# 跨国经营人力资源管理模式的选择（小编整理）

来源：网络 作者：倾听心灵 更新时间：2025-07-07

*第一篇：跨国经营人力资源管理模式的选择跨国经营人力资源管理模式的选择发布时间：2024-7-11信息来源：中国论文下载中心 作者：朱晋伟中国企业在跨国经营中人力资源管理存在哪些不同的模式?企业如何选择合适的管理模式?针对上述问题，我们从企...*

**第一篇：跨国经营人力资源管理模式的选择**

跨国经营人力资源管理模式的选择

发布时间：2025-7-11信息来源：中国论文下载中心 作者：朱晋伟

中国企业在跨国经营中人力资源管理存在哪些不同的模式?企业如何选择合适的管理模式?针对上述问题，我们从企业的组织文化、战略定位、职能管理、资源配置等视角，归纳中国企业跨国经营人力资源管理的不同模式，从企业经营绩效、外生因素和内生因素等方面探讨中国企业如何选择跨国人力资源管理模式。

一、企业跨国经营面临的人力资源管理新问题

自从2025年中共中央正式确定“走出去”为我国一项开放战略、“十五”计划启动“走出去”战略以来。中国企业的跨国经营管理活动日益频繁。据商务部统计，截至2025年底，中国8500多家境内投资主体在境外设立对外直接投资企业1.2万家，非金融类境外企业实现销售收入5343亿美元，年末境外就业人数达102.6万人，其中外方雇员45.5万人；在此基础上，2025年我国境内投资者共对全球122个国家和地区的2283家境外企业进行了直接投资，累计实现非金融类对外直接投资433亿美元，累计对外直接投资已超过2200亿美元。另据联合国贸易和发展会议《2025年世界投资报告》显示，全球外国直接投资在世界范围内遭受到金融危机的影响、对外直接投资额有所下降的背景下，中国的外国直接投资却逆势而上，在全世界排名第13位，在所有发展中和转型经济体中排名第三位。金融危机导致汇率剧烈波动和国外资产价格下跌等原因为中国公司创造了走出去的机会。

实际上，中国企业到海外投资经营已经有十余年的经验，1996年海尔集团在印度尼西亚、金城集团在哥伦比亚开始投资、1997年万象集团在英国、华立集团在尼泊尔投资经营，成为第一批开展跨国经营的企业；近年来，以联想收购美国IBM家用电脑业务、TCL收购法国汤姆逊多媒体公司全球电视机业务、上海汽车工业集团收购韩国双龙汽车公司为代表，大批中国企业开始大规模并购海外企业，跨国经营进入了一个新的阶段。在大企业实施全球化战略的同时，大批中小企业也走出国门，开始了跨国经营之旅，经过多年的跨国经营实践，中国企业在海外积累了一定的经验。

中国企业在海外经营时，面临着与国内不同的政治、经济、社会文化和技术环境，尤其是海外子公司的雇员绝大多数来自于东道国，如何在海外子公司开展人力资源管理活动是中国企业跨国经营中面临的新课题，总结中国企业跨国经营中形成的人力资源管理模式、研究选择适用的管理模式的一般规律，有着重要的理论价值和现实意义。

二、关于跨国人力资源管理模式的理论综述

跨国经营中人力资源管理模式研究主要涉及跨国经营理论和人力资源管理理论，国内外围绕以下几个方面展开了大量研究。跨国经营模式的研究。Perlmutter(1969)提出了企业跨国经营EPG三模式，后来发展为跨国经营的EPRG模式，即本国中心主义(Ethnocentrism)、多中心主义(Polycentricism)、地区

中心主义(Regiocentrism)和全球中心主义(Geocentrism)；近年来，Schuler(1992)、Dowling(1999)提出了战略性国际人力资源管理的整体框架模型，指出“外生”和“内生”因素影响着国际企业人力资源管理政策的形成，并围绕跨国经营模式开展了相关实证研究。2 母公司与海外子公司关系研究。20世纪70年代和80年代，跨国经营母子公司关系的研究成为西方跨国公司理论的重要分支。Prahalad＆Doz(1987)提出了跨国经营的全球一体化和当地反应性(I—R)分析框架，Batlett＆Ghoshall(1998)在这一框架基础上将企业分为多国企业、全球企业、国际企业和跨国企业四类，在这一研究领域，以Morris etc.(2025)、Edwards(2025)为代表，对海外子公司人力资源管理与母公司的关系进行了实证研究。跨文化经营管理研究。Hofstede(1980)提出了国家文化模型，用五个维度对50多个国家的企业进行了实证分析，Trompenaars(1993)用七个维度测量各国文化差异，围绕文化对经营管理的影响这一问题对全世界五十多个国家的一万五千人进行了调查，此后，以Doucet etc.(2025)为代表，许多学者运用定量的方法比较不同文化下管理实践的特点。国际人力资源管理研究。围绕国际人力资源管理(IHRM)和战略国际人力资管理(SIRM)有大量的研究，Takeuchi(2025)等人的研究发现，人力资源管理和企业绩效有相关关系，Guest(2025)等运用了管理人员主观判断法来评价海外子公司的绩效，解决了问卷调查时难以获取企业财务数据的难题。

随着日本企业到海外直接投资的增多，关于日本企业的管理模式是否可以移植到国外的问题，展开了大量研究。安保(1988)通过对在美国的日本汽车、电机企业的调查，提出日本企业的管理模式在美国具有适用性；近年来，大前研一(2025)、古泽昌之(2025)等从不同侧面对跨国人力资源管理进行了研究，所总结的东方文化背景下的海外管理模式值得我们借鉴。

由于大量外资企业涌入中国，中国学者关于跨国经营的研究主要是以在华外资企业为研究对象而展开的。赵景华(2025)通过对140多家跨国公司在华子公司进行的问卷调查，将海外子公司的初始战略角色划分为资源获取型、生产基地型、市场开拓型、利润重心型、知识提取型和风险分散型等6种不同类型陶向南和赵曙明(2025)通过对在华的51家跨国子公司调查研究发现，随着中国市场开放度的提高，跨国公司在华经营的本土化程度也在显著增强，但是都以总部接受的形式出现。朱晋伟(2025)通过对62家在华运行5年以上的外商独资企业的问卷调查，分析了其人才本地化的现状和实施人才本地化战略的原因。薛求知(2025)从子公司的角度出发，按照子公司创造知识的能力以及所创造知识的可转移性两个维度，把跨国公司的子公司划分为知识的提供者、吸收者、深化者以及修改者等四个角色。鲁桐(2025)指出要提高中国企业海外投资的成功率，应注意把握跨国经营战略不同特性、恰当地选择目标市场、选择合适的进入方式以及使企业的组织结构与跨国经营战略相匹配这四个关键环节。但是，由于中国企业走出去的历史比较短，关于中国企业跨国经营的实证尚处于起步阶段。

