



国际人力资源管理

主讲人：黄芳

nuisthr@163.com



教材与参考书：

- 教材：
 - 国际人力资源管理，林新奇，复旦大学出版社，2017
- 参考书：
 - 国际人力资源管理(英文)，彼得·道林著，赵曙明改编. 中国人民大学出版社
 - 国际人力资源管理，赵曙明，北京师范大学出版社，2019



考核方式

- 平时成绩30%+期末卷面成绩70%
- 平时成绩：考勤+作业+课堂表现



第一章 导论

1

全球化与国际人力资源管理

2

国际人力资源管理的研究视角和方法

3

国际和国内人力资源管理的差异

4

国际人力资源管理的文化沟通



第一节 全球化与国际人力资源管理

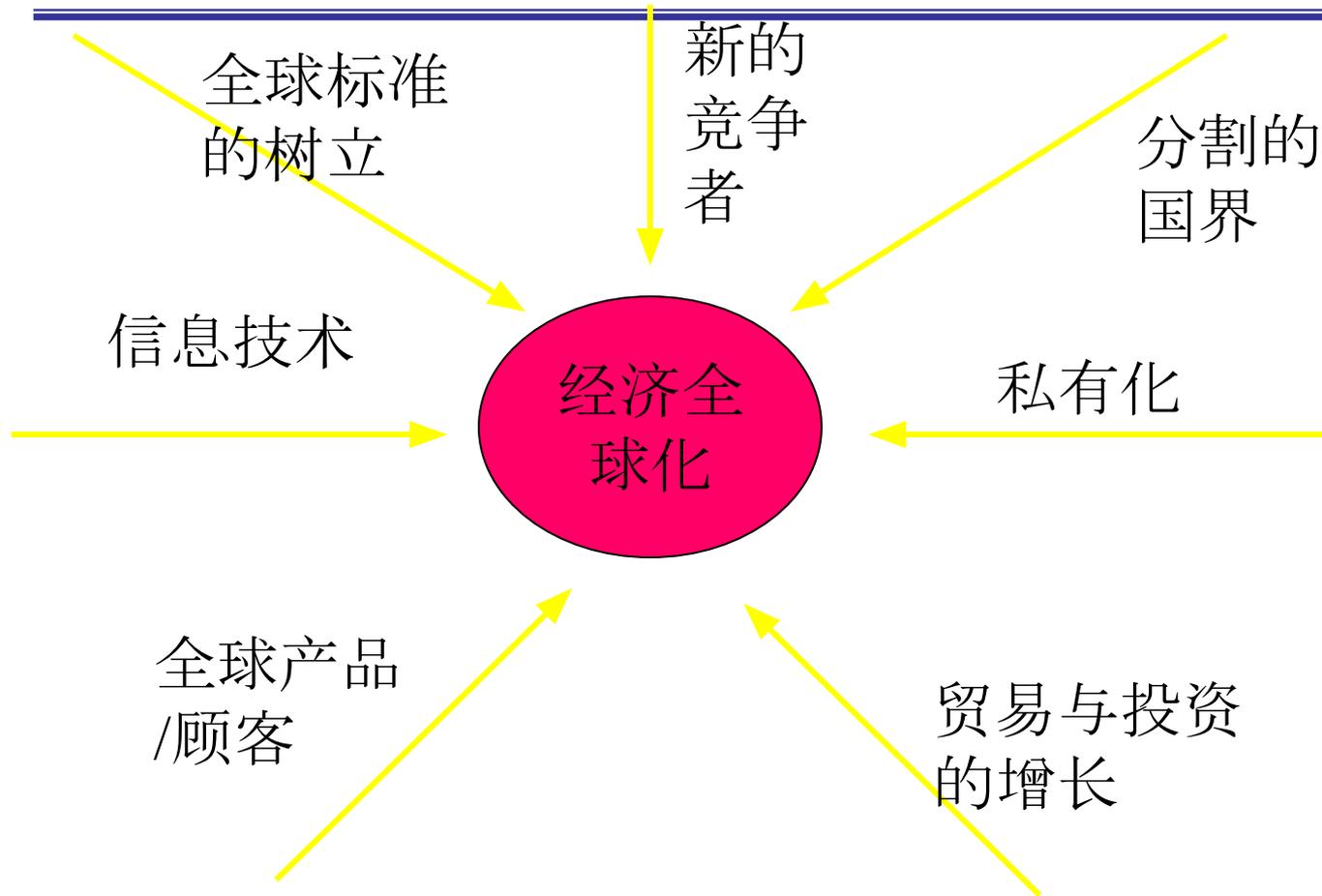
- 一、全球化
- 全球化是商务超出本国范围的世界性趋势。全球化意味着，整个世界经济趋向联为一体，企业可以在任何地区开展经营，与任何对手竞争，而不考虑国家界限。



- 由多国学者组成的里斯本小组认为全球化包括7方面内容，即：金融与资本占有的全球化、市场与市场战略的全球化、技术和与其相联系的科研与发展以及知识的全球化（全球产业技术标准的日渐统一）、生活方式与消费模式以及文化生活的全球化、调控能力与政治控制的全球化、世界政治统一的全球化和观察与意识的全球化。（广义）



推动经济全球化的基本因素



(Adapted from John B. Cullen 1999)



什么是国际化？

- 企业的国际化是指企业积极参加国际分工，由国内企业发展成为跨国公司的过程。
- 从广义上说，国际化是一个双向过程，它包括外向国际化 (Outward) 和内向国际化 (Inward) 两个方面



国际人力资源管理

- **人力资源管理**是指企业对人力资源的获取、开发、保持和利用等方面所进行的计划、组织、领导和控制的活动。
- 人力资源管理实践：HR规划，招聘与录用、培训、绩效考核、薪酬管理、劳动关系。
- 国际人力资源管理，就是企业在国际化过程中的人力资源管理过程。



国际人力资源管理的发展

- 起源(20世纪70年代末—80年代中期):
 - 国际管理——跨国公司外派管理
 - 美国研究本国跨国企业
- 发展(20世纪80年代中期—90年代末):
 - 研究范围和领域扩大
 - 研究视角拓宽
 - 提出多种模式
- 新的挑战(21世纪)
 - 模型整合;
 - 多元理论
 - 多元方法
 - 微观到宏观



二、国际人力资源管理的概念

三个研究视角:

- **跨文化管理:从国际视角审视组织成员的行为**
- **比较研究:产业关系和人力资源管理的比较,分析和对比不同国家人力资源系统**
- **跨国公司(企业)的人力资源管理**



国际人力资源管理的概念

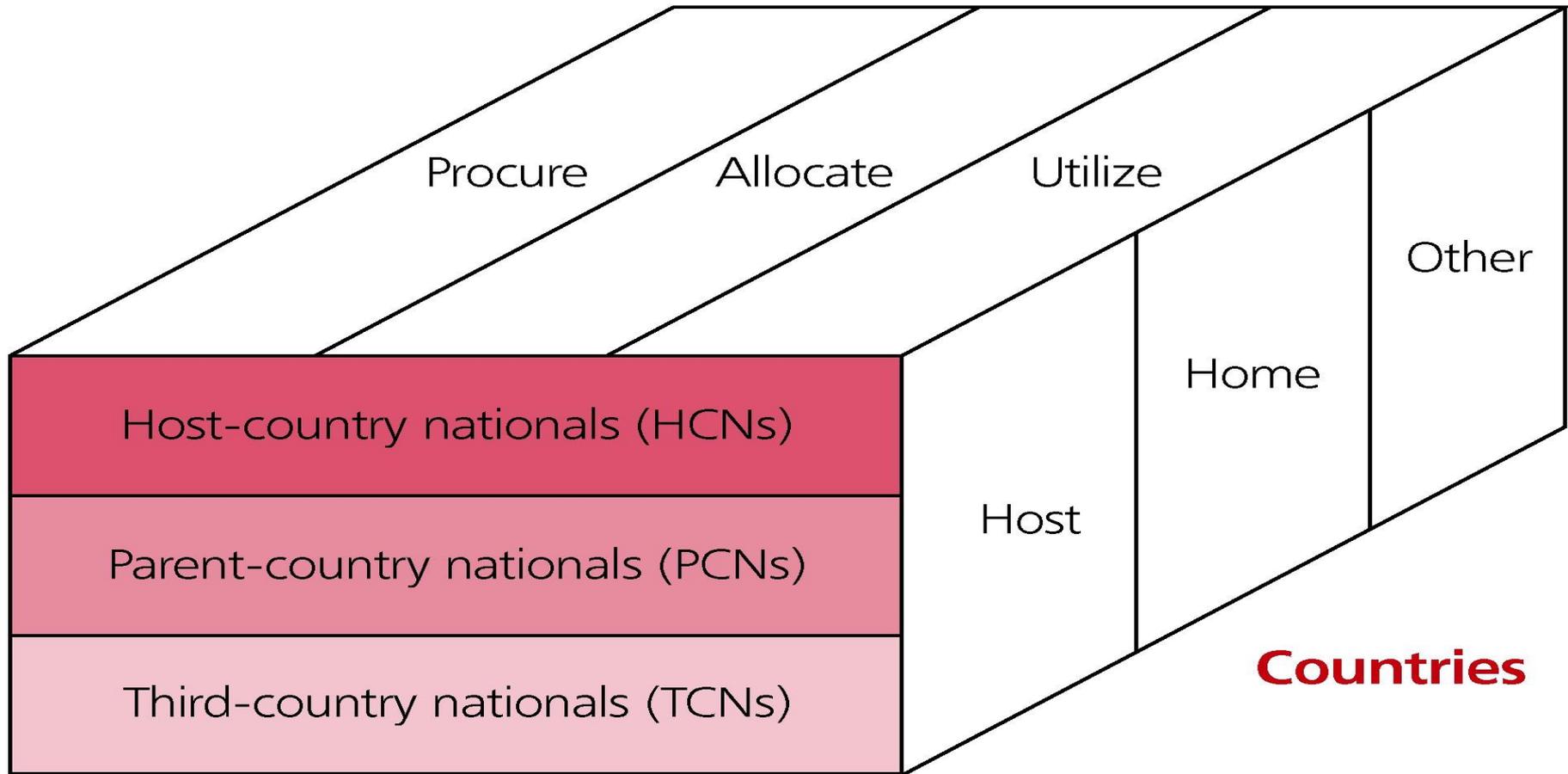
For MNE (Multinational Enterprise) :

- International human resource management (IHRM) is about the world-wide management of human resources. (Adler & Ghadar, 1990 etc.)
- **国际人力资源是国际化组织中人员管理的原则和实践。**
(Ivancevich, 1998)
- **国际人力资源管理是处在人力资源活动(获取、分配、利用)、员工类型(东道国、母国、其他国)和企业经营所在的国家类型这三个维度之中的互动组合。**
(Morgan, 1986)



