

文章编号:1005-0523(2007)03-0053-04

驻外人员的派驻与管理

俞钰凡

(华东交通大学 经济管理学院,江西 南昌 330013)

摘要:入世后,由于贸易壁垒的大量减少和国民待遇的实施,外商企业在我国的投资将会愈演愈烈,国内商品市场和服务市场将出现更加激烈的竞争,国内企业将面临更加困难的经营局面,只有“走出去”,才能更好地融入到世界一体化经济中。但是在跨国经营过程中,企业人力资源管理会同时面临驻外人员地派驻与管理问题。本文的目的也就是针对这个问题作一些分析与探讨。

关键词:驻外人员;培训;核心薪酬;边缘薪酬

中图分类号:F276.7

文献标识码:A

在对外投资中,企业会同时面临驻外人员的派遣与管理问题。驻外人员不等同于东道国国民,也不等同于第三国国民。驻外人员(Expatriates)是本公司聘请的工作岗位在本国国外的本国人员。具体来说,各国跨国公司对驻外人员派驻的态度也不尽相同,美国公司在60—70年代,大量使用外派人员,而目前的趋势是大量削减外派人员。日本和欧洲公司则更愿意使用外派人员,但在不同的投资区域,其外派人员的使用也是不同的。在高层倾向使用外派人员,在经济发达国家或地区会较少地使用外派人员。此外,雇员对外派的态度也在改变,从逃避到主动接受和寻求外派任命。

然而外派人员的低效率和高失败率却是一个不争的事实,因此对驻外人员的派驻与管理在对外投资公司的人力资源管理中便显得格外的重要。对外派失败原因的研究,以Tung的研究最具有代表性。Tung将导致外派成功的变量分为四个方面:工作的技能能力、个性或交际能力、环境变量和家庭状况。她(根据Hays的标准)将外派任命分为四种类型:首席执行官、功能型领导、问题解决者和技工。Tung认为,针对不同类型的外派任命,应使用不同的选拔和招聘标准。Ronen总结Tung、Mendenhall和Oddou的研究,提出了选拔与招聘的五个标准:工作因素、交

际能力、国际动机、家庭状况及语言技巧。

那么,具体到人力资源部门,人力资源专业人员应该特别的注意哪些方面呢?

1) 人力资源专业人员必须确定人选的标准,这些标准必须是和国际工作任务的成功最紧密相关的。例如,候选人有足够的文化敏感度吗?他们认为东道国的习惯是解决问题唯一适当的方式吗?候选人的家庭愿意适应国外的生活方式吗?

实际操作上,在挑选外派人员的时候,最好的一条规则通常是:候选人过去的工作经历是对他或她在将来的工作岗位上能否取得成功的一种最好预测。像高露洁在选派外派人员时,就注重选择其个人工作经历和非工作经历、教育背景和语言技巧方面的特点等,可以证明其能够在不同的文化环境中生活和工作的那些人。另外,“实况演习”也是一种重要的方法,可以避免国际人力资源管理者所说的“文化震荡”。像Ciba-Geigy为他们的的外派人员所做的那样,“提前把一切该想的都想到”。

2) 人力资源的另一个重要的功能是培训。加强对外派人员的培训与开发,特别是跨文化培训与开发。驻外工作人员必须理解国外的主导文化价值观。跨国经营由于许多独特的问题要求其外派人员扮演一个多元文化的角色,来指导和协调企业的经营管

收稿日期:2006-12-20

(作者简介)俞钰凡(1978-)女,湖北咸宁人,讲师。
(Copyright © 2007 China Academic Journal Electronic Publishing House. All rights reserved. http://www.cnki.net)

理活动.有关调查显示,虽然许多公司的总裁和董事会主席都认为,国际业务对于公司的发展越来越重要,而这要求他们的雇员能够深入到国外的经济生活和经营管理实践中去.然而,真正为他们的雇员提供了此类与海外经营技能有关培训的公司却很少.一般来说,从母国挑选的海外管理人员在母国的工作成绩是非常出色的,他们已经具备了一般管理人员应有的素质与技能,他们需要的是针对性的培训.那么,即将被派往海外的人员要进行哪些培训呢? Tung 将培训内容分为五个方面:环境、文化、语言、敏感性及实地经验,并认为不同的外派类型需要侧重不同的培训.如下表:

表 1 不同工作类型培训计划的使用频率

	首席执行官	功能型领导	问题解决者	技工
环境	52%	54%	44%	31%
文化导向	42%	41%	31%	24%
文化吸收训练	10%	10%	7%	9%
语言训练	60%	59%	36%	24%
敏感性训练	3%	1%	1%	0%
实地训练	6%	6%	4%	1%

资料来源: Rosalie L. Tung, “Selection and Training of Personnel for Overseas Assignments”.

从上表可以看出,总的说来,环境、文化导向和语言训练相对而言比较普遍,也比较重要.由于涉及不同的国度,一般地,外派人员的培训分为生产技术类培训和管理技能类.生产技术类培训主要针对技术标准、技术转移等问题;而管理技能类主要侧重于对不同的具体的管理职能(例如财务、营销、战略管理等)在具体环境下的文化差异进行培训.

