

国际企业人力资源管理的跨文化调适研究

燕山大学经济管理学院 赵丽君 邓春姊 吴晓东

[摘要]文化差异给国际企业人力资源管理带来了挑战。人力资源管理理论具有其深层次的文化内涵,文化差异通过人们的行为对组织效率和竞争力的影响是十分巨大和不可回避的。在人力资源日益成为国际企业核心竞争力的今天,国际企业的人力资源管理者应积极探索跨文化调适的有效措施和方法来消除文化差异带来的负面影响,以期促进企业的可持续发展。

[关键词]跨文化;文化差异;国际企业;人力资源管理

Longcont	2. 257 * *	- 0. 523 * *	0. 590 * *	1. 316 * *	- 0. 047
	(0. 270)	(0. 161)	(0. 163)	(0. 266)	(0. 253)
Nagelkerke R ²	0. 125	0. 009	0. 018	0. 041	0. 020
- 2Log - Likelihood	590. 777	2321. 922	1715. 811	633. 001	1134. 068
N	2045	2045	2045	2045	2045

注:表格没有报告常数项,括号内为标准差。*和* *分别表示 0. 05 和 0. 01 水平显著性。

表 6 任职期对各种人力资本投资参与的决定

解释变量	二元逻辑斯蒂估计				
	(5b)	(6b)	(7b)	(8b)	(9b)
Tenure1	—	—	—	—	—
Tenure2	1. 044 * *	- 0. 080	0. 052 * *	0. 531	0. 707 * *
	(0. 001)	(0. 525)	(0. 000)	(0. 122)	(0. 000)
Tenure3	2. 212 * *	- 0. 297	0. 450 *	2. 121 * *	0. 024
	(0. 000)	(0. 132)	(0. 041)	(0. 000)	(0. 910)
Tenure4	1. 520 * *	- 0. 664 *	0. 257	1. 518 * *	- 0. 725
	(0. 002)	(0. 027)	(0. 413)	(0. 004)	(0. 225)
Tenure5	1. 655 * *	- 0. 640 *	0. 816 * *	1. 617 * *	- 0. 405
	(0. 000)	(0. 010)	(0. 000)	(0. 000)	(0. 350)
Nagelkerke R ²	0. 091	0. 010	0. 091	0. 024	0. 019
- 2Log - Likelihood	610. 548	2320. 384	604. 448	1130. 922	1714. 830
N	2045	2045	2045	2045	2045

注:表格没有报告常数项,括号内为标准差。*和* *分别表示 0. 05 和 0. 01 水平显著性。

六、结论

本文对雇佣关系稳定性和企业人力资本投资相互关系的研究表明,在我国当前高度灵活的劳动力市场中,单方面地质疑企业在员工培训投入上的不足是不合适的,企业对员工人力资本投资不足有深层次的原因。对于企业而言,它愿意向那些与之有良好匹配、雇佣关系稳定的员工进行人力资本投资,因为这些员工的离职倾向低,企业可以在较长时间内逐步回收投资成本。相反,企业不愿意向那些流动倾向高的员工进行投资,他们的工作转换将会剥夺企业人力资本投资的外部性。在短期劳动合同占绝大多数的当前劳动力市场中,员工的高流动性将剥夺企业培训投资的外部性,企业不可能向员工提供大量的培训投资,因此,企业对员工的培训投资只能呈现严重不足的状态。灵活的劳动力市场与企业人力资本投资之间的潜在不一致性阻碍了员工人力资本的形成。由此可见,我国劳动力市场中的合同短期化和员工的高流动性容易导致企业和员工双方利益的不协调,并因此形成一种均衡状态:企业和员工形成基于短期劳动合同的脆弱的雇佣关系,企业不愿意投资员工的人力资本,员工保持较高的流动倾向。这种劳动力市场的低技能均衡状态将减缓我国传统制造业向先进制造业的升级速度。基于以上认识,我们认为,实施能够有效地促进企业和员工建立稳定雇佣关系的劳动力市场政策,间接地促进企业加强对员工人力资本投资,增加高技能员工的内部供给,改变过于依赖外部劳动力市场的局面,将是改变我国劳动力市场中企业人力资本投资不足的一种有效的途径。

[参考文献]

[1] 姚先国, 翁杰. 企业对员工的人力资本投研究[J]. 中国工业经济, 2005, 2: 87 - 95.

