# 跨国企业人力资源管理研究

来源：网络 作者：眉眼如画 更新时间：2025-06-26

*第一篇：跨国企业人力资源管理研究跨国企业人力资源管理研究班级：工商管理06姓名：李杨学号：2006221112210532摘要国际企业人力资源管理是目前人力资源管理研究的一个热点领域。人力资源管理理论具有深层次的文化内涵,文化差异通过人们...*

**第一篇：跨国企业人力资源管理研究**

跨国企业人力资源管理研究

班级：工商管理06

姓名：李杨

学号：2006221112210

532摘要

国际企业人力资源管理是目前人力资源管理研究的一个热点领域。人力资源管理理论具有深层次的文化内涵,文化差异通过人们行为对组织效率和竞争力的影响是十分巨大和不可回避的。在人力资源日益成为国际企业核心竞争力的今天,国际企业的人力资源管理者应积极探索跨文化调适的有效措施和方法来消除文化差异的负面影响,以促进企业可持续发展。

关键词:跨国;文化差异;国际企业;人力资源管理

一、引言

随着经济全球化浪潮的迅猛扩展,越来越多的企业走出国门,在全球范围内寻求资源的有效配置,积极参与国际竞争与合作,在更广阔的空间内谋求发展。各国经济与文化的联系日益深入。与此同时,国家和地区之间的文化差异也给国际企业(跨国公司)及其管理者的传统思维和管理理念提出了新的课题和挑战。企业在跨国经营时,他们所要面对的是与其母国文化大相径庭的文化以及由这种文化所决定的不同的价值观念、态度与行为。实践证明,这种由于不同文化背景的人因价值取向和行为方式的不同而产生的文化摩擦,是跨国公司经营与管理失败并使其全球战略的实施陷入困境的根本原因之一。而人力资源管理作为管理“人”的主要职能之一,无疑受到了文化的极大制约。因此,研究如何在跨文化背景下进行国际企业的人力资源管理,通过调整相应的管理政策和采取有效的管理手段,使得企业在参与国际经济竞争过程中,不仅适应国际商务活动主体之间的经济环境,更能适应相互之间的文化环境,并且取得竞争优势和主动权,具有十分重要的意义。

二、国内外研究现状

将各国人力资源及其开发的理论同实践比较,特别是对各国企业在不同文化背景下如何进行有效管理的研究,早已成为学者们关注的问题。随着市场竞争在全球范围内全面展开,对国际企业人力资源管理的研究越来越成为当今人力资源管理研究的一个热点领域。国际人力资源管理,是指将人力资源规划、员工招募、绩效管理、培训与开发、薪酬计划与福利、劳

资关系等一般的人力资源职能国际化时所进行的活动。根据Morgan给出的定义,国际人力资源管理是处在人力资源活动、员工类型和企业经营所在国类型这三个

维度之中的互动组合。就国际企业人力资源管理的研究方法而言,目前人力资源管理学界普遍认为主要有两个流派或范式,即普遍适用范式和情景依赖范式。普遍适用范式主要在美国人力资源管理学界较为流行,其特点是采用严格“科学”的研究方法,用演绎和实证手段来验证一些普遍适用的抽象准则和规律,其基本思路是通过分析人力资源管理措施对企业组织战略指定和实施的影响规律,最终形成公司改善和提高组织绩效的整体性人力资源管理方案。情景依赖范式则在欧洲管理学界较为流行,着重采用归纳分析方法,其研究焦点在于解释为什么在不同背景下会有众多各具特色的人力资源管理政策和方法,而很少将这些政策和方法与组织绩效挂钩。

按照上述分类,跨文化背景下的人力资源管理显然属于情景依赖范式。持“情景主义”观点的学者认为,在某一特定文化中有效的管理方法在另一文化中可能没有效果,因而跨国公司的竞争优势在很大程度上取决于其是否具有将不同地域产生的竞争优势进行跨文化转移的能力。Adler&Bartholomew指出,文化对组织行为和员工个人行为有着强烈的冲击。进而,人力资源职能特别容易触动本地劳动保护条例和其他利益相关者,例如工会(Rosenzweig and Nohria1994)。人力资源管理的哲学、方针政策和惯例发生跨文化转移,并进入不同经济、政治和社会的文化背景,不仅可能导致组织的无效率(Kanungo and Jaeger[9]1990),同时也会导致本土组织方式的破坏(Marsden1991)。

我国赵曙明教授经过多年研究,撰写了《企业人力资源管理与开发国际比较研究》。他认为成功的人力资源开发与管理应该摒弃文化差异带来的信息、知识传递中的失真与停滞,同时还应当从不同文化中获取有利于组织整合和知识创新的因素。全球观念、系统观念、多元化是培养文化开发与宽容的思想基础,而有效的不同文化的交流与对话,特别是深度对话是实现文化整合和文化共享的重要途径。

三、人力资源管理理论的文化内涵

国际人力资源管理,顾名思义,是指将人力资源规划、员工招募、绩效管理、培训与开发、薪酬计划与福利、劳资关系等一般的人力资源职能国际化时所进行的活动。上文提到,以美国为代表的研究范式一般基于普遍主义,而欧洲一般采用情景依赖范式。人力资源管理理论之所以会在欧美产生如此大的差异,主要是因为其背后隐藏着不同的文化内涵。也就是说,人力资源管理理论本身是有文化内涵的。霍夫斯泰德从五个维度(权利距离、个人主义/集体主义、男性度/女性度、不确定性规避和时间倾向)具体测量了世界各国的文化差异,比较了不同文化背景下的管理实践特点。他发现,各国在文化上的差异是显而易见的,而且各国的管理理论和实践显然是有其文化相对性的,在不同的文化背景下,其管理决策方式、人际关系以及沟通方式存在显著的差异性。因此他甚至断言,所谓的国际企业管理在本质上就是文化问题,而人力资源管理正是企业管理中举足轻重的一方面。

