

學術專論

[稿件來源]：大陸地區

[文獻引用]：林新奇（2014年3月）。企業人力資源管理國際化：中國大陸的探索與實踐。《就業與勞動關係》，4(1)，1-21。

就業與勞動
關係季刊



尊重人的
無限潛能

企業人力資源管理國際化： 中國大陸的探索與實踐

林新奇*

摘要

本文探討了中國大陸企業人力資源管理國際化的背景、進程及相關基本問題，分析了中國大陸企業人力資源管理國際化需要澄清的一些重要概念，預測了中國大陸企業人力資源管理國際化將遵循的發展路徑與方向，提出了一個分析企業人力資源管理國際化的總體研究框架。

關鍵詞：人力資源管理，國際化，中國大陸企業，探索實踐

*林新奇（通訊作者），中國人民大學勞動人事學院人力資源管理系教授。
通訊作者電子信箱：linxq@ruc.edu.cn

中國學者關於人力資源管理國際化的討論

人力資源管理國際化的直接原因，在於經濟全球化以及國際經營管理的發展。過去幾十年間國外直接投資（FDI）的迅猛增長是世界經濟的主要趨勢之一，經濟全球化使許多企業的經營規模擴大到了國際範圍，同時也使國際人力資源管理的研究成為 1980 年代以來人力資源管理的重要創新領域。

隨著經濟全球化與管理國際化的發展，各國之間以及各個國家企業之間彼此學習與借鑒的願望日益強烈，尤其是在人力資源管理領域。由於人力資源管理具有強烈的文化特質，也就是人性化與個性化的特點，所以任何一個國家的人力資源管理制度或方法都不可能直接從另一國照搬、照套，所以就需要相互比較和借鑒，需要取長補短。

新中國成立後，特別是改革開放以來，中國大陸（以下簡稱中國）人力資源管理一直在維護傳統與國際化之間徘徊、探索與發展，這是一個承前啟後、變革創新的歷史時期，預示著中國未來的方向。應該說，自從 1980 年代實行改革開放政策以來，特別是 2001 年加入世貿組織（WTO）以後，隨著經濟、政治、文化等全球化的發展，中國企業與外國企業的交融碰撞日趨激烈，同時必然地帶來人力資源管理的新挑戰。所以，探討全球化趨勢下人力資源管理發展的新特點，研究人力資源管理國際化的各種新問題，成為中國人力資源管理理論界和實務界必須面對的重要課題。

一、關於國際化的內涵與外延

（一）企業國際化的概念

「國際化」一詞在中國的運用一直是不夠規範的，其內涵和外延也不清晰。一般講它是由英語的「Internationalization」這個單詞翻譯過來的，但在具體使用時經常與「International」、「Multinational」、「Global」、「Globalization」或其他詞語混同並用。

中國學者研究「國際化」的歷史並不長，大約是伴隨改革開放的腳步而從 1980 年代開始，斷斷續續的，學術研究並不多，並且基本上是翻譯介紹性質或者是引述國外的研究成果。譬如，中國學者是這樣介紹世界上關於「國際化」問題的研究歷程的：國外研究「國際化」大概沿襲了這樣一種發展道路，首先是第二次世界大戰後，特別是 1960 年代以後，由於跨國公司的迅速發展，理論界開始對跨國公司進行大量的研究。「企業國際化」是 1970 年代中期以後，成為國際商務領域（International Business）的重要研究課題之一。它主要研究一個國內企業怎樣發展為一個跨國公司，包括企業的人、財、物，以及行業、戰略、組織架構匹配等一系列問題。具體研究的重點包括：企業國際化道路的選擇；外國市場進入方式比較；國際化經營戰略，等等。

關於「企業的國際化」，中國學者概括國外主要有三種不同的理解（魯桐，2000）：

（1）第一種認為企業國際化是企業由國內市場向國際市場發展的漸進演變過

程。此觀點認為，企業國際化應該被視為一個發展過程，這一發展過程表現為企業對外國市場逐漸提高承諾（Incremental commitment）的連續（sequential）形式。

- (2) 第二種認為企業的國際化是企業有意識地追逐國際市場的行為體現；即國際化的過程就是在產品及生產要素流動性逐漸增大的過程中，企業對市場國際化，而不是對某一特定的國家市場所作出的反應。
- (3) 第三種認為企業國際化是指企業的跨國經營活動，包括了『企業進行跨國經營的所有方式』，這些活動包括產品出口、直接投資、技術許可、管理合同、交鑰匙工程、國際分包生產、特許經營等。

中國學者在總結和借鑒國外學者觀點的基礎上，也提出了自己的一些看法。譬如梁能（1999）認為企業國際化是指企業走向世界的過程，並指出：『企業走向世界的過程可以從兩方面來討論：其一是企業經營的國際化，也就是企業產銷活動的範圍怎樣從一國走向世界的問題；其二是企業自身的國際化，也就是一個原先土生土長的地方性企業，如何向跨國企業演變發展的問題。』

魯桐（2000）則概括地說，企業國際化是指企業積極參與國際分工，由國內企業發展為跨國公司的過程。

曾湘泉（2003）認為國際化有兩個涵意：第一是國際化的經營理念，它的思想，它的行動，生產和銷售要國際化。第二是國際化的人才戰略，因為國際化需要有在國際上從事過實際管理經驗的跨國企業人才。

林新奇（2004）借鑒日本學者的研究成果，指出國際化概念是一個雙向的過程：『從廣義上說，國際化是一個雙向過程，它包括外向國際化（outward）和內向國際化（inward）兩個方面』。

（二）跨國公司的性質與特徵

與「國際化」概念密切相聯繫的，是跨國公司概念。因為企業的國際化必然要導致跨國公司的誕生與發展。但是無論在中國還是外國，人們對跨國公司概念的理解也有很大差別。

- (1) 第一種觀點強調跨國公司具有企業經營活動超越母國的行為特徵。這種觀點認為，跨國公司是以一國為基地，同時也在其他國家的法律和習慣下進行生產活動的公司。
- (2) 第二種觀點強調企業在他國擁有或控制資產。這種觀點認為，跨國公司『簡單地說就是在一個以上的國家擁有或控制生產設備（例如工廠、礦山、煉油廠、分配機構、辦事處等）的企業。』
- (3) 第三種觀點主要從股權所有、管理權控制等方面界定跨國公司。這種觀點提出了四個認定多國公司的標準：第一多國公司是在許多國家從事經營，第二該公司並且在那些國家從事研究、發展和製造，第三該公司的管理必須是多國性的，第四該公司的股票所有權必須是多國性的。
- (4) 第四種觀點強調企業的海外資產或經營超過一定比重以後，才可稱做跨國公司。這種觀點認為跨國公司是指控制著一大群在不同國家的公司的

總公司。擁有一大群公司的這類公司能使用一個共同的人力和財力資源，而且似乎是根據一個共同的戰略行事。具體而言，跨國公司應該是有 25% 或者更多的國外業務份額的一個公司，國外份額是指國外銷售、投資、生產或僱用人數的比例。多國公司是海外直接投資的實體，它跨越幾個國家的經濟（至少是 4 國或 5 國）而存在，它將具有世界規模的活動分散到幾個不同的國家，以此來實現企業的綜合目標。

中國大多數學者一般認同聯合國 1986 年制定的《跨國公司行為守則》，該守則對跨國公司的定義為：跨國公司一詞係指由兩個或更多國家的實體所組成的公營、私營或混合所有制企業，不論此等實體的法律形式和活動領域如何；該企業在一個決策體系下運營，通過一個或一個以上的決策中心得以具有一致性的政策和共同的戰略；該企業中各個實體通過所有權或其他方式結合在一起，從而其中一個或更多的實體得以對其他實體的活動施行有效的影響，特別是與其他的實體分享知識、資源和責任。