[2] Acemoglu, D. & J. - S. Pischke. Beyond Becker: Training in Imperfect Labor Markets[J]. Economic Journal, 1999, 109(453): 112 - 142.

[3] Becker G. S. Investment in Human Capital: a Theoretical Analysis[J]. Journal of Political Economy, 1962, 70(5): 9 - 49.

[4] Booth, A. L, M. Francesconi & J. Frank. Temporary Jobs: Stepping Stones or Dead Ends? [J]. Economic Journal, 2002, 112 (480): F189 - 213.

[5] Hashimoto, M. Firm - Specific Human Capital as a Shared Investment[J]. American Economic Review, 1981, 71 (3): 475 - 482.

一、引言

随着经济全球化浪潮的迅猛扩展,越来越多的企业走出国门,在全球范围内寻求资源的有效配置,积极参与国际竞争与合作,在更广阔的空间内谋求发展。各国经济与文化的联系日益深入,一副“地球村”的新奇景象正展现在大家眼前。与此同时,国家和地区之间的文化差异也给国际企业(跨国公司)及其管理者的传统思维和管理理念提出了新的课题和挑战。企业在跨国经营时,他们所要面对的是与其母国文化大相径庭的文化以及由这种文化所决定的不同的价值观念、态度与行为。实践证明,这种由于不同文化背景的人因价值取向和行为方式的不同而产生的文化摩擦,是跨国公司经营与管理失败并使其全球战略的实施陷入困境的根本原因之一。而人力资源管理作为管理“人”的主要职能之一,无疑受到了文化的极大制约。因此,研究如何在跨文化背景下进行国际企业的人力资源管理,通过调整相应的管理政策和采取有效的管理手段,使得企业在参与国际经济竞争过程中,不仅适应国际商务活动主体之间的经济环境,更能适应相互之间的文化环境,并且取得竞争优势和主动权,具有十分重要的意义。

二、人力资源管理理论的文化内涵

国际人力资源管理(IHRM),顾名思义,是指将人力资源规划、员工招募、绩效管理、培训与开发、薪酬计划与福利、劳资关系等一般的人力资源职能国际化时所进行的活动。目前人力资源管理学界普遍认为主要有两个流派或范式,即普遍适用范式(universalistic paradigm)和情景依赖范式(contextual paradigm)。普遍适用范式主要在美国人力资源管理学界较为流行,其特点是采用严格“科学”的研究方法,用演绎和实证手段来验证一些普遍适用的抽象准则和规律,而其基本思路是通过分析人力资源管理措施对企业组织战略指定和实施的影响规律,最终形成公司改善和提高组织绩效的整体性人力资源管理方案。情景依赖范式则在许多欧洲国家的管理学界较为流行,着重采用归纳分析方法,其研究焦点在于解释为什么在不同背景下会有众多各具特色的人力资源管理政策和方法,而很少将这些政策和方法与组织绩效挂钩。人力资源管理理论之所以会在欧美产生如此大的差异,主要是因为其背后隐藏着不同的文化内涵。也就是说,人力资源管理理论本身是有文化内涵的。霍夫斯泰德从五个维度(权利距离、个人主义/集体主义、男性度/女性度、不确定性规避和时间倾向)具体测量了世界各国的文化差异,比较了不同文化背景下的管理实践特点。他发现,各国在文化上的差异是显而易见的,而且各国的管理理论和实践显然是有其文化相对性的,在不同的文化背景下,其管理决策方式、人际关系以及沟通方式存在显著的差异性。因此他甚至断言,所谓的国际企业管理在本质上就是文化问题,而人力资源管理正是企业管理中举足轻重的一方面。