Boxall指出,欧洲和美国的人力资源管理理论是在不同的信念、心理学原理和社会学理论上建立起来的,实际上它们对组织成员与组织间关系的假设也是不同的。在美国,人力资源管理根植于心理学,它首先关心的问题是如何激发员工的工作动力。结果导致非常关注作为组织成员的人,侧重分析员工的需求、报酬体系和工作乐趣,这些特点在其对“绩效管理”的浓厚兴趣中得到了充分的体现。

而欧洲的人力资源管理理论更多地从社会学原理演化而来,因此往往更加关注社会体系、经济和政治环境。举例来说,美国学者往往认为,劳资关系应基于公平交易的契约,双方都为了维护自己的利益而保持一定的自主和独立,许多诸如绩效评估、雇佣和晋升等人力资源管理工作都是在不触犯法律和机会平等的基础上展开的;而在欧洲,关于雇佣合同的许多方面都不是公司单方面所能决定的,而法律和工会的介入,使得欧洲的人力资源管理体现了更多的社会观点,而不是关于某个人力资源管理职能部门的观点。

事实上,在我们看来,欧美在文化上还是比较接近的国家和地区,而其人力资源管理在理论和实践上已经产生了如此巨大的差异,更不用说它们与以儒家文化为底蕴的亚洲国家之间的差异了。赵曙明教授在对跨国公司在华企业管理实践进行了研究之后,认为文化差异最容易在中外合资企业发生问题的地方是中外方之间的沟通方面,而产生这种现象的根本原因与其说是语言障碍或翻译问题,还不如说是因文化差异而造成的不同群体之间不同的“隐含性假设”。霍尔指出,文化的功能之一就是在人与外界之间张起一面选择性很强的网筛,并规定我们要关注什么和忽略什么,从而保护人们的神经系统免受“信息超载”之累。也正是这个文化网筛形成了不同文化群体之间的沟通障碍,并同时形成了跨文化人力资源管理所面临的特殊问题。

四、国际企业人力资源管理的跨文化调适

人力资源管理理论具有其深层次的文化内涵决定了跨国经营的企业必须进行跨文化调适,以适应各国间的文化差异。文化差异是客观存在的,不仅表现在民族文化、国家文化、区域文化的层面上,同时也会表现在组织文化、企业文化和职业文化层面上,对文化差异处理不当就会引起文化冲突,进而影响组织绩效。但正如硬币总是有正反两面一样,文化差异也会给企业带来竞争优势。因此,跨国企业在具体的人力资源管理实践过程中,一定要正视文化差异,求同存异,趋利避害,寻求能够妥善处理文化差异的措施和方法。

4.1.按照异域文化调整人力资源管理

当一个公司进入国际舞台时,所有人力资源管理的基本活动仍然保留,但却以更加复杂的面目出现。跨国公司的雇员来自不同国度,既有来源于业务单位所在国的工人,称为东道国公民;又有来自母国公司的海外雇员,称为母国公民;还有来自于东道国和母国以外的其他国家的海外雇员,称为第三国公民。由于各国在文化、法律、政策等方面存在很大不同,跨国经理必须调整人力资源管理政策和方式以适应公司所在国的国家文化、商业文化和社会制度。例如在招聘员工时,各国在教育资格、工作技能的认证方面各不相同,跨国公司为识别当地人才必须获取必要的知识。在劳资关系体制方面,国际经理人无疑要学习国外的劳资关系法律和合约,但这还是远远不够的,经理人还必须善于发现那里工人可能的行为模式和工作体制的差异。比如,在日本这个崇尚集体主义的国家,极少会出现引起调解或仲裁的劳资纠纷,而在个人主义盛行的美国,劳资关系的特点通常是对抗性的。所以跨国企业必须按照异域文化调整人力资源管理,积极探索适合东道国的人力资源管理模式。

4.2.进行跨文化培训,提高文化敏感度

进行跨文化培训是防止和解决文化冲突的有效途径。除了对员工进行技能等

一般的培训外,跨国公司的人力资源经理还担负着对员工尤其是驻外员工进行跨文化培训的任务。通过跨文化培训,可以提高员工对不同文化的敏感度以及在国际环境中的工作能力,减少由于跨文化沟通不当带来的失误。具体培训方式依情况而异,但文化差异是决定采用何种培训方式的决定性因素之一。比如即将前往伦敦任职的美国人不需要语言培训,但是去中国任职就会出现重大的交流障碍。英语通常是商业首选语言,不过欧洲的语言在南美、非洲和东南亚的许多地方也很普遍。任职于这些地区可能需要中等的语言培训。商业谈判同样要求对东道国的社会风俗、法律体系以及文化行为模式方面的文化适应训练。在这些情况下,感情培训法可能最有望获得成功,其组成部分有模拟练习、角色扮演、案例研究以及练习等。