根據上述定義，對「跨國公司」應進行質和量二方面的規定，亦即跨國公司應具備如下的性質和特徵：

- (1) 必須是在一個以上國家擁有或控制資產，並從事價值增值活動的企業，它是在母公司控制下的多國經營實體；
- (2) 組成這種企業集團的各個企業之間，在人力和資金方面擁有統一的核算體制；
- (3) 企業應具有全球性的經營戰略；
- (4) 企業的海外資產和海外收益已達到相當的規模。

總之，「國際化」、「企業國際化」或「跨國公司」是幾個相互連繫，又各有明顯區別的概念。前者是指企業走向世界的發展過程，而後者則是結果。

（三）何謂國際化人才

「國際化」概念不僅運用於企業，也運用於個體，即所謂「國際化人才」。在中國加入 WTO 之後，有越來越多的跨國企業進入到中國市場，也有越來越多的中國企業走向國際，進而「國際化人才」成為中國企業判斷高端人才的最高價值標準。但是究竟什麼是真正意義上的國際化人才，國際化人才又到哪裡去尋找？中外企業和學術界的觀點並不統一，研究也十分欠缺。

傳統的觀點認為，能說外語或是有過海外留學和工作背景的人才就是國際化人才。這種觀點已經流行很長的一段時間，並且成為一般公眾、企業主管和求職者的價值判斷標準。譬如 TCL 集團人力資源總監虞躍明曾表示，TCL 集團 1998 年剛開始步入國際化時，對國際化人才的理解就是能講外語和擁有海外背景。但是，這種理解隨著企業的進一步發展已經逐漸的深化，現在更大成份注意到這些人員的文化、溝通和價值觀的認同度。

也有人認為，只要能在國際市場上把問題搞定的就是國際化人才。他們列舉最近的實例說，聯想在併購 IBM 全球 PC 業務的過程，負責談判的人也不會講很好的英語，但是他通過一個好的翻譯同樣能夠把問題搞定，因此他就是

一個優秀的國際化人才。對此觀點有人提出進一步的補充，認為那些具有全球視野和胸懷的人才，具有跟國際對接、交流、溝通能力的人才，或是那些能夠適應跨文化、具有在國外生存和發展能力的人才，以及能夠在國際市場把事情搞定、為企業創造價值的人才，這些都是國際化人才的特徵。

目前普遍的看法是，「國際化人才」的概念沒有一個統一的、固定的標準，人才如何培養自己的國際化本領，要根據自己的實際情況去選擇，而企業需要什麼樣的國際化人才，也要根據自己的業務和戰略需求去選擇。

國際化人才在哪裡？有些觀點認為，企業在發展本土以外的市場時，尋找國際化人才的最好辦法，就是在企業兼併收購的過程，僱用當地的優秀人才來開拓當地的市場、管理當地的企業。相反地，如果企業完全靠自己培養，則很難跟得上國際化擴張的步伐。但是另有觀點認為，兼併、收購固然可以讓企業快速擁有國際化人才，但這畢竟是一種機會性的選擇，是一種短期行為，在人才國際化方面，企業還是應當建立招聘、選拔和內部培養的戰略機制。所以，國際化人才的獲取其實有三招：第一靠招聘選拔，第二靠兼併收購，第三靠人力資源外包，即不求人才所有，但求人才所用。

此外，還有觀點則從員工角度對上述問題做了補充，認為很多企業只想從外部尋找到適合自己的國際化人才，但是在此同時也應該讓自己企業內有潛力的員工享有成為國際化人才的機會，為他們創造成長為國際化人才的環境和機制，這一點同樣的重要。

二、關於人力資源管理國際化模式

人力資源管理概念起源於美國，人力資源管理的許多理論和實踐都是以美國的特殊背景為研究和發展基礎的。這些理論和實踐在移植到不同背景的其他國家和地區時，都需要因應當地的環境而進行了調整，於是出現了許多強調國家特色的人力資源管理模式，如美國的人力資源管理、歐洲的人力資源管理、日本的人力資源管理、以及中國的人力資源管理。

（一）美國人力資源管理模式

美國人力資源管理模式是前述幾種管理模式之中產生最早、發展最完善的一種模式，其影響是巨大的，可以說在其它幾種模式中都可以找到美國人力資源管理模式的影子。

通常所謂的美國人力資源管理模式，是指以注重勞動力資源的市場配置、自由就業政策、實行制度化的管理、對抗性的勞資關係，以及強調物質刺激的工資制度為特徵的人力資源管理模式。它始於泰勒的科學管理，並以行為科學理論等許多先進的管理思想為基礎，是現代企業制度、資本主義的大規模生產和精細嚴密分工的產物。具體來說，美國人力資源管理模式具有以下特點：

- （1）強調發達的勞動力市場在調節人力資源配置過程中的作用。美國的勞動力市場發達、競爭激烈，企業對人力資源的需求幾乎都是在勞動力市場上得到滿足。無論是總經理、高層管理人員、技術人員、還是生產工人，

都是通過在市場上招募，經過企業有規範的篩選、招聘程式來進行聘用。勞動者則根據勞動力市場的動向，通過在專業、畢業學校、興趣愛好、與人交往的能力等方面的競爭來獲得相應的職位。雇主可以任意招聘或解聘雇員，雇員如對現有工作不滿意，或是發現了更理想的就業機會，也可以毫不猶豫地另謀高就，這也被稱為「任意就業政策」。

- (2) 詳細的以工作分析、人崗匹配、勝任特徵為基礎的職業分工的制度化、規範化管理。
- (3) 注重物質刺激、個人激勵的薪酬福利制度。
- (4) 對抗性的勞資關係。

(二) 歐洲人力資源管理模式

歐洲人力資源管理模式和美國模式的重大區別在於歐洲模式很大程度上受到來自社會和政府方面的影響，它具有以下三個特點：第一，歐洲人力資源管理正處於發展階段，只在某一特定情況下才具有完整意義；第二，歐洲人力資源管理與日益擴展並深入到歐洲各國的統一意識緊密相連，體現了多元和包容的思想；第三，歐洲人力資源管理蘊含了社會平衡理論和社會夥伴思想，這和整個歐洲的傳統觀念有關。歐洲各國存在許多共同的特點，特別是歐盟的建立和 2002 年 1 月 1 日開始歐元在歐洲 12 個國家的統一使用，更是增強了這種共性。

但是另一方面，歐洲人力資源管理是最複雜的。世界上沒有哪一個地區像歐洲那樣，在那麼小的範圍內集中了那麼多的不同歷史、文化和語言，每一個歐洲國家都有自己的法律、工會、教育培訓體系、自己的管理文化，以及自己的人力資源管理方式。譬如霍夫斯德曾經說：在德國，除非獲得允許，否則什麼事情都不准做；在英國，除非受到禁止，否則什麼事情都准做；而在法國，即使受到禁止，什麼事情也可以做。

(三) 美國人力資源管理模式

日本人力資源管理模式是在第二次世界大戰以後日本經濟復甦和高速發展的時期形成的。它的基本特點是強調長期穩定的雇用、論資排輩的年功序列制、企業內工會，以及重視通過教育培養人才和加強系統的員工培訓，這些也就是通常所說的「以人為本」。

強調長期穩定的雇用關係也許是日本人力資源管理的最重要特徵，因為其它的特點都是從這一特徵衍生出來的。這種長期穩定的雇用關係又被稱為「終身雇用制」，是指一個人從進入企業那天起，一直到退休為止，始終效力於一家企業，而企業一般也不能把他解僱的一種制度。

這種所謂的「終身雇用制」的說法，最早起源于美國學者 J. Abegulen 根據其 1955-56 年在日本調查研究結果所撰寫的一本小冊子《日本的管理》。該書認為，日本與美國的公司組織的決定性區別，在於日本企業的「終身雇用制」。其英語原文是「a lifetime commitment」，日本人在翻譯成日文版時把它譯為「終身關係」或「終身雇用」。後來，隨著日本經濟的成功，歐美各國紛紛到日本