关于跨国经营的人力资源管理，赵曙明(2025)以动态的眼光对美日韩德四个有代表性的国家的人力资源管理模式进行了多维度的比较，郑海航等(2025)根据中小企业的特点有针对性地提出人力资源管理的三维立体模式，陶向南等(2025)根据战略性人力资源管理分析框架，构建了子公司的战略角色以及绩效表现对子公司人力资源本土化配置的路径模型。拉尔松和赵纯均等(2025)以20多家我国知名跨国企业为典型案例展开了分析，近年来人力资源管理模式问题受到国内学者的瞩目。

国外学者积累了大量关于跨国人力资源管理的研究成果，但是，研究主要是以发达国家的跨国经营企业为研究对象，而针对在技术、资金和人力资本等方面比较优势相对较弱的发展中国家的企业，其跨国经营的相关研究则少有涉及，尤其对中国跨国经营企业人力资源管理的研究更是凤毛麟角。随着金砖四国在海外直接投资的增加，对发展中国家企业跨国经营的研究将丰富跨国经营的理论。

在我国，虽然到目前为止，学者们主要关注在华外国子公司的研究，但是，随着越来越多的中国企业到海外直接投资，人们会越来越重视中国跨国经营企业海外子公司的发展问题。同时，关于对“走出去”企业研究的重点，将从跨国经营的动机、“走出去”的战略战术和政策环境等方面的研究，逐渐转向对“走出去”企业内部深层的组织管理问题的研究，这样中国企业跨国经营中人力资源管理研究将成为一个重要领域。

三、跨国经营人力资源管理模式的分类

传统的跨国经营人力资源管理模式是以EPRG模式为基础提出来的，这一分类方法不能完全概括跨国人力资源管理的实践。从上述文献研究中，我们发现可以从多角度对跨国人力资源管理活动进行归类，对企业而言，组织文化、公司战略、职能管理、资源配置是基本分析单元，我们从这四个视角出发，归纳我国企业跨国经营中存在的人力资源管理模式。组织文化视角——人力资源管理的跨文化特征模式。东方文化和西方文化在对待人力资源管理活动时的组织活动方式是有差异的，可以从普遍主义对特定主义(Universalism vs，Particularism)、个人主义对共同主义(Inpidualism vs，Communitarianism)、情感内敛型对情感外露型(Neutral vs.Affective)、具体倾向对扩散倾向(Specific vs，Diffuse)、业绩型对属性型(Achievement vs，Ascription)、序列时间对同步时间(Sequential vs，Synchronous)、主观能动对外部影响(Inner-directed l vs，Outer-directed)等七个维度进行比较。2 战略定位视角——海外子公司人力资源管理的集权与分权模式。分析母公司在处理与海外子公司关系时，是以集权为主还是分权为主，从海外人力资源部门的地位、母公司对海外子公司的控制标准的设定情况、母公司对子公司的正式控制与非正式控制方式的采用情况、母公司对子公司偏离目标时调控的及时程度、宽严程度等方面进行考察。职能管理视角——人力资源职能管理的全球一体化和当地反应性模式。在全球一体化和当地反应性(I-R)分析框架基础上，评价国内外研究跨国人力资源管理活动是倾向于母公司的做法、还是倾向东道国的做法，人力资源管理活动包括录用和选择、培训和发展、业绩评价、晋升、薪酬、沟通等。资源配置视角——海外子公司的人才来源模式。根据本国中心、多中心、全球中心的分类标准，分析海外子公司中高层管理人员的母国、东道国、第三国等来源分布情况，对中国企业而言，有录用当地华人、留学生的倾向，所以应重点考察华裔有多少、是否存在“华人中心模式”。

四、人力资源管理模式的选择模型

人力资源管理模式是如何产生的、如何选择人力资源管理模式?根据Schuler etc(1992)提

出的战略性国际人力资源管理的整体框架模型和Dowling(1999)提出的修正模型，我们得到如图1所示的人力资源管理模型选择分析框架。我们的基本假设是：外生因素和内生因素可以决定特定的人力资源管理模式，而所选择管理模式恰当与否，又决定了企业的经营绩效。我们可以通过已经实施跨国经营的企业的数据，通过实证研究来证明这一假设；如果这一假设成立，我们可以通过经营绩效的好坏，来评判特定人力资源管理模式是否适用，从而提出在一定外生因素和内生因素制约的条件下，企业人力资源管理模式选择的一般原则和方法。

在人力资源管理模式选择分析框架中，外生因素主要指影响人力资源管理模式的宏观要素，主要包括子公司所在的东道国、所属行业、在东道国与其他组织间网络关系等。内生因素指内部条件要素，主要包括母公司所有制性质、母公司跨国程度、母公司的规模、母公司的跨国经营的经验，股权经营方式、母公司的经营战略、海外子公司的规模、公司的组建模式、目标市场、人力资源管理部门的规模、海外子公司的成立时间等。衡量企业经营绩效最直接的方法是企业的财务指标，但是，在实证研究过程中，我们难以获取企业的财务数据，国内外的研究中一般采用管理人员主管判断法来评价海外子公司的业绩，主要从市场占有率的增长率，利润率，资产回报率、劳动生产率、产品质量、服务质量等方面来考察。同时，对不同管理模式在竞争力、全球化的效率、国际灵活性、世界范围的学习等目标的达成情况进行分析。以上内生因素、外生因素及企业的经营绩效各类指标，我们可以通过针对主管人员的调查获得相应数据。

五、案例分析

为了比较跨国经营企业海外人力资源管理模式及其决定因素，我们选取内生因素基本相同的两家知名企业进行分析，一家是海尔集团的美国南卡罗来纳州工厂(以下简称海尔工厂)，一家是TCL集团的越南同奈省工厂(以下简称TCL工厂)，母公司海尔集团和TCL集团是中国实施走出去战略、进行对外直接投资、开展跨国经营的代表性企业。分析资料来源于访谈调查、企业的官方网站、研究性论文、新闻报道等，两家工厂的内生因素、外生因素、人力资源管理模式及其经营绩效情况如表1所示。

从内生因素看，两家工厂都是由母公司独资经营，成立时间都是1999年，目标市场均是东道国，员工规模均少于1000人。两个工厂的母公司均有丰富的跨国经营经验，海尔集团创立于1984年，先后实施了名牌战略、多元化战略、国际化战略和全球化品牌战略，在全球建立了29个制造基地，8个综合研发中心，19个海外贸易公司，全球员工总数超过6万人，2025年实现全球营业额1243亿元。TCL集团股份有限公司创立于1981年，2025年收购了德国的施耐德、2025年收购了美国高威达、2025年并购重组汤姆逊彩电业务和阿尔卡特手机业务，在中国、波兰、墨西哥、泰国、越南等国家拥有近20个制造加工基地，在全球40多个国家和地区设有销售机构，全球员工总数超过5万名员，2025年TCL全球营业收入443亿元。