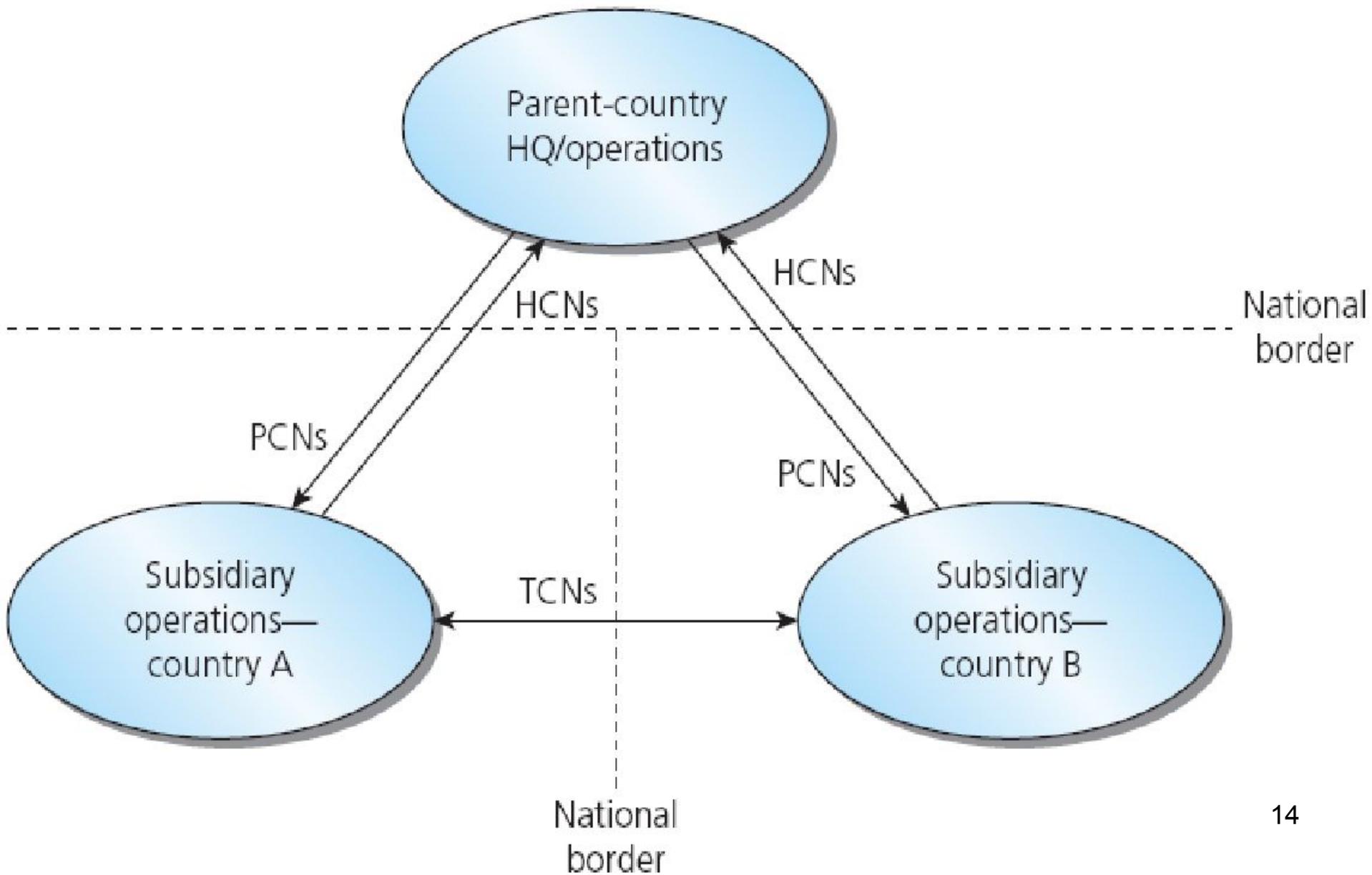
A Model of IHRM

Human resource activities



Type of employees

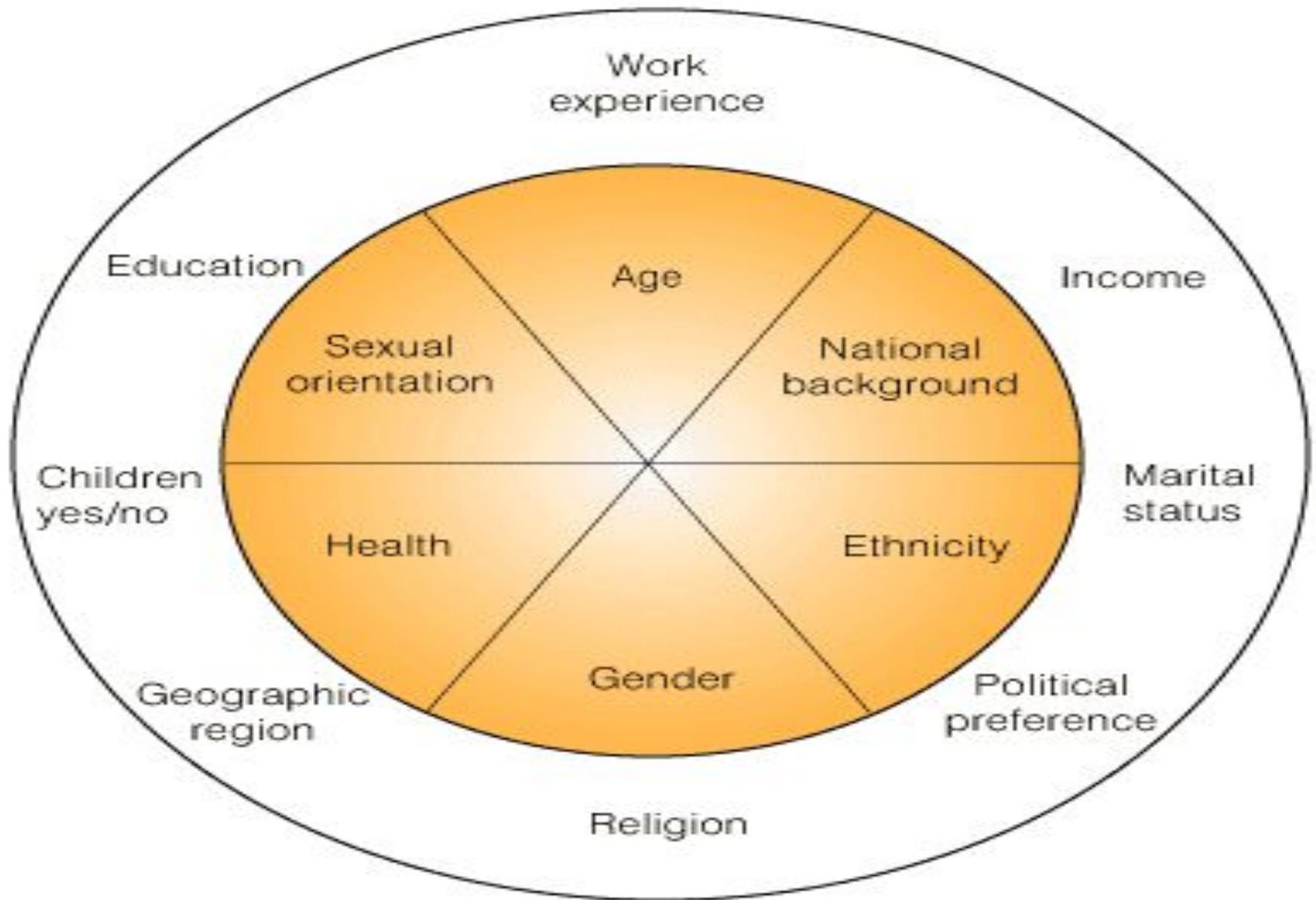
International assignments create expatriates





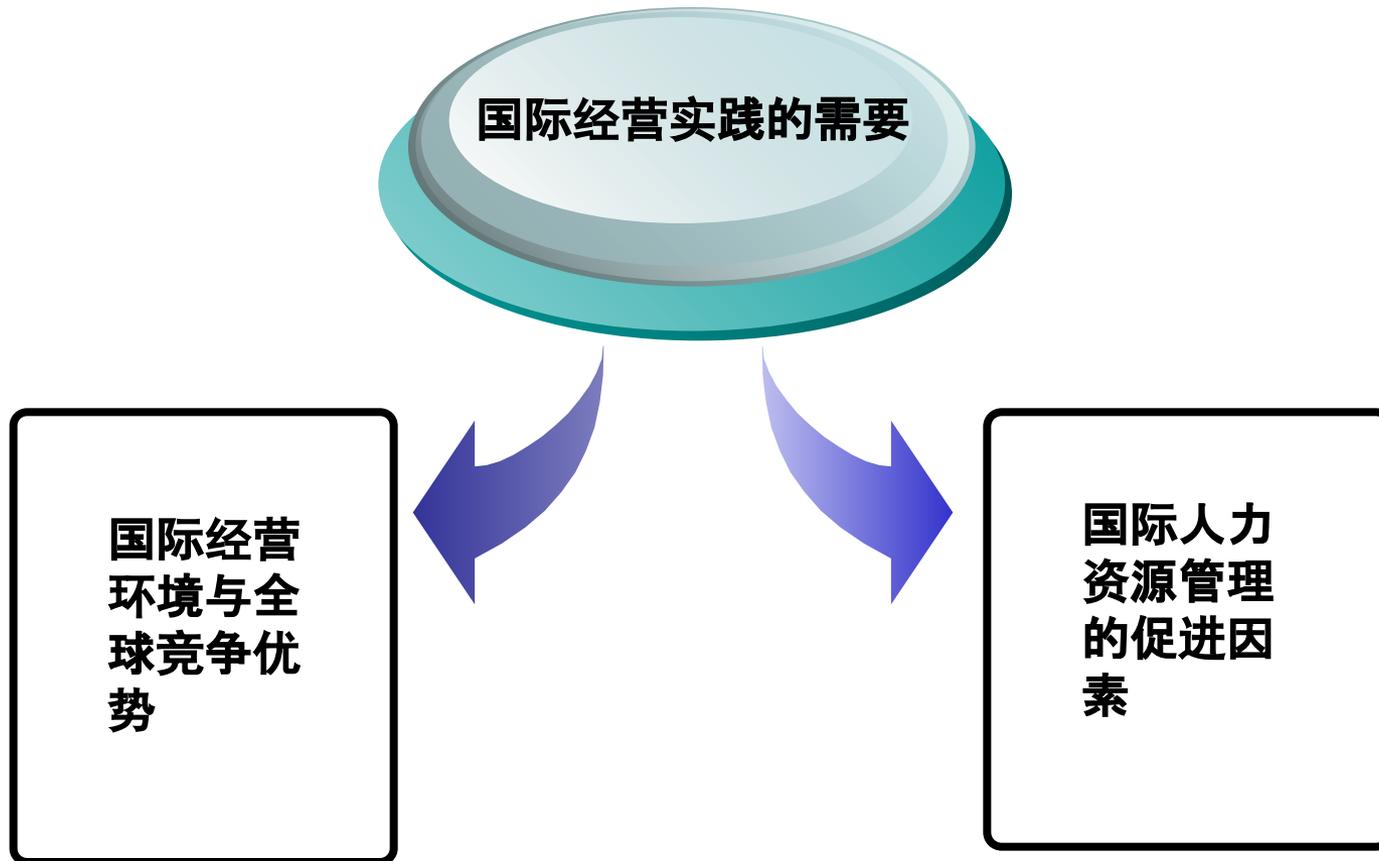
What is an expatriate?

