

在华外企人力资源本土化战略分析与启示 ——以欧宁公司为例

张释尹

(兰州大学 管理学院, 甘肃 兰州 730000)

[摘要]跨国公司已成为当代国际经济和国际贸易中最活跃、最有影响力的力量,实施本土化战略不但是跨国公司在海外市场谋求发展的企业战略,也是其全球扩张的一个重要战略。其中人力资源本土化是本土化战略中最为核心的部分。本文以欧宁公司为例,通过对其在华人力资源本土化的战略分析,总结成功实施人力资源本土化的经验,为在华外企人力资源战略提供参考。

[关键词]在华外企;人力资源;本土化战略

[中图分类号]F270 [文献标识码]A [文章编号]1005-3115(2010)10-0103-04

2008 年,联合国贸易与发展会议《2008 年世界投资报告》中显示,跨国公司海外分支机构达到 79 万家,吸纳就业人口 8200 万,销售额 31 万亿美元。跨国公司已成为当代国际经济、科学技术和国际贸易中最活跃、最有影响力的力量。

跨国公司在全球经营中不可避免地会遇到跨文化管理问题,这是影响跨国企业管理效果和经营成败的重要因素之一。因此,本土化战略不但是跨国公司在海外市场谋求生存发展的企业战略,而且也是其全球扩张战略的一个重要部分,其中人力资源本土化是关键,是本土化战略中最为核心的部分。

一、在华外企人力资源本土化概述

(一)人力资源本土化的概念

人力资源本土化是指跨国公司国外子公司中的各类工作职位,由所在国本土人员替代外方人员担任的过程,尤其是中高级管理职位和关键技术职位等。人力资源本土化战略是指跨国公司的国外子公司开发利用所在国的人力资源,使其成为促进企业发展的战略。人力资源本土化指大量使用普通工人和一般管理科技人员,更侧重于本土高层次的管理和科技人才的使用。从某种意义上说,只有高层管理和科技人才的本土化才是真正的人力资源本土化。^[1]人力资源的本土化程度可以用以下三个指标来衡量:第一,由本土员工替代的外方员工的数量和所需的时间;第二,接替外方员工的那些本土员工的业绩表现;第三,接替外方员工的那些

本土员工对公司的忠诚度和离职率。^[2]

(二)在华外企人力资源本土化的动因

从竞争的角度来看,竞争的胜败取决于人力资源的数量、质量与产出。人力资源管理日益成为企业竞争的核心内容,同时也关系到企业的生存和发展。一个在华的跨国公司只有实施人力资源本土化战略,才有可能持续保持竞争优势。

有关专家指出,跨国公司实施管理人员本土化的原因主要有六个方面:外派管理人员的工资、补贴、福利及其他费用太高;东道国人员更了解当地情况;管理人员本土化可以鼓舞当地员工的整体士气;管理人员本土化有利于子公司组织内部的沟通;外派管理人员失败率高;东道国政府鼓励本土化。^[3]

二、欧宁公司在华人力资源本土化战略分析

(一)欧宁公司人力资源本土化现状

欧宁公司成立于 1938 年,总公司在美国,是一家经营建筑材料和玻璃纤维复合材料的跨国公司。欧宁公司深知在技术、研发、生产及市场营销等方面的中国本土化,必须借助人力资源本土化战略来实现,所以,在中国的人力资源本土化战略是其本土化理念的重要体现。

1. 人才招聘任用本土化

欧宁公司亚太区总部位于上海,亚太总裁(最高管理者)是美国人,由美国总部派遣。总部建立初期,部门领导中大概有 50% 为美国总公司派遣,后来逐年撤回。

目前,公司总部有九个部门,管理者任用情况如下:战略部,美国经理,总部派遣;产品质量部和技术部,分别是两名外籍经理,当地招聘;供应链部,香港经理,当地招聘;财务部、市场部、人力资源部,分别是三名海归经理,当地招聘;开发部、推广部等其他部门,本地经理,当地招聘。其余的基层主管和所有的普通员工均是当地招聘的本土人才。

在招聘高级管理人员时,公司倾向于选用以下几类人员:一是港澳台等地人员,二是在上海生活的外籍人员,三是在国内完成高等教育后留学国外、有多年国外生活和工作经历的中国人。在招聘中层管理人员时,公司通常招聘本地人员,优先聘用上海本地名牌大学毕业的应聘者,且比较注重他们在大型跨国公司的管理经验。普通员工都在当地招聘,除了对学历的要求外,有外企工作经历被视为优先录取的条件。