考察學習，其中歐洲經濟合作開發組織（OECD）於 1970 年底赴日調查團把這種「終身雇用」以及年功序列制度、企業內部工會合併歸納為日本企業雇用制度的「三大支柱」，從而流播全世界，影響甚大。

其實，關於日本的所謂「終身雇用制」，存在著很大的誤解。多年以來，日本學者一直在努力澄清這個誤解，但是國際社會並沒有多少人傾聽，誤解一旦形成似乎就無可挽回。這個誤解起碼有三點：

- (1) 日本並不存在制度化的「終身雇用制」，這種所謂的「終身雇用制」其實只是一種約定俗成的習慣性做法，一種相對穩定的長期雇用的心理契約，許多國家或企業都存在，並非日本所獨有。
- (2) 這種長期雇用制或所謂的「終身雇用制」主要適用於大型企業，特別是大型企業的核心員工，而並非所有企業的所有員工。在日本，中小企業的用工其實是很不穩定的，人員流動性也很大。至於企業核心員工以外的人員，即非固定工，其用工機制很靈活，沒有什麼終身雇用制度。這種做法與現在歐美各國或中國某些企業所實行的以股票期權或「金手銬」來留住核心員工與關鍵人才的制度安排並無實質性的區別，只不過日本企業所實行的這種股票期權或「金手銬」對企業而言成本更低，風險更小而已。
- (3) 根據林新奇（2004、2008）的解釋，這種所謂的「終身雇用制」，並非如人們常說的那樣由於日本式的東方文化傳統而形成，而主要是由於經濟背景或商業利益的驅動所造成。1950 年代以來，日本經濟高速成長，勞動力短缺是一種長期的經濟背景，為了保持企業的可持續發展，日本企業逐漸形成一種穩定的用工習慣，這種做法又從技術積累上為日本製造業的特點所強化，而為長期持續的經濟景氣所支撐。所以，經濟背景或商業利益的驅動是所謂的「終身雇用制」得以實行的主要原因與條件，而一旦這種經濟背景或商業利益發生變化，所謂的「終身雇用制」也就開始瓦解了。

在長期的經濟高速成長時期，日本企業員工流行的是對企業的忠誠，所研修的技能與知識也主要為企業內部所專用。隨著高速成長期的終結與經濟不景氣帶來的就業競爭的日益加劇，人們開始更新觀念，注意提高個人的就業能力。譬如增強對通用能力的培養與開發，從忠誠於企業逐漸轉變為忠誠於職業，論資排輩的職業生涯模式也被能力主義的競爭機制所取代。

總之，傳統的日本企業人力資源管理模式不注重市場調節的作用，規範化和制度化的程度比較低，強調人本主義文化等。儘管如此，日本企業獨特的人力資源管理模式，為日本過去的經濟騰飛作出了突出貢獻，這一點毋庸置疑。

（四）中國人力資源管理模式

與規範化的企業人力資源管理模式相比，中國企業的人力資源管理有其特殊性。總體上看，中國近幾年來企業人力資源管理呈現出很大的發展，正在快速地向歐美人力資源管理模式靠攏。但是，大部分企業實際上依然還處在傳統

的人事管理階段，無論在宏觀層面，即現代人力資源管理理念、制度、模式方面，還是在微觀層面，即現代人力資源管理的技術規範方面，都存在著較大的差距，許多方面還有待於深入的革新、提高和改善。

根據中國企業人力資源管理的現狀及其特點，我們認為，中國企業存在兩種人力資源管理模式，而且並不定型，將依實踐的發展而整合、變化。

(1) 第一種是傳統落後的，以感性型家長制管理為特徵的人事管理模式。這種管理模式是在將員工視為企業附屬物，以這種人性認識基礎所產生的人力資源管理模式，具有以下幾個特點：

- 1) 員工成為企業賺取利潤的機器，對於企業決策，只有無條件的執行；員工在工作上缺乏積極性、主動性和創造性；
- 2) 人與人之間各自心靈閉鎖，缺乏正常的資訊溝通程式；
- 3) 一切權利掌握在企業核心人物手中，企業的一切決策都是企業核心人物人格、思想的外化；企業發展缺乏戰略考慮，人人都在“為今天”而活著；
- 4) 企業缺乏健全的人力資源管理制度，一切可能都是機械的，無效的。
- 5) 中層管理人員放棄責任；員工隨意破壞企業管理程式，企業形成一些「小集團」，員工為了保住某一位置，表現出破壞團結的行為。

(2) 第二種是開始借鑒西方先進管理理念的以人為本的理性化管理模式。這是一種在將員工視為企業活動主體、公司主人的人性認識基礎上所產生的人力資源管理模式，具有以下幾個特點：

- 1) 企業的一切決策都是在科學程式指導下理性研究的結果；企業員工以主人的身份，按照有效的管理程式、資訊溝通程式，自覺參與科學決策的制定；
- 2) 企業員工是有思想、有主觀能動性的社會人；所有員工在工作上積極主動，充分發揮各自的創造性；每個員工都明確企業發展目標，團結協作，努力實現企業目標；
- 3) 企業員工之間是平等的、協作的關係，彼此悅納對方；所有員工能以健康的心態對待周圍所發生的一切；員工為在這樣的企業工作感到自豪。
- 4) 企業員工都明確自己的職責，並在各自的崗位上積極工作；工作績效是衡量員工的主要標準。
- 5) 企業的人力資源管理制度是根據企業戰略與員工的行為表現制定的，並且不斷修正，其目的是為了最大限度地開發員工的潛力、發揮所有員工的積極性和創造性。

當然，上述的歸納是一種典型性的抽象，而且十分初步。應該說，1980年代以來，特別是進入21世紀以來，隨著全球化進程的加快，隨著跨國公司的發展，各個國家、各個模式的人力資源管理都在激烈地相互碰撞與整合。美國引入日本的人本管理以增加員工的忠誠感，日本引進美國的能力工資制度以彌補年功序列制的缺陷，中國則在快速地模仿和學習歐美先進的人力資源管理

技術和方法。儘管由於國情文化的差異和經濟、企業發展階段的不同等各方面原因，導致各國人力資源管理模式存在許多的不同，在現實中不斷地摩擦和碰撞，面臨各種危機和挑戰，但是，任何一個國家和企業同樣都意識到，要想在全球化條件的競爭中取勝，大家只能共贏，必須互相借鑒和融合，捨此別無選擇。

中外許多學者對各國的人力資源管理模式進行了比較研究，提出了許多獨到的見解與看法。比如趙曙明、武博（2002）通過對美、日、德、韓四國人力資源管理模式的多維度比較研究，認為這幾個國家的人力資源管理模式各有本國鮮明的特點，他們在形成本國人力資源管理模式的過程中存在較大的基礎差異，並遵循了不同的發展路徑。這些國家之間的差異基礎主要表現為歷史和文化價值約束。美國和日本的人力資源管理模式，由於風格上的巨大差異和各自在本國取得的卓越成功而備受矚目。韓國則充分接受與消化美國與日本的人力資源管理模式，結合本國高麗民族的特點和歷史發展進程，創造了一種混合性的韓國人力資源管理模式。相對於美國和日本而言，德國人非常強調約束權力的平等，在工作中講究照章辦事甚至呆板，願意努力工作，具有一定的創新精神，對組織採取有限度的忠誠，關注職位保障。德國企業重視各個季度和年度的利潤，考核週期短，做事快捷，重視眼前利益，尊重傳統，注重承擔社會責任。這四個國家的人力資源管理模式差異，體現在人力資源管理的各個層面上。無論是企業的基本理念還是具體的管理職能，四國企業人力資源管理由於存在明顯差異而呈現豐富多彩的特色。

（五）當前對管理國際化的觀點

現在，中國隨著經濟全球化的發展和加入 WTO，包括人力資源管理模式在內的管理國際化或國際化管理已經成為中國許多學者和企業領導人的流行用語，其中有幾個觀點值得特別地關注：