- An employee who is working and temporarily residing in a foreign country
 - Some firms prefer to use the term “*international assignees*”
 - Expatriates are **PCNs** from the parent country operations, **TCNs** transferred to either HQ or another subsidiary, and **HCNs** transferred into the parent country
- Global flow of HR: more complexity in activities and more involvement in employees' lives



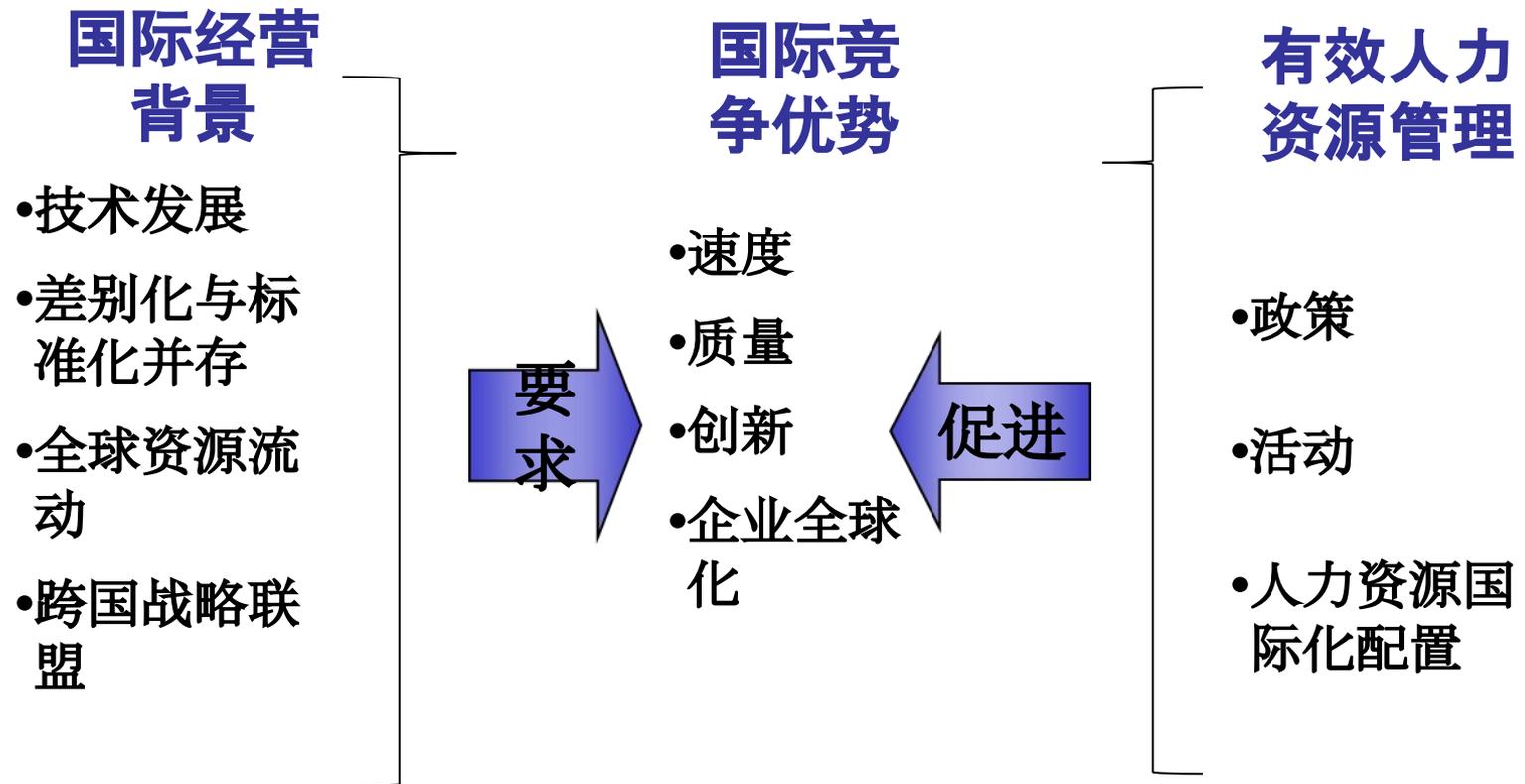


国际人力资源管理的发展背景





国际经营与全球竞争





国际人力资源管理：促进因素

- **国际化与全球竞争的快速发展**
 - 跨国公司的数量和重要性增加
 - 人力资源流动性增加
- **有效的人力资源管理**
 - 国际经营成败的重要决定因素
- **国际人员派遣的失败代价高昂**
- **全球战略的实施**
 - 经常受制于国际化管理人才的不足
- **中小企业(SMEs)的快速增长**
 - 国际人力资源管理对更大范围的组织日益重要
- **组织结构从传统层级制到网络化**
 - 人力资源部门的作用凸现
- **国际企业在运营和控制中，人力资源战略发挥更加重要的作用**



三、人力资源管理的发展趋势和特点

- 六阶段(美国华盛顿大学 W.L .French, 1998)



- 五阶段:(K.M. Rowland &G.R.Ferris,1982)





人力资源管理发展趋势的 一些研究观点

- “人力资源”概念的由来和发展
- 传统劳动人事管理与人力资源管理的区别
- 人力资源理论
- 彼得·德鲁克的观点
- 战略性人力资源管理观点
- 资源基础理论
- 流程再造理论
- 组织学习理论
- 核心竞争力观点
- 中国学者所提出的观点



人力资源管理发展的特点

- 人力资源管理的发展有许多新的特点。
- 最突出的特点：现在的管理和人力资源管理，已经进入了全球化和知识化管理阶段。
- 所以我们要研究跨文化管理，研究国际人力资源管理。



中国企业所面临的挑战

外部

- ◆ 中国国际竞争力仍处于较低水平，需要大力提高管理水平

挑战

内部

- ◆ 缺乏拥有国际化视野的复合型人才



第二节：

国际人力资源管理研究视角和方法

- 1、比较管理学及其研究视角
- 2、跨文化管理及其研究视角
- 3、跨国公司人力资源管理研究视角
- 4、问题导向的国际人力资源管理研究



一、制度比较视角

- 制度比较视角，指的是比较管理学对人力资源管理的研究。该研究着眼于国家间管理体系的异同及由此带来的制度特征。
- 比较管理学经历了三个发展阶段，形成“高潮——低潮——高潮”发展形态



制度比较视角

比较管理学理论学派

- ✓ 经济发展与环境学派
- ✓ 行为学派
- ✓ 折中——经验主义学派
- ✓ 应变管理学派

发展趋势及问题



二、跨文化管理视角

- 跨文化管理视角，是从文化、价值观的角度来关注人力资源管理的各项活动。它着眼于文化观念的异同及由此引起的行为价值特征。
- 跨文化管理的研究主要基于对各国管理的不同文化体系的假设。



跨文化与国际人力资源管理

国际人力资源管理的两大视角

- **跨文化视角**

- 强调不同文化背景下人力资源管理的差异：比较的观点
- 从跨国公司角度，人力资源管理政策与实践的跨文化转移



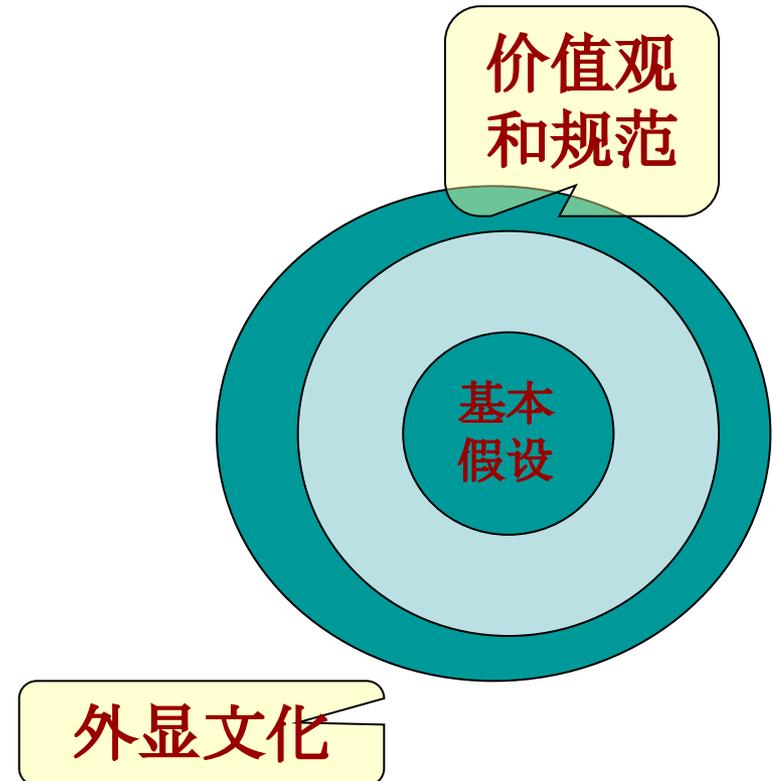
跨文化人力资源管理

文化的涵义

- 文化是指导一个群体日常生活的普遍的共享的信念、准则和价值观；
- 文化引导人们的行为

文化的层次

- 外显文化：表现为人们的行为、语言、音乐、建筑、食品等人造物；
- 价值观和规范：价值观是关于好恶、对错等的看法；规范是行为准则，是价值观的反映；
- 基本假设：关于“生存”的看法，处理人与人、人与自然之间的关系。





文化的涵义与特性

适应性

- 文化具有应对外部威胁、改变自身的适应性能力，这是保持文化延续的基础

习得性

- 文化是一种习得的行为模式，即通过后天学习及经验获得的
- 在国际管理中，习得的行为模式将影响雇员或管理者对权力、领导、工作团队和伦理实践的感知

文化的特性

结构性

- 具有自身相对稳定的结构，结构因素整合，形成独特文化模式

共享性

- 一种文化由全体社会成员共享

象征性

- 文化形成与延续的基础是人类使用符号及语言表达意思的能力

承继性

- 文化是历史积淀而累积形成的，具有稳定的“社会遗传因子”