4.3.在人员配置上实行本土化和多元战略相结合随着越来越多的公司投向海外经营,本土化的浪潮也扑面而来。其中人员配置是本土化的主要方面之一。一般来说,使用本地人才可以消除由文化背景和语言上的差距引发的种种误解,并且可以利用他们在当地良好的人际关系,迅速打开市场,拓宽销售渠道,这就大大降低了交易和信息成本。这也是许多跨国公司人员配置本土化的初衷。因此跨国公司应公正地评价职员的业绩,实行以能力为主的人才提拔机制,积极推动当地人才的培养和录用。有时候为了转移公司总部的生产技术、经营诀窍和特定的企业文化,常常需要从公司总部派出职员。这些驻外人员有助于和公司总部进行良好的沟通并有效地传递核心优势。一些具有全球人力资源管理导向的组织并不局限于以上两种方式,他们将在世界范围内任何可能发现优秀雇员的国家开展招聘和选拔,更注重经理是否适合职位要求,而淡化任何对个人国籍或任职国家的考虑。这些大批有经验的国际经理有助于跨国公司积累国际专门知识,减轻文化近视并提高对地方需求的反应能力。因此进行海外经营的企业应针对具体情况因地制宜,统筹考虑,在实行本土化战略的同时兼顾其他方式,最大限度地适应跨文化的需要。

4.4.从心理契约角度审视不同文化背景下的人力资源管理,构建良好的心理契约

心理契约是组织与员工之间内隐的、非正式的协议,它暗含着员工对组织的期望。构建良好的心理契约可以提升员工和企业之间的信任感,提高员工的工作积极性和创造性,从而提高工作效率,实现企业的利润最大化。在人力资源管理的各个环节上,从招聘与选拔、培训与开发、绩效考核及企业与员工日常工作及人际关系建设中,无不与心理契约的形成息息相关。因此,管理者在跨文化调适的过程中,一定要考虑不同国家的文化差异对这些环节的影响,最大限度地避免员工心理契约违背的发生。例如在绩效评估与升迁问题上,日本崇尚年功序列制,主张能力和资历的均衡,而在美国则强调能力主义,希望能够凭借能力得到快速晋升,对能力一般的人则无情淘汰。此外,由于文化对心理契约的影响是方方面面的,在人力资源管理实践调整过程中,要注意东西方文化差异造成的心理契约在结构、内容、动态过程等方面的不同,以达到构建良好心理契约的目的,进而促使组织目标的实现。

参考文献

[1]陶向南、赵曙明:《国际企业人力资源管理研究述评》[J];《外国经济与管理》2025(2)。

[2]胡晓苏、马尔科姆·华纳:《国内外竞争优势中的跨文化因素》[A];帕特·乔恩特等编,卢长怀等译:《跨文化管理》[C];东北财经出版社,1999。

[3]赵曙明:《跨国公司在华面临的挑战:文化差异与文化管理》[J];《管理世界》1997(3)。

[4]赵曙明、武博:《美、日、德、韩人力资源管理发展与模式比较研究》[J];《外国经济与管理》2025(11)。

[5]何曼青:《超级竞争力》[M];国际文化出版公司,2025。

[6](美)David H.Holt,Karen W.Wigginton著,王晓龙等译:《跨国管理》[M];清华大学出版社,2025。

[7]杨婕、宋红超:《本土化生存》[M];中国经济出版社,2025。

[8]陈加洲、凌文辁、方俐洛:《组织中的心理契约》[J];《管理科学学报》2025(2)。

**第二篇：向跨国企业学习人力资源管理**

《向跨国企业学习人力资源管理》内容介绍：

主讲专家 曾江涛

实战派企业管理专家，拥有13年人力资源管理、生产管理等实践经验，曾任大亚湾核电站、美国高露洁、法国FCI（法资世界五百强企业）、英国Volex（著名英国上市公司）、香港佳卓公司（优秀港资企业）等知名企业的厂长、人力资源部总监、运作总监等高层管理职位，是中国最早一批跨国企业职业经理人。

《向跨国企业学习人力资源管理—曾江涛》内容提要：

民族企业对人才的吸引力，与跨国企业相比，存在很大差距。其中一个主要原因就是：

我们在人力资源管理的方面 它的状况其实并不尽如人意

人力资源管理的核心是什么？跨国企业的经验可以借鉴吗？曾江涛先生的 演讲告诉你，民族企业如何向跨国企业学习人力资源管理。

要点提炼：

1、民族企业的人力资源管理与跨国企业到底存在哪些差距

2、跨国企业重视对员工的培训。他们认为，培训是一种投资。

3、企业对员工做培训，希望得到的回报是：你学来的东西能够很好地去在你的工作之中去应用的4、通过培训，可以开发员工的潜能，使企业和员工都得到更大的利益。

5、建立一个优秀的企业文化，可以使员工焕发出工作热情。

6、跨国企业和民族企业的工资结构哪个更好？

7、人力资源管理是一项综合性很强的工作，它要求从业人员要具有比较全面的素质。

8、人力资源管理的核心目标就是：使员工的素质越来越高 使工作的难度越来越低

9、不要简单地去模仿国外的跨国企业的一些做法 而是需要对你企业的现状和你未来的发展有一个清晰认识的基础上 去学习他管理的一些精髓 实质性的东西

**第三篇：浅谈人力资源管理研究**

浅谈人力资源管理研究

人力资源管理，就是指运用现代化的科学方法，对与一定物力相结合的人力进行合理的培训、组织和调配，使人力、物力经常保持最佳比例，同时对人的思想、心理和行为进行恰当的诱导、控制和协调，充分发挥人的主观能动性，使人尽其才，事得其人，人事相宜，以实现组织目标。根据定义，我们可以从两个方面来理解人力资源管理，即：

1.对人力资源外在要素--量的管理。对人力资源进行量的管理，就是根据人力和物力及其变化，对人力进行恰当的培训、组织和协调，使二者经常保持最佳比例和有机的结合，使人和物都充分发挥出最佳效应。