- （1）認為只要引進了國際管理模式，包括制度、程式、方法、技術等，就是管理國際化了。這種觀點提出『先僵化，再固化，後優化』的管理國際化戰略，全面引進國際先進管理模式。同時，有許多企業忙於高價聘請外國管理諮詢公司做診斷，今天說用了一個流程再造，明天說用了一個全面品質管制或什麼其他的新管理方法，以為這樣一來自己的管理就是國際化的了。
- （2）認為管理的國際化不是管理模式的國際化，而是人的國際化。這種觀點認為，管理的國際化不是一個管理模式，他是人，是人的國際化。人的國際化包括三條主要的內容，即：把人變成企業有價值的資產，使人能夠成為創新的資源；員工的創新是企業最有價值的資產；管理的本質不在於控制員工的行為，而在於給員工提供創新的空間。企業每一個人應該在開放的系統中創新。
- （3）認為只要模仿美國企業管理去做，那就是管理國際化。於是中國的管理學界現正熱衷於推銷美國的管理學著作和案例，生吞活剝美國式跨國企

業管理的經驗和做法，快速地引進美國式的 MBA 制度和方法，以致出現了美國式管理理論與中國式管理實踐相互吸引又相互摩擦和排斥的所謂「兩張皮」現象。

我們認為，上述種種觀點和做法都有其道理，但也都有一定的片面性。譬如說，管理模式並未存在一種國際標準模式；相反的，國際上流行的管理模式數不勝數，而且每天都在變，每年都有一些新的流行模式。你用了一個先進國家或企業的某一種管理模式，那只是一種手段，並不說明你的管理就是變成了國際化的管理。但，若是把管理國際化視為人的國際化，完全忽略了對先進管理模式和制度的引進及借鑒，那也容易走向另一個極端，就是回到了一種過於靈活和抽象的境地。

(六) 日美中管理模式的比較

其實，管理的國際化，與其說是一種管理模式的引進和消化，或是一種文化的開放和融合，即人的國際化，毋寧說是一個有關管理的不斷整合提升與動態的進化過程（林新奇，2003）。

如果比較日美中管理模式或管理文化的特點，我們發現它們也許可以分別被概括為主婦型管理，丈夫型管理與家長制管理，其模式如圖 1：

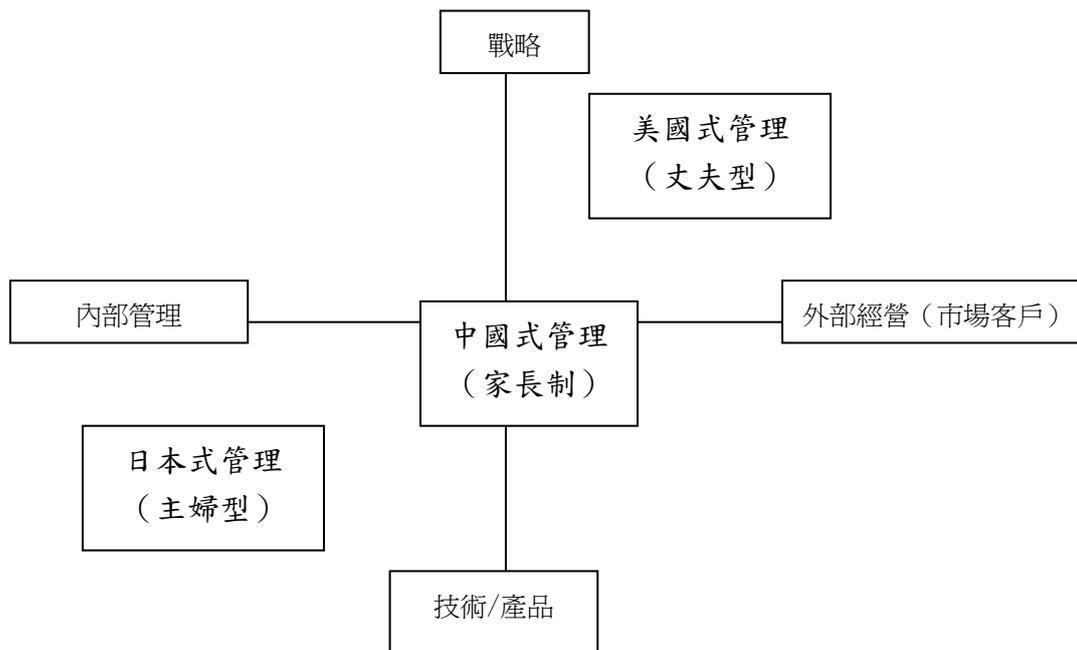


圖 1 日美中管理模式比較

所謂日本式管理，其實就是主婦型管理。其特徵是：管理精細（對內），經營週到（對外，市場與客戶），不斷改善追求完美（技術，產品），短見（戰略）。其總體傾向是：重內部管理與產品、技術和客戶管理，輕戰略與市場開拓，比較細膩、溫情、認真、忠實等。一般認為，日本企業在品質管理，作業現場管理，以及對員工的教育培訓等方面做得十分出色，但是比較缺乏長期戰

略，也不擅長組織，過於追求完美，開拓精神與勇氣不夠等，這些都是主婦型管理的表現。至於日本企業文化中『內協外爭，親和一致』的「家」的意識和氛圍，也體現了「主婦型管理」的特徵。

所謂美國式管理，可以概括為「丈夫型」或「男性型」管理。其特徵是：理性（對內分權與變革），開拓（對外市場的擴展性經營），創新（技術，產品），遠見（戰略）。其總體傾向是：重戰略、市場開拓與技術創新，內部管理與產品及客戶管理的精細化稍微不足，比較豪放、進取、果敢、理性等。美國企業管理崇尚「努力和勇氣」，比較能夠允許和寬容失敗，主張說了就做，強調速度，重視從上到下的果斷決策，以及全球化戰略與引領知識經濟的能力，處處顯示了美國企業「丈夫型管理」的特徵。

所謂中國式管理，主要是家長制管理。其特徵是：粗放性（內部管理），感性型（對外市場與客戶經營），適用滿足性（技術，產品），機會主義（戰略）。其總體傾向是：偏重產品生產與市場佔有，處於一種不穩定的變動狀態，比較保守、實際、權威、感性等。中國企業很難做大、做強、做長久，本身就是家長制管理的一種表現和結果。

從上述三種管理模式的理論意義和應用價值來看，可以認為，在以產品大生產和製造業為主要競爭力的時代或地區，日本式管理即主婦型管理應該佔有較大的優勢。日本曾經以其同時做到了降低成本與提高品質從而實現有效經營而稱雄全世界，並以精細的內部管理特別是溫情主義的人力資源管理體制和周到有效的內部溝通機制而贏得世界性的讚譽。然而進入 1980 年代特別是 1990 年代以後，隨著全球化競爭的加劇和知識經濟時代的到來，日本的主婦型管理愈來愈不適應，終於導致了日本經濟的長期衰退和國際競爭力的大幅下降。

在需要開拓與競爭的年代，單靠內部管理與技術及產品的改善是遠遠不夠的，必須要有戰略的眼光和創新的勇氣，即大丈夫精神（邁克爾·波特等，2002）。美國式管理恰恰具有這種大丈夫精神，它以領導世界潮流為己任，勇於開拓和創新，具有長遠的戰略眼光和理性的操作計畫，並且能夠包容各種不同的文化與人才，所以特別適應全球化與知識經濟的挑戰。美國經濟從 1980 年代開始復甦並且從總體上看愈來愈具有活力，美國跨國公司建立了世界性的產品與技術標準，國際化經營程度愈來愈高，競爭力愈來愈強大，這些都與其「丈夫型管理」具有密切的關係。

