

跨国知识转移过程中的人力资源管理研究

张骏生

(首都经济贸易大学 城市学院, 北京 100070)

摘要: 随着全球经营环境日益呈现出动态、复杂、不确定性的特征, 跨国公司将更加注重知识在母公司与子公司之间的有效转移与整合。人力资源管理职能在跨国知识转移的过程中扮演着十分重要的角色。本文从吸收能力、学习意愿以及沟通渠道三个层面探讨了人力资源部门对跨国知识转移效果的影响, 进而提出了促进跨国知识转移的人力资源管理实践。

关键词: 知识转移; 跨国公司; 人力资源管理

中图分类号: F249 文献标识码: A 文章编号: 1000- 4149 (2008) 02- 0028- 06

A Study on the Human Resource Management in Transnational Knowledge Transfer

ZHANG Jun sheng

(School of Cities, Capital University of Economics and Business, Beijing 100070, China)

Abstract: As the global business environment becomes increasingly dynamic, complex and unpredictable multinationals will lay more stress on the effective transfer and integration of knowledge between headquarter and subsidiaries. Human resource management plays an important role in the transnational knowledge transfer. The paper probes into the impact of human resources department on transnational knowledge transfer from the aspects of absorption capacity, learning willingness as well as communication channels, based on which, some practical measures for promoting transnational knowledge transfer are brought forward.

Keywords: knowledge transfer; multinational; human resource management

一、跨国知识转移与人力资源管理

1. 跨国知识转移的含义

近年来, 随着“企业知识基础观点 (Knowledge-based View of Firm)”理论的兴起, 知识作为企业竞争优势的根本来源已经逐渐得到学者们的共识。随着全球经营环境日益呈现出动态、复杂、不确定性的特征, 跨国公司能否有效实现全球知识的转移与整合, 将是决定其竞争成败的关键因素。因为知识的有效跨国转移可以迅速扩大跨国公司整体的知识存量, 避免跨国公司的重复投资, 而且可以使跨国公司的学习速度快于竞争对手的模仿速度, 从而在全球竞争中能够保有持久的竞争优势。

本文将跨国知识转移界定为: 经验知识

收稿日期: 2007- 07- 16

作者简介: 张骏生 (1959-), 男, 北京人, 首都经济贸易大学城市学院副院长, 教授、律师, 管理学博士, 应用经济学博士后, 研究方向: 公共管理, 人力资源管理, 人才学, 领导学。

本文获北京市属市管高校学术创新团队“北京市人力资源就业和社会保障问题研究”项目的经费资助。

(如技能和能力)和具有战略价值的外部信息在跨国公司母公司与子公司之间,以及各国子公司之间的双向流动过程。其中经验知识包括采购技巧、产品设计、流程设计、包装设计、营销诀窍、企业文化等方面;而外部信息则包括具有全球战略价值的关键顾客、竞争对手或供应商的信息。

2. 显性知识与隐性知识

企业知识是以显性知识与隐性知识两种形态而存在的。显性知识是可以通过语言、文字、数据、图表、公式等清晰表达的,具有规范化、系统化特点的,易于沟通和分享的知识。隐性知识是高度根植于个人行为经验和个人所处的环境之中的,难以清晰表达的,不易于沟通和交流的,只有在实践中才能掌握的知识。隐性知识不仅包括在实践中形成的技艺与技巧,即“技术性知识”;而且还包括思维模式、信仰、观点和价值观等方面,即“认知性知识”。