从外生因素看，海尔工厂生产电冰箱，TCL工厂生产彩色电视机，两者均属于家电行业。区别较大的是海尔工厂所在的美国是发达国家，法律体系和市场机制成熟，有丰富的高级经营管理人才、专业技术人才和熟练工人，劳动力成本高；而TCL工厂所在的越南是与中国毗邻的发展中国家，同中国的政治、经济体制和文化差异较小，劳动力成本低，但是法律体系和市场机制尚不成熟，企业需要的高级人才较为紧缺。另外从企业的经营绩效看，两个工厂均经历了建厂初期的亏损和近期扭亏为盈的过程。

从人力资源管理模式看，海尔工厂和TCL工厂大相径庭。在人力资源配置方面，海尔工厂的经营层和员工均为当地人，尤其是最高经营层，海尔美国公司总裁兼首席执行官迈克尔·杰麦尔、负责海尔工厂事务的大卫·帕克斯均不是来自母公司；而TCL工厂的经营决策层是从母公司派遣的，第一、二、三任总经理分别是易春雨、邓伟文、王成，均来自母公司。在组织文化方面，两者都引入了母公司的文化，但是海尔工厂更多融合了东道国的管理文化；而TCl工厂更多采用了母国的文化。在战略定位方面，海尔工厂有更多的自主权、以分权为主；而TCL工厂经营管理层的流动性大，决策权集中于母公司，以集权为主。从职能管理视角看，在录用和选择、培训和发展、业绩评价、晋升、薪酬、沟通等方面，海尔工厂强调适应当地的法律和文化习惯，以当地反应性为主；TCL工厂强调对员工进行教育和培养，推行母公司的管理方法，是以全球一体化为主。

为什么海尔工厂和TCL工厂会产生两种截然不同的管理模式呢?运用图1所示的人力资源管理模式选择分析框架可以作如下解释：在内生变量和经营绩效基本相同的条件下，由于外生变量中“东道国”的不同，决定了管理模式的不同。从中我们可以推论：现阶段我国企业在跨国经营过程中，如果在美国这样与中国文化差异大的发达国家开设工厂，人力资源管理更适合于本土化模式；在越南这样毗邻的发展中国家设立企业。人力资源管理更适合于母公司统一模式。

六、结束语

从上述理论分析我们看到，通过对跨国人力资源管理模式的划分，可以明确不同类型企业海外管理模式的特点，借助于跨国人力资源管理模式选择分析框架，可以找出决定企业选择管理模式的关键因素，进而指导企业选择适用的管理模式。通过海尔工厂和TCL工厂的对比，说明中国企业在跨国经营中，客观上存在不同的人力资源管理模式，根据东道国的不同，企业可以选择相应的人力资源管理模式。最后需要指出的是，关于人力资源管理模式选择分析框架是否具有普遍适用性，还需要进一步的实证研究加以验证。

**第二篇：19.中国企业跨国经营中的人力资源管理模式研究**

目 录

摘要.....................................................1 引言.....................................................2 1 海尔跨国经营现状.......................................3 1.1海尔集团发展简介.............................................3

1.1.1海尔海外子公司的发展简介...............................3 1.1.2海尔与其它企业国际化经营的比较.........................3 1.1.3海外子公司人员组织简介.................................4 1.2人力资源管理模式现状.........................................4

1.2.1培训与开发.............................................4 1.2.2绩效管理...............................................5 1.2.3薪酬福利管理...........................................5 1.3海尔与TCL境外人力资源管理模式比较分析.......................5 海尔跨国经营人力资源管理模式存在的不足.................6 2.1总体上存在的不足.............................................6

2.1.1人力资源管理模式贯彻的不足.............................6 2.1.2人力资源开发体系存在严重不足...........................7 2.2人力资源管理理念存在的不足...................................7

2.2.1“赛马不相马”理念的不足................................7 2.2.2人单合一双羸模式的不足.................................8 海尔集团人力资源管理改进策略...........................8 3.1人力资源开发之全员培训.......................................8 3.1.1培训内容...............................................8 3.1.2培训的实施程序.........................................9 3.2健全绩效评估体系.............................................9

3.2.1外派人员的绩效评估体系.................................9 3.2.2东道国员工的绩效评估体系..............................10 3.3完善东道国员工的薪酬体系....................................10 结论....................................................11 致谢....................................................12 参考文献................................................13

摘 要

本文阐述了海尔作为中国跨国经营的领航者而实施的人力资源管理模式，并研究其出发点的战略目标。为了在不同的文化环境中更有效的使用人力资源，结合对人力资源管理的一些看法，对跨文化企业内部具体的人力资源管理活动做了一些初步的探讨。海尔集团是中国企业“走出去”的典范。海尔集团是全球第四大白色家电制造商,中国最具价值力的民族品牌,其在CEO张瑞敏的带领下,不断的通过商业模式的持续创新来维持其领先地位,海尔集团首席执行官张瑞敏说“企业即人,管理即借力”,人是企业最具活力的且是唯一能增值的资产,如果想保持企业的活力源泉并实现持续发展,唯一的途径就是让每个员工都具有企业家的创新精神,每个人都发挥最大的主动性和潜能性,即每个人成为自己的CEO。

关键词：

海尔； 人力资源管理； 跨文化； 人； CEO

引 言

随着中国加入世贸组织和政府大力推行“走出去”政策开始，中国对外直接投资迅速发展国改革开放后的第一代企业中，能走过30年，能不断在变革过程中成长，成为世界级企业的，是不多的。海尔不仅把企业做到世界级，同时还在管理的方法论上，管理的创新上，给中国的企业，给全球管理理论研究贡献了价值。随着海尔集团企业管理面向国际化和全球化的发展，海尔跨国规模经营发展迅速，并且其经济效益也在不断增长，随之而来的海尔跨国分公司人力资源和人力资源管理日益受到人们的重瞩目，无论在跨国份公司研究的理论上还是在实践中，其人力资源管理模式都得到了创新发展。1 海尔跨国经营现状