中國是一個崇尚權威的國家，並且具有幾千年的「中庸」主義傳統。這種文化反映在管理上，就是所謂的「家長制管理」。家長制管理的優點是靈活、實用、決策快速。但同時其缺點也是明顯的，這就是不確定性和非規範化。中國企業一直做不大、做不強、做不長久，與此息息相關。好的「家長」能使一個瀕臨倒閉的企業興旺發達，不好的「家長」則可以使一個好企業倒閉破產。人存企興、人亡企滅，這是中國企業的規律。所以，中國式管理即家長制管理也許適應於一時，適應於中小企業經營管理，但肯定不適應於全球化大企業之間的競爭、不適應於知識經濟時代的管理。

然而，日美中管理模式雖然顯示出很大的差異和不同的結果，但也各有千

秋，很難直接論斷兩者孰優、孰劣，必須視其適應的對象與時期而定。也許正因如此，才出現了在不同時期及不同地區或行業，對日美管理模式評價的極大反差。而中國式管理並不完全定型，也許這與其感性、實用、機會主義等特徵不無關係，因而也不存在特別的褒貶意見。所以，如果要實現管理國際化，包括人力資源管理國際化，並不一定就要照搬某一種特定的管理模式，而是應該根據當時當地的實際情況進行綜合的整合與提升，也就是進行管理創新。

三、管理國際化及在亞洲移植五階段說

管理可以區分為對人的管理和對人以外的事物的管理兩個方面。對人的管理又影響和制約著對人以外的事物的管理。所以，對人的管理一直是管理的核心。

自從有人類以來，就開始有了管理，有了對人的管理。在管理學上，一般把管理的發展進程劃分為經驗管理，科學管理，人本管理和文化管理（或知識管理）等四個階段。而這四個發展階段的劃分，其實是以對人的管理的種種變化為其劃分的標準和依據的。所以，對管理發展的四個階段的概括，顯然是適用於對人力資源管理的發展歷程的考察和分析的。下表 1 列出的是有關管理發展四個階段的一些主要特點的說明。

表 1 管理發展的四個階段及其主要特點

特徵/階段	經驗管理	科學管理	人本管理	文化管理
年代	1910 年以前	1911 年—	1932 年—	1981 年以來
代表性事件	——	泰勒《科學管理》發表	霍桑實驗及其影響	企業文化與知識經濟興起
特點	經驗型	理性化	人本性	知識型
管理順序	事-物-人	物-事-人	人-物-事	人-事-物
管理焦點	行為	動作	情感	思想
管理方式	時間型	機器型	保健型	實現型
組織	直線型	職能型	職能型	學習型
領導	師傅型	指揮型	家族型	團隊型
控制	外部控制	外部控制	內部控制	自我控制
時代特徵	小生產時代	機器製造業時代	工業化大生產時代	知識經濟時代
人類需要	溫飽	溫飽—小康	小康—富裕	富裕

資料來源：林新奇《國際人力資源管理》復旦大學出版社 2004 年。

與管理的發展同步，人力資源管理也經歷了相同的歷程。但是，值得我們特別注意的，是人力資源管理由於其人的因素的巨大影響，而表現出的更加鮮明的地域特徵以及向國際化發展的趨勢之間的矛盾、衝突、磨合與創新。

彼得德魯克曾指出：『各大國的管理學不盡相同，它受本國傳統的強大影響：美國的競爭對手關係的傳統；歐洲大陸的重商主義的傳統；日本的家族傳統；英國的俱樂部傳統……』。

一般認為，全球化的基礎和主要內容是經濟全球化。經濟全球化是指商品

及服務、資訊和生產要素跨國流動、各國經濟相互依存程度日益加深、世界經濟越來越趨於一體化的過程和趨勢，而這些也是推動經濟全球化的基本因素。但是需要指出的是，在全球化概念中，人才流動的全球化以及人力資源管理與開發的國際化顯然居於特別重要的位置。因為如眾所周知的，全球化是與 ICT 產業或知識經濟的飛速發展連在一起的。而 ICT 產業或知識經濟又與人力資源的發展變化密不可分。可以說，沒有人才流動的全球化以及人力資源管理與開發的國際化，就沒有真正意義的全球化。

人們普遍認為，知識經濟或新經濟競爭的制高點主要有兩個：一個是技術標準—國際標準；一個是人才—國際人才。在新經濟發展的過程中，最為重要的生產要素是人力資本。通過人力資本實現創新，是新經濟發展的關鍵因素。美國由於特殊的條件，在制定標準方面具有領先的、得天獨厚的優越地位，同時美國在人力資本方面也具有領先的條件和優勢，他們可以在全世界挑選人才，並且網羅了全世界許多優秀的人才。所以美國在新經濟競爭中首先佔據了優勢地位。研究國際化人力資源管理，不能不注意新經濟優勢對於它的巨大影響。那麼各國的人力資源管理模式及其管理概念是否具有跨越國界的可轉移性？羅賓斯（1994）認為，歐美的管理概念適用於絕大多數講英語的國家，但是在印度、中國、智利等東方及發展中國家則必須修正。

我們認為現代管理學於 19 世紀末、20 世紀初在歐美產生、形成和發展，對於推動西方的工業化、現代化發揮了無法估量的巨大作用。傳到亞洲以後，它與東亞的文化傳統相結合，也許可以說，迄今為止管理學在亞洲的移植經歷了 5 個階段，請參見表 1：

表 2 管理在亞洲移植 5 階段

階段	表述	特徵	方式	例證
第 1 階段	翻譯輸入階段(進口學問)	輸入,啟蒙,言必稱歐美,崇拜性。	翻譯與演講。	書店管理學圖書的比較
第 2 階段	傳播套用階段(囫圇吞棗)	吞食,消化,學科獨立,形成體系,指導性。	調查與諮詢。	諮詢業的興起與小諮詢公司的活躍
第 3 階段	檢證疑問階段(兩張皮時代)	共同研究。	研究式諮詢。	大學管理學院與諮詢公司的分流
第 4 階段	概念探索階段(提出新概念)	發掘現場理論,重視本國傳統。	企業專題研究的興盛;在國際上出現亞洲管理研究熱。	日本—東南亞—中國
第 5 階段	獨創理論階段(提出新理論)	由重視整體到強調個體,本土化理論的國際性。	具有世界意義的本國管理學理論與管理學家的出現。	日本的野中裕次郎教授的知識創造企業理論;中國未來的管理學諾貝爾獎

資料來源：林新奇（2003）。管理國際化及在亞洲移植五階段說。《當代財經》，11 月特刊。

- 1) 第一代-翻譯輸入階段(進口學問):輸入,啟蒙,言必稱歐美,具有崇拜性。表現為注重翻譯與演講。

- 2) 第二代-傳播套用階段 (囫圇吞棗): 吞食, 消化, 學科獨立, 逐漸形成體系, 開始具有指導性。表現為注重調查與諮詢。
- 3) 第三代-檢證疑問階段 (兩張皮時代): 出現滲透與摩擦並存, 開始關注共同研究。表現為注重研究式諮詢。
- 4) 第四代-概念探索階段 (提出新概念): 發掘現場理論, 重視本國傳統。
- 5) 第五代-獨創理論階段 (提出新理論): 由重視整體到強調個體, 本土化理論的國際性。