2.对人力资源内在要素--质的管理。主要是指采用现代化的科学方法，对人的思想、心理和行为进行有效的管理（包括对个体和群体的思想、心理和行为的协调、控制和管理），充分发挥人的主观能动性，以达到组织目标。

一、人力资源管理的重要性及其意义

在现代企业乃至企业集团化的发展道路上，人力资源显重要，“世界范围内的竞争归根结底是人才的竞争”。现代人力资源管理将人视为“资源”，注重产生和开发，这就在极大程度上驳斥了将人视为“工具”的传统人力管理的不成熟看法。在现代企业制度中，我们说什么才是企业的核心竞争力，是人。只有人才才具有无可替代的、不能复制的优势。作者：penggwell版权所有，如有异议，请及时联系

有效地利用与企业发展战略相适应的管理和专业技术人才，最大限度地发掘他们的才能，可以推动企业战略的实施，促进企业的飞跃发展。员工的工作绩效是企业效益的基本保障，企业绩效的实现是通过向顾客有效的提供企业的产品和服务体现出来的。而人力资源战略的重要目标之一就是实施对提高企业绩效有益的活动，并通过这些活动来发挥其对企业成功所做出的贡献。从企业战略上讲，人力资源管理作为一个战略杠杆能有效地影响公司的经营绩效。人力资源战略与企业经营战略结合，能有效推进企业的调整和优化，促进企业战略的成功实施。随着企业间竞争的日益白热化和国际经济的全球一体化，很难有哪个企业可以拥有长久不变的竞争优势。往往是企业创造出某种竞争优势后，经过不长的时间被竞争对手所模仿，从而失去优势。而优秀的人力资源所形成的竞争优势很难被其他企业所模仿。所以，正确的人力资源战略对企业保持持续的竞争优势具有重要意义。

人力资源战略的目标就是不断增强企业的人力资本总合。扩展人力资本，利用企业内部所有员工的才能吸引外部的优秀人才，是企业战略的一部分。人力资源工作就是要保证各个工作岗位所需人员的供给，保证这些人员具有其岗位所需的技能，即通过培训和开发来缩短及消除企业各职位所要求的技能和员工所具有的能力之间的差距。当然，还可以设计与企业的战略目标相一致薪酬

系统、福利计划、提供更多的培训、为员工设计职业生涯计划等来增强企业人力资本的竞争力，达到扩展人力资本，形成持续的竞争优势的目的。

问题与不足

1·管理中“拿来主义”的观念的问题

“拿来主义”是传统人力资源管理经常犯的毛病，也是现代国内企业一贯的诟病。“有用，为我所用。无用，为我所弃。”这的确节省了企业一部分开销和短期利益，也无可厚非获得了短期发展，见到了“拿来主义”的“成效”。但是我们不可能将所有的企业人才全部奉行“拿来主义”吧，只靠个别尖端人才或者高管来创造我们的企业价值简直是痴人说梦，在法制逐渐健全和完全市场化的今天作为核心竞争的人才资源不可能说拿来就拿来说丢掉就丢掉，这点在新《劳动法》中尤为突出。企业业绩不应该建立在压榨为企业出力的员工头上。恰恰相反企业人才必须靠自身培养和发现，这点在许多外企中常有见到，外企的人力资源管理才真正做到了以人为本，他们对于职工的培养、职业前景的规划可谓用心，正是如此，才有众多的人才汇聚到外企中去，我想，外企吸引人的绝不仅仅是依靠高薪，事实上，我们个别私企，甚至国企的薪金水平也不会与有些外企差。关键还在于两种企业下的文化氛围，归结到根本原因了就在于企业的人力开发水平。2·管理中重心的问题和不足

传统的人力资源管理以“事”和“物”为核心，而现代人力资源管理以“人”为核心。这里我们要讨论一下什么是“事”、“物”和“人”，我以为“事”和“物”，应该是可以归结为相关的制度、奖惩措施等，这些是可以物化的东西，同时，这也是过去人力资源管理部门重点的管理手段。而“人”呢，我以为应该是指人力部门对职工的职业生涯规划、培训计划等提升人力资源能力的一些措施。如果我的理解正确的话，那么我们即便在今天提倡现代人力资源管理，仍然不能不要一套严格的“事”和“物”来限制，否则，我们虽然称以人为核心，但很可能会形成因人设事，因人而异的情况。我以为，现代人力资源管理的重点就是要打破过去存在于企业中的各种关系网，形成一种公平、公正的激励和分配机制，如果不能打破这些关系网，没有一个严格、公平、公正的制度，是不可能做到“以人为本”的。所以，从这个意义上说，“事”和“人”是同等重要的，或者说是互为基础的。

3·管理视野上的问题与不足

“传统的人力资源管理功能是招募新人，填补空缺。而现代人力资源管理不仅具有这种功能，还要担负工作设计、规范工作流程、协调工作关系的任务”。从这个方面来讲，现代人力资源管理其管理范围和管理视野较过去的人事管理有很大的拓展，可以说重点和着力点已经完全不一样了，在这样的体制下，对人力资源管理部门人员素质要求非常高，因为他不仅要具备现代人力管理的知识结构，同时还要具备相当的企业管理经验，这样他才能够进行工作设计和工作流程的规范。就国有企业现有的人力资源管理部门的人员结构，其中大多数人都是传统人力资源管理部门的固有人员，从观念上和知识结构上，还不具备这样的能力，如果以这些人为主体，来推行现代人力资源管理几乎是不可能完成的。所以，在国有企业中推行现代管理制度中鲜有成功范例，应该说人力资源管理是个重要的障碍。