1.1海尔集团发展简介

1.1.1海尔海外子公司的发展简介

海尔集团成立于1987年，从一家濒临倒闭的集体小工厂发展成为全球首个白色家电知名品牌，并探索出一套互联网时代创造顾客的商业模式就是“人单合一—双赢”模式。2025年，海尔海外营业额实现超过33亿美元，其中规模最大的海外机构当属美国海尔。直至2025年止，海尔全球竞争力的形成和提升建立在海尔对全球市场的本土化布局基础之上。海尔已在北美、欧盟、日韩、非洲、中东及东南亚等地区建立本土化的机构，30个海外制造基地、22个贸易公司和8个设计中心的建立使海尔实现在全球主要经济区域的本土化研发、制造和营销。

1.1.2海尔与其它企业国际化经营的比较

何志毅在海尔与TCL海外投资战略的比较中得出两者的共同点，表现在：国际市场开拓中强调自有品牌的建设；重视对国际市场拓展的整体布局；经历由出口到直接投资的过程，逐渐由单一产品发展到多元产品；重视本地化的经营管理。不同之处在于：在进入方式上，海尔进入海外市场采取的战略是“先难后易”,TCL采取的是“先易后难”，并对这两种战略进行了比较分析。

康荣平、柯银斌在对海尔和松下海外投资策略进行比较后认为，这两家公司都采取渐进的海外投资扩展模式；海外建厂都是从发展中国家到发达国家；投资方式都是从绿地投资过渡到并购扩张，并且并购规模从小到大。不同之处表现在：同为渐进的发展方式，但海尔每一步跨国经营方式的转变，都大大快于松下，时间大概是松下的一半。

近几年，随着海尔在国际上知名度的提高，国外学者开始关注海尔、研究海尔，并取得了一定的成果，但关于海尔海外投资的评价并不深入。相比之下，国内学者对海尔海外投资的研究开始较早，特别是在关于海尔的国际化战略、在美国新建投资进行本土化经营、并购美泰克、海尔与其他企业国际化战略的比较等方面取得了较多的成果。1.1.3海外子公司人员组织简介

海尔采取的EPRG跨国经营模式是以多中心主义为主，因为跨国公司存在跨文化管理的问题。以美国海尔为例，美国海尔百分百实现了人力资源本土化，没有派一个中国人，全部使用美国当地员工。海尔在美国硅谷进行设计，在南卡罗来纳州进行生产，在纽约进行销售。其中，生产与销售两家企业由原来的海尔中国总部派员创建到实现本土化仅用了一年半的时间。

1.2人力资源管理模式现状

1.2.1培训与开发

海尔人力资源管理的主要特征是在信任员工的基础上激发全体员工的个人创造性和能动性。提出“人人是人才，赛马不相马”的人才培新理念。海尔具有健全的培训体系，拥有相对较多的海外分支，海外经营经验丰富，对员工的管理比较规范，相应的入职培训、日常培训、出国前培训、回国集中培训等在各地分公司都严格执行，母子公司之间沟通频繁，知识转移良好。1.2.2绩效管理

海外分公司均会根据当地的法律法规以及经济水平对薪酬等HRM实践进行调整，往往是中外员工分别使用各自国家的劳动法，但就工资水平而言，一般中方外派人员的工资高于同等级别的当地员工，尤其是在埃塞俄比亚、南非、印度等发展中国家或地区。1.2.3薪酬福利管理

在欧美地区，当地员工喜欢享受生活，不喜欢加班，休息时间聚会较多，在非洲和中东地区也是如此，但中方员工会经常加班，工作更加勤勉。此外，外方员工的表达比较直接，中方员工则比较委婉含蓄，思维方式也不同。海外分公司会根据当地的宗教习俗等文化差异对工作时间、节假日等福利措施进行调整。

1.3海尔与TCL境外人力资源管理模式比较分析

海尔和TCL同为中国跨国企业的领航者，选取内生因素基本相同的两家知名企业进行分析，一家是海尔集团的美国南卡罗来纳州工厂，一家是TCL集团的越南同奈省工厂，母公司海尔集团和TCL集团是中国实施走出去战略、进行对外直接投资、开展跨国经营的代表性企业。分析资料来源于访谈调查、企业的官方网站、研究性论文、新闻报道等,两家工厂的内生因素、外生因素、人力资源管理模式及其经营绩效情况如表1所示。

图1 2 海尔跨国经营人力资源管理模式存在的不足

2.1总体上存在的不足

2.1.1人力资源管理模式贯彻的不足

由于海外分公司所面对的文化传统、法律制度以及宗教习俗等存在差异，中国跨国企业几乎都会对其HRM实践进行调整，以适应当地的政治、经济、文化环境，海尔也是其中的一员。综合看来，海尔集团海外分支机构，无论是在发达国家或是发展中国家，一般都倾向于采取民族中心与多中心主义混合的模式，而并非采用单一模式，只是在发展中国家和地区的混合程度较弱,以民族中心主义模式为主，这与传统研究结果存在不同之处。此外，在不同国别的海外分公司一般倾向于采用同一种HRM模式，且在与母国文化相似的地区，更倾向于采用与母公司相同的HRM模式，从而不能更好地贯彻多中心主义和国际企业的人力资源管理模式。2.1.2人力资源开发体系存在严重不足

海尔的人力资源的培训与开发并未能做到全员培训的程度，人员的培训与开发的程度与世界一流的跨国企业存在一定的差距。

2.2人力资源管理理念存在的不足

2.2.1“赛马不相马”理念的不足

海尔的赛马不相马用人机制确实能给海尔人提供了公平竞争的机会和环境，但同时在团队成员中会出现不健康的竞争思想。每一位员工都想通过在赛马中崭露头角得到领导的重视与赏识，这样会使有的人为了力争上游，而不愿把自己掌握的对团队对企业有利的信息资源与团队或企业中的其他员工共享。一旦出现这种思想团队，在完成既定目标进程中必然会放慢速度，甚至止步不前，这样的局面对团队和企业是非常不利的。

如果企业不改变团队建设发展现状，那么这种不健康的竞争思想，便会不可避免的在团队或企业中发生。一旦团队成员中拥有这种不健康的竞争思想，企业成员之间的合作与互助便被打破，团队成员之间也不再高度信任，这对企业的发展是非常不利的。2.2.2人单合一双羸模式的不足

人单合一双羸模式下，新组织绩效评价遭遇瓶颈。海尔由于受计划经济体制的影响,虽然有较长时间的跨国经营历史,但是却缺乏一套有效的国际人力资源理论体系,在实践中也严重制约了海外企业的发展。

3海尔集团人力资源管理改进策略

3.1人力资源开发之全员培训

3.1.1培训内容

针对外派人员的培训：一是系统培训有关母国文化背景、文化本质和有别于其它文化的主要特点,此为“知己”；二是培训外派管理人员对东道国文化特征的理性和感性分析能力,此为“知彼”。使外派人员及其家属在心理上和应付不同文化冲击的手段上做好准备，可以采取环境模拟、文化研究、外语培训以及组织各种社交活动的方式。