人力资源管理的文化内涵

- 人力资源管理的文化内涵是基于美国和欧洲人力资源管理的比较而提出的，反映了国家文化如何影响人力资源的观念和实践
- 美国人力资源管理植根于心理学，关心的首要问题是如何激发工人的工作动力；关注个体，分析雇员需要，报酬体系等
- 欧洲人力资源管理源于社会学传统，在社会体系、经济和政治环境以及政府、工会和管理层等关键因素的关系上投入更多注意力。最重要的是谁具有决定的权力，其结果是努力促进工业民主



三、跨国公司视角

- 该视角主要研究跨国公司人力资源管理职能活动，着眼于跨国公司层面的人力资源管理及由此产生的职能活动特征。

研究跨国企业的人力资源管理问题时，主要分两个问题进行讨论：

- 探讨国际企业的发展给现代组织的人力资源管理带来的挑战
- 研究国际企业中人力资源管理的具体问题



1、跨国公司定义

- **跨国公司**，就是指在两个或两个以上国家进行投资活动，并因此对一定数量的经营性资产拥有全部或部分控制与管理权的企业。





2、跨国公司的特征

1. 结构特征
2. 环境特征
3. 经营管理特征





1. 结构特征

(1) 营业规模：普遍大于相同类型的国内企业。

• **原因：**

- 一是因为跨国公司是在全球范围内开展经营活动、从事竞争的企业，其所面对的市场远远大于国内企业，完全有条件扩大规模；
- 二是因为跨国公司追求的是全球范围内的利润最大化，其规模大于国内企业是实现这一经营目标的必然要求。

(2) 地理分布十分广阔。

(3) 股权结构呈现出多国化的特点。





2. 环境特征

- 在经济环境方面，受其从事生产经营活动的各个东道国的经济发展水平及结构、市场运作情况、经济波动和政策变化的影响；
- 在政治环境方面，受各个东道国的政治变动的的影响；
- 在文化环境方面，要在具有不同价值观念、宗教信仰、社会结构、教育水平等的不同文化环境下从事生产经营；
- 在法律环境方面，不仅受到国内法律的约束，而且其各个子公司和附属机构还要受到各自东道国的法律约束。





3. 经营管理特征

- (1) 战略目标的全球化;**
- (2) 营运过程的国际化;**
- (3) 组织管理的内部一体化;**
- (4) 经营方式的多样化;**
- (5) 生产要素转移的内部化。**





跨国指数

- 跨国化指数=[(国外资产/总资产+国外销售额/总销售额+国外雇员数/总雇员数)/3×100%]
- 跨国化指数用来综合评价企业国际化程度,即跨国化指数越高,企业的国际化程度就越高



4、跨国公司的法律组织结构

- 母公司
- 子公司
- 分公司
- 避税地公司



母公司 (Parent Company)

- 拥有其他公司的股份，从而控制其经营活动，使其成为自己的附属公司的公司。
 - 本国政府注册的法人团体
- 母公司的类型
 - 纯控股公司(Pure Holding Company)
 - 只掌握股权或其他有价证券，自己不再从事别的业务活动，而且也不参与被它控制的其他公司的经营管理
 - 混合控股公司：既从事参股和控股活动，也经营工商业



子公司 (Subsidiary)

- 受母公司控制，但法律上独立的法人组织，是根据东道国法律组织的，拥有自己的公司名称和章程，实行独立核算，可独立进行核算业务活动和法律诉讼活动
 - 具有自己独立的公司名称和章程
 - 具有自己独立的行政管理机构
 - 具有自己的资产负债表和损益表等财务报表，独立核算，自负盈亏
 - 可以独立地以自己的名义进行各类民事法律活动，包括进行诉讼



子公司 (Subsidiary)

- 优势

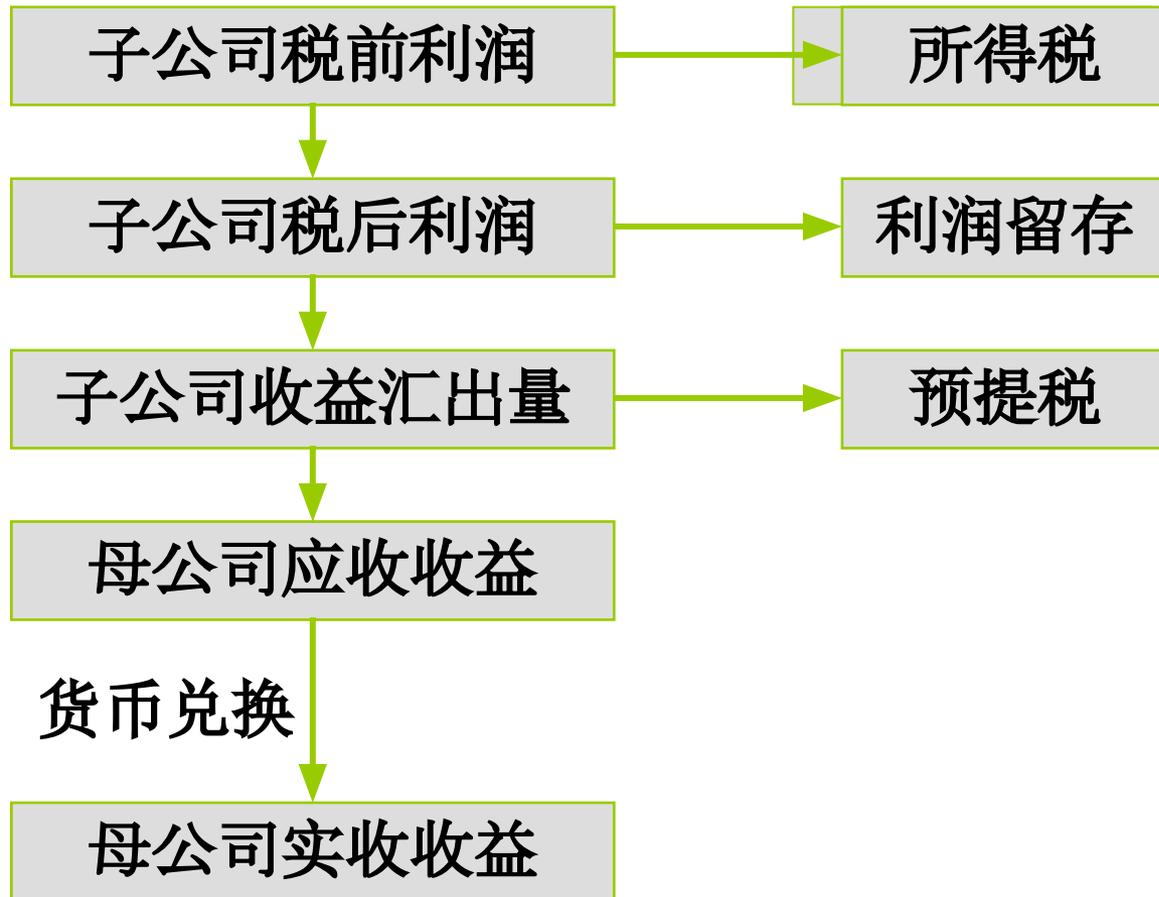
- 在税收方面，多数国家的税法规定，只有当子公司的利润实际上汇回到母公司的时候，才在母公司的所属国纳税
- 可以在其所在国获得股权式投资的灵活性
- 可以独立地在所在国银行贷款
- 在所在国中止营业时，可以采用出售股票(股份)、与其他公司合并或变卖资产的方式回收投资

- 劣势

- 设立子公司的手续复杂，费用也较高，产品进入东道国市场的竞争相当激烈



子公司收益分配流程





分公司 (Branch)

- 总公司在国外的派出机构，不是独立的经济实体，只是以总公司的名义受总公司的委托进行业务活动
 - 总公司不可分割的一部分
 - 没有自己独立的公司名称和公司章程，只能使用与总公司同样的名称和章程
 - 主要业务活动完全由总公司决定，
 - 所有资产属于总公司，总公司要对分公司的债务承担无限责任



分公司 (Branch)

- 优势：
 - 手续比较简单，只需要缴纳少量的登记费就可以取得分公司的营业执照
 - 总公司对分公司具有绝对的控制权
 - 分公司的所在国对分公司在国外的财产没有法律上的管辖权
 - 对总公司在纳税上具有一定的优惠(对来自国外分公司的所得或亏损并入总公司的盈亏;对国外分公司汇出的利润一般不作为红利而缴利润汇出税)



分公司 (Branch)

- 劣势：
 - 总公司要对分公司的债务承担无限连带责任
 - 分公司在国外完全是作为外国企业而从事经营活动的，影响面就比较小，开展业务比较困难
 - 分公司终止或撤离所在国时，只能出售其资产，而不能出售其股票(股份)，也不能采取与其它公司合并的方式
 - 东道国对分公司的法律保护措施较弱



避税地公司

- 避税地 (International tax heaven) : 是指一国或地区的政府为了吸引外国资本流入, 繁荣本国或本地区的经济, 弥补自身的资本不足和改善国际收支状况, 或引进外国先进技术, 提高本国或本地区技术水平, 吸引国际民间投资, 在本国或本国的一定区域和范围内, 允许并鼓励外国政府和民间在此投资及从事各种经济贸易活动。投资者和从事经营活动的企业享受不纳税或少纳税的优惠待遇。这种区域和范围被称为避税地。



避税地类型

- 1、没有个人所得税、财产税、遗产税或赠与税，如巴哈马、百慕大等；
- 2、课征税负较轻的所得税、财产税等直接税种，同时实行许多涉外的税收优惠，如安哥拉、巴林、澳门、新加坡等；香港、马来西亚等，只免征来源于境外收入的所得税；
- 3、实行正常税制，只是有较为灵活的税收优惠办法。如希腊、爱尔兰、加拿大、荷兰等



影响国际人力资源管理的组织因素

- 实践证明组织因素决定并影响着人力资源管理活动。
- 主要因素：国际化的阶段、在各种国外市场的运作方式、控制和协调的方法、海外经营对整个组织利益的战略重要性等。