新员工招聘一般有三种方式:一是通过在报纸和网络上刊登招聘广告的对外招聘,二是通过内部员工推荐进行的外部招聘,三是在公司内部发出公告的内部招聘。当内部招聘找不到合适人选时才启动外部招聘程序。

2. 员工培训本土化

公司非常注重在华员工的培训。培训一般分内部培训和外部培训。内部培训是关于公司理念、专业知识、业务技能等方面的定期培训,培训计划在年初通报给员工。公司还提供了跨部门工作的机会,通过岗位工作轮换来增加员工的能力与经验。外部培训是对员工进行的进一步学习深造,通常对工作满一年以上的员工开始设立福利性的培训基金,并根据其在公司工作的时间递增。这种培训可以由公司安排,也可以由员工自己申请,公司运用培训基金支付相应金额的费用,通常这类培训为不脱产学习。对一些优秀的员工,公司会提供派遣国外学习的机会。

3. 员工绩效考评本土化

公司每年对员工进行年中和年末两次绩效考评。在年初,由员工自己提出目标并制订执行计划,在年中和年末公司根据这个目标和计划进行考评。考核的指标除了包括可以量化的业绩指标外,还包括员工的自我评价以及同事的互评。考核制度兼顾中国文化重视德、勤和人际关系的因素。

4. 员工薪酬管理本土化

欧宁公司在确定薪酬水平和设计薪酬结构时,参照了中国本土同类企业的做法,使薪酬管理逐步本土化。欧宁的薪酬主要包括工资、奖金、保险和福利几个

部分。

被派遣的外籍管理人员的工资按照美国总部的标准由总部发放,提供异地工作补助,并按照当地最高水平提供房租及车贴;对于当地招聘的外籍管理人员,工资略高于同职位的本地人员,其他津贴福利等同于同职位的本地人员。

公司根据政府有关规定,结合当地水平为员工办理社会保险并补充商业保险。员工享受“四金”,服务满一年后增加一项补偿公积金。工作五年内的正式员工享有12天/年的带薪年假。现金福利中,按中国节日的福利发放有:春节500元/人,元旦200元/人,元宵节100元/人,中秋节100元/人,国庆节300元/人,员工生日100元/人。现金福利项目体现了公司对中国文化的理解与对中国员工的尊重。

(二) 欧宁公司人力资源本土化战略分析

人力资源本土化的实质是跨文化管理,欧宁公司的人力资源本土化战略模式可以看作是一种“融合模式”。由于公司的本土化策略完善,实施情况较好,员工在其人性化、创新化、灵活性的文化氛围下有较好的工作表现,忠诚度高,离职率较低,企业发展稳定。

公司的招聘选拔类似于国内其他企业,经过简历筛选、初次面试、二次面试的流程,一方面为了帮助企业在众多求职者中选择适合的应聘者,另一方面也符合国内众多应聘者求职应聘的惯性心理。招聘方式上更多地采用国内应聘者熟悉的渠道,同时还考虑通过内部员工的推荐、内部晋升等方式,符合中国人的习惯。招聘来源方面,公司除了考虑外籍、港澳台、留学海归等人才以外,更多地聘用本地大学毕业生,并非常在意外企工作的经验。在选拔标准方面,公司除了岗位要求的胜任资格以外,还充分考虑中国人更关注的一些标准,如品德、学历、社会关系、家庭情况、修养等。

员工培训的本土化主要体现在培训的内容和培训方法上。公司通常会从本土员工工作中出现的问题和困难入手,安排有针对性的培训课程。培训方式上,公司更多地借鉴国内公司的一些做法,如根据员工的需要,为员工提供学习深造的机会和费用;内部培训所使用的方法也是中国员工所熟悉或认可的方法,如讲授法、工作轮换法。

绩效考评本土化主要体现在考评的指标、方法上。近年来,国内不少外企的绩效考评常常遇到一些问题,归根结底还是文化的原因。欧宁公司不仅保持了美国总公司绩效考评的基本模式,而且在考评指标、方法、结果应用上都与中国文化相融合。如此,使得考评能够

同时从定量和定性的角度进行,在以考评结果决定员工奖赏或晋升时,也会考虑一些非制度的因素,如员工的内部人际关系与同事的评价等。

薪酬管理本土化主要体现在薪酬的水平、结构、形式上。在薪酬管理方面,欧宁公司在确定薪酬水平和设计薪酬结构时,更多地参照中国本土同类企业的做法。除了工资、奖金以外,公司按照中国政府的规定,为员工办理各类社会保险,在中国法定节假日还为员工发放现金福利,同时法定节假日加班工资和其他人事问题均按中国劳动法相关规定实施。

