

跨国企业人力资源管理模式分析

朱建东, 项海洋

(南通科技职业学院, 江苏 南通, 226007)

一、引言

跨国企业所采取的人力资源管理模式与本土企业所采取的人力资源管理模式有所不同。跨国企业需要考虑到更多的因素, 如员工的文化差异、两国之间的汇率变化、市场环境等, 基于此, 跨国企业想要提升经营质量, 就必须重视人力资源管理工作。

二、跨国企业的人力资源管理模式分析

(一) 已有模式分析

当前, 国际上已经总结出了较为成熟的人力资源管理模式, 其主要分为两种: 一是民族中心, 在管理子公司时, 直接套用母公司所采取的各种政策、操作方法。从本国母公司中选择高级管理者, 人力资源管理模式上更倾向于母公司。二是多中心, 子公司采取不同的人力资源管理策略, 子公司选择当地的人力资源管理者, 并给予他们更多的自主权, 然后结合当地的实际情况进行人力资源管理。三是地区中心, 根据北美、欧洲等不同地区的政策, 协调人力资源管理工作, 管理者从本地区选拔。区域内部的协调沟通性比较高, 子公司与母公司的沟通协调则比较少。四是全球中心, 指不设任何限制, 在全球范围内挑选合适的管理者。在全球中心的视角下, 采取适合的人力资源管理模式, 能提高其整体适应性以及局部适应性。

(二) 需解决的问题

1. 阶层矛盾

绝大多数情况下, 子公司的多数领导人员都是跨国企业本国的, 而其他的普通员工或是基层的工人基本上都是当地人。所以必然会出现国家之间的文化、习俗等多个方面的碰撞。而由于管理者和普通员工之间存在着阶级差异, 因此也必然会出现阶层矛盾, 思想观、价值观也会有很大不同。在面对同一件事情时, 管理者和普通员工如果有不同的想法, 出现比较大的分歧, 这时候, 普通员工就会无法认同并落实管理者的指令。甚至还有一些普通员

工不适应跨国企业的管理方式, 出现逆反心理。

2. 缺少有效交流

跨国企业内部的员工很少全是来自同一个国家的, 其接受的文化教育、沟通的语言、使用的文字皆存在一定差异, 所以, 员工之间、员工与管理者之间必然会存在沟通障碍。员工可能会因为对指令的理解失误, 而做出一些错误操作, 或是无法认真落实各项指令, 这会直接影响到决策的落实, 甚至影响到企业的发展。员工之间交流由于语言的障碍, 也可能出现一些摩擦, 从而影响到企业的团结凝聚力。

3. 不完善的管理制度

不同国家的人力资源管理理念有所不同, 这些理念不能直接套用在本地员工身上。一些跨国企业只追求生产效率, 为了完成既定目标, 会让员工连轴转或是轮班工作, 也没有组织当地的员工参与专业的培训。而以上管理制度不完善的表现, 会直接影响到跨国企业的生产效率。

三、跨国企业人力资源管理模式的优化建议

(一) 立足公司的发展战略, 适应本地区的发展

母公司在制定整体发展经营战略时, 需要保证人力资源管理战略的清晰明确。同时, 子公司还要在此人力资源管理战略的基础上, 结合当地发展情况, 来进一步优化发展经营战略。

首先, 要详细地搜集当地同类型企业所采取的人力资源管理制度, 明确子公司的定位, 再结合实际情况制定符合当地发展需求的人力资源管理模式。并且, 企业还应与当地的人力资源管理者一起探析, 以当地的文化、语言表达方式, 来阐述介绍人力资源管理的各项条例, 在关键问题上要加强审核, 做好调整。同时, 企业还要面向员工, 以不同的形式宣传解释具体的管理制度, 对所有员工都要做到一视同仁, 并根据具体的发展情况调整优化人力资源管理体系。

(下转第34页)

增加,所面临的还贷压力也会升高,那么其购房的积极性就会下降,由此,对房产的需求也会降低,从而使房产的价格下降。

四、结论

湖南省房地产市场具有庞大的潜在供应规模,同时,市场普遍不规范的销售调控,导致国家限购政策被扭曲为“房源紧张”,房价受到恶意哄抬。作为国民经济的重要组成部分,湖南省房地产市场价格的稳定势必对湖南省的国民经济产生负面影响。基于前面的分析,从微观层面来看,湖南省的房地产市场受到市场供求变化的影响。从宏观层面看,货币政策的变化对湖南省商品房价格起到了明显的调控作用,而湖南省政府制定的地方调控政策则有不同的效果。本文以各种理论为基础,分析了影响湖南省房地产市场发展的因素,得出以下结论:

(上接第29页)

其次,要遵循当地的劳动法律,以及劳动市场的雇佣程序。为了吸引更多优秀的人才来到外资企业中服务,企业需要借助当地职业介绍机构的力量,并通过有效的激励策略、丰富的福利报酬,来留住原有的优秀人才,同时招募更多新的优秀人才。

最后,在当地人才的各种技能水平达到企业要求的情况下,可以选择当地人负责管理工作。这点是因为外派管理人才的方式会增加成本,管理人员只身来到国外,可能认为自己只是一个过渡期,所以只追求短期效果,不重视长远规划。而选择当地人作为管理人才,除了能获得长期效果,同时还能在当地获得更好地口碑。

(二) 加强员工培训,完善考核、激励机制

针对外派员工和本地员工,要采取差异化的培训。企业要根据外派员工的具体工作任务、工作责任来开展培训,同时,还要及时了解该地区的文化环境、风俗习惯、政治情况等多个方面。

企业还要结合当地的工作环境,设置考核激励机制。以美国的跨国公司为例,派遣到中国和派遣到英国的工作难度是不同的,前者工作难度要更大一些,所以考评尺度要有一定的差异。同时,企

业还要给予外派员工更多的福利补贴,以确保他们的薪酬水平、住房条件等多个方面与本国保持一致。除此之外,为了减少人才流失,还要设置完善的休假、安家福利制度。

面对本地员工,要根据具体的业务需求、工作差异,来进行工作技能方面的培训,与此同时还要进行文化融合培训,这样能够方便各国员工之间的顺畅交流,有助于解决员工之间因为语言、文化不同导致的矛盾。在设置考核激励机制时,要结合员工的具体工作任务开展考核,给予本地员工更多晋升的空间,使其能充分发挥榜样作用。此外,在外派及本地员工工作能力、工作任务等多方面相同的情况下,要给予同等的晋升、奖励机会。

【作者简介】胡文晓,湖南化工职业技术学院。

四、结语

虽然当前的人力资源管理模式已经较为成熟,但在具体应用中,依然存在着一一些问题。所以,文章在深入分析的基础上,提出了一些优化策略,希望能帮助企业优化已有的人力资源管理模式,从而充分发挥人力资源管理的作用。

【作者简介】朱建东,南通科技职业学院;项海洋(1998—),汉族,男,河北承德人,学生。