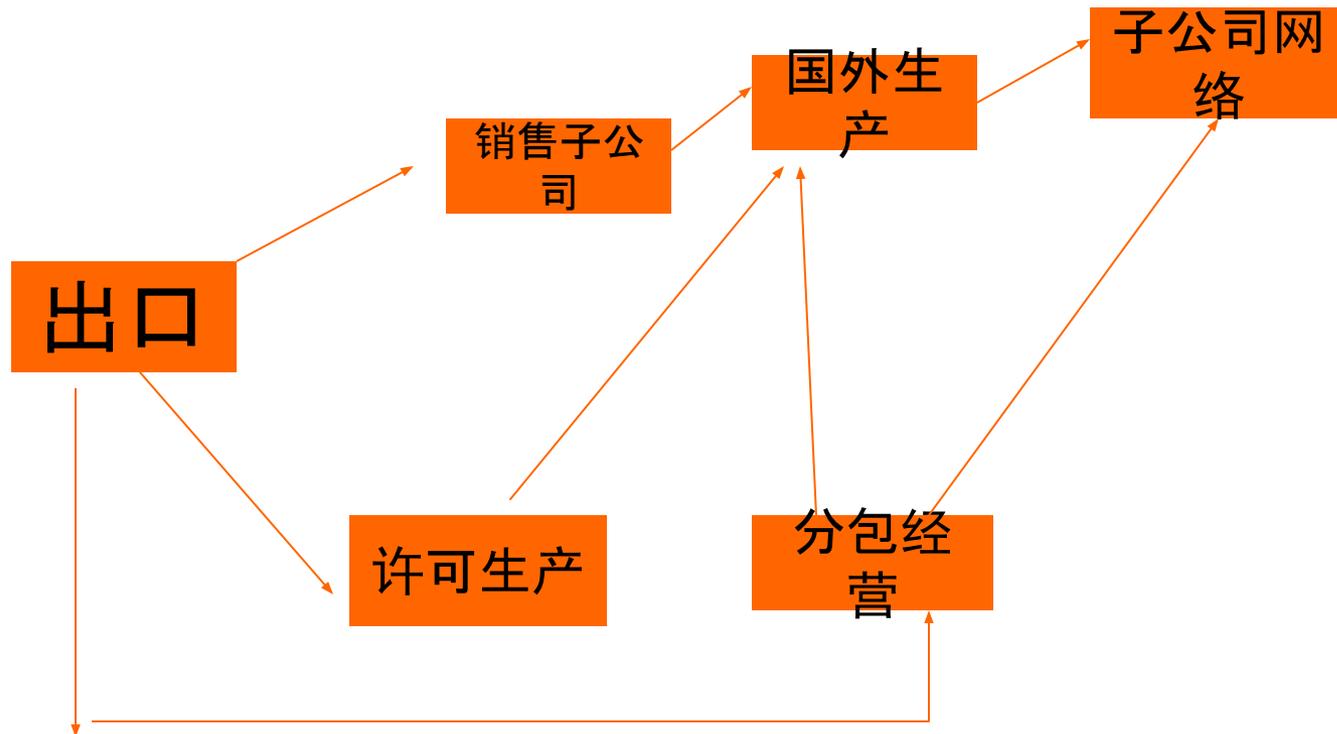


企业国际化不同阶段的人力资源配置：

- 企业的国际化是一个曲折的过程，各企业的情况不尽相同，速度也有快慢之分。其结构方式、控制方法、人力资源管理政策均有差异。大多数企业的国际化进程要经过以下典型阶段：出口（初级阶段）__销售子公司（成长期）__国外生产（成熟期）__相对独立的子公司（稳定期）



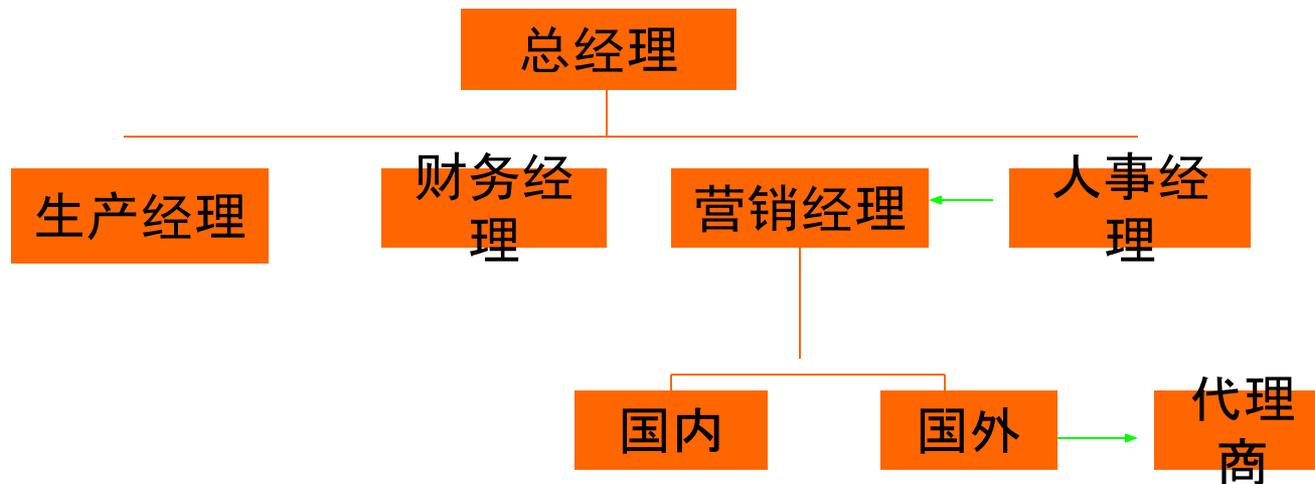
企业国际化进程图示：





出口部阶段(国际化初期):

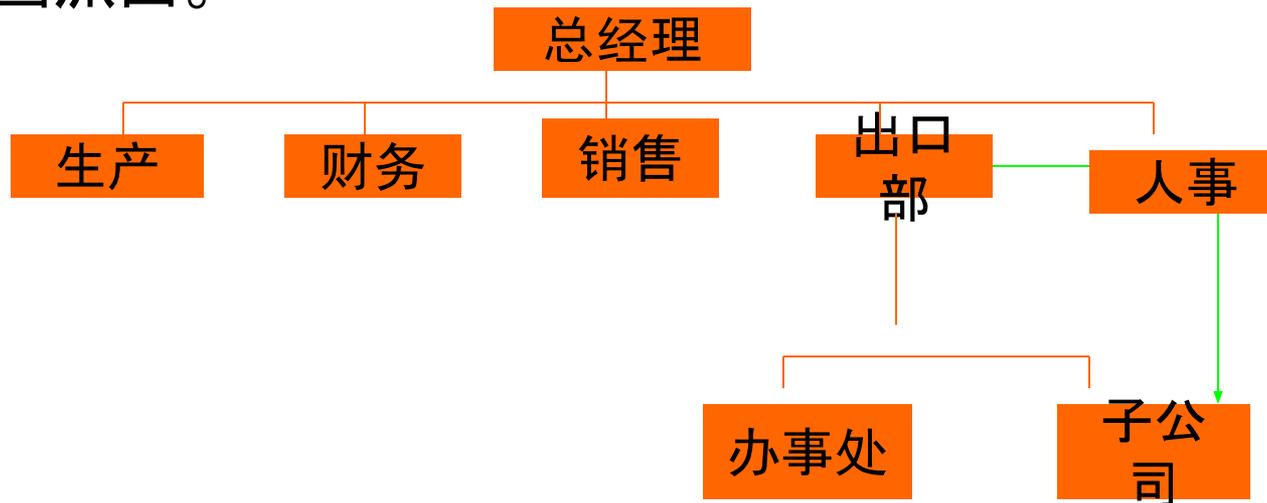
- 出口阶段的组织形态和人力配置以国内为主, 驻外人员的选聘培训考核均由国内控制, 甚至由代理商完成。





销售子公司(成长期)

- 此时公司国际业务量增加,在海外市场积累了一定经验,开始设立办事处或子公司,人员配置问题开始受到重视。如母国还是所在国人员的选择问题。但是主要职位仍是由母国派出。



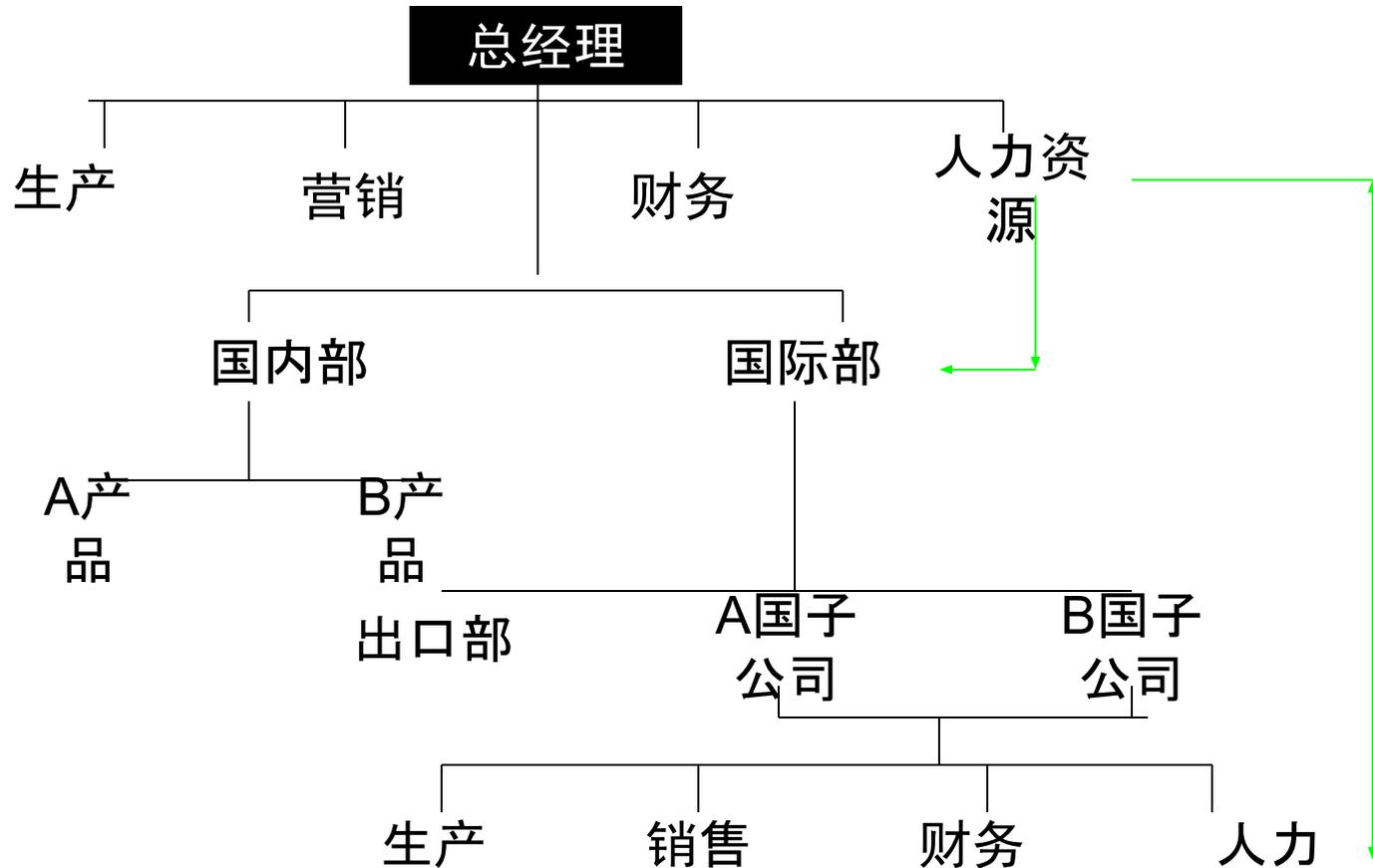


国际化经营(成熟阶段)