培训还涉及到培训强度、培训方法的问题.培训强度的大小与外派任命的特征有关,任命时间越长、文化差异越大、工作责任越大、与当地人交流的需要越大,则培训强度越大,培训时间也随强度大小变化.培训方法随强度的变化而不同:低强度培训的目的是向受训者提供有关东道国商务和国家文化的背景信息以及公司运营的基本信息,主要采用授课、录像、电影、阅读背景材料等方法;中等强度培训的目的是向受训者传授东道国文化的一般和具体知识,以减少民族中心主义,常采用跨文化经验学习练习、角色扮演、模拟、案例研究、语言培训等方法;高强度培训的目的是使受训者能够与东道国的国家文化、

商业文化和社会制度和睦相处,常用的方法有:去东道国实地旅行,与具有东道国经验的经理座谈,与东道国公民座谈,密集地进行语言培训.比如,在 IBM 公司,这种开发活动包括运用一系列的工作轮换安排来使其海外管理人员变得越来越熟悉,同时,IBM 和其他许多大公司还在世界各地建立了管理技能开发中心,使他们的海外人员能够在那里提高自己的技能,使他们在与美国本土的同事一样有机会提高职业技能,得到类似的培训.

因此,人力资源专业人员在对外派人员进行培训时,必须根据不同的使命、环境以及外派人员的具体情况来决定培训的类型、培训内容、培训方法和培训强度的选择,以便使培训达到预期的或超过预期的效果,

3) 促进总部和驻外人员有效的沟通.作为跨国企业组成部分的驻外机构的派出人员,既要随时了解总公司的目标、意图以及各方面的变动倾向,把握总公司的脉搏,又要随时反馈自身的处境、意向、打算、决策,因此它与总公司之间必须处于连续有效的沟通中,才能使整个跨国企业保持通盘协调的开拓发展.从总公司派驻海外的管理人员,大多接受过总公司系统的培训和训练,了解公司的发展目标与宗旨,对公司拥有忠诚的感情与信心,体谅公司所处的国际竞争环境与发展压力,具有一定的献身精神.但是,虽然驻外人员与总部人员有着相似的文化背景,掌握大致相同的本国及国际文化、法律、政治、风俗等方面的知识,他们在沟通中所有来自观念意识、知识信息方面的障碍相对较小,由于他们在时间、空间及各自所处的小环境上的差异,这种差异导致彼此的心理状态、所掌握某具体事务的信息、对信息的理解、解决问题的格调态度都会有所差异,就会导致沟通障碍.比如对驻外人员来说紧迫、棘手的问题,总公司人员未必产生同样的感觉,因此,也许不能给予所必需的理解和支持.要消除这类障碍,除了进一步保证彼此在观念意识、知识信息方面的沟通外,平常注意加强驻外人员与总公司人员之间的人际联络,及时增进相互之间的了解也很重要.另外,在沟通方式上应多采用口头直接交流,并尽量缩短沟通距离,减少沟通环节,防止沟通网络中过滤过多,争取全息沟通等等.至于驻外机构本身的内部沟通,属于一般组织内的沟通问题,只要能解决机构任用的不同国籍、文化背景的人员之间在观念、知识信息方面的差距,消除可能有的种族和个人偏见,统一他们在组织目标方面的认识,加强日常的合作与协调,人员之间

相互信任、理解的关系就可能建立,彼此之间达到沟通的障碍就可能减少到最低限度。

4) 制定合适的薪酬计划

对驻外人员特别是高级经理人的薪酬可以直接影响跨国公司(MNCs)在世界市场上竞争时的战略方向,并在某种程度上影响公司战略的成功。虽然到国外工作有很多吸引人的地方,但却必须为此而作出个人、有时是职业的牺牲,也会影响其配偶或伴侣的职业。所以,对他们的薪酬方案就具有战略价值。薪酬的战略价值在于尽量减少派驻国外工作的雇员的经济风险和雇员及其家庭的生活方式的变化。这些牺牲和不同文化对生活方式的影响有关——面对不熟悉的文化、更多的责任和潜在的生活费用的增加。

设计驻外人员薪酬方案时,薪酬专业人员应该考虑有关驻外工作期限、人员流动和公平这类问题,这些因素和设计国际薪酬计划的组成部分有直接的联系。Joseph J. Martocchio 认为,薪酬方案的开发和实施给公司带来的挑战不同于国内薪酬计划的有4个方面:第一,成功的薪酬计划应该增加公司在国外的利益,鼓励雇员到国外工作。第二,设计完善的薪酬计划应最大限度地降低雇员的经济风险,尽量改善雇员及其家人的境遇。第三,薪酬计划在雇员完成在国外的任务时为其提供回到本国生活的平稳过渡。第四,完善的薪酬计划可以促进本国企业在国外市场的最低成本和区别战略的实现。

