

跨国公司的人才招聘战略与我国企业所面临的挑战

吴珠华

(首都经济贸易大学 劳动经济学院, 北京 100026)

摘要: 随着跨国公司的发展, 其人才招聘战略越来越趋向于本土化, 这在推动我国企业人力资源的结构性调整与产业结构调整的同时, 也使其面临着人才流失与匮乏的挑战, 对此必须要准备作长期的积极应对。

关键词: 跨国公司; 人才招聘与选择; 挑战与机遇

中图分类号: F241.23 **文献标识码:** A **文章编号:** 1000-4149(2002)06-0053-05

The Recruitment Strategy of Multinationals and the Challenge to the Enterprises in China

WU Zhu-hua

(School of Labor Economics, Capital University of Economics and Business, Beijing, 100026)

Abstract: With the development of multinationals, their recruitment strategy of international employees has become more and more native. It will give a challenge to our enterprises and promote the adjustment of their human resources structure. We have to be well prepared to accept in the long run.

Keywords: multinational corporation; recruitment and selection of employees; challenge and opportunity

一、跨国公司人才招聘的理论与实践

一般地说, 跨国公司(multinationals)在理论上与实践中招聘与选择所需人才时可采用的方法有下列四种。

(1)种族或民族中心主义的(ethnocentric): 这种方法是各子公司的所有关键职位均由母公司国民担任。在跨国公司向全球化发展、在别国建立新的商业机构或新的产品生产基地时, 必须使用对本公司业务和产品非常熟悉, 有经验的管理人员, 而子公司所在国很可能会缺乏这类人才, 故而在国际化初期, 各跨国公司大都采取这种方法。然而, 这种方法却不可避免地存在一些问题。首先, 它会限制子公司所在国员工的发展机会及进取心, 从而导致生产率的下降及人员的流失。其次, 由母公司派遣的本国管理人员到达子公司所在国后, 需用较长的时间来适应当地环境, 并很可能在这段时间内做出不利于公司经营与发展的错误决策。第三, 海外子公司的高级管理职位及较高的生活待遇不仅会使一般的东道国雇员感到不公平, 并且可能会助长外派管理人员的骄奢心理, 不利于开展工作; 而且一般来说跨国公司为派驻海外员工所付出

收稿日期: 2002-07-23

作者简介: 吴珠华(1947-), 女, 首都经贸大学劳动经济学院副教授。

的各种费用也过于高昂。据美国驻外人员理事会的报告称,该国每年各大公司平均为每位派驻海外的经理人员需付出 20~25 万美元。

(2)多中心主义的(polycentric):这是一种雇用子公司所在国国民为高级管理人员而同时在公司总部(或地区总部)配置母公司国民与之合作的方法。例如,某跨国公司可以在香港设立亚太地区总部,负责联络与指导其在中国大陆及东南亚各国子公司的工作。这种方法可以消除海外公司在具体经营管理工作中的语言障碍,避免上述由母公司外派经理人员所产生的各种问题及高昂费用,不仅有可能保证母公司与各子公司在管理上的连续性,而且还有利于理顺与当地的关系,更好地适应当地的政治、法律及文化环境。但是,这种方法也会存在一些问题,其中最主要的是,在子公司所在国经理人员和母公司总部的经理人员之间,由于语言的障碍,效忠于不同国家的冲突,以及一系列文化背景和价值观上的差异,可能会产生较大的且难以弥合的隔阂,以至使该子公司在主要经营方针及战略上成为与母公司相背离的“独立王国”^[1]。此外,由于子公司管理者很少有机会到母公司总部就职,难以升任更高职位;母公司管理人员也很少有机会到海外子公司任职,难以获取更多经验;从而可能会使该跨国公司在竞争日益激烈的国际环境中陷于不利的境地。

(3)地区中心主义的(regiocentric):这种方法是将跨国公司的经营范围按地理位置划分成若干区域,如欧洲地区、美洲地区、亚太地区等等,然后按不同区域挑选合格人才担任驻该地区各国的高级经理人员。如位于英国的子公司可能会选派一位德国人或法国人担任其总经理,而在亚太地区经营的子公司之总经理就很可能选派一位泰国人或香港人,而很少会从欧洲国家挑选。这种方法的优点主要在于,各子公司的经理人员可在本地区的各总部之间调转,从而加强了与这些地区总部所配置的母公司经理人员的合作关系;而且还有利于从纯民族中心主义或多中心主义的人员选拔方式慢慢向全球中心主义的方法过渡。在实际操作上,大多数国家的子公司管理者都是东道国国民,因而运用起来比较灵活。缺点是可能会形成在主要管理方针及战略上与母公司相背离的地区性的“独立王国”,从而影响其全球发展的总战略。