4·管理组织上的问题与不足

现代人力资源管理要打破过去劳动人事管理模式下的条条框框，这涉及到许多企业中既得利益的分配的问题，所以这对企业来说是个难题。实际上，我觉得现代人力资源管理应将重点放在工作流程、工作岗位、激励机制有效性、合理性的评估上，放在人力资源的培养和调度上，而对于具体的岗位设立、薪酬激励办法以及薪金的发放应该由其它专业的部门（譬如财务）来制定和操作。这样也符合现代人力资源管理“以人为本”的思想，更加切合企业实际，也利于使企业的人力资源部门不至于成为一个绝对的权力部门，因为，分散的权力、有制约的权力才是符合现代企业发展方向的。

只有找到问题克服不足才能建立一个适合企业自身发展的人力资源战略可以提升企业人力资源管理水平，提高人力资源质量；可以指导企业的人才建设和人力资源配置，从而使人才效益最大化。将人力资源由社会性资源转变成企业性资源，最终转化为企业的现实劳动力。

措施和途径

1·制订人力资源计划

根据组织的发展战略和经营计划，评估组织的人力资源现状及发展趋势，收集和分析人力资源供给与需求方面的信息和资料，预测人力资源供给和需求的发展趋势，制订人力资源招聘、调配、培训、开发及发展计划等政策和措施。

2·人力资源成本会计工作

人力资源管理部门应与财务等部门合作，建立人力资源会计体系，开展人力资源投入成本与产出效益的核算工作。人力资源会计工作不仅可以改进人力资源管理工作本身，而且可以为决策部门提供准确和量化的依据。

3·岗位分析和工作设计

对组织中的各个工作和岗位进行分析，确定每一个工作和岗位对员工的具体要求，包括技术及种类、范围和熟悉程度；学习、工作与生活经验；身体健康状况；工作的责任、权利与义务等方面的情况。这种具体要求必须形成书面材料，这就是工作岗位职责说明书。这种说明书不仅是招聘工作的依据，也是对员工的工作表现进行评价的标准，进行员工培训、调配、晋升等工作的根据。

4·人力资源的招聘与选拔

根据组织内的岗位需要及工作岗位职责说明书，利用各种方法和手段，如接受推荐、刊登广告、举办人才交流会、到职业介绍所登记等从组织内部或外部吸引应聘人员。并且经过资格审查，如接受教育程度、工作经历、年龄、健康状况等方面的审查，从应聘人员中初选出一定数量的候选

人，再经过严格的考试，如笔试、面试、评价中心、情景模拟等方法进行筛选，确定最后录用人选。人力资源的选拔，应遵循平等就业、双向选择、择优录用等原则。

5·雇佣管理与劳资关系

员工一旦被组织聘用，就与组织形成了一种雇佣与被雇佣的、相互依存的劳资关系，为了保护双方的合法权益，有必要就员工的工资、福利、工作条件和环境等事宜达成一定协议，签订劳动合同。

6·入厂教育、培训和发展

任何应聘进入一个组织（主要指企业）的新员工，都必须接受入厂教育，这是帮助新员工了解和适应组织、接受组织文化的有效手段。入厂教育的主要内容包括组织的历史发展状况和未来发展规划、职业道德和组织纪律、劳动安全卫生、社会保障和质量管理知识与要求、岗位职责、员工权益及工资福利状况等。

为了提高广大员工的工作能力和技能，有必要开展富有针对性的岗位技能培训。对于管理人员，尤其是对即将晋升者有必要开展提高性的培训和教育，目的是促使他们尽快具有在更高一级职位上工作的全面知识、熟练技能、管理技巧和应变能力。

7·工作绩效考核

工作绩效考核，就是对照工作岗位职责说明书和工作任务，对员工的业务能力、工作表现及工作态度等进行评价，并给予量化处理的过程。这种评价可以是自我总结式，也可以是他评式的，或者是综合评价。考核结果是员工晋升、接受奖惩、发放工资、接受培训等的有效依据，它有利于调动员工的积极性和创造性，检查和改进人力资源管理工作。

8·帮助员工的职业生涯发展

人力资源管理部门和管理人员有责任鼓励和关心员工的个人发展，帮助其制订个人发展计划，并及时进行监督和考察。这样做有利于促进组织的发展，使员工有归属感，进而激发其工作积极性和创造性，提高组织效益。人力资源管理部门在帮助员工制订其个人发展计划时，有必要考虑它与组织发展计划的协调性或一致性。也只有这样，人力资源管理部门才能对员工实施有效的帮助和指导，促使个人发展计划的顺利实施并取得成效。

9·员工工资报酬与福利保障设计

合理、科学的工资报酬福利体系关系到组织中员工队伍的稳定与否。人力资源管理部门要从员工的资历、职级、岗位及实际表现和工作成绩等方面，来为员工制订相应的、具有吸引力的工资报酬福利标准和制度。工资报酬应随着员工的工作职务升降、工作岗位的变换、工作表现的好坏与工作成绩进行相应的调整，不能只升不降。员工福利是社会和组织保障的一部分，是工资报酬的补充或延续。它主要包括政府规定的退休金或养老保险、医疗保险、失业保险、工伤保险、节假日，并且为了保障员工的工作安全卫生，提供必要的安全培训教育、良好的劳动工作条件等。10·保管员工档案