研究表明,隐性知识的跨国界转移比显性知识更为困难。不同的学者分别从“知识惰性”^[1]、“知识黏性”^[2],以及“知识模糊性”^[3]的角度对此进行了阐述。

3. 跨国知识转移与人力资源管理

与显性知识相比,隐性知识深植于个人的头脑和组织惯例中,难以通过语言、文字等媒介明确表述,因此,隐性知识的跨国转移更主要地依赖于人与人之间的沟通与交流。人力资源管理职能在跨国公司母子公司之间的人际交流中扮演着十分重要的角色。乌尔里希(Ulrich)指出,成功企业的知识管理必须借助人力资源管理,塑造组织学习及变革的文化,并且鼓励组织所有成员快速学习及分享新的知识和技术,进而成为组织的惯例行为^[4]。麦肯锡咨询公司在2000年针对40家欧洲、日本与美国公司的研究发现,成功的企业通过奖励制度、充分沟通、跨部门团队以及工作轮调等人力资源管理制度的实施,不但孕育出员工追求知识的渴望,而且促进知识能够不断的创造、运用与扩散。因此,如何合理规划与管理其人力资源管理系统,以促进全球范围的知识创造、积蓄与转移,将是跨国公司应对全球竞

争所必须解决的重要课题。

二、人力资源部门对跨国知识转移的影响

知识的跨国转移是有成本的,会受到各种因素的影响。从人力资源职能部门的角度考察,以下三个方面对于跨国知识转移的效果具有显著影响。

1. 子公司人力资源部门的吸收能力

“吸收能力(absorptive capacity)”的概念是由科恩(Cohen)和列文托(Levinthal)在1990年提出的^[5]。他们认为,吸收能力是指“认识新信息的价值,并将新信息吸收,进而运用于商业目的”的能力。缺乏吸收能力将会阻碍知识的有效转移。苏兰斯科(Szulanski)的研究表明,影响优秀实践经验在企业内部转移的最重要的障碍因素就是接受方缺乏吸收能力^[6]。

评价子公司人力资源部门的吸收能力可以从如下两个方面进行考察:第一,子公司原有知识存量与外部新知识的相关程度。组织的吸收能力是组织原有知识结构的一个函数。这是因为,组织需要具有相关的知识才能消化并应用新知识。当原有知识与新知识发生联系时,组织就更容易掌握新知识。也就是说,组织先前的学习为它开展新的学习打下了基础。子公司人力资源部门已有的知识存量与新知识的内容和情境越相似,知识转移的障碍就越低。第二,子公司与新知识拥有者之间的“同质性”。如果知识接受者与知识传递者在企业文化、价值观念以及员工的教育程度、社会地位和思维方式等方面都十分相似,那么发生在两者之间的个人交流和沟通将会非常密切和有效,这也为知识转移的发生减轻了障碍。因此,与知识传递者之间的“同质性”越高,子公司人力资源部门的吸收能力就越强。

海外进入方式、当地员工在子公司高层管理团队的比重,以及员工培训都会影响子公司的吸收能力。一般认为,相对于新建方式,通过收购方式建立的子公司拥有较弱的吸收能力,因此从母公司和其他子公司的知识流入也较少;子公司高层管理团队中当地人员的比例越高,该子公司的吸收能力越弱,其对来自母

公司和其他子公司的知识吸收越少；子公司的员工培训措施越完善，该子公司的吸收能力越强，从母公司和其他子公司的知识流入也越多。

综上所述，子公司人力资源部门的吸收能力越强，其接受母公司或其他子公司的知识转移效果越好。

2. 子公司人力资源部门的学习意愿

子公司人力资源部门的学习意愿是指其愿意接受来自本组织以外的知识和建议的积极性。学习意愿通常会受到“非本地发明（not-invented-here）”综合症的影响。“非本地发明”综合症是由卡兹（Katz）和艾伦（Allen）在1982年提出的，具体是指管理者不愿意接受外地的或外来的观点及方案^[7]。地方主义，对异地来源可信度的怀疑，对未知事物的怀疑以及对变革的抵制都可能导致组织单位拒绝接受外部的建议。随着海外子公司在跨国公司网络中的地位提升和自主性的增强，它们越来越倾向于拒绝来自母公司和其他子公司的知识转移。