Boxall 指出,欧洲和美国的人力资源管理理论是在不同的信念、心理学原理和社会学理论上建立起来的,实际上它们对组织成员与组织间关系的假设也是不同的。在美国,人力资源管理根植于心理学,它首先关心的是如何激发员工的工作动力。结果导致非常关注作为组织成员的人,侧重分析员工的需求、报酬体系和工作乐趣,这些特点在其对“绩效管理”的浓厚兴趣中得到了充分的体现。而欧洲的人力资源管理理论更多地从社会学原理演化而来,因此往往更加关注社会体系、经济和政治环境。举例来说,美国学者往往认为,劳资关系应基于公平交易的契约,双方都为了维护自己的利益而保持一定的自主和独立,许多诸如绩效评估、雇佣和晋升等人力资源管理工作都是在“不触犯法律和机会平等的基础上展开的”;而在欧洲,关于雇佣合同的许多方面都不是公司单方面所能决定的,而法律和工会的介入,使得欧洲的人力资源管理体现了更多的社会观点,而不是关于某个人力资源管理职能部门的观点。

事实上,在我们看来,欧美在文化上还是比较接近的国家和地区,而其人力资源管理在理论和实践上已经产生了如此巨大的差异,更不用说它们与以儒家文化为底蕴的亚洲国家之间的差异了。赵曙明教授在对跨国公司在华企业管理实践进行了研究之后,认为文化差异最容易在中外合资企业发生问题的地方是中外方之间的沟通方面,而产生这种现象的根本原因与其说是语言障碍或翻译问题,还不如说是因文化差异而造成的不同群体之间不同的“隐性假设”。霍尔指出,文化的功能之一就是在人与外界之间张起一面选择性很强的网筛,并规定我们要关注什么和忽略什么,从而保护人们的神经系统免受“信息超载”之累。也正是这个文化网筛形成了不同文化群体之间的沟通障碍,并同时形成了跨文化人力资源管理所面临的特殊问题。

三、国际企业人力资源管理的跨文化调适

人力资源管理理论具有其深层次的文化内涵决定了跨国经营的企业必须进行跨文化调适,以适应各国间的文化差异。文化差异是客观存在的,不仅表现在民族文化、国家文化、区域文化的层面上,同时也会表现在组织文化、企业文化和职业文化层面上,对文化差异处理不当就会引起文化冲突,进而影响组织绩效。但正如硬币总是有正反两面一样,文化差异也会给企业带来竞争优势。因此,跨国企业在具体的人力资源管理实践过程中,一定要正视文化差异,求同存异,趋利避害,寻求能够妥善处理文化差异的措施和方法。

1. 按照异域文化调整人力资源管理

当一个公司进入国际舞台时,所有人力资源管理的基本活动仍然保留,但却以更加复杂的面目出现。跨国公司的雇员来自不同国度,既有来源于业务单位所在国的工人,称为东道国公民(HCN);又有来自母国公司的海外雇员,称为母国公民(PCN);还有来自于东道国和母国以外的其他国家的海外雇员,称为第三国公民(TCN)。由于各国在文化、法律、政策等方面存在很大不同,跨国经理必须调整人力资源管理政策和方式以适应公司所在国的国家文化、商业文化和社会制度。例如在招聘员工时,各国在教育资格、工作技能的认证方面各不相同,跨国公司为识别当地人才必须获取必要的知识。在劳资关系体制方面,国际经理人无疑要学习国

外的劳资关系法律和合约,但这还是远远不够的,经理人还必须善于发现那里工人可能的行为模式和工作体制的差异。比如,在日本这个崇尚集体主义的国家,极少会出现引起调解或仲裁的劳资纠纷,而在个人主义盛行的美国,劳资关系的特点通常是对抗性的。所以跨国企业必须按照异域文化调整人力资源管理,积极探索适合东道国的人力资源管理模式。

2. 进行跨文化培训,提高文化敏感度

进行跨文化培训是防止和解决文化冲突的有效途径。除了对员工进行技能等一般的培训外,跨国公司的人力资源经理还担负着对员工尤其是驻外员工进行跨文化培训的任务。通过跨文化培训,可以提高员工对不同文化的敏感度以及在国际环境中的工作能力,减少由于跨文化沟通不当带来的失误。具体培训方式依情况而异,但文化差异是决定采用何种培训方式的决定性因素之一。比如即将前往伦敦任职的美国人不需要语言培训,但是去中国任职就会出现重大的交流障碍。英语通常是商业首选语言,不过欧洲的语言在南美、非洲和东南亚的许多地方也很普遍。任职于这些地区可能需要中等的语言培训。商业谈判同样要求对东道国的社会风俗、法律体系以及文化行为模式方面的文化适应训练。在这些情况下,感情培训法可能最有望获得成功,其组成部分有模拟练习、角色扮演、案例研究以及练习等。