人力资源管理部门有责任保管员工入厂时的简历以及入厂后关于工作主动性、工作表现、工作成绩、工资报酬、职务升降、奖惩、接受培训和教育等方面的书面记录材料。

四、由此得出的结论和意义

目前比较公认的观点是：现代人力资源管理就是一个人力资源的获取、整合、保持激励、控制调整及开发的过程。

通俗点说，现代人力资源管理主要包括求才、用才、育才、激才、留才等内容和工作任务。当今，“科教兴国”、“全面提高劳动者的素质”等国家的方针政策，实际上，谈的是一个国家、一个民族的人力资源开发管理。只有一个国家的人力资源得到了充分的开发和有效的管理，一个国家才能繁荣，一个民族才能振兴。在一个组织中，只有求得有用人才、合理使用人才、科学管理人才、有效开发人才等，才能促进组织目标的达成和个人价值的实现。针对个人，有个潜能开发、技能提高、适应社会、融入组织、创造价值，奉献社会的问题，这都有赖于人力资源的管理。张德教授曾在其著作中指出人力资源管理的主要意义是：

1．通过合理的管理，实现人力资源的精干和高效，取得最大的使用价值。并且指出：人的使用价值达到最大的有效技能最大地发挥。

2．通过采取一定措施，充分调动广大员工的积极性和创造性，也就是最大地发挥人的主观能动性。调查发现：按时计酬的员工每天只需发挥自己20%-30%的能力，就足以保住个人的饭碗。但若充分调动其积极性、创造性，其潜力可发挥出80%-90%。

3．培养全面发展的人。人类社会的发展，无论是经济的、政治的、军事的、文化的发展，最终目的都要落实到人--一切为了人本身的发展。目前，教育和培训在人力资源开发和管理中的地位越来越高，马克思指出，教育不仅是提高社会生产的一种方法，而且是造就全面发展的人的唯一方法。

在人类所拥有的一切资源中，人力资源是第一宝贵的，自然成了现代管理的核心。不断提高人力资源开发与管理的水平，不仅是当前发展经济、提高市场竞争力的需要，也是一个国家、一个民族、一个地区、一个单位长期兴旺发达的重要保证，更是一个现代人充分开发自身潜能、适应社会、改造社会的重要措施。

**第四篇：人力资源管理研究**

一个成功的企业文化开发与建设，取决于是否能够充分挖掘员工的智力资源，发挥员工的主观能动性，这是人力资源管理工作中非常重要的一个环节。一个完善的人力资源管理体系，就是把经营理念、价值指向、行为方式等经过长期的潜移默化整合到员工日常工作中，这是企业文化形成与发展的关键。

一、企业文化建设与人力资源开发的关系

企业文化建设和人力资源开发是相辅相成、相互促进的。众所周知，企业文化是以企业管理哲学和企业精神为核心，是凝聚企业员工的归属感、积极性和创造性的人本管理理论，是企业在长期生产经营活动中，所培育形成的为广大员工所接受的并共同遵循的、具有先进性与个性的价值观和行为规范。人力资源管理与开发的出发点和落脚点恰恰就是突出人本管理，把人力资源管理开发进一步系统化、层次化，形成新型的管理机制、高品位的文化氛围和协调的分配体系，全面改善人力资本投资战略方向，提升人力资源运行效率。所谓新型的管理机制，就是指企业坚持“任人唯贤”的选才用才理念，坚持“按劳分配，效率优先，兼顾公平”的分配理念，反对“任人唯亲”，反对平均主义，建立起以制度文化为基础的人力资源管理系统平台，积极创建学习型组织和优秀的员工团队，努力把人力资源提升为人才资源，形成有利于促进人才成长、有利于促进人才创新、有利于促进人才工作同企业发展相协调的工作格局。

二、建立科学的人力资源管理体系，必须加强企业文化的开发与运用

重视人力资源开发，实施人才管理，是企业文化管理的重要内容。其核心是尊重人，激发人的工作热情，着眼点在于满足员工的合理需求，从而进一步的调动人的积极性。这就要求企业在制定用人标准时，应与企业文化的核心内容统一起来，企业在考察被选用人的工作能力的同时，还要求考察他的价值观，使之能为企业的发展发挥更大的作用。企业文化是人力资源管理中的一个重要机制，只有当企业文化能够真正融人每个员工个人的价值观时，他们才能把企业的目标当成自己的奋斗目标，因此用员工认可的文化来管理，可以为企业的长远发展提供动力。企业文化可以塑造员工的价值理念，激发员工的行为动向，改造员工的道德人格，强化员工的工作精神。

三、建设优秀的企业文化，必须不断建立和完善科学的人力资源管理体系

企业的竞争归根结底是人才的竞争。要按照公开、平等、竞争、择优的原则，彻底打破身份界限，实行人才岗位竞聘制，真正形成“能者上，平者让，相形见绌者下”和“惟才是举、惟贤是用”的运行机制，为优秀人才的脱颖而出提供支持。形成员工能进能出、干部能上能下、收入能多能少的激励约束机制。要全面加强员工的素质教育，既要提高文化素质，又要提高思想素质，广泛开展员工职业道德教育，规范员工行为，是企业文化建设的一项重要工作。通过培训学习，为员工提供交流沟通、提高自身素质的平台，让员工了解企业文化的精髓，增加员工对企业文化的认同感和对企业的归属感和忠诚度，使员工将个人的前途与企业的发展联系在一起，使员工的个人价值得到最充分的体现，从而激发员工的工作热情和积极性。强化薪酬考核和激励体系建设，严格按照员工的绩效来核定其薪酬水平，谁做得多、对企业的贡献大，谁获得的报酬就丰厚，这远比单纯的喊口号、贴标语鼓励员工奉献要效率，也最能激发员工的工作热情，提高员工的工作效率，从而促进企业效益的提高，员工就能自觉遵守公司企业文化，促使员工的行为与企业的文化导向保持一致。