“非本地发明”综合症的产生有以下三方面的原因：第一，跨国公司海外子公司自主倾向的增强使其不愿意过多依赖于母公司或其他子公司的知识流入；第二，由于跨国公司内部的权力斗争，各海外子公司都不情愿接受来自其他子公司的知识，以免显示出对方知识资产的价值要优于己方，从而降低自己的地位；第三，自主性较强的子公司往往会成为“企业家陷阱（entrepreneurial trap）”的牺牲品，这是一种由于人们想成为发起者、创始人而使他们对他们的观点过于执著的心态。

综上所述，子公司人力资源部门的学习意愿越强，其接受母公司或其他子公司的知识转移效果越好。

3. 母子公司（子子公司）人力资源部门之间的沟通渠道

沟通渠道就是知识在传递者和接受者之间进行转移的媒介与途径。侯施（Ghoshal）和巴特利特（Bartlett）曾经指出，如果沟通渠道不存在，那么跨国公司的知识转移就无法发生^[8]。当然，不仅沟通渠道的存在性，而且沟

通渠道的丰富性也会影响跨国公司内部的知识转移。比如沟通的非正式性、开放性以及沟通密度等都是沟通渠道丰富性的考量因素。

母子公司或子子公司人力资源部门之间的沟通渠道可以划分为正式渠道和非正式渠道两类。

正式整合机制是正式沟通渠道的代表，指建立在正规的体系、政策和标准之上的协调模式。一个子公司与全球网络中的其他单位之间，通过正式整合机制的联系越广泛，它们之间的沟通密度越高，传输渠道也越丰富，从而有利于知识的转移。需要指出的是，正式整合机制通常有利于显性知识的共享和转移，而对隐性知识的转移则益处不大。

社会化机制是非正式沟通渠道的代表，指在不同子公司之间建立个人间亲密关系、个人亲和关系以及个体间认知趋同性的一种组织机制。与正式整合机制不同，通过社会化机制进行的联系是一种个人之间的、非正式的沟通与交流^[9]。事实证明，公司内部绝大多数的信息交换和决策制定都是通过非正式渠道和关系进行的，因此有越来越多的跨国公司开始将个人间的联系而不是正式的系统作为沟通交流的首选方式。需要指明的是，通过社会化机制进行的非正式沟通与交流有利于隐性知识的共享与转移。社会化机制又可以分为横向社会化和纵向社会化两个层面：横向社会化包括子公司之间的职员轮换或者多个子公司共同参与的项目计划。子公司领导人之间的横向社会化程度越高，越有利于知识在子公司与子公司之间的转移。纵向社会化包括母公司与子公司之间的职员轮换或者子公司参加的由母公司指导的项目计划。母、子公司领导人之间的纵向社会化程度越高，越有利于知识在母公司与子公司之间的转移。

综上所述，与母公司或其他子公司人力资源部门之间的沟通渠道越丰富，子公司接受母公司或其他子公司的知识转移效果越好。

三、人力资源管理实践对跨国知识转移的促进作用

在跨国公司通常应用的管理实践中，如下

人力资源相关的措施在促进知识,尤其是隐性知识转移的过程中起到了举足轻重的作用。

1. 会议与论坛

跨国公司通过定期举办各种主题的会议与论坛,可以加强母公司与海外子公司之间的联系,使得母公司与海外子公司的管理者在会议与论坛中通过正式的与非正式的个人沟通和交流来实现知识的共享与转移。例如,松下公司的海外分支机构会定期召开“分区会议”,以比较各自的业绩,并突出“最佳业务”。通过“分区会议”,可以帮助那些具有相似经营规模、相似经营问题和处于相似生产阶段的公司建立联系,使之能够定期交流信息、传播知识。

2. 实地演示考察

通过实地演示考察,跨国公司的管理者可以学习其他单位的先进经验与知识,从而促进跨国公司的组织学习和内部的知识转移。最有效的演示活动,对各种不同对象的不同需求都有很强的针对性。例如,通用汽车公司为了让管理人员能到新联合汽车生产公司(NUMMI,即通用与丰田的合资企业)学习其独特的生产实践经验,发起了一系列专业性演示活动。有一些是为中高级管理人员设计的,其他的则是针对基层人员的。每项演示活动都突出反映了其所在管理层的政策、实践和制度。