- 国外生产和服务活动的大量增加,使企业管理趋向于设立一个统一管理所有国际活动的机构——国际部。此时的人力资源活动开始增多,包括子公司经理的选拔、所在国管理人员的招募和评价等。但正式的控制是通过国际部完成的
- 随着国际化步伐的加快,企业逐步实现产品(或服务)的标准化和多样化,组织结构和人力资源管理活动也日趋复杂。集权和分权、官僚管理还是规范约束、所在国政治法律环境、文化环境等因素。促使企业的组织结构和人力资源管理走向国际化。
- 常见的国际化公司组织形态和人力资源活动状况图示:

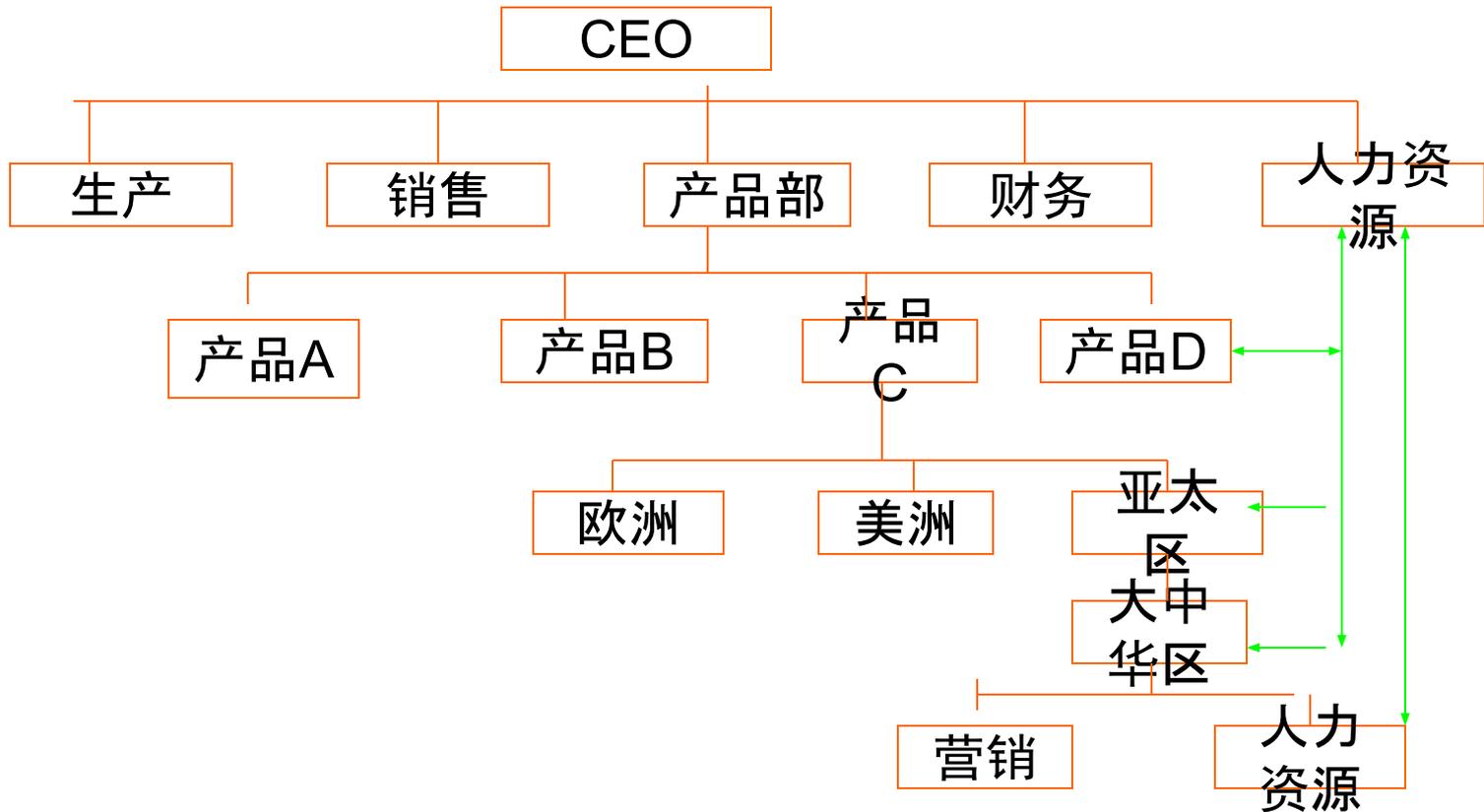


国际部结构图：





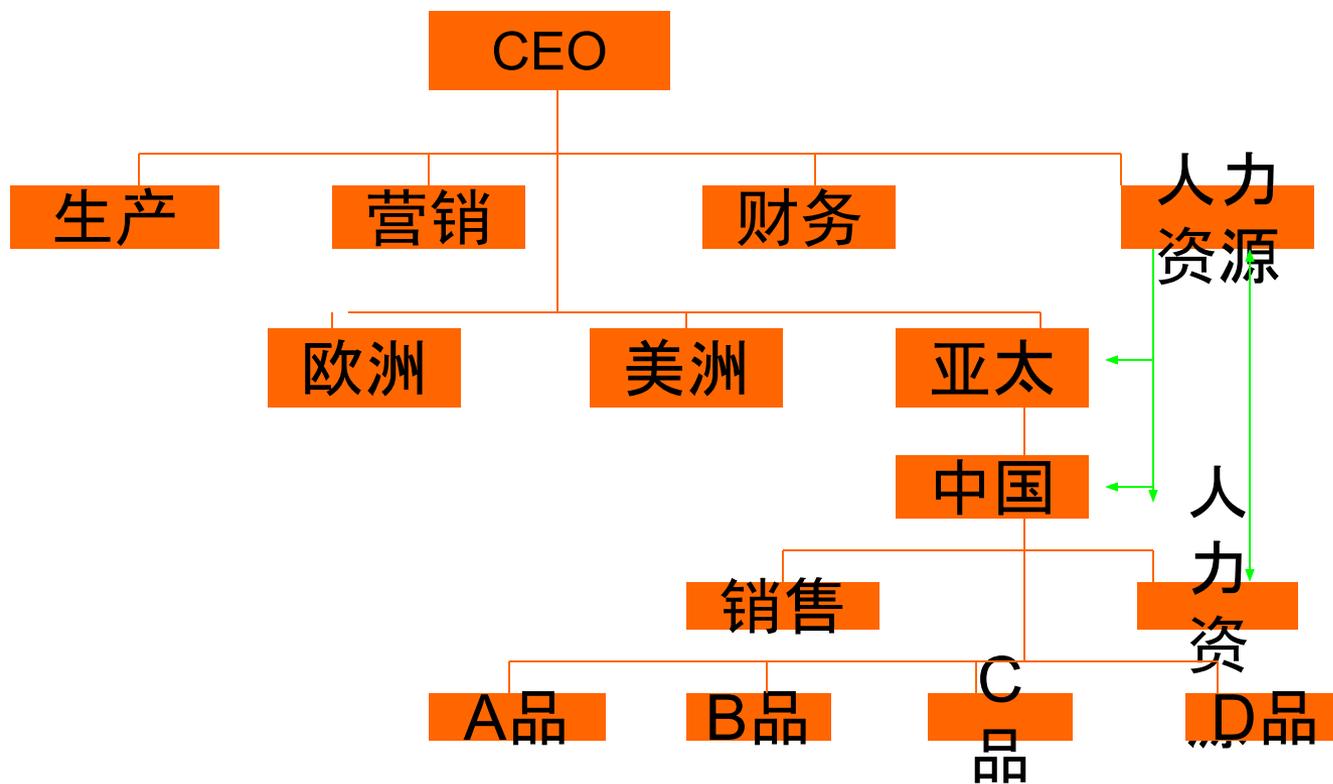
全球产品部制结构：





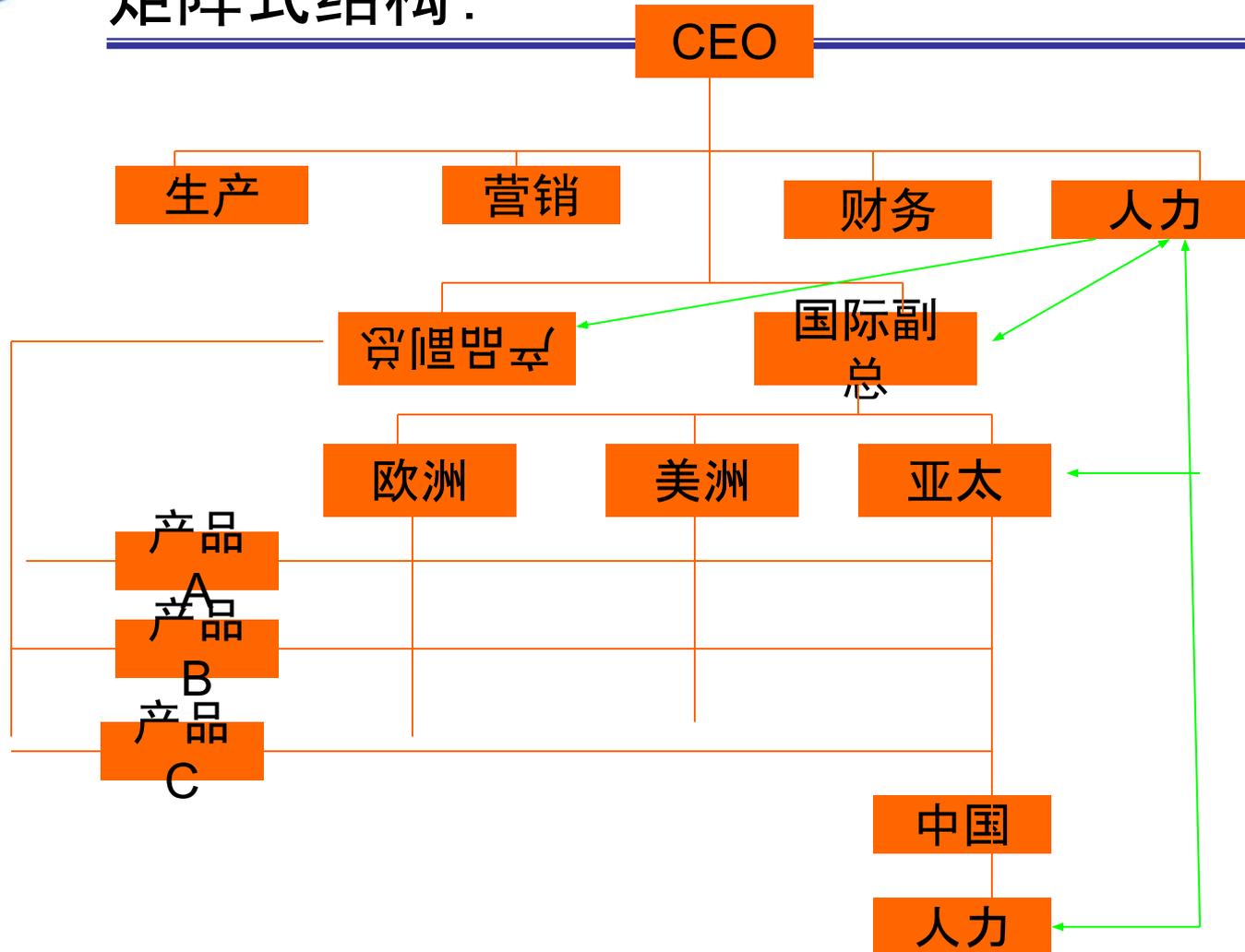
全球地区部制结构：

地区：





矩阵式结构：





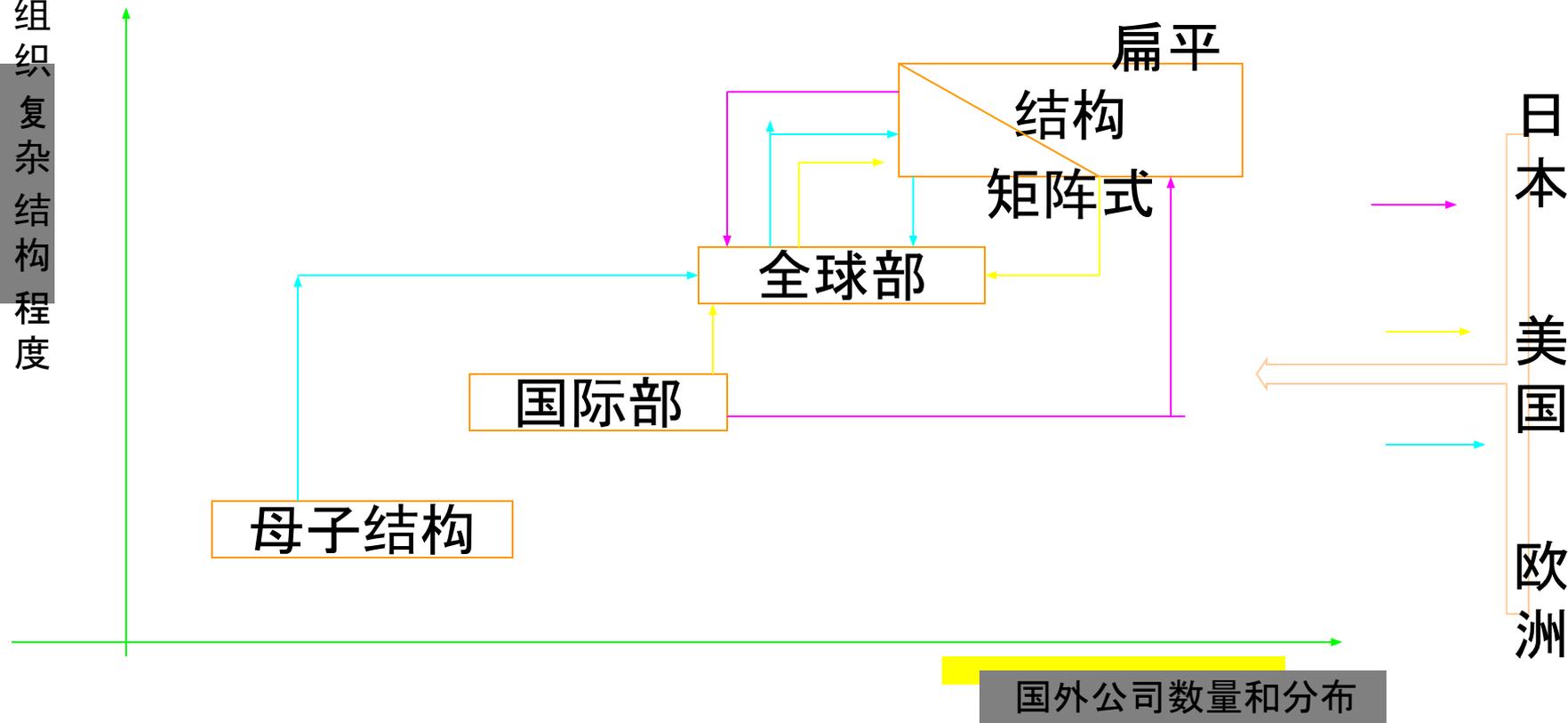
矩阵式结构：

- 在矩阵结构中，国际部、地区部和产品部整合运营，共享权力。利益冲突公开化。把结构需求和决策过程相匹配这一理念引入到管理系统中。创造了组织上的优势。它使跨国企业做到了全球性的业务优化和每个所在国的业绩最大化。每一方面的问题都会被重视。
