东深圳,主营电信设备以及通信科技,产品包括无线终端产品,为国际通信领域提供软件和硬件服务。A 公司全球员工数量 18 万人,包括研发机构 18 个、联合创新中心 28 个、培训中心 52 个、分支机构 128 个。A 公司凭借网络技术优势,在 IP 领域领先发展,服务全球半数人口,涵盖近 180 个国家和地区。截止到 2021 年底,该公司年销售达 2390.25 亿元,营业利润 291.28 亿元,其中海外收入 1550.08 亿元,占总销售的 64.85%,近 5 年销售额持续增速。

表 1 A 公司近五年财务概要(单位:人民币百万元)

财务指标	2017 年	2018 年	2019 年	2020 年	2021 年
销售收入	146607	182548	203929	220198	239025
营业利润	22773	31806	18796	20658	29128
营业利润率	15.5%	17.4%	9.2%	9.4%	12.2%
净利润	19430	25630	11655	15624	21003
经营活动现金流	24188	31555	17826	24969	22554
现金与短期投资	38214	55458	62342	71649	81994
运营资本	43286	60899	56996	63837	75180
总资产	148968	178984	193849	210006	231532
总借款	16115	12959	20327	20754	23033
所有者权益	52741	69400	66288	75024	86266
资产负债率	64.6%	61.2%	65.8%	64.3%	62.7%

A 公司以满足人们沟通需求,创新沟通形式为发展愿景,消除数字鸿沟,推进互联网安全,为社会经济、环境和谐发展发挥运营效能。

3.2 A 公司跨国人力资源本土化管理

第一,A 公司招聘外派人员。传统外派人员选拔多以内部为主,了解员工是否有海外工作意愿,争取本人主观意愿。在外派前,应了解员工具备的专业技能,根据以往工作技能判断是否具备外派岗位胜任力。当外派候选人主观同意且符合任职要求,采取面谈形式,让员工了解外派工作环境及面临问题,争取家属配合,提高外派人员的岗位适应力。第二,海外子公司当地人员选拔。子公司在跨国公司驻地招聘过程中,东道国人力资源部门主要领导应亲临现场与应聘者交谈,了解应聘者相关信息,包括文化认同、专业技能等,A 公司充分考虑当地文化因素,对招聘标准做出灵活调整,推动子公司更好地适应当地市场发展。

3.3 A 公司人力资源培训

第一,我国跨国公司外派人员培训。培训内容主要是工作技能培训及跨文化训练为主,具体课程以语言、技能为主,让员工克服语言文化障碍。跨文化训练课程包括国际沟通训练、海外考察、家属引导等。培训内容包括生活资讯、师徒制度训练、职前培训。帮助员工尽快适应岗位,缩短文化冲突期。回任培训主要是对外派人员进行沟通,了解回国后岗位偏好,根据其管理能力和知识技能落实更加合适岗位。第二,跨国公司当地员工培训。入职培训包括 A 跨国公司的制度、企业文化,帮助驻地员工尽快了解我国文化。在职培训主要是在项目开展过程中,可以帮助驻地员工了解 A 跨国公司先进的技术,帮助 A 公司员工提高工作效率,激发驻地员工工作潜能。

3.4 A 公司绩效管理

A 公司在绩效考核过程中主要采用 KPI(关键业绩指标)法,包括工作业绩、态度、能力三方面。其中工作业绩采取定量指标为主,针对工作能力与态度的长期表现以定性为主。在员工考核指标包括客户投诉、销售订货额、货款回收、合同错误、销售费用等,工作能力包括适应性、产品专业知识、工作计划性等,工作态度包括责任心、执行力。绩效等级包括杰出、胜任、基本合格、需改进四个等级。绩效考核结果出示后,应及时向相关岗位员工反馈,允许员工申诉,确保绩效考核准确,绩效考核结果与员工薪酬、晋升挂钩,激发员工主观能动性。

3.5 A 公司跨文化人力资源管理模式

A 公司海外员工比例不断增加,其中海外员工比例达到 70%以上,跨国公司在海外经营带动了当地经济发展,在人员构成上,不断探索适应本土化战略。例如,A 公司墨西哥子公司按照当地节假日作息,根据员工生活习惯开展企业文化活动,为员工举办生日派对。A 公司在适应当地文化发展的同时,并没有迷失自身文化根源,反而拉美员工受到中国员工影响,提高了拉美员工的工作积极性。A 公司的印度子公司在当地运营时,为了融合印度文化,每个中国员工都有一个印度名字,并且加大当地雇员比例,加大投资力度。A 跨国公司海外子公司具有强烈的企业认同感,不管任何地域,本地化策略可以帮助企业产品迅速打开当地市场,节省海外派遣人员人力成本,加速了跨国公司快速适应国际竞争环境,提高企业市场竞争力。