3. 激励机制

跨国公司对子公司的激励机制会增强其学习意愿,从而促进知识的有效转移。这种激励机制表现在以下两个方面:第一,对海外子公司经理的学习意愿的激励。通过对子公司参与全球知识共享与转移的行为予以奖励,并将其与子公司经理的职位晋升相联系,就会刺激子公司领导人更主动地去学习母公司和其他子公司创造的新知识。第二,使子公司意识到自身知识存量的贫乏。一方面,当子公司所在国的经济发展水平比母国低时,子公司就会急于从母公司获得知识;另一方面,当子公司通过“标杆管理(benchmarking)”意识到自身的差距时,就会努力向其他优秀的子公司学习知识。

4. 跨职能团队

在跨国公司中,跨职能团队通常是由来自不同的海外子公司或职能部门的人员组成,为完成某个项目或计划而独立存在的一种组织形式^[10]。由于跨职能团队的组织形式灵活,而且能在组织内部的不同单元之间建立面对面的交流关系,因此也逐渐被越来越多的跨国公司所采用。

跨职能团队有利于隐性知识在跨国公司内部的转移。这表现在:一方面,跨职能团队对职员提供了对话与面对面交流的场所。正如野中郁次郎(Nonaka)所言,“它为员工提供了一个共享的环境,使他们能够相互交流,不断对话,促进反思。团队成员通过对话和讨论激发新的观点,将各自的信息储存在一起,并从不同的角度进行审视,最后将不同的见解统一起来,形成新的集体智慧。”另一方面,跨职能团队为职员之间的相互学习提供了实践的场所。由于团队中的成员来自不同的部门,因而拥有着不同的知识和经验,当他们在一起工作时,就可以相互观察和模仿,并通过实践对新知识予以学习和掌握。

宝洁公司的“欧洲品牌团队(Euro Brand Teams)”就是跨职能团队的成功案例。每个“欧洲品牌团队”由在该行业中能力突出的子公司的总经理来领导,还包括其他子公司负责制造和广告的经理以及来自宝洁欧洲总部的职能经理,主要负责宝洁公司的一个主要品牌。“欧洲品牌团队”提供了一个知识交流的论坛,在这里,经理们可以建设性地探讨诸如标准包装型号、一贯的品牌定位以及常用广告主题等,也可以讨论一些更为广泛的关于竞争策略的问题,如产品首次展出的时间、针对竞争威胁的协同反应等。

5. 人员培训

对于跨国知识转移而言,人员培训是一个行之有效的管理工具。人员培训的意义体现在三个方面:

第一,提升吸收能力。教育与培训项目可以提升职员的业务技能水平和拓展他们的管理理念,进而增强了职员的知识存量,因此有利于跨国公司的职员对于新知识,尤其是隐性知识的吸收和利用。例如,松下公司在20世纪

70 年代初期建立的海外培训中心 (OTC)，其基本功能就是帮助大批管理者提高语言能力，便于他们到全球的分支机构工作。每年有超过 5000 名的职员通过海外培训中心的语言教程。大多数人学习的是英语，但同时也教授西班牙语、中文和其他语言。而日本电气公司成立于 1980 年的国际学习中心，其培训计划的目的则不仅仅在于传播动态商业环境所需的技能与知识，而是更注重培育灵活决策所需的更为宽广的管理理念。

第二，拓宽沟通渠道。通过共同参加培训项目，来自跨国公司不同机构的管理者可以开展正式与非正式的交流与沟通，并进而建立起紧密的人际关系网络。对施乐公司的培训项目的研究表明，参加培训的技术代表所学到的绝大部分的技能，不是来自正式的培训教程，而是来自相关领域之外的一些活动，如参与对实际问题的解决，与同事展开非正式的讨论。实际上，技术代表们一起喝咖啡、吃午餐和解决困难问题的时候，相互之间所讲述的经历，对于他们的个人学习有着重要的意义。正如联合利华的一位高级人事管理者所言：“通过将不同国家和不同部门的管理者聚集到‘四亩（联合利华的国际管理培训学校）’，我们建立了其他方式所无法实现的接触和联系……在这一大家庭中，个人关系和非正式接触比正式体系和结构要有力得多。”