- 但是，矩阵结构的问题也是明显的，如职责和权力不清，沟通难度大，多头领导问题等。因此，对人力资源管理提出了更高要求，应更加重视管理者的能力开发和行为约束。特别注意人力资源规划和人员配置问题。



美、欧、日国际企业组织结构的发展进程

组织复杂结构程度





四、问题导向的新视角

该视角直接从中国企业如何应对全球化挑战出发，从战略管理高度研究国际人力资源管理涉及的现实课题。

其特点是：直接（现实）性；战略性；综合性。



四种视角的比较

研究范围
全球
地区性

跨国公司视角 (职能管理活动)	问题导向的新视角 (问题/战略)
制度比较视角 (比较管理学)	跨文化管理视角 (跨文化管理)

流程/制度

战略/理念

研究对象



-
- 第三节：
 - **国际和国内人力资源管理的差异**



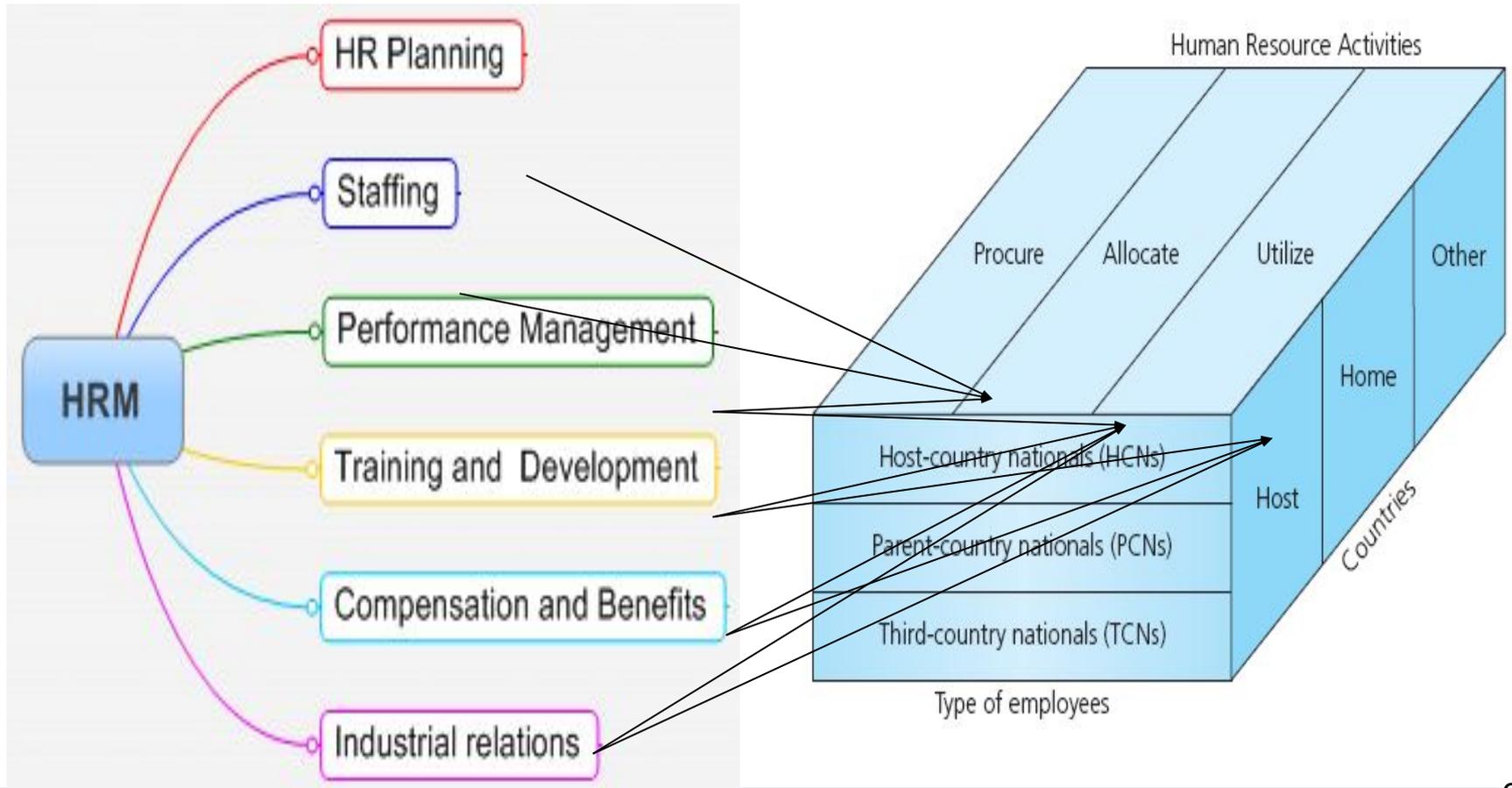
国际与国内人力资源管理的区别

Domestic vs International HRM

- **复杂性：区分两者的关键变量**
 - 在不同国家背景中运作
 - 雇用不同国家的员工
- **Dowling将国际人力资源管理的复杂性概括为6个方面，以此区别于国内HRM：**
 - 更多的人力资源活动
 - 更广的视野—善待“内派”(inpatriate)员工
 - 对员工个人生活的更多关心
 - 随着驻外员工与当地员工融合而转变人力资源活动重点
 - 更多风险的显露—外派失败
 - 更多的外部影响