(4)全球中心主义的(geocentric):这是一种“不看国籍只重能力”的人才选拔方法,即在公司的所有关键管理岗位上均配备最适宜的人才,而不论其是何国籍。这应当说是一种更有利于将最好的经理人员配置在最重要的岗位上的方法。其主要优点是,可使全球经营的跨国公司培养和建立一套真正国际化的管理人员班子,还可避免由多中心主义的方法配置经理人员所造成的“独立王国”式的不利处境。但是,由于各子公司驻在国政府很可能出于更多雇用本国公民的考虑而在入境签证及移民政策方面设置障碍,而且由于培训及大量人员异地安置费用的增加所带来的昂贵成本,使得这种方法的实际操作和顺利推行还存在一定的困难^[2]。

二、中国加入 WTO 后跨国公司人才招聘的战略调整

中国加入 WTO,对所有的世界级跨国公司来说,都是一个进一步扩大和抢占中国市场的绝好机会,目前很多著名跨国公司都在其生产、经营与管理上为应对这一变化进行了战略调整;它们对中国的投资已经或即将会增速,其投资方式也已经或可能会出现比较显著的变化。如著名的美国通用电器公司(GE)认为,中国“入世”是使其变成中国当地企业的好机会,并计划 5 年后在华经营达到 30 亿美元的规模。IBM(美国商用机器公司)的目标是把 IBM 中国公司变成该公司 10 大全球基地之一。而摩托罗拉的董事长高尔文则声称,未来 5 年要在中国市场创造三个百亿美元的业绩。著名的移动通信大户诺基亚公司也表示会加快与中国信息产业的融合,建立北京星网工业园;该工业园投资将达到 100 亿元(人民币),销售额达到 500 亿元(人

民币), 创造 10000 个就业机会。其他如三星、索尼, 以及西门子等一些世界著名的跨国公司也都已经为扩大其在中国的业务做好了准备^[3]。

然而, 这些跨国公司与我们决战的第一场动人心魄的战役, 并不是在产品上与市场上的拼杀, 而是围绕人展开的, 是对我们现有的人才的争夺。众所周知, 在知识经济时代, 国与国之间的竞争归根结底是经济的竞争, 而经济的竞争主要是人才之间的竞争。也就是说, 谁抢占了人才高地, 便等于抢占了经济发展的优势位置。从本质上看, 国与国之间的人才竞争, 不单是人才使用权的竞争, 更深刻的意义还在于国家长期生存与发展战略的竞争。因此, 为了自身的发展与巨大的经济利益, 各跨国公司在中国加入 WTO 后首先抢夺的并不是我们的市场, 而是我们的人力资本。有资料表明, 目前几乎所有的世界级大公司在我国的发展战略之突出特点, 都是尽力使其所使用的人才实现“本地化”。笔者认为, 这些跨国公司在人才的招聘与选择方面所采用的方法, 基本上是以本文第一部分所述的第二种方法, 即多中心主义的方法为主。它们纷纷以高薪、重任、出国培训、以及各种组合福利等方式大量雇用优秀的中国年轻人才, 以为其扩大中国业务奠定坚实的基础。如著名的专门生产日用品的保洁公司(P & G)就声称获取本地雇员是一种“多快好省”地发展公司业务的最佳方法。目前该公司的各级主要管理岗位上已有 88% 以上的雇员是中国本地人。此外, 入世之后, 必将大举挺进中国银行、证券、基金和保险业的国际金融巨头们首先抢夺的也不是我们的金融市场, 而是我国银行、证券、基金和保险行业里现有的 7000 多名业务骨干。世界最大的电信企业之一阿尔卡特的董事长戴伯松先生说, 加入 WTO 之后, 迅速增长的中国市场将是必争之地, 他将会“第一个把亚太地区总部设在中国”, 并且要在“未来三年内使在华研发工程技术人员增至 3500 人, 并实现 10 亿美元出口”。摩托罗拉公司已计划把在中国的研发人员从 1000 名增加到 5000 名; 微软公司设在中国的研究院吸引了不少优秀的中国 IT 业年轻人才; 英特尔的中国实验室已经或即将延伸到每一所著名的中国大学, 与其共同开展研究工作。总之, 一个不争的事实是, 各跨国公司在中国的扩张已经从生产和销售延伸到研发, 这更充分地表明了其争夺我国人力资源, 进而占领我国市场的决心与野心。