在引進西方管理理論較早的日本, 其發展的具體進程正如日本著名的管理學家金井壽宏 (1997) 的描述, 如圖 2 所示。

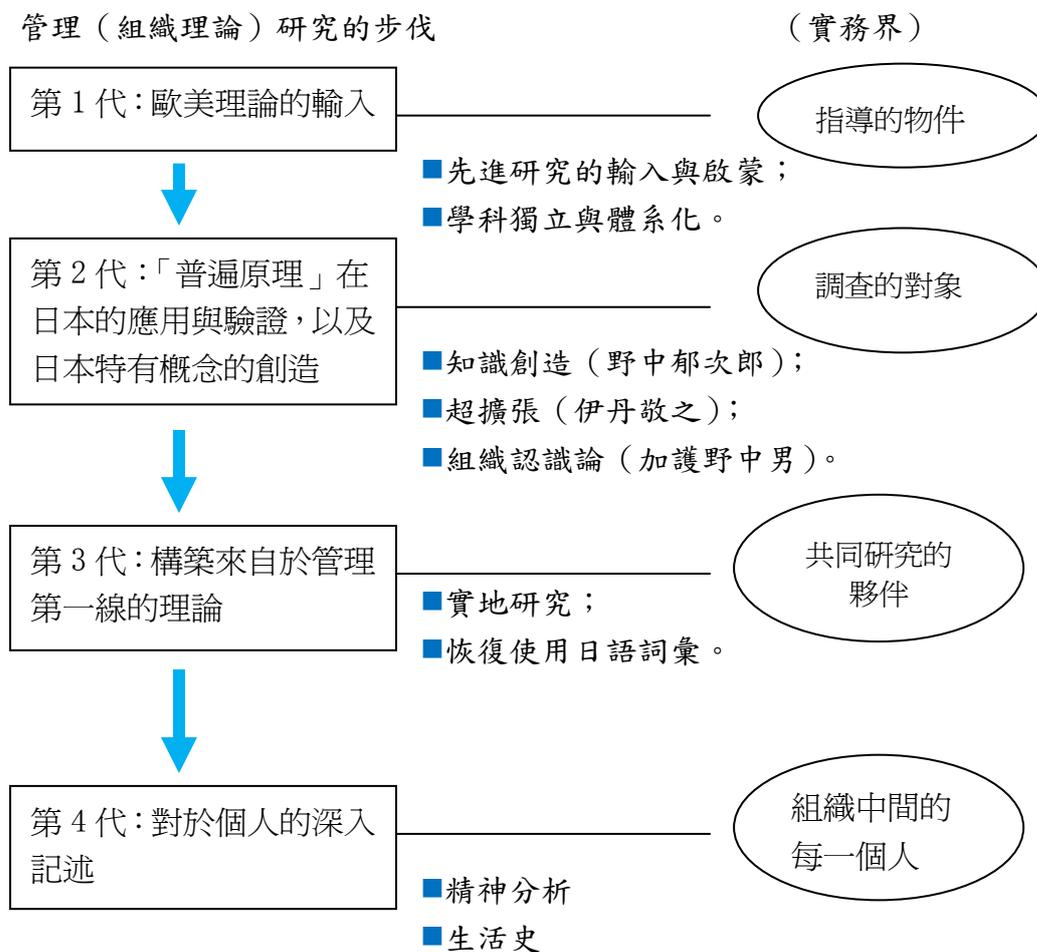


圖 2 日本管理 (組織理論) 研究的進化過程

資料來源: 金井壽宏 (1997)。組織論的未來像。

但是, 有一點我們不能忘記, 那就是彼得德魯克所指出的『日本的管理並沒有西方化, 它吸取了管理學思想, 拼命抓住工具和技術, 時時都在側耳細聽。但日本在使用管理學及其概念、工具和技術時都保留著日本的風格。』管理技術與管理文化的融合引導管理國際化, 一直是日本努力解決的課題, 但是並不成功。

總結世界上主要國家人力資源管理國際化的經驗教訓，也許可以說，最重要的一條，那就是世界上並無一種通用的管理模式，也沒有什麼可以一蹴而就的標準，儘管它們在互相碰撞、學習、借鑒和融合。

四、中國企業人力資源管理國際化的進程（1978-2012年）

新中國成立以前，受外國資本和封建官僚買辦控制的企業中，勞動者處於被剝削和壓迫的地位，沒有自由與平等，因此也談不上有什麼企業文化。老一代民族企業家所創辦的民族資本主義企業宣導，諸如「民生精神」之類的經營理念，可以說具有一定的代表性。但是這種由民族資本的地位所決定的，地道的中國企業文化的影響微乎其微，不成氣候。

新中國成立以後，國有企業成為中國經濟的主體，蘇維埃模式成為國有企業經營管理的主要模式。這是一種高度集權的計劃經濟體制，企業文化建設既體現企業的社會主義共性，形成注重國家利益的大集體觀念和艱苦奮鬥精神，如1950-60年代出現的「兩參一改三結合」的「鞍鋼憲法」和「三老四嚴」的「大慶精神」等，普遍凸顯出集權體制下的「官本位」觀念和管理活動行政化。特別是在文化大革命期間所強調的『以階級鬥爭為綱』，實行絕對化的政治掛帥，企業文化成為政治的附庸和擺設，連中國是否存在真正意義上的企業都是一個疑問。改革開放以來，傳統計劃經濟體制逐步轉換為社會主義市場經濟體制，中國企業開始成為市場活動的主體，企業文化建設的環境得到改善。特別是現代企業制度的建立，使企業文化建設獲得了內在的動力。

中國是一個歷史悠久的文明國家，中國的傳統文化博大精深，它對今日中國人的價值觀、行為方式，以及對中國企業經營管理模式的影響，都是潛移默化而又深刻的，其中既有積極的一面，也有消極的一面。譬如中國員工具有傳統的「孺子牛」精神和艱苦奮鬥精神，這是企業文化中的精華部分，但同時也存在嚴重的小農意識和平均主義思想。企業追求政治化，經營管理具有高度集權性及行政性，家長制管理作風嚴重，封閉與保守意識濃厚，特權主義、人情關係大於法律關係，壓抑人才，不講效率，缺乏創新等。

1979年11月，北京市友誼商業服務總公司與日本東京丸一商事公司合資在東京設立了「京和股份公司」，成為中國對外投資創立的第一家合資企業。依據統計，在1999年底，中國已經在130多個國家建立跨國企業，境外投資企業累計達5,976家，中方投資金額為70.1億美元；另一方面，在2000年中國外經貿部批准和備案的境外企業才有320家，協定投資總額為8.05億美元，中方協定投資額為6.22億美元。但是與此同期，全球已有6.3萬家跨國公司，擁有69萬家海外分支機構，對外直接投資金額達4.4萬億美元。中國占全球的比重分別約為0.87%和0.16%。中國境外投資總額尚不到中國當年國民生產總值的2%，海外企業平均投資額不足110萬美元，大大低於發達國家平均600萬美元的投資水準，同時也低於發展中國家平均450萬美元的水準。當然，隨著對外開放的不斷擴大，中國的對外投資從無到有、從小到大，如今已獲得到極大程度的發展。

目前，中國企業跨國經營的主體主要分為四大類：一是外貿專業公司和大型貿易集團，二是生產性企業或企業集團，三是大型金融保險、多功能服務公司，四是中小型企業。

外貿專業公司和大型貿易集團，主要包括中央政府和各級地方政府直屬的外貿專業公司和大型貿易集團，例如中國化工進出口總公司、中國糧油進出口總公司、中國電子進出口總公司、中國機械設備進出口總公司、中國技術進出口總公司、中國輕工業品進出口總公司等。這些貿易大公司的優勢是長期從事進出口貿易，逐漸形成了具有一定規模的海外市場網路，掌握熟練的行銷技巧，有靈通的資訊系統，穩定的業務管道，融資便利，是中國企業海外經營的先鋒和主力。

生產性企業或企業集團，例如首鋼集團、海爾集團、TCL 集團、深圳中興通訊公司、聯想集團、華為技術公司、科龍電器股份、賽格集團、春蘭集團、康佳股份集團、廣東格蘭仕集團等著名企業。這些大型生產性企業從事跨國經營的優勢是：有外貿經營權，有相對成熟的生產技術和一定的研究與開發能力，在國內有龐大的生產基地和銷售網路。由於它們在資金、技術、人才、市場、管理等方面有明顯的競爭優勢，因而海外經營起步雖晚，但正以較快的發展速度向海外擴張。