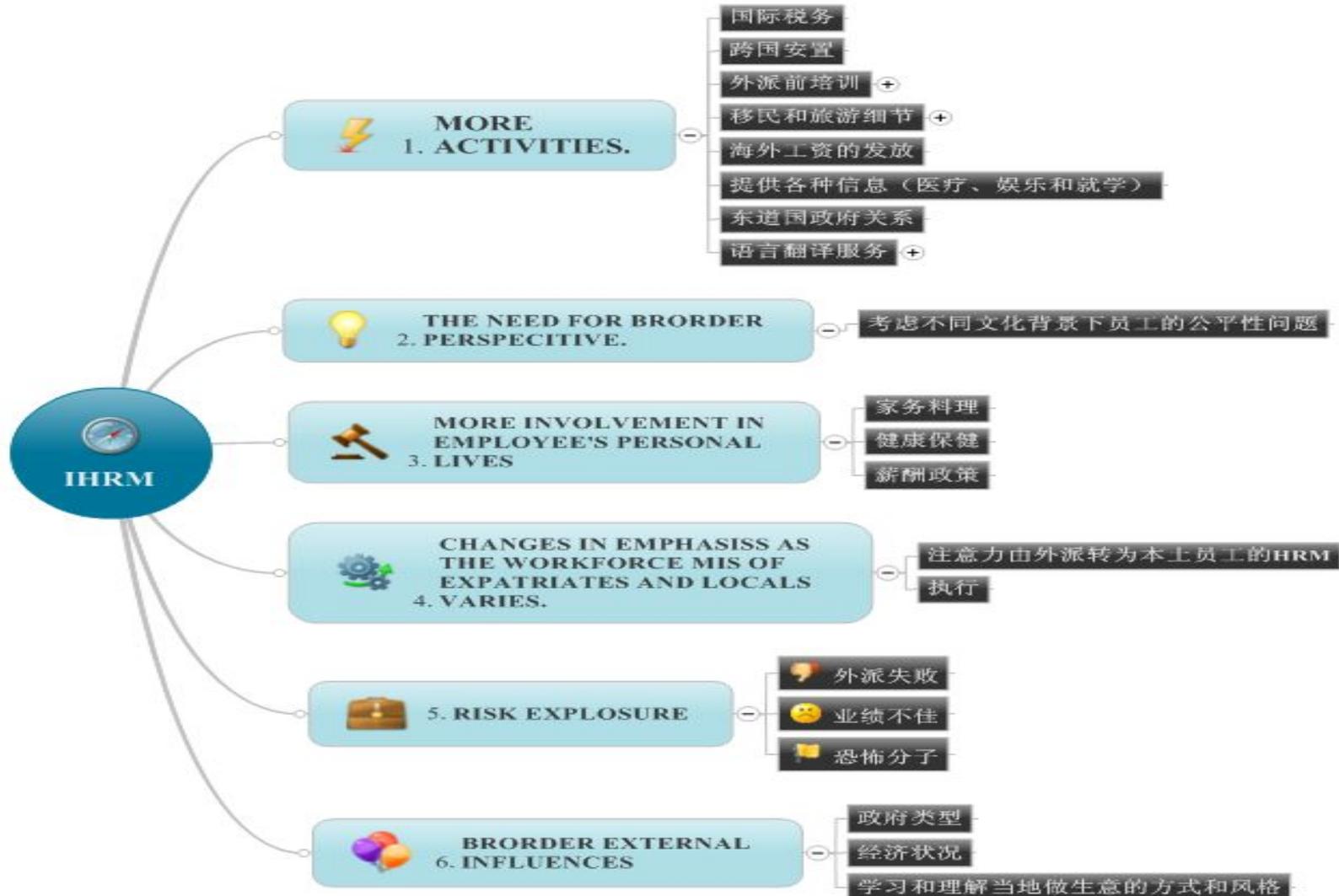


国际人力资源管理的管理对象更加多元化



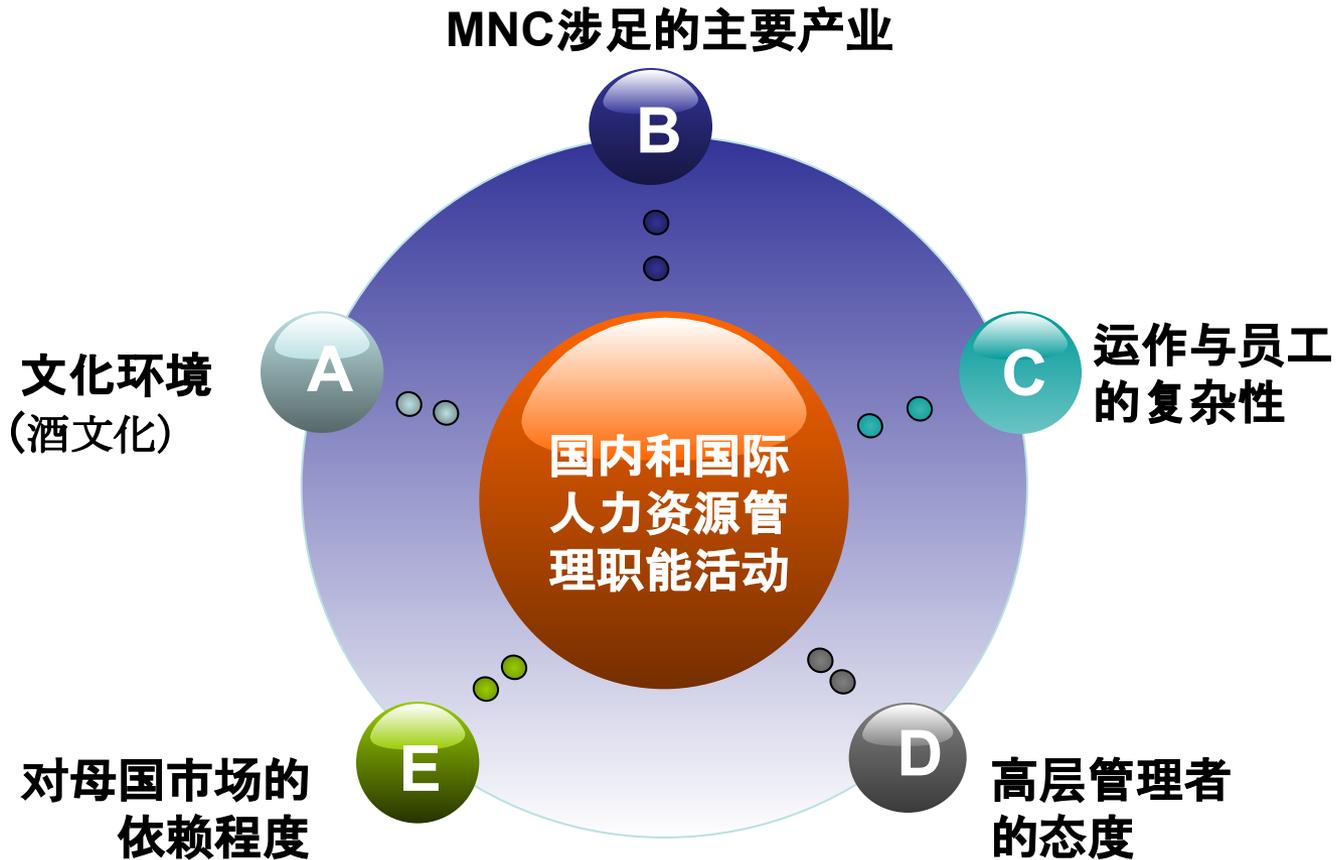


实践内容更加复杂

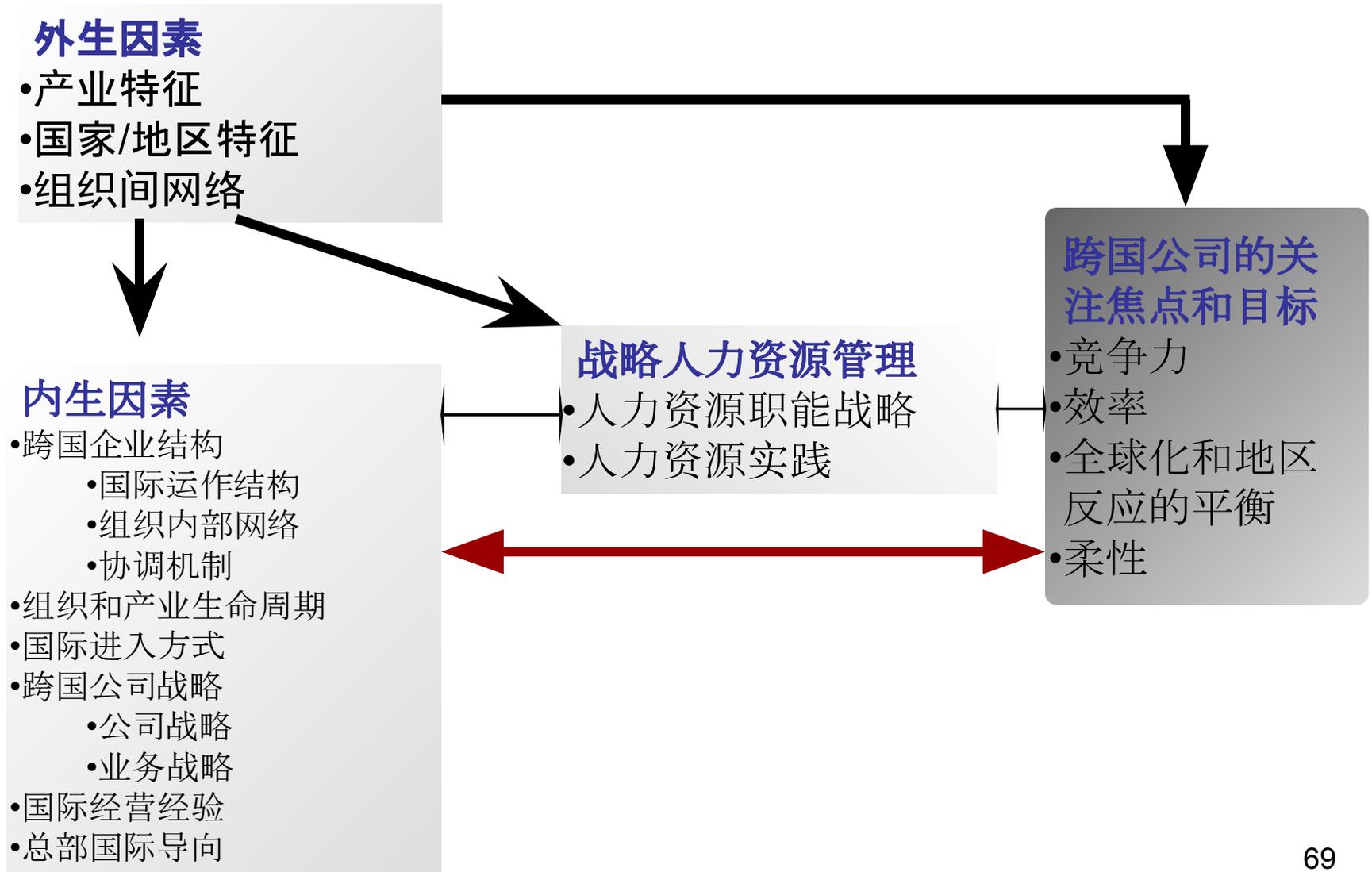




影响国内与国际人力资源管理差异的因素



跨国企业战略人力资源管理





国际人力资源管理职能