三、我们所面临的挑战与机遇

不可否认, 加入 WTO 确实为推动我国产业结构的调整与企业人力资源的结构性调整带来了契机, 也为人力资源的国际化提供了可能。但是, 从更现实一点的角度来看, 加入 WTO, 实际上会使我们在由产业结构调整所导致的就业结构的变化中, 就业矛盾加剧; 而且, 由于各跨国公司对我国人力资源的“掠夺”, 人才的匮乏与流失必将是我国企业所面临的最严峻的挑战。

据有关的分析及预测结果表明, 入世后, 我国人力需求的主体将会转向服务业, 就业岗位的增长也主要是在服装、纺织、旅游、外贸、以及食品加工等需要较高文化素质与专业技能的行业。而长期以来, 我国劳动力资源的显著特点一直是数量大却素质偏低, 并且缺乏专业技能, 不仅各种高新技术人才和高级经营管理人才供不应求, 而且极其缺乏各类中、高级技术工人, 还有一大批劳动就业人员甚至连必要的文化素质都不具备, 这必然会导致结构性的就业矛盾。据有关资料表明, 今年我国将新增劳动力 1000 万人; 下岗职工及因各种原因而失业的人员总数可能达 750 万以上。另据国务院发展研究中心的一项报告认为, 我国劳动就业人口总量将在今明两年达到峰值, 就业压力最为突出; 结构性的就业矛盾也会更加突出, 失业总量还可能会有所上升。因此在加入 WTO 初期, 我们将会面临就业矛盾加剧的严重局面。

加入 WTO 后, 各跨国公司获取人才的“本地化”战略, 实质上是对我国原本就不充裕的

人才资源的掠夺；而我国企业在这种人才争夺战中十分明显地处于劣势，因此必然会导致人才的匮乏与大量流失。根据今年对北京市工业系统 150 家大中型企业人力资源结构现状的调查，国有企业 1982 年以后引进的大专以上学历以上人员的流失率高达 64%，大多数流入外资及合资企业⁴。

除了工业系统以外，我国其他各类技术密集型及新兴服务业的人才匮乏和大量流失的问题也十分严重。据有关人士指出，目前我国急缺各种高新技术人才、熟悉 WTO 规则的高级经营管理人才、法律人才等高层次人才，其中最为缺乏的当属金融与保险人才。但是，现在的情形是，外资银行在华营业机构已有 190 家；仅在北京就已设有 18 家外资银行的分行，设立代表处的外资银行更多达 108 家。并且，据有关专家预测，未来数年，外资银行将吞食 30% 的中国市场。因此，加入 WTO，将使我国本来就短缺的金融人才变得更为紧俏，国有银行人才的流失将会不可避免。而且目前在中国营业的外资保险公司已有 21 家，在数量上已经超过了中资保险公司。另还有 20 家外资保险公司已获准在华筹建分公司或合资公司。这些世界级的大公司获取本地雇员的战略，将使我国保险人才的储备和培养严重不足的问题显得更加突出，是入世后中国保险业所面临的最具实质性的挑战。

现在再来看看科技界。据北京市科委有关人士所提供的一组最新数据表明，目前已有 45 家跨国公司在北京设立了 48 个研发中心，近一年多来，这些跨国公司已为其投入了 10 亿多元（人民币）的研发资金，相当于去年北京市财政投入科技研发资金的总和。另外，这些外资研发中心还从国外引进了 8 亿多元（人民币）的技术。值得忧虑的是，这些实力雄厚的外资研发机构正用高薪、优良的工作条件、前瞻性的科研课题和灵活的创新机制等等吸引走大批我们最优秀的人才。例如，某跨国公司于 1998 年在北京设立研发中心时所确定的目标是用 2 至 3 年的时间招揽 40 名优秀的中国青年人才，进而再扩大到 80 人。然而不到一年时间，这家研发中心就已发展到 40 多人，并且手里还掌握着 2000 多份符合其招聘条件的优秀人才的简历。据了解，目前很多跨国公司的人力资源部都针对我国各著名高校的优秀生进行跟踪调查并建有档案。可以肯定，加入 WTO 后进驻中国的外资研发机构必将越来越多，我国科技界所面临的挑战也必将会更加严峻。