3. 在人员配置上实行本土化和多元战略相结合

随着越来越多的公司投向海外经营,本土化的浪潮也扑面而来。其中人员配置是本土化的主要方面之一。一般来说,使用本地人才可以消除由文化背景和语言上的差距引发的种种误解,并且可以利用他们在当地良好的人际关系,迅速打开市场,拓宽销售渠道,这就大大降低了交易和信息成本。这也是许多跨国公司人员配置本土化的初衷。因此跨国公司应公正地评价职员的业绩,实行以能力为主的人才提拔机制,积极推动当地人才的培养和录用。有时候为了转移公司总部的生产技术、经营诀窍和特定的企业文化,常常需要从公司总部派出职员。这些驻外人员有助于和公司总部进行良好的沟通并有效地传递核心优势。一些具有全球人力资源管理导向的组织并不局限于以上两种方式,他们将在世界范围内任何可能发现优秀雇员的国家开展招聘和选拔,更注重经理是否适合职位要求,而淡化任何对个人国籍或任职国家的考虑。这些大批有经验的国际经理有助于跨国公司积累国际专门知识,减轻文化近视并提高对地方需求的反应能力。因此进行海外经营的企业应针对具体情况因地制宜,统筹考虑,在实行本土化战略的同时兼顾其他方式,最大限度地适应跨文化的需要。

4. 从心理契约角度审视不同文化背景下的人力资源管理,构建良好的心理契约

心理契约是组织与员工之间内隐的、非正式的协议,它暗含着员工对组织的期望。构建良好的心理契约可以提升员工和企业之间的信任感,提高员工的工作积极性和创造性,从而提高工作效率,实现企业的利润最大化。在人力资源管理的各个环节上,从招聘与选拔、培训与开发、绩效考核及企业与员工日常工作及人际关系建设中,无不与心理契约的形成息息相关。因此,管理者在跨文化调适的过程中,一定要考虑不同国家的文化差异对这些环节的影响,最大限度地避免员工心理契约违背的发生。例如在绩效评估与升迁问题上,日本崇尚年功序列制,主张能力和资历的均衡,而在美国则强调能力主义,希望能够凭借能力得到快速晋升,对能力一般的人则无情淘汰。此外,由于文化对心理契约的影响是方方面面的,在人力资源管理实践调整过程中,要注意东西方文化差异造成的心理契约在结构、内容、动态过程等方面的不同,以达到构建良好心理契约的目的,进而促使组织目标的实现。

四、结束语

随着我国加入 WTO,越来越多的企业走出国门加入到跨国经营的行列,同时也吸引了很多外商来华进行合作经营。这意味着我国将在更大范围内和更深程度上参与国际经济合作与分工,预示着我们将全方位、高层次地融入全球化的时代进程。面对国际国内新形势,我们的企业如何能够与不同文化背景的跨国公司在同一个市场平台上持久合作共同发展,成为亟待解决的新课题。这不仅关系到广大企业的成长潜力和发展前景,而且在很大程度上影响着我国未来经济社会的健康、持续发展。跨文化的管理者一定要客观地认识和理解文化差异的存在,深入、系统、全面地研究企业中的多元文化对人力资源管理的影响,善于在不同文化的结合点上创造出新的管理模式,以求实的态度、超前的意识和创新的思路开拓人力资源管理的新局面。

【参考文献】

- [1] Laurent, A. The cross - cultural puzzle of international HRM [J]. Human Resource Management, 1986, 25: 91 - 102.
- [2] Boxall, P. The strategic HRM debate and the resource - based view of the firm[J]. Human Resource Management Journal, 1996, 6(3): 59 - 75.
- [3] 陶向南,赵曙明. 国际企业人力资源管理研究述评. 外国经济与管理, 2005, 27(2): 10 - 15
- [4] 跨国管理. (美)David H. Holt, Karen W. Wigginton 著 王晓龙等译 清华大学出版社, 2005: 395 - 396
- [5] 赵曙明. 跨国公司在华面临的挑战: 文化差异与文化管理[J]. 管理世界, 1997, (3): 75 - 80 [8]