总之，人力资源开发只有与企业的文化建设相结合，才能在员工心目中真正形成认同感，使企业的人力资源开发工作更富有生命力，这就要求人力资源管理不但要处理技术性工作，也不单单是人力资源管理部门独有的工作，而是要求所有的管理人员参与其中，如此才能形成企业人力资源管理的整体能力，从而形成企业核心能力，建立起在市场竞争中特有的竞争优势。（

**第五篇：跨国企业人力资源管理存在问题及应对措施**

跨国企业人力资源管理存在问题及应对措施

摘要：在当前经济全球化背景下，许多企业都逐渐开始开展跨国经营，跨国企业与国内企业之间特征的不同点就在于跨国企业的跨文化和多元文化情况。跨国企业在针对内部人员管理上常常会由于文化冲突产生内部矛盾，因而针对跨国企业人力资源管理中存在的问题提出相应的解决策略，对确保跨国企业顺利发展具有重要意义。

关键词：跨国企业 管理 问题 人力资源

跨国企业在经营过程中，不仅直接关系到企业的产品、技术、资金等跨国流动，还与内部员工之间的文化差异密切相关。企业在跨国经营中面临的文化差异冲突会在一定程度上影响跨国企业在经营过程中的招聘、用人、销售、绩效评估等环节。所以，跨国企业要想更好、更快在海外发展壮大，必须要及时解决文化差异等原因造成企业人力资源管理中存在的问题。> >

一、跨国企业人力资源管理存在问题

(1)管理阶层与员工关系紧张

通常跨国企业下属公司都是由自己国家人员任职管理者，而企业内普通工作人员则多招聘当地人员任职。由于各自国家风俗文化的差异不同，管理阶层人员与普通员工之间在思想观、价值观等方面必然存在的一定的差异，在对待同一事情上的态度及处理上也会有所不同，造成员工难以有效贯彻落实管理阶层下达的指示。[1]并且，由于自身国家的文化已经深入管理者与每位员工心中，很难彻底转变，员工在工作中难以适应异国管理，甚至产生严重逆反心理，影响企业正常经营。

(2)内部工作沟通交流不顺畅

由于跨国企业中员工可能来自不同国家和地区，在语言及文字上存在较大差别，造成员工在工作中存在沟通障碍，难以高效开展企业活动。由于管理者与员工之间存在沟通问题，可能造成员工对管理者下达的指示理解失误，或理解不透彻，管理阶层重大决策难以有效实施，落实情况差，对企业正常经营运行产生影响。另外，员工与员工之间存在沟通问题，可能会导致员工之间因一些小事发生误会，影响员工之间和谐关系，进而使得企业内部缺乏凝聚力，企业在跨国经营中难以形成统一发展目标。

(3)内部管理上存在一定难度

由于企业内部员工之间存在较大的文化差异，企业的经营文化环境更加复杂多样，极易在内部产生文化壁垒，员工与员工之间、员工与管理者之间存在代沟，相对国企来说在人力资源管理上更为困难。部分跨国企业在对人力资源管理上完全照搬本国管理经验，并未针对企业员工实际情况进行整改和修订，不仅管理者管理工作无法有效落实，而且员工也难以全部接受异国管理模式，造成管理阶层和普通员工阶层之间渐行渐远，最终导致跨国企业难以在海外运行经营。

二、加强跨国企业人力资源管理对策

(1)扩大相关专业人才引进

跨国企业可以将一些高素质的专业人才吸收进企业之中，但人员必须充分了解当地文化，只有熟悉当地文化，才有助于企业今后市场拓展的顺利。[2]同时跨国企业还可选聘曾出国留学的专业人才，不仅可以促进管理人员素质的提高，为企业在海外市场的开拓中打下坚实的基础，且专业人才的工作能力、适应能力以及沟通能力较强，也能为前期工作减少不小麻烦。同时，企业将专业人才纳入队伍中，能够使战略目标得到贯彻落实，将经营管理中存在的问题得到妥善解决，保证总部与子企业之间沟通顺畅，子企业也可借助总部优势促进自身发展。

(2)加强管理阶层培训教育

跨国企业在选派管理人员时，首先要对他们进行必要的培训，让管理人员对不同国家与地区之间的文化差异有一个深入了解，促进管理人员专业素质的提高，若以后遭遇突发状况时，也可以有效应对。在对管理人员的培训过程中，企业还要对管理人员的忠诚度培训引起重视，要求管理人员要将总部的经济利益当作工作的重点任务，不要过于偏重本土利益而对总部利益置之不理。除此之外，企业还可以对管理人员的国际管理能力进行培训，促进管理人员管理水平的提高，进而培养出更多优秀的管理人才为企业服务。

(3)建立完善绩效评估制度

要想更好地对跨国企业人力资源进行管理，还必须要建立完善的绩效评估制度。在绩效评估上充分考虑多方面因素，既要包括硬目标，也要包括软目标，同时还要包括当前情景目标。跨国企业必须要结合企业战略发展总方位设定员工硬目标，并科学设定各项指标在硬目标中所占比重，对员工进行绩效评估。在软目标评估上，需要充分联系客户、同事及上级领导进行综合考察。对员工当前情景目标的评估可以从总部政策及国际环境两个方面展开，并对硬、软目标进行科学订正，保证员工绩效考察的公正、公平、公开。