四、关于应对措施

笔者认为，尽管我们确实可以积极努力地采取各种方法来勇敢地应对跨国公司在中国所挑起的人才争夺战，但是，考虑到在当前这种全球经济一体化的国际大环境中，我们在观念、背景、文化、尤其是经济实力方面所处的明显劣势，实际上几乎不可能在与这些世界级的大公司所进行的人才争夺战中获得什么实质性的胜利。面对跨国公司对我国优秀人才资源的掠夺，也许我们至少在一段时间内只能采取某些措施进行一些局部的和暂时性的招架，以尽力避免全军覆没的命运。从这一角度讲，笔者在这部分所写的内容，绝对谈不上是什么应对措施，而只能说是对此问题所进行的一些思索与探讨。

谈到应对各跨国公司争夺我国优秀人才的挑战，有许多作者已经说过许多遍的具体措施大都是：大胆起用高素质人才；加强对各级各类人力资源的开发与培训；改革收入分配机制，保证各类人才能得到与他们的劳动和贡献相适应的报酬；完善考核及监督机制，建立人力资源的激励与约束机制；转变观念，突破体制，激发企业员工的使命感和紧迫感；等等，等等。可能各种大同小异的类似措施还有很多，这里就不一一列举了。笔者认为，这些措施当然全是十分必要的，因为如果再不这样做，中国必将会在各方面都彻底地落后于世界民族之林，更会在经济

上完全没有长进。然而,面对加入 WTO 后跨国公司在人才战略上的严峻挑战,这些措施似乎并不是特别有效。因为,目前美国的平均科研经费是中国的 380 多倍,我们实在是很难吸引并留住那些有能力和资格能在他们的实验室里谋得一席之地的优秀科技人才。但是,笔者经过努力,还是发现了一些似乎可以比较有效地阻止跨国公司肆无忌惮地掠夺我国优秀人才的方法。这些方法包括:

(1)调动人才们的爱国热情。虽然当前全球经济已经基本上一体化了,但是各不同国家的国民在个人感情上却仍然会偏向于自己的民族与国家。笔者相信,大多数中国人,特别是受过教育的中国人,都会对自己的炎黄子孙身份不无重视,因此会在一定的前提下抛弃某些个人利益而专注于为国家效力。爱国的热情可能会使一些优秀的中国人才拒绝“洋鬼子”的引诱。

(2)由国家制定一些政策或规定,对跨国公司的人才争夺战略进行一定的限制。例如在今年初由中国人事部和国家工商行政管理总局发布的人才市场管理规定便明确提出,正在承担国家、省重点工程科研项目的主要技术和管理的主要人员,以及未经单位和主管部门同意的,等 5 类人员不准招聘⁵。该规定还提出,除经特殊批准外,外资不准独立进入中国人才市场。笔者认为,作为保障人才安全的坚强后盾,这些规定自然会发挥积极的作用,因此,这种方法大概是目前应对跨国公司人才争夺战的最有效的武器;但是,也有专家指出,在解决人才问题上,在“堵”的同时还应加强“疏”的工作,即为人才创造好的环境。然而,在经济实力处于如此劣势的当前情况下,我们又怎么可能在短期内为人才创造真正令人满意的好环境呢?!

(3)杀向海外。张瑞敏和海尔的成功,似乎证明了这种以赢得国际市场来获取发展机会的战略确实是应对跨国公司在我们这里抢夺人才之挑战的有效方法。据悉,目前已有不少中国公司面对 WTO 的挑战,摆出了全面出兵海外的姿态,甚至连全聚德、狗不理和同仁堂也要用这种进占国际市场的方法来参与国际竞争。假如这些企业能够取得成功,无疑将会大大提高中国人民的士气,也会大大增强中国企业的国际竞争力;但是实事求是地讲,这种方法对于阻止跨国公司在中国的人才掠夺,究竟会起到什么作用,还需要作进一步的观察和论证。

无论如何,面对加入 WTO 后跨国公司在人才使用与开发方面的挑战,我们必须积极应 对,即使所采取的措施在短期内不是十分有效,或许也会在这种“积极应对”的长期过程中,迎来真正双赢的局面。

参考文献:

1. R. S. Schuler and V. L. Huber: Personnel and Human Resources Management, 5th ed. St. Paul, Minn.; West Publishing Co., 1993.
2. Robinson, International Business Management.
3. 入世发令枪刚举,跨国公司争先抢跑. 北京晚报, 2001-11-14, (15).
4. 本市国企人才流失“报警”. 北京晚报, 2001-12-19, (36).
5. 人才安全战略启动. 北京晚报, 2002-1-5, (9).

[责任编辑 崔凤垣]