第三，塑造组织文化。培训项目为员工们灌输一个共同的发展蓝图和价值体系，因而有利于降低知识传递单位与接受单位之间的组织文化差异，促进跨国公司内部各单位之间的知识转移。例如，松下公司要求其白领员工在工作前六个月都要接受精深的“文化和精神训练”。他们不仅要学习公司的信条和七条松下精神（在全球每天的晨会上都要重复），同时他们要学习松下幸之助更为全面的哲学。在正式计划结束时，员工要在领队的组织下进一步讨论如何将这一哲学贯彻到他们日常的工作职责中去。另外，介绍松下公司的哲学和运营等诸方面的录像带被翻译成当地语言，并在世界各地发放。最终，公司的目标和价值体系不再是每天晨会上需要死记硬背的毫无意义的概

念，而是完全成为任何层次的管理者每天都会参照的内在理念，同时也常常成为经营决策的基础。

6. 职员轮岗

早在 1977 年，埃德森 (Edstrom) 和戈尔布莱施 (Galbraith) 就首先注意到人员轮换和调任在跨国公司中作为协调和控制策略的作用^[11]。随着跨国公司全球知识转移的重要性日渐增强，职员轮岗作为促进知识有效流动的管理工具，也逐渐被越来越多的跨国公司所采用。由于隐性知识深植于个人头脑和组织惯例之中，因此，隐性知识转移的最有效的方法就是人员的流动。职员轮岗可以加深知识拥有者与接受者之间的沟通，消除两者之间的文化差异，并且有利于建立起人际关系网络，而这些网络加强了知识和技术的自发传播。另外，职员轮岗还有助于员工从多个角度理解企业的业务，使企业内的知识更容易传播与付诸实践。

在人力资源管理实践中，通常存在三种类型的职员轮岗：第一种是以母公司为主体的职员轮岗，即母公司向各个子公司外派人员。例如，松下公司的驻外经理都是母公司指派的，他们在某个子公司工作五至十年后再回到母公司。这种以母公司为主体的职员轮岗虽然可以照顾到全球的效率，但无法有效响应当地的需求。第二种是以子公司为主体的职员轮岗，即海外子公司之间的人员流动。例如，飞利浦公司最有前途的管理者的职业生涯大部分都是在海外度过的，他们在每家子公司里工作二至四年。这种以子公司为主体的职员轮岗虽然能敏锐地响应当地需求，但是却难以照顾到全球效率。第三种是跨国型的职员轮岗，即人员流动均衡地发生于母子公司和子子公司之间。例如，爱立信公司每一两年就会调动一个由 50 到 100 名工程师和管理者组成的团队。这些团队根据需要在瑞典母公司和各国子公司之间进行多方位的流动。这种跨国型的职员轮岗不仅培养了管理者对地方需求的敏锐性，而且将其视角从地方拓展到全球，使其具备了一种全球意识。

7. 实践社区 (Community of Practice, COP)

实践社区最早是由布朗 (Brown) 和都歌

德 (Duguid) 在对施乐公司的修理协会成员的研究中提出的, 专指成员间的那种非正式的工作联系性群体。如今, 实践社区已逐渐成为各大跨国公司促进知识转移的有效工具^[12]。

所谓实践社区, 是指那些具有特殊专长或者工作的企业员工, 由于他们在相互交流和帮助的过程中形成了对兴趣和目标的共同感知, 并且具有分享他们所拥有的知识的经验的共同愿望, 因此在相互之间结成的一种建立在工作与实践基础之上的非正式网络群体。