针对东道国人员的管理、技术培训：跨国公司对东道国人员的培训主要侧重于生产技术和管理技术的培训。有关的生产技术的培训,一般侧重于从母公司或第三国转移到东道国的生产技术。培训对象多数是生产部门和质量控制部门的管理人员。3.1.2培训的实施程序

外部培训：公司在雇员及其助手赴任前的几个星期中,要对他们进行为期两天的培训。其它培训选择到任后的文化课程和语言课程,这种培训一般要持续一到三个月。

内部培训：在企业的人力资源部或其他部门的统一安排下,利用企业内专设的培训教室,在工作时间外利用生产设备仪器进行培训。

在职培训：通常是为了满足个别经理的要求和他们的特殊工作而设计的,其特点在于培训职工不离开工作岗位,可以目前担任的工作为媒体而接受训练。在职培训强调实践性,由更有经验的上级监督、指导受训练者在实际工作中的表现。由于在职培训可以在工作中进行,时间约束性小,对外派人员来说,更适合于文化差异的调节。

3.2健全绩效评估体系

3.2.1外派人员的绩效评估体系

我国跨国公司对外派人员的绩效评估标准应由三部分组成，即硬目标、软目标和情景目标。对硬目标的评估：首先的工作是确定硬目标中各指标的权重,把硬目标的结果与预先设定的目标进行直接比较,得出各项指标的得分,最后结合各自权重,综合加权评定出最后结果。

软目标的评估：对软目标的评估主要采用度评估法，设计调查问卷,问卷分发的对象包括上级、下级、同事、客户以及本人。

对情景目标进行评价：组织公司高层对跨国经营相应的情景目标从国际环境和总部政策两个角度进行集体评价。3.2.2东道国员工的绩效评估体系

东道国员工的绩效评估体系一般情况下不需要特别的重新设计,东道国员工可以直接纳入跨国公司原有的绩效评价体系。但是对东道国员工的评估要注意两个原则一是公平性原则,即绩效评估过程当中对同一职位、同一层次的本地员工和母国员工应该一视同仁,不能用双重标准二是文化适应性原则,即根据东道国当地文化对原有评估体系做相应的调整,评估指标和方法不能违背当地的文化习惯,并根据实际情况有所侧重。

3.3完善东道国员工的薪酬体系

跨国公司在为各国的子公司制定薪酬政策时,必须考虑到当地劳动力市场的工资行为,有关的劳动报酬方面的法律法规和当地的文化倾向。同时还要与母公司的整体经营战略相一致，即工资和福利津贴。

结论

本文对通过对海尔集团跨国企业跨文化人力资源管理理论以及现状的研究,综合国内外先进的管理思想、分析方法、管理模式,突破了目前的学者把研究的目标定在在我国经营的别国的跨国公司或者是合资公司上模式,创造性地提出了一套海尔跨国企业跨文化人力资源管理各个系统的实施的管理模式。对我国跨国公司的人力资源管理提供了参考。

本文不仅丰富了当前关于海尔跨国企业人力资源管理模式研究的祥序，同时为已进军海外市场或处于准备阶段的中国企业提供了一个更为合理的、适应西方社会的、高效的、支持中国企业国际化及提升组织绩效的人力资源管理模式与实践。

参考文献

［1］林肇宏，张锐．中国跨国企业人力资源管理模式及实践研究———基 于 深 圳５家 高 科 技 企 业 的 案 例 分 析［Ｊ］．宏观经济研究，２０１３（２）：９７-１０4 ［2］熊苹．国际化经营企业的人力资源管理［Ｊ］．中国人才，２００３（１０）：３２-３７

［3］萧鸣政.人力资源开发与管理【M].北京:北京大学出版社，2025 ［4］张竣辉.企业发展,战略制胜——海尔发展战略模式的启示[J].广西大学学报(哲学社会科学版),2025 ［5］朱丹.企业国际化经营与战略性人力资源管理〔M].经济管理，2025.4.

**第三篇：人力资源管理模式及选择论文**

摘要：人力资源管理工作是企业发展与生存的重要组成部分，可以极大的提升企业发展的整体市场竞争力，给企业发展提供原动力。通过长期的实际工作过程中，人力资源管理形成了自身的模式，给各企业发展提供了选择性。本文通过对浅析人力资源应用的管理模式；企业内部人力资源选择管理模式的分析两个方面进行了简单的论述。

关键词：人力资源管理；模式；选择因素

随着社会经济的日益发展，加剧了企业间的竞争力度，为了在市场竞争中立于不败之地，企业要不断的完善企业自身的管理模式，随着时代的发展而进行创新，将企业自身的优势发挥出来。人力资源管理是企业的结构不可或缺的一部分，是优化人力资源、提升质量、维护企业稳定性的重要手段。所以，只有确保了人力资源管理的科学性、有效性，给企业树立正确的创新工作原则，全方位的彰显人力资源管理水平的价值，对企业发展起到积极的作用。

一、人力资源应用的管理模式

对于人力资源管理模式的界定，中外专家给出的看法是不同的，对人力资源管理模式的客观存在有很大的出入。本文通过研究与分析得出，人力资源管理模式不同与人力资源管理系统，前者主要是指管理者在长期的管理与实践工作经验中总结出的管理方法与企业管理内容，具有很强的科学性，可以有效的指导管理工作。人力资源管理模式可以按照不同的角度进行有效的分析，分为很多的类型，基于管理的终目将人力资源管理模式分为四种类型，即：职业人力资源管理模式、战略性人力资源管理模式、人事人力资源管理模式和综合性的人力资源管理模式。基于管理过程可以分为：组合人力资源管理模式、职能人力资源管理模式、职业人力资源管理模式、最佳人力资源管理模式。基于管理内容的角度看，人力资源管理模式可以分为：内部性、外部性、专业性和战略性的人力资源管理模式。基于管理方法的角度看，人力资源的管理模式可以分为：经验性、系统性、开发性、数字性的人力资源管理模式。按照选择管理目的、过程、内容和方法的不同，可以对人力资源管理模式做出相应的调整，以适应企业管理的不同需求。

二、企业内部人力资源选择管理模式的分析

1.企业自身规模

企业自身的管理规模由企业所拥有的员工数量、注册资金的多少等因素决定，当企业的注册资金很少，人数不多的时候，企业的就不同很大，企业的内部结构也会很单一，规章制度不是很完善。但是，随着企业的不断发展，在规模、资金、人员数量上都会不断的扩大，而且需要对企业的内部结构进行完善，因此，要加强对企业人力资源的管理制度进行不断的创新与改善，全方位的调整企业的结构。因此说，只有当企业具有了一定的规模时，才能使用人力资源管理模式，基于此原因，人力资源管理模式才能发挥出企业自身的巨大作用，提高企业管理工作的整体水平。所以推断出，企业自身的规模，是影响人力资源模式选择的重要因素之一。