4 我国跨国公司人力资源本土化的主要问题

4.1 本土化意识比较淡薄

部分跨国公司在海外开展业务时,人力资源本土化意识较为淡薄。主要是东道国与驻地市场环境相冲突,阻碍公司发展。一般跨国公司发展较为成功都是因为文化适应力强,国际经验丰富,灵活化解文化冲突。但当前我国一些跨国公司在处理文化冲突上会显得力不从心,主

要因素是人力资源本土化意识淡薄导致。

4.2 缺乏合理有效的规划

部分跨国公司在海外经营时,未能着眼于长期发展,盲目追求短期利益,未能构建科学的发展规划,导致我国跨国子公司境外很难获得长期可持续发展,给人力资源本土化实施带来一定影响。

4.3 企业文化建设重视不够

跨国公司海外人力资源本土化过程中,一般将本土文化传递给驻国,使当地员工对我国企业文化产生认同,但受到当地生产、生活习惯不同影响,导致企业文化建设仍存在弊端,部分外派人员甚至对自身企业文化缺乏了解,导致我国跨国公司在人力资源本土化建设过程中缺乏针对性和目标性。

4.4 绩效考核体系不够合理

我国国内经济发展迅速,跨国母公司绩效考核体系日趋完善,但海外人力资源本土化过程中,由于信息来源渠道有限,绩效考核体系不能与当地文化背景、工资结构、政策法规相契合,以致绩效考核体系制定不全面,缺乏科学性、合理性。

4.5 人力资源开发力度不够

部分跨国公司在境外发展过程中人才流失严重。主要是因为人力资源本土化管理理念与发展实际不符,人力资源开发力度不足,管理体系和内容存在形式化,未能从本土化战略角度实施,未能将东道国企业文化及价值观渗透给驻国员工。

5 我国跨国公司人力资源本土化的可行性策略

5.1 降低跨国经营成本

随着全球经济一体化深入推进,为了提高跨国公司发展优势,应严格控制人力资源成本,以低成本获取优秀人才是人力资源本土化发展的要点。为了控制跨国公司经营成本,应控制外派员工人数,加大驻国员工人数占比。

5.2 缓解国际化人才紧缺的状况

我国跨国公司对技术和管理人员需求量较大,但由于受到国内外派员工对环境适应性问题影响,同时驻地国员工缺乏国际化运营经验,对东道国发展文化需要一定的适应时间,导致工作难以顺利开展。例如,我国某企业德国分公司在跨国发展时,加强对德国当地具有技术能力和管理经验员工招聘,加大对我国文化的渗透与对外国文化的融合,缓解了人才紧缺现状。

5.3 取得东道国政府更多的支持

由于不同国家文化背景不同,导致跨国公司在海外发展时存在一定制约,通过实践表明,为了确保跨国公司在海外得到良好发展,首要工作是取得东道国政府支持,加大当地雇员占比数量,实施人力资源本土化,缓解文化冲突。

5.4 树立本土企业良好的公众形象

跨国公司在海外发展过程中,通过加大海外雇员占比,解决当地社会就业问题,甚至部分公司管理层也由当地人员担任,会提高跨国公司在当地的社会责任感,减少文化矛盾冲突,树立良好的企业形象。不断创造社会效益,还会带来更多的机会。

5.5 遏制跨文化管理的诸多冲突

人力资源本土化战略实施过程中,应提高与当地雇员的沟通交流频次,了解当地雇员的内在诉求,加强对社会文化、风土人情的深入了解,才能从根本上解决文化冲突问题。

6 结束语

全球经济一体化快速发展,国际竞争形式向各领域深入,跨国公司是世界竞争市场的重点,对推广民族品牌,提高国家在世界影响力具有重要作用。我国近年来随着科学技术不断创新研发,跨国公司不断向海外市场拓展,但由于缺乏对人力资源本土化的认知,本文以定性研究方式,对跨国公司人力资源本土化现状及存在问题展开分析,并提出了相应解决策略,旨在帮助跨国公司迅速融入国际市场提供理论借鉴。

参考文献

- [1]李欣羽.浅析联想集团跨文化人力资源管理[J].老字号品牌营销,2022(08):128-130.
- [2]张继平.跨越组织管理的文化鸿沟——评席敬《劳动关系和人力资源管理——跨国公司在华企业的跨文化障碍对比研究》[J].三峡大学学报(人文社会科学版),2022,44(01):117.
- [3]陈肖飞,韩腾腾,赵梓渝,苗长虹.劳动力视角下跨国公司地方嵌入与区域发展战略耦合机制——以富士康郑州投资为例[J].地理研究,2021,40(12):3483-3496.
- [4]寇盈.中国TMT行业跨国并购绩效及影响因素研究[D].吉林大学,2021.

作者简介:张露(1980-),女,汉族,籍贯:四川省成都市,硕士,中级职称,研究方向:跨国组织人力资源管理、跨国组织企业文化和运营管理。