实践社区中的知识转移过程可以看作是一个“交流—信任—学习—分享”的良性循环。在实践社区中, 当成员在一起交流经验时, 就会发展成为一种共同的行为方式、一套共同的惯例和一种共同的愿景, 从而营造出一种社区成员相互信任的氛围。而在这种相互信任的环境中, 社区成员更愿意主动地、快速地学习他人的知识与经验。随着成员学习的知识越多, 他们就更愿意与其他成员一起分享所学的知识, 而共享知识又会引发成员之间进一步的相互交流, 从而形成了实践社区中知识转移的良性循环链条。

参考文献:

- [1] Kogut B, Zander U. Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology [J]. *Organization Science*, 1992, (3): 383–397.
- [2] Szulanski, G.. Exploring internal stickiness: impediments to the transfer of best practice within the firm [J]. *Strategic Management Journal* 17 (Winter Special Issue), 1996. 27–

44.

- [3] Simonin L. Ambiguity and the process of knowledge transfer in strategic alliance [J]. *Strategic Management Journal*, 1999, (20): 595–623.
- [4] Ulrich, D. *Human Resource Champions: The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results* [M]. Boston, MA: Harvard Business School Press, 1997.
- [5] Cohen. W. and Levinthal. D. Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation. *Administrative science quarterly*, 1990, (35): 128–152
- [6] Szulanski, G.. Exploring internal stickiness: impediments to the transfer of best practice within the firm [J]. *Strategic Management Journal* 17 (Winter Special Issue), 1996. 27–44.
- [7] Katz, Allen. Investigating the not invented here (NIH) syndrome: a look at the performance, tenure, and communication patterns of 51 R & D project groups [J]. *R & D management*, 1982, (12): 7–9.
- [8] Ghoshal S, Bartlett C A. Creation, adoption and diffusion of innovations by subsidiaries of multinational corporations [J]. *Journal of International Business Studies*, 1988, 19 (3): 365–388
- [9] 彼得·德鲁克等, 杨开峰译. 知识管理 [M]. 北京: 中国人民大学出版社, 1999.
- [10] 巴特利特等. 马野青等译. 跨边界管理 (第二版) [M]. 北京: 人民邮电出版社, 2002.
- [11] Edstrom, A. and Gallbraith, J. R.. Transfer of managers as a coordination and control strategy in multinational organizations. *Administrative Science Quarterly*, 1977, 22 (2): 248–268.
- [12] Brown, Duguid. Organizational Learning and Communities of Practice: Toward a Unified View of Working, Learning, and Innovation [J]. *Organization Science*, 1991, (2): 40–57.

[责任编辑 童玉芬]

(上接第22页)

有可能会使其他问题变得更为加剧, 难免会顾此失彼。因此, 广东省要在稳定甚至是降低现行生育水平的基础上统筹解决人口问题, 要在实现经济又好又快发展的同时, 抓好抓紧新时期的人口和计划生育工作。

参考文献:

- [1] 王金营, 何云艳等. 中国省级2000年育龄妇女总和生育率评估 [J]. *人口研究*, 2004, (2): 20–28.
- [2] 陈胜利, 安斯利·寇尔. 中国各省生育率手册 [M]. 北京: 中国人口出版社, 1993.
- [3] 国务院人口普查办公室. 中国2000年人口普查数据资料 [M]. 北京: 中国统计出版社, 2002.
- [4] 欧广源, 雷于蓝. 广东人口发展战略研究 [M]. 北京: 中国人口出版社, 2006. 359–267.
- [5] 广东省人口普查办公室. 广东省2000年人口普查资料 [M]. 北京: 中国统计出版社, 2002.
- [6] 郭志刚. 关于京津沪超低生育率中外来人口母效应的检验 [J]. *人口研究*, 2005, (1): 80–83.
- [7] 钟作勇. 广东妇女生育水平的变化及影响因素分析 [J]. *南方人口*, 2004, (1): 41–46.

[责任编辑 王树新]