2.企业的战略目标

企业的战略目标就是企业制定的长远的发展计划，和完成长远计划需要实施的步骤。主要的企业战略内容包括：企业的发展规模、企业的发展计划、企业的经营理念、企业的整体定位等。因此，人力资源管理水平要与企业的发展放在同一水平线上，确保企业健康的、平稳的经营与发展，所以，人力资源管理的模式要建立在企业的战略发展目的基础上，与时俱进，不断的进行完善与调整。人力资源管理模式如果不能与企业战略发展保持一致，就无法达到统一的高度，使得管理水平与经济效益不能提高，制约了企业的经营与发展。因此，企业战略发展因素是影响人力资源管理模式的重要因素，人类资源对企业战略发展规划起到了推动作用。

3.企业的文化

基于制度的角度看，文化是制约企业实践的重要制度，人力资源管理模式在不同的文化背景下，显现出不同的模式。我国文化发展以儒家思想作为背景，主要强调道德理论思想与以人为本的中庸之道，这些文化背景深刻的烙印在人们的内心深处，影响着人力资源管理工作的发展。首先，人存在的价值体现，就是人的道德性。其次，领导理念受到家长式的影响。再次，中庸之道的主要内容以和谐人际关系为主。最后，我国追寻的是以人为本，天人合一的管理理念。而西方国家企业文化主要以法治为主，体现的是个人主义，以给的奋斗为主，进行定量与科学的分析方法，因此，西方国家的人力资源管理模式更加的规范化、法制化。技术化。所以说，企业文化是影响人力资源管理模式的重要因素。

4.企业的所有权

当企业的所有权不同的时候，企业要面临的管理方式也将发生变化。本文基于国有企业对员工的薪资待遇与福利等管理制度进行论述，国有企业员工的福利与待遇相对私有企业要高很多，但是，国有企业的管理理念没有与时俱进，仅仅停留在对人事的管理工作中，忽略了公司员工对公司发展的期望值。而在私营企业中，人事管理制度运用的比较灵活多变，大多数启用外部化的人事管理模式。因此说，企业的制度决定了人事管理的实践，企业要依据不同的所有权选择合适的人力资源管理模式，制定个性化的管理方案，因此，企业所有权对人力资源管理模式具有重要的选择作用。

三、结束语

综上所述，人力资源管理模式的概念界定很模糊，但是，人力资源管理模式是客观存在的，而且在企业发展的实际工作中被广泛的应用。在选择企业人力资源管理模式的时候，受到诸多因素的影响，本文主要针对几个因素进行了分析，以促进企业人力资源管理的水平，提高企业的生产积极性，推动企业的长远发展。

参考文献:

[1]钟明学.人力资源管理模式及其选择因素分析[J].中国高新技术企业，2025，6（22）：345-346.[2]李静萍.浅析人力资源管理模式及其选择因素[J].现代经济信息，2025，12（15）：8990-8991.[3]楼峥.人力资源管理模式及其选择因素分析[J].企业改革与管理，2025，23（14）：789-790.

**第四篇：关于人力资源管理模式及其选择因素分析**

关于人力资源管理模式及其选择因素分析

摘要：随着中国经济的快速发展，中国的市场制度愈发完善，企业间的竞争也愈发激烈。企业的发展要依靠一套好的企业管理，一套有效的人力资源管理模式不仅可以帮助企业快速地应用人才还能使企业提高自身的核心竞争力。本文就人力资源管理模式的基本概念、常见问题、及其选择因素等问题进行了分析探讨，并提出了浅显的看法。

关键词：人力资源；管理；模式；选择因素

人力资源管理是企业充分利用人类资源来维护企业人力资源稳定已达到企业管理平稳发展的一种重要方式。人力资源在管理过程中由于实际情况的不同，资金、员工等采用的管理方法也会根据实际情况有一定量的不同，因此，企业在借鉴国内外先进的人力资源管理经验的同时必须以实事求是与改革创新相结合为工作原则来确保人力资源管理的实用性，并在长期的实践中，构建出一种模式既能符合企业自身发展需要，又能与企业发展相契合。

一、人力资源管理模式概述

人力资源管理模式就是人力资源管理系统，是基于不同的组织在人力资源管理模式的差异上的一种模式分类。企业的各种活动都是基于这一得到多数人认可的模型所开展的，该模型的内容体现了企业目前的人力资源管理理念。

人类通过参考大量的资料，进行不同程度的科学研究。普遍认为西方的人力资源管理模式有三种，而三种又可以分为多个部分。通常我们可以分别从人力资源管理的目的、人力资源管理的过程、内容以及方法四个方面对其进行划分，这四种人力资源管理模式是在历史的不同时期、不同的发展阶段跟随企业现代化的进程逐渐的发展并逐步得到完善，企业的管理模式也会随着企业自身发展的需求以及对不同人才的需要使用不同的模式。

二、人力资源管理模式常见的问题

（一）人力资源规划缺乏整体性和科学性

与现代企业不断更新经营模式、科技与器械设备的情况相比较下，我国仍有大部分企业采用传统的人力资源管理方式，现代人力资源管理理念未能完全建立，实行“领导至上”的职务管理模式，许多工作都落实不到位。随着科技经济的不断发展，只看成绩的人才引进机制已经不能适应现代企业多元综合的发展趋势。过于陈旧的管理经验导致企业管理过程中，企业的员工中有才能的人落不到实处，不能发挥自己的专长，做着自己不擅长的工作，长此以往员工失去积极性与主动性，只会被动的等着公司对自己进行安排分工。企业的业绩也会不断下滑。企业对于员工需要掌握的哪些技能、专业知识等了解不到位，不能及时的对员工进行有针对性的锻炼，这样一来企业人员不会运用先进的科学技术。对于当前的社会来说，无论是企业或是国家都需要大量的人才来提高自身的竞争力。如果想让人才能够为自己所用，这就需要为企业管理的核心人才资源制定出一套完善的管理模式。但是很多建筑企业只是把人力资源作为一项市场管理工作没有制定出完善的管理措施。

（二）绩效考核制度不完善

在企业管理过程中，很多企业在评估员工的绩效时，并不具备完善的绩效考核制度，管理人员的个人主观意见会激励效果造成了直接的影响，员工需要绝对服从和坚决执行上级的命令。依据完成既定目标工作的完成情况来进行评判，评价结果不能做到科学性、完善性，员工的工作积极性调动不起来，而企业为了达到预期制定的管理效果，就会用资金等形式来奖励员工，收效却甚微。