大型的金融保險以及多功能服務公司，例如中國銀行等五大專業銀行、中國人民保險公司、中國遠洋運輸集團公司、中國建築工程總公司、中國土木工程公司、中國水利電力公司等。這些公司資金雄厚，提供專業化服務，有良好的信譽，經營規模較大。

至於中小型企業，主要是鄉鎮企業、國有或集體所有制中小企業。這些企業數量多，投資規模小，經營品種單一。

總體上看，目前中國企業在境外的投資，多元化程度低、規模小、資金薄弱、人才缺乏、管理水準低，開拓能力和競爭能力都比較弱，步伐不大，許多海外投資企業還稱不上是真正意義上的跨國企業。儘管如此，改革開放二十多年來，經過多年的探索，國內一批大中型國有企業和民營企業在努力實行「引進來」的同時，也在嘗試著「走出去」的戰略，在跨國經營中迅速成長，湧現了一批充滿銳氣和巨大前景的跨國公司，如聯想集團、海爾集團、TCL 集團、華為公司、中興通訊、首鋼公司、中國銀行、中國化工進出口總公司、中國國際信託投資公司等。這些企業注重全球戰略投資，注重產品的品質、品牌效應和企業形象的樹立，以搶灘國際市場為目標，不計較一時之得失，在激烈的國際競爭中迅速成長壯大。

(一) 打破計劃經濟的改革開放進程 (1978--1991)

在中國經濟體制改革初期，當時中國的體制改革和對外開放剛剛開始，企業雖然被賦予一定的經營自主權，但對外開放的程度比較小。這個時期，企業的跨國經營活動是在政府的嚴格限制和監管下進行的，主要表現在政府嚴格的審批制度。當時國家政策規定：第一，企業的跨國經營活動無論以何種方式

出資，也無論投資金額大小，一律上報國務院審批；第二，對有資格進行境外投資的企業進行了嚴格的限定，即只有具備外貿權的進出口公司和各省市的經濟技術合作公司（主要指對外經濟貿易部屬下的企業）才有資格進行境外投資活動（司岩，2003）。因此，在這個階段，沒有真正意義上的國際化企業，即使是真正意義上的企業也鳳毛麟角，所以這個階段，中國沒有真正意義上的人力資源管理，企業中還處在傳統的計劃經濟體制下的人事管理階段。

1988年國務院正式批准中國化工進口總公司為跨國經營試點單位，這標誌著中國企業國際化經營進入了自覺推廣階段（邢文祥，2003）。在這個背景下，許多大型企業開始涉入國際市場，參與國際競爭，從這個階段起，中國企業逐漸摸索如何發展的問題，各種借鑒國外經驗的研究多了起來，介紹西方、發展中國家公司國際化的文章、書籍逐漸增多，雖然人力資源管理這個概念在西方國家早已提出，但在這個階段還未引入中國，所以雖然這個階段中國的企業逐漸市場化和國際化，有的企業也逐漸擺脫原有計劃經濟體制下的人事管理，逐漸向市場化邁進，但還沒有明確提出人力資源管理這個概念，還處於一個自發階段，也就是處在一個自發推進人力資源管理的市場化進程中。

（二）推進人力資源管理的市場化進程（1992--2001）

1992年初，鄧小平發表南巡講話，並於同年5月視察了首鋼總公司，隨後國務院批准首鋼總公司擴大海外投資和經營權。這些標誌著中國經濟體制改革和對外開放進入了一個新的發展階段。同時，1992年黨的「十四大」確立了建設社會主義市場經濟體制的目標之後，企業紛紛把國際化發展提高到進一步擴大開放、促進經濟發展的戰略角度來考慮，並使其與建立社會主義市場經濟體制的多元化戰略相結合，從而使企業國際化進入新的發展階段（邢文祥，2003）。

1993年，人力資源作為一門正式的學科被引入中國，從那時開始，國內企業和非贏利組織原有的人事管理的理念，也隨著這一概念的引入開始發生轉變。同年，中國人民大學勞動人事學院設立人力資源管理專業，開創了中國人力資源管理正規教育之先河（曾湘泉，2003）。

同時，由於中國企業國際化日漸規範，國際人力資源管理就提上了議事日程。這是由於生產與行銷均需考慮文化差異因素，對管理人員的選拔，考慮的不僅是技術能力，還包括語言技能、跨文化適應能力和敏感性等。在這個階段，要構建一個程式化、流程化的人力資源管理制度，而擺脫我們傳統的隨意性、運動式的管理這樣的思路，已經成為多數企業的選擇。

（三）推進人力資源管理的規範化、國際化進程（2002—2012）

中國的多數跨國投資企業，一般從自己企業選派經營管理人員，有不少管理人員不具備跨國經營應具有的素質，缺乏國際經貿知識，不懂國際貿易慣例與法律法規。當前，高素質人才匱乏是中國擴大跨國經營規模，提高跨國經營水準的最主要制約因素。發展跨國經營不僅需要金融人才、法律人才、財務人才、技術人才、廣告人才，更需要有戰略頭腦，懂現代企業管理、懂國際行

銷的一批跨國經理階層。發展跨國經營，必須重視和加強對跨國人才的培養，同時注意雇用當地人來管理和經營，善於利用東道國的人才資源，從而更好地適應東道國的情況。

當代管理已經轉向知識管理或文化管理，而中國的企業文化建設卻是剛剛起步。隨著市場經濟體制的建立，外來的文化尤其是市場觀念對中國的傳統文化形成了極大的衝擊。如何創造一個公平競爭的環境，解決集體主義下個性的發展，自我實現與社會壓力的衝突，物質需要與精神需要的衝突，使企業的所有人員都能最大限度地參與企業與社會的工作，改變與形成有益於員工素質提高的企業環境，推進人力資源管理的規範化、國際化，成為擺在中國企業特別是國有企業面前的一個重要課題。

五、中國企業人力資源管理國際化的趨勢

從總體上看中國企業的跨國經營和國際化管理仍處於起步階段。而這除了與中國經濟實力在世界經濟格局中所占的分量有關外，與中國企業的管理水準特別是管理的國際化水準有很大的關係。

在中國，雖然管理理論的發展堪稱古老，但其實又很幼稚。說它古老，是因為中國管理理論具有悠久的傳統，至今已經有數千年的歷史。但是，中國傳統的管理理論歷來以政治管理為中心，重視對人的管理，把管理視為藝術，並未形成一門科學。進入當代，管理仍然停留在傳統的陰影之中，以致有人疑問中國是否有真正的企業？至於計劃經濟不需要現代管理學則是眾所周知的事實。而在當今浮躁的現實面前，中國管理以及管理學的幼稚化更是難以避免。所以從總體上看，可以斷定中國管理目前正在經歷著「第二代—傳播套用階段」，而在某些地方，中國管理已經進入了「兩張皮時代」，如此而已。

與跨國公司大舉入境中國已打開一片局面相比，中國企業國際化的進程卻舉步維艱。中國雖然已經加入 WTO，但大多數企業並未真正理解加入 WTO 的涵意，或者說只感覺到壓力。許多企業僅僅將國際化停留在嘴邊，表面上意識到了國際化的壓力，但由於企業的實際運作並沒有承受到現實的衝擊，因而也沒有切實去尋求應對戰略，這說明了他們實質上對國際化壓力的理解還是非常模糊的。

在對於國際化壓力的理解仍處於模糊狀態的企業之中，有相當一部分是目前在國內已佔有一定市場份額的大型企業。此外，還有一部分企業雖然已忙於尋找併購對象，期望通過擴大規模增強實力來應對未來的挑戰，但當被問及國際化對企業的真正壓力所在以及是否有針對性的戰略考慮時，相當一部分企業仍然感到茫然。

從人力資源管理的角度來看，中國的人力資源儘管相對豐富，但是人才，特別是具有國際性的高級管理人才卻不多。中國人力資源有一個致命的弊端就是由於傳統教育體制的專業分割非常細膩。工程師們的專業知識集中在非常狹窄的科技領域，也由於這種職業分工的取向，使得他們更有興趣做一些體現技術水準較高的工程項目，而對主流經濟存在的特點以及對主流經濟進行體制改