三、在华外企人力资源本土化战略的启示

中国拥有巨大的消费市场和各类资源,外资企业纷纷进入中国,试图利用物美价廉的资源开拓更广阔的市场,以获取更大利润。就现状来看,人力资源本土化战略是众多外资企业在华经营和发展的关键战略。据调查,凡在华经营发展良好的外企,都是成功实施人力资源本土化战略的企业。从欧宁在华人力资源本土化的策略可以看出,外企在华要成功实施人力资源本土化战略并取得良好成果,不能只简单地考虑如何规避文化冲突或只是聘用一定数量的中国本土员工,而要从理念、文化、人力资源构成、职能、授权等入手,加大各方面的本土化力度,协调各方面在本土化过程中的合作关系,这样才能使人力资源本土化战略顺利、有效地实施。

(一)高度重视人力资源本土化理念,增强本土化执行力

当外企进入中国后,其管理层应首先高度重视人力资源的本土化理念。外企在华的经营发展是基于母公司的全球经营发展战略和理念的,只有管理层高度重视本土化理念并实施有效手段才能使本土化战略在子公司得以开展和贯彻。其次,人力资源本土化战略的成功实施,很大程度上得力于企业较强的“本土化的执行力”。本土化的理念必须融入企业执行力中才能发挥有效作用,因此,母公司高层管理者应给予在华子公司管理者充分授权,使他们在适应中国文化环境的基础上有效地实施本土化战略。如通用汽车公司总裁瓦格纳给予上海通用汽车公司的本土化承诺是“全球选,任意改”。另外,本土化的执行力需要有柔性管理体制作支持,以便遇到内外部环境变化时,在华分公司能够及时、迅速、灵活地应对各种问题。

(二)尊重不同文化,构建融合性的企业文化

外企在华的人力资源本土化过程中,首先应尊重

中国本土文化,了解中国的社会制度、政策法律、人文地理、消费理念与习惯、风土人情等。了解并尊重中国文化,有助于外企在华的人力资源管理工作的顺利开展。人力资源管理在中国常常被人们通俗地理解为人事管理或与人打交道的工作,在实际管理中存在许多以人际关系为基础的人事工作,而这种人际关系正是中华文化的一种体现。因此,管理层应制定相适应的人力资源政策,积极避免和应对中外文化差异带来的冲突问题。

企业文化是一种强有力的管理方式,是企业兴衰的关键。外企在华建立子公司后,应考虑重新构建一种融合性的企业文化,在保留公司原有文化中适合中国环境的部分的同时大力融入中国本土文化,形成独特的、有中国文化特色的、融合性的企业文化体系。这种融合性企业文化既可以适应中国的经营环境,还可以在在一定程度上保留母公司的文化特征,从根本上协调和解决中外文化的差异及冲突。

(三)形成人力资源本土化的管理模式

1.扩大对中、高层本土管理者的聘用,充分利用内部本土化人才资源

从欧宁雇用中国本土员工的层次和数据可以看出,在华经营较好、发展较快的外企,不仅大量雇用基层主管和普通员工,而且更多地任用中国本土的高级管理人才和技术人才。外企大量雇用本土员工担当基层主管、普通员工都是基于获取便捷、降低成本费用的原因,但这并不能帮助企业实现人力资源本土化战略。只有大量任用本土人才担任重要的中、高级管理岗位和技术岗位,才能更好地发挥中国本土人才的优势,帮助企业在中国的文化环境下良好的经营与发展。如宝洁公司大量招用本土人才担任高层管理职位,截至2004年,宝洁在中国招聘的本土人才中已经产生了1位总监、18位副总监和150位高级经理。

内部人才资源主要是企业内部的本土员工。通过内部招聘选拔,使他们得到晋升或更适合的岗位,同时内部招聘可以与本土员工的职业生涯规划结合起来,共同为员工提供个人发展空间。宝洁公司在中国采用内部提升制,为员工提供了科学而广阔的职业生涯设计。