三、分析中小企业常见的人力资源管理模式

在对适用于企业本身的人力资源管理模式进行筛选时，要充分考虑到企业的管理理念、管理方法还要对已选择的人力资源管理模式进行一段时间的使用，及时的发现这套管理模式在使用的时候，有哪些是不适应企业自身的发展概况的，或者与企业本身的发展理念相违背。不同学者在根据自己所查询、归纳或发现的资料里归纳人力资源管理模式的类型时，由于不同学者得到的资料不同导致所归纳的类型也有所不同，在这里我们将中小企业的人力资源管理模式从管理目标的角度划分，暂且分为三种类型。

承诺型人力资源管理模式适用于中小型企业时，企业比较看中的是企业与员工之间的承诺，签订正式的经过专业人士计划出来的条款等，做到不偏不倚，公平公正。企业可以扶持员工，员工也可以信赖企业。对员工做出的承诺做到说到做到。这样不仅会为企业提高一定量的生产效率，而且会为企业吸引来大批有激情、对工作充满斗志的向上员工。而大企业已经形成了一定的规模，在人力资源管理模式方面早已制定出属于企业本身的最佳模式。在这一点上，中小企业是无法比拟的。而中小企业由于规模小，不成气候。因此在招聘时，对员工的专业素质和应用能力就要有高要求，并且在招聘到的员工正式步入工作岗位之后，制定出完善的奖惩制度，使员工感受到企业不仅是在招聘员工，还会为他们的未来着想。而中小企业在采用控制性管理模式时，处理企业与员工间的关系保持着一种独立的态度，将企业与员工中间的关系划分的十分明确。二者之间明确地保持着各取所需，互不妨碍的关系。此种关系多是暂时的。采用这种模式的中小企业，通常不对员工进行任何形式的培训，员工完全依靠自身的能力服务于企业，企业给予员工报酬时，看重的是员工在规定的时间内的成果，满足企业发展的需要。而混合型人力资源管理模式是处于二者之间的，是一种综合的管理模式。

四、人力资源管理模式的选择因素

虽然我们根据各方面因素，划分出多种人力资源管理模式。但一种人力资源管理模式也不可能适用于一个企业的发展始终，企业必须要从实际情况出发，结合能力和可操作性多方面的因素，随时选择出适合自身发展的人力资源管理模式。并不时地进行自我检测。当然企业在对人力资源管理模式进行选择时，及时的根据企业自身的特点以及经营环境来作出相应的调整，做出最适合自己的选择

（一）企业战略因素

一个企业在制定属于自己的人力资源管理模式时，首要考虑地问题便是企业的战略目标，以企业将来的发展为制定目标，战略目标要对企业未来的发展做出最科学的、最普遍的分析。在制定好战略目标的同时，调整好企业的经营方向，对企业各方面的资源加以调整，使企业的战略目标与经营的实际情况达到一致。相一致的不仅是人力资源管理方式与内容的选择和企业实际情况；而且要有人力资源目标的确定和企业各个部门的实际需求。为保证企业经营健康平稳的发展，人力资源管理要与企业的发展战略保持高度一致，要随时根据企业发展战略进行的程度做出相应的整合，保证人力资源管理模式与企业的发展战略能始终保持你进我追，相互推进，相互进步，共同发展的关系，因此，企业发展战略在影响企业对管理模式的选择的同时同样也可以促进企业更好地发展。

（二）企业规模及文化因素

企业的规模同样是影响人力管理模式的重要因素之一，只有适合的模式才能发挥出其最大的效果。企业的资金，人员和企业的未来规划都是影响企业规模的重要因素。中小企业的专业人才较少，企业的结构层次性不强，常常有员工身兼数职的情况出现，员工不能专心致志地做自己的事情，导致事情的完成率不高，完成的情况也不能尽如人意。这种情况下，人力资源管理模式的选择就应该具有更好的流动空间和伸缩性，再结合自身实际情况进行符合现况的改革与创新，从而使企业的人力资源管理工作进入一个良陛循环，越来越好；而大规模的企业在发展过程当中员工数量足够，人人各司其职，有充分的时间进行本职工作，工作效率自然而然的就越来越好。这是大型企业需要的就是系统的、科学的人力资源管理制度完整的管理整个企业。

无论是刚起来的企业还是已经发展壮大的企业，都需要有企业文化。一个企业的企业文化能够展现出这个企业的整体风貌。企业的选择也会根据企业文化背景的不同而不同。中国的传统文化发展千年，许多中国企业在人力资源的管理上更注重儒家或道家的思想观念；而像美国这样的一些西方国家，开放性的社会环境导致了国家内的企业同样拥有更多地个体性、自由行，所以美国的人力资源管理工作更多地是一种充满个性化的管理模式。

（三）企业外部因素

近年来的就业情况看来，很明显的一个问题就是大多数人的工作并非所擅长的，导致人才不能在自己擅长的领域发光发热，企业虽然增加了员工的数量，却无法达到人均数量该有的效益。有了人才市场这一招聘环境，企业可以通过人才市场对人员进行分析考核，从而找到符合企业要求的人才。人才市场竞争程度较低时，即使企业有较多的要求与规矩，也能很快的找到高素质的人才，还不需要投入太多的精力与经费。而当人才市场竞争程度高时，即使是大企业也要花费大量的精力与金钱这样的招聘途径才能获得“三高”的优秀人才。同时还要有一定的优待政策，才能够留住人才为企业更好地工作。

（四）企业发展因素

一个企业慢慢的有一个不成规模的小公司走向日益完善的大企业的过程中，会经历许多淘汰、翻新、更替。企业要想始终保持住自身的优势，不被相似的对手打压击垮，除了要有明确的企业定位外还要有新动力，注入新鲜的血液，使企业中始终保持着积极向上的拼搏精神。这就需要企业制定出吸引人才加入的政策，设计出人才培养计划等。企业在员工数达到一定数量时，要更加注重员工的工作规范，让企业有一个健康蓬勃的未来。这时企业的人力资源管理模式就显得格外重要，它可以为企业的发展提供保障，为促进企业的健康良好发展做出巨大贡献，协调好企业的发展目标与人力资源管理的目标。

五、结语

人力资源管理对于一个企业来说，是必不可少并且处于核心位置的。它对于一个企业的成长有着深远的影响，因此要想支撑起企业这棵大树，对于打好人力资源管理模式这一树桩是必须要尽心尽力并且不可延误的。不仅是对于人力资源管理这一块，只有各个部位通力配合，把别人的事当做大家的事来办，企业才能蓬勃茁壮的生长下去。（作者单位：北京市首都公路发展集团有限公司京开高速公路管理分公司）

参考文献：

[1] 夏维.关于人力资源管理模式及其选择因素研究[J].现代经济信息，2025（12）：68-75.[2] 梁小红.浅谈人力资源管理模式及其选择因素分析[J].知识经济，2025（14）：87-95.[3] 冯艳莉.人力资源管理模式及其因素选择研究[J].中小企业管理与科技（上旬刊），2025（10）：165-175.[4] 毛泽颖.人力资源管理模式及其选择因素分析[J].人力资源管理，2025（09）：124-135.[5] 万芳.人力资源管理模式及其选择因素分析[J].商场现代化，2025（06）：112-121.[6] 张蕊.人力资源管理模式及其选择因素分析[J].经营管理者，2025（15）：153-163.