(4)制定健全企业薪酬体系

跨国企业在异国建立子公司时，首先要先对该国进行深入了解调查，并着重关注该国员工具体薪酬标准，针对员工工资、奖金、福利等制定合理、健全的员工薪酬体系。企业可以采取固定岗位工资制和计件、计时工资制等方式，结合不同员工劳动投入确定薪酬水平。另外，奖金是指对员工超额劳动发放的奖励，应联系员工对企业的贡献值来确定奖金额度，最好是具备一定弹性，有助于激发员工工作积极性。福利是指企业对员工的额外补贴，在不同的国家和地区存在很大的差异，跨国企业应当依照当地实际情况确定福利水平。

三、结束语

跨国企业内部员工之间风俗文化的不同，给企业人力资源管理带来了诸多困难，因而跨国企业应正确认识、准确理解自身与其所处国家之间的文化差异，并深入研究不同文化对企业内部人员管理存在的积极意义，进而不断对自身管理模式进行改革创新，为企业跨国经营铺平前进道路。

>参考文献：

[1] 鲜智.跨国企业人力资源管理在国际化背景下的问题分析[J].人才资源开发，2025(16)：101.[2] 林肇宏，薛夏斌，李世杰.企业跨国经营中的人力资源管理模式选择及原因分析[J].管理学报，2025(05)：702-709.(3)寻租金融机构中介平台。若公司考虑直接搭建借贷平台风险过大，不符资金管控，那么可以考虑与金融机构合作来实现。找几家实力雄厚的银行，为Z通信企业提供如下个性化的服务方案：公司向银行提供一份入围可贷对象的供应商和渠道清单，星级越高授信额度越高;公司向众供应商和社会渠道商推荐贷款银行;当他们向该银行申贷时，提供与公司的合作合同;公司可提供一笔相应的定存到该银行，凭借资源提供、业务促成、良好信誉等诸多谈判条件，要求银行缩小其利差，给予我方的存款利率要接近市场化利率;贷款审核依然走银行贷款的正常流程，风险也仍由银行承担，供应商和渠道享受银行优惠信贷政策。通过这样的方式，实质上也完成了借贷，且达成三赢，资金收益虽会比直接P2P借贷低，但风险也相应降低。

(4)付款加息替代承兑保函。公司的数据购买商部分通过银行承兑汇票、保函的方式付款，期限多为一个月。对长期合作信誉良好的数据购买商，提供一定的付款期限，如最长期限为一个月或三个月，在此期间按一定利率计息。对数据商而言融资成本并没提高，因银行承兑、保函的手续费未必低于我方所收的利息费用，且可以得到更灵活的融资方式，利于资金周转，也会为其乐意接受。对放贷方而言，则增收了承兑保函期限内的这部分利息，利于提高资金收益。

3、“互联网+”助力资金收付效率提升

(1)进一步提速资金归集。得益于强大的网络，营收资金已能做到快速归集，甚至是县城、乡镇的收款，借助于银行的层层分支机构以及上门收款等服务，基本能实现每日按时归集。互联网金融的出现，一方面由于银行所受压力，企业占据谈判优势，可要求其提供加速归集方案;另一方面也可通过银行之外的第三方机构开发个性化服务，实现更快捷的资金实时归集，比如偏远渠道等提倡用手机银行、电子银行、支付宝转账等方式缴款，资金能及时到账。资金归集更及时，利于尽早存款、理财等，提高收益。

(2)降低资金支付结算成本。公司核算集中的模式决定了资金支付业务量多、金额大、频率高的特点，银企互联虽已大大提高了支付效率，但仍存在问题。互联网金融中，拥有支付牌照的第三方支付平台受到青睐，结算成本很低、页面友好能提高支付效率、个性化需求能得到满足等优势明显。如能利用第三方支付成果，定可降低部分资金管理成本包括财务费用、人工成本等。出于资金结算安全需要，公司或继续选择银行服务，互联网金融推动下，银行也在不断强化电子化、互联网化，可选择革新较快的银行合作，通过谈判或招标的方式降减账户管理费、手续费等成本。

(三)“互联网+”为企业资金管理带来的挑战

互联网金融环境下资金管理风险较传统方式增大：第三方支付十分便利，但安全性降低，账户资金丢失、支付错误、密码被盗等事项会发生;互联网金融理财产品收益风险、赎回风险等都存在，即便是银行保理也不能百分百保本，投资者集中赎回会引发基金公司危机;P2P借贷是信用借贷，风险远高于银行借贷。

对Z通信企业而言，比原本只限于银行定期存款的资金管理方式风险会大大增加。那么资金风险控制职能将更为重要，需建立严密的资金风险控制体系，如设计一套资金风险评估体系(见图2)，实时动态跟进风险评估值，一旦风险值高于公司所设最低安全界限，就立即采取相应措施。

三、结语

“互联网+”下，资金管理不仅是与传统金融机构合作的资金结算、资金投融资，更应是与互联网机构合作的“网络支付”、“网络借贷”、“网络理财”，从而实现企业资金的即时管理、移动管理，提高企业资金效益，降低综合资金成本。简言之，互联网金融将对企业资金管理产生重大影响，企业资金管理面临转型升级的机遇与挑战，如何更好地抓住机遇提升公司的资金管理效益，值得不断去思考、探索与改进。

>参考文献：

[1]陈光立.互联网时代企业财资管理的机遇与挑战[J].中国总会计师，2025(11).[2]吴冬才.互联网金融在企业资金管理中的应用研究[J].商业会计，2025(4).

本DOCX文档由 www.zciku.com/中词库网 生成，海量范文文档任你选，，为你的工作锦上添花,祝你一臂之力！