外派人员的激励涉及到跨地域、跨文化管理,因此,如何更好地激励驻外人员,并没有一个统一的模式。中国有句古话,“将在外,军令有所不受也”,如何让外派人员忠诚地为企业服务?薪酬的主要部分一般包括:(1)现付或年核心薪酬,包括基本工资、年度奖金、各种津贴补助(驻外津贴、困难补助、流动津贴等)。基本工资的要考虑到当地的货币的购买力,有以本国为基础的,也有以东道国为基础的。(2)递延核心薪酬:长期激励计划。这种激励计划在国外被广泛用于对公司高级管理人员的激励,将公司业绩与个人收入紧密联系,体现“双赢”。目前,大多数跨国公司只允许在总部的管理人员参与长期性的激励计划,这种做法显然是不合理的。目前美国有50%以上的公司制企业使用长期激励计划。(3)边缘薪酬:额外的保障计划福利和补助。例如非固定保障计划、非工作时间报酬、搬家补助、报销驻外人员子女的教育费用、离家补休和报销差旅费用、休假及补贴等。

应该注意的是,在制订具体的激励措施时,不单纯要建立起完善的业绩评估体系,既要顾及公司的总体绩效,还要结合个人的绩效;同时,在选择上应进行 pest 分析,考虑企业海外子公司的使命、经营目标、企业的文化,以及参考当地企业组织的做法。

5) 协助做好归国安置。根据总公司的战略需要,外派人员在结束某个任务之后会被派回。这时外派他人员会面临由于工作环境的变迁而带来的一系列问题:总公司对他们工作职位的任命、薪资的支付水准、以及福利待遇的改变。这些预期都会影响外派人员的工作绩效。很多驻外人员归国后可能无法适应常规的薪酬,因为他们觉得他们在国外的经历使他们比出国前和比别的雇员更有价值了。这种情况可能会有两种结果:第一,归国人员可能会觉得很难和同事合作。第二,归国人员的不愉快可能会使他们到竞争对手的公司去工作。结果,从归国人员的国外工作中受益的是竞争对手而公司蒙受损失。

人力资源专业人员制定有效的驻外人员薪酬计划和职业生涯发展计划能够帮助雇员重新融入公司国内的工作人员当中。第一,公司应该为归国人员的职业发展投资。职业发展计划表示了公司对归国人员价值的重视。此外,归国人员还会把雇主对他们职业发展的投资当作是另一种报酬,这就减少了前面提到的公平问题。第二,公司应该把归国人员在国外的经历资本化,从而更好地了解国外的商业环境。同时,归国人员还可以介绍他们驻外工作时遇到的顺利的事情和困难,从而提高今后驻外工作的质量。

参考文献:

- [1] 1. Brain Becker, Barry Gerhart “The Impact of Human Resource Management on Organization Performance: Progress and Prospects”, Academy of Management, Vol 39, No 4, Journal (1996), P779—801.
- [2] 潘振明,罗首初.社会主义微观经济均衡论[M].上海:上海三联书店,1995.
- [3] 赵署明,沈群红.论企业人力资源管理评估的功能与方法[J].生产力研究,1998,(6)108—112.
- [4] Donna R. Neusch, Alan F. Siebenaler The High Performance Enterprise John Wiley & Sons, Inc, 1998, 199.
- [5] 廖民生.中国跨国公司的发展战略[M].北京:经济科学出版社,2001.
- [6] 韩经伦.最新国际企业管理[M].天津大学出版社,1998.
- [7] 邱立成,成泽宇.跨国公司外派人员管理[J].Nankai Business Review, No. 5, 1999.
- [8] 王念祖,滕维藻.跨国公司与中国的开放政策[M].上海:

南开大学出版社, 1990. 京: 社会科学出版社, 2002.
[9]「美」约瑟夫·J·马尔托奇奥, 战略薪酬(第二版)[M]. 北

Discussion on Expatriatement and Management of Subsidiaries

YU Yu-fan

(School of Economic and Management East China Jiao tong University, Nanchang 330013, China)

Abstract: After entering the WTO, because of a large amount of reducing the trade barrier and the implementation of national treatment, The investment of foreign enterprises in our country will grow in intensity, keen competition will appear in the domestic commodity market and service market. Domestic enterprises will face more difficult management situation. Only” walking out”, Could domestic enterprises incorporate better in the integration economy. But during the course of transnational management, enterprises’ HRM will face the problem of the personnel stationed abroad at the same time. The purpose of this text is to analyze and probe into this question.
Key words: expatriates; training; core — compensation; fringe — compensation

(上接第 39 页)

Beginning Research of the Influence of Differentiation of Securities Service to Our Stock Market Structure

ZHANG Xuan¹, FAN Yong²

(1. School of Economics and Management, Lanzhou Jiaotong University, Lanzhou 730070;
2. School of Economics and Management, East China Jiaotong University, Nanchang 330012, China)

Abstract: Nowadays there are still too many Chinese securities companies, which have small scale and lacks operation feature. So the extent of differentiation and specialization is lower, and most of the securities companies are lack of nuclear competitive ability. Our domestic securities market structure must have a thorough adjustment to improve the competitive ability of Chinese securities companies.
Key words: differentiation of securities service; market structure