2.制订适合本土员工的培训计划,综合运用培训方式

在华企业对本土员工的培训,是其人力资本投资的一种重要形式,既能提高员工工作技能,又能为员工提供个人成长机会,有效地激励了员工,从而使他们能

更好地为企业服务。

外企应根据企业的战略要求结合本土员工的自身情况针对性地制订培训计划,包括确定培训目标、设计培训课程等。针对性的培训一方面可以对本土员工产生极大的激励,另一方面也可以使本土员工尽快提高工作水平,熟悉公司战略及运行模式,更好地为公司发展储备人才。在培训方式上,公司除了可以运用企业内部进行的讲授、演示、岗位轮换等常见培训方式以外,还可以运用互动性的方式。如本土员工可以根据自己的工作需要选择公司相应的培训课程,也可以选择公司提供的学习深造的机会。公司还可以借助网络为员工提供所需培训等。再如思科(中国)有限公司专门建立了一个培训网站,员工可以根据自己从事的工作,查看完整的职业发展计划图,以及需要培训的课程。在华外企越来越认识到,简单地从外部培训公司或公司总部购买培训课程并不是一种有效提供培训的手段,而让员工参与并确定自己需要的培训内容,对保证培训计划的有效性是至关重要的。^[4]

3.制订合理的绩效目标,兼顾定量和定性的考评指标

在华外企在为本土员工制定绩效目标时,应尽量采取员工参与的方式,通过上下级之间的沟通,为他们制定合理的绩效目标。由于文化的原因,中国本土员工一般不会积极主动地与上级管理者就其工作任务和绩效目标进行客观沟通,而是被动地接受或忍耐,当他们认为目标不合理时,就会产生消极或不平衡的心态,影响接下来的实际工作。如果能让员工参与目标制定,这样他们在自己认可的基础上就会积极地、高效地完成绩效目标。在绩效考评中,应兼顾定量和定性考评指标的综合运用,除了采用诸如销售额、合格率等量化指标外,还应包括同事评价、自我评价等体现德、勤、人际关系的定性指标,综合反应员工素质。

4.确定具有本土竞争力的薪酬水平,设计公平合理的薪酬等级与结构

薪酬是一个企业吸引人才、激励人才、留住人才的

重要手段之一。在华外企应结合本土实际情况,实行合理的薪酬管理制度,一方面可以吸引大量的本土人才加入企业,另一方面可以有效激励员工,使员工长期为企业服务。

在华外企在确定薪酬水平时应进行薪酬调查,包括企业所在地的平均薪资水平、国内同行业中其他本土企业的薪酬水平等,然后根据调查结果结合本企业的具体情况,制定具有本土竞争力的薪酬水平,并根据内外部环境的变化及时给予调整。要保证企业的薪酬在人才市场上具有足够的竞争力,应当使本企业各级岗位上的薪酬水平略高于国内同类企业相同级别岗位上的平均薪酬水平,这样才能吸引更多的本土人才。

在华外企应参照国内同类本土企业的薪酬等级与结构,结合本企业的职务设置及相对价值评估情况,设计公平合理的薪酬等级与结构。合理性主要体现在薪酬等级的确定应以职务本身的相对价值为依据,而薪酬结构应符合该职务的工作性质的要求,这样才能更好地利用薪酬所得合理地回报员工的工作付出与成果。公平性主要体现在不同国籍员工的薪酬待遇上,企业内部担任同类职务工作或相同岗位的不同国籍的员工,应享有相同的薪酬待遇。如果母国员工或其他国员工的薪酬水平明显高于或其结构明显优于担任同类职务工作的中国本土员工,那么本土员工就会产生不平衡感,就会出现减少工作付出、降低工作质量、情绪低落、跳槽等不良现象。另外,企业的各种奖励也应该一视同仁,只要员工的工作表现和成果达到了奖励的标准,无论哪国员工都应该采取同样的奖励办法。

另外,在华外企还应根据中国政府的相关法律和政策,为本土员工制定符合中国国情的社会保险和福利制度。外企应为本土员工缴纳养老保险、医疗保险、失业保险、工伤保险、生育保险、住房公积金等,还应在各种中国法定节假日为本土员工提供现金或实物形式的福利,还可以根据需要提供午餐补助、交通补助、体检、旅游等形式的福利。总之,作为薪酬重要组成部分的社会保险和福利应尽量体现中国的本土文化。

[参考文献]

- [1]郑安琪.日本在华企业人力资源本土化问题研究——以跨文化管理的视角[D].上海:华东师范大学,2009.
- [2]王延伟.跨国公司在华人力资源本土化研究[D].哈尔滨工程大学,2005.
- [3]李伟.我国跨国公司跨文化人力资源管理研究[D].沈阳:沈阳工业大学,2007.
- [4]王延伟,陆兴发.跨国公司在华本土化人力资源策略研究[J].东北电力学院学报,2005,(10).