革的要求似乎不重視，也不理解，這就導致了技術與市場需要兩層皮的現象。

我們認為，中國企業人力資源管理在走向國際化的道路上，將面對以下五大挑戰：

(1) 第一大挑戰：前瞻性觀念的挑戰。傳統的管理理論，主要介紹管理的職能或流程，即計畫，組織（人事），領導（指揮、協調），控制等。一般教科書也都按照這種職能體系來組織內容。這種傳統體系也許適用於過去，但不一定適用於現在。因為隨著知識經濟的發展和全球化時代的到來，管理的許多內容已經突破了傳統的封閉體系。管理理論需要新的體系，需要創新。如果沒有前瞻性的觀念，就可能跟不上時代發展的要求。

人力資源管理進入中國並不是很久的事情，許多人的觀念尚停留在傳統的勞動人事管理範疇之內。問及人力資源管理與勞動人事管理有何不同，大多數人可能會回答不出來。這不僅僅是思考或概括不夠的原因，其深層次上還是觀念尚未轉變的結果。

(2) 第二大挑戰：系統性知識的挑戰。人力資源管理需要系統性知識，但是究竟應當具備哪些知識呢？根據對中國企業的調查發現，中國企業人力資源管理者的勝任特徵要求，主要包括許多要素或職業特徵要求，其中關鍵指標包括正直誠信、判斷和決策、計畫、專業知識、發展關係、影響他人、創新、戰略性思維等8項要素。值得注意的是，不同層級人力資源管理崗位的要求是不同的，深層次的勝任特徵指標也不可能完全適合用書面測驗的形式測試出來。此外，對於具體的學科知識的要求，也因人而異，所有這些理論知識與操作技能，都必須與打造前述人力資源管理者的勝任特徵模型相聯繫。

(3) 第三大挑戰：戰略性思維的挑戰。人們一般把人力資源管理的發展劃分為勞動人事管理，人力資源管理，戰略性人力資源管理等幾個階段。戰略性人力資源管理的目的是通過確保組織獲取具有特殊技能和良好激勵的員工，從而形成組織的持續的競爭優勢和戰略能力；換句話說，戰略性人力資源管理的目的是依靠核心人力資源以建立競爭優勢，從而實現組織的戰略目標。所以，在強調戰略管理的今天，現代人力資源管理十分注重戰略性人力資源規劃管理。

當今人力資源管理出現了許多新的特點。譬如全球化的發展所帶來的國際競爭的日益加劇和相互依存程度提高的二律背反現象，資訊通訊技術的迅速發展和普及引起的組織變革和人際交往的變化，更加突出的企業安全問題和對管理的不確定性的重新思考，以及企業管理和人力資源管理過程中面臨的許多具體問題和困惑，都是關乎企業與員工的生存與發展的重要課題，必須具備戰略性思維才能應對。國際管理學家們普遍認為，現在的管理和人力資源管理，已經進入了全球化和知識化的管理新階段。在這個階段，持續成長成為管理的目標，知識管理成為管理的主題，人力資源成為管理的核心，國際化視野和本土化思維必須相結合，戰略性思維能力正迅速成為最重要的管理技能。

(4) 第四大挑戰：實踐性能力的挑戰。人力資源管理是一門最具實踐性的學

問。但是現實是：搞管理的很多不懂理論，懂理論的往往不搞管理。理論與實踐相結合的空間十分巨大。這就向人力資源管理者提出了一個嚴峻的挑戰，那就是如何將各種理論、模式與中國的管理實踐結合起來。

- (5) 第五大挑戰：職業化規範的挑戰。在中國，管理往往被視為一種藝術，並未形成一門科學。進入現代，在傳統的人事管理向人力資源管理轉變之後，人事管理的思維方式、觀念、方法仍然對人力資源管理有著不小的影響。從總體上看，中國的人力資源管理者的確面臨著先天不足、偏食、營養不良的問題，亟需補上規範化這一課。

在這樣的背景下，中國非常需要產生一批具有國際化管理能力和創新精神的企業家。這些企業家不僅對市場、對技術有理解，並且能夠把兩者的行為對接起來。但是企業家必須產生自好的公司治理結構的基礎之上，而目前中國企業的公司治理結構無論從理論、政策和實踐來說，都處於初級的發展階段。

同時，從企業員工角度來看，由於中國經濟和科技文化的快速發展與變化，企業員工的生活方式也已經有了很大的變化。企業員工的報酬逐漸增加，生活方面除了物質需求外，越來越注重精神層面的需求，比如希望被尊重，有較強的成就慾，希望提高社會地位，重視休閒娛樂活動，謀求個人身心及工作生活品質等。這對 21 世紀的中國人力資源管理而言，無疑也是一個挑戰。

不可否認，在改革開放的三十幾年中，中國的管理，包括人力資源管理的水準的確有了很大的提高。尤其是隨著中國加入 WTO 以及經濟的高速發展，中國的管理已經開始融入國際化的時代潮流。但是這種提高是很初步的。從國際競爭力角度而言，中國的管理、尤其是人力資源管理水準還需要深刻的革新，無論從管理機制上，還是從文化上，都需要全面的系統的改革。所有這些都表明了中國管理以及人力資源管理的國際化，正處在一個急劇整合與提升的進化過程之中。

參考文獻

- 林新奇 (2012)。新中國人力資源管理變革的路徑和走向：制度變遷與政策選擇。東北財經大學出版社。
- 林新奇 (2012)。國際人力資源管理實務。東北財經大學出版社。
- 林新奇 (2008)。跨國公司人力資源管理。首都經貿大學出版社。
- 林新奇譯 (2007)。在崛起與衰退之間：一個日本學者對中國改革開放的思考。復旦大學出版社。
- 林新奇 (2011)。國際人力資源管理，第二版。復旦大學出版社。
- 林新奇 (2004)。中國人事管理史，修訂版。中國社會科學出版社。
- 林新奇 (2011)。經濟發展方式轉變與人力資源管理創新緊密關聯——學者提出「25 年週期進化說」。光明日報，2011/5/18:15。
- 楊德玲，林新奇 (2011)。中國公共人力資源管理政策的演進與變遷：一個制度經濟學的分析框架。華中師範大學學報，第 1 期。
- 林新奇 (2009)。人力資源管理發展八大趨勢。光明日報，2009/2/13。
- 林新奇 (2008)。人力資源管理三十年：路徑與走向。中國人才，第 11 期。

- 林新奇 (2007)。重審「終身雇傭制」。企業管理，第7期。
- 林新奇 (2004)。日本就業對策的特點與中小企業的作用，人大複印報刊資料《體制改革》。
- 林新奇 (2003)。管理國際化及在亞洲移植五階段說。當代財經，11月特刊。
- 曾湘泉 (2003)。21世紀我們怎麼「管人」？2003/9/01，取自：www.lhr.ruc.com。
- 張瑞敏 (2003)。海爾全面實施國際化戰略的思路—在海爾創業十八周年紀念會上的講話。2003/1/01，取自人民網。
- 魯桐 (2000)。WTO與中國企業國際化。中共中央黨校出版社。
- 梁能 (1999)。國際商務。上海人民出版社。
- 俞文釗、賈詠、汪解、範津硯 (1996)。合資企業的跨文化管理。人民教育出版社。
- 趙景華等 (1999)。企業管理國際比較。山東人民出版社。
- 武澤信一/A. M. 懷特希爾 (1987)。日美企業人事管理比較。求實出版社。
- 邁克爾·波特等 (2002)。日本還有競爭力嗎？中信出版社。
- 趙曙明、武博 (2002)。美、日、德、韓人力資源管理發展與模式比較研究。外國經濟與管理，第11期。
- 王英 (2005)。國際化人才概念受爭議 成職業修煉最高境界。財經時報，2005/4/25。