**第五篇：跨国经营**

第一章（跨国公司概论）问题

(2025-02-28 22:29:51)第一章（跨国公司概论）问题、什么是跨国公司？判断跨国公司主要有哪几种标准？跨国公司与跨国经营是什么关系？ 2、跨国指数是用来衡量和反映什么问题的？为什么？英文的 “GLOCAL” 是什么含义？、企业跨国经营的原因归纳起来分别有哪些？ 4、经济全球化对跨国公司提出了哪些要求？、为什么说跨国经营这个概念已经 “ 有些过时 ” 了? 6、当前世界上的跨国公司数量大约为多少？它们在世界经济中的地位和影响如何？ 7、吉奥在国内经营和跨国经营中先后遇到了哪些困难？它为什么走上了跨国经营之路？又是如何取得成功的？ 第二章（跨国公司的经营环境）问题、跨国经营面临的宏观环境在内容上主要包括哪几个大的方面？具体又是如何展开的？、产业环境可从哪些方面进行分析？五力模型是用来分析什么问题的？试论五力模型的基本原理及其应用。、如何理解产业生命周期、经验曲线和规模经济（阶段、空间）？ 4、公司经营成功关键因素的含义是什么？掌握几种主要产业中和产业生命周期各阶段中的成功关键因素。、核心能力的含义及其特征？中国企业如何培育和维持自身的核心能力？ 6、《归国的嫁衣》涉及到哪些企业（跨国）经营环境？先国外、后国内的主要原因是什么？、《豹走海外》涉及到哪些跨国经营环境？该企业进入欧洲市场是如何很快进入角色的？

第三章（跨国进入决策与经济效应）问题、跨国公司进入海外市场的方式主要有哪些？各自有什么优缺点？ 2、跨国进入方式决策主要受到哪些因素的影响？其中又有哪些因素至关重要？、以《品牌在缝隙中渐进》为例分析品牌与跨国进入方式决策之间的关系？ 4、跨国进入方式与其控制程度之间的关系是怎样的？ 5、试论跨国进入的五大经济效应。、什么是二元经济结构？什么是产业空洞化？什么是 “ 以市场换技术 ” ？什么是 “ 鲶鱼效应 ” ？、什么是善意收购、恶意收购（敌意收购）？学会运用有关原理分析现实案例（如可口可乐并购汇源未果、教材 106 页讨论题）。第四章（跨国公司的法律形式和组织结构控制）问题、企业的法律形式有哪些？相互之间有什么区别？ 2、跨国公司的法律形式主要有哪些？跨国公司的主要利益相关者都有谁？ 3、跨国公司控制合资企业的方式主要有哪些？ 4、跨国公司组织结构的演变过程是怎样的？何谓跨国公司组织结构的网络化和扁平化？、P134 案例：分析 ABB 公司组织结构的效率。、以所学有关材料为例，分析金融危机以后为什么许多国际知名公司的原总裁纷纷选择重新出山？

第五章（以国际贸易学说为基础的跨国经营理论）问题、什么叫比较优势？它是与哪些优势相对而言的？古典比较优势理论与动态比较优势理论的主要区别在哪里？、几种典型的动态比较优势理论的名称及原理分别是什么？、雁形理论是如何解释后进国家参与国际贸易及实现产业结构升级的？ 4、边际产业扩张理论的主要内容是什么？如何认识该理论？ 5、阿利伯的通货区域论和邓宁的国际生产折衷理论在跨国经营方式的选择依据上有何不同？、《 “ 泥人张 ” 进军海外》对中华民族传统文化产品进军海外有哪些启发？、“ 复印机的贸易流向 ” 最适合用什么理论的基本原理来解释？

第六章（以产业组织学说为基础的跨国经营理论）问题、为什么我们把邓宁的 “ 国际生产折衷理论 ” 称为 “ 通论 ” ？、结合有关材料，总结一下松下公司主要是通过哪些途径走出国门的 ? 第七章（跨国公司新理论）问题、跨国公司新理论 “ 新 ” 在哪里？

2、试述跨国公司海外子公司的角色类型？、星巴克先后创造了哪些总部优势和子公司特定优势？、根据拉奥的技术地方化理论，发展中国家企业的对外直接投资有何优势？、威尔斯的小规模技术理论是怎样论述发展中国家企业对外直接投资的？

第八章（跨国公司兼并收购与战略联盟）问题

1、名词：白衣骑士 “帕克门”

毒丸计划

2、举例说明跨国兼并与收购的主要区别。

3、跨国并购发生的特点有哪些？

4、企业事前的反并购策略有哪些？

5、德鲁克提出的关于企业并购的五项基本准则是什么？

6、分析教材中的2个讨论题。

7、为什么金融危机期间并购却大行其道？ 第九章（跨国公司国际税收和转移价格）问题

1、避免国际重复征税三种主要方法的比较分析。2、跨国公司经营中有哪些税务对策？ 3、跨国公司内部贸易的动因有哪些？、成本加成法、市场基础法和协商定价法各有什么优缺点？ 5、分析回答 P278-279 页讨论题的三个问题。、YKK 公司走了一条什么样的与众不同的成功之路？结合课程所学基本原理，这种模式可以获得哪些优势？

第十章（跨国公司经营风险与管理）问题、举例说明汇率变动对跨国公司实际经营风险的影响。2、外汇风险有几种类型？如何对其进行有效的管理？ 3、跨国公司的融资战略包含哪些内容？ 4、跨国公司的融资来源主要有哪些？、以 TCL 等企业并购为例，谈谈中国企业在跨国并购中主要应注意哪些问题？

第十一章（跨国公司技术研发与竞争战略）问题、跨国公司集中进行 R ＆ D 活动的动机有哪些？ 2、跨国公司分散进行 R ＆ D 活动的动机有哪些？ 3、跨国公司全球 R ＆ D 的趋势有哪些？ 4、如何描述产品生命周期不同阶段成本领先战略和差异化战略对企业经济效益的影响？、你是如何理解创新的？在当今时代创新应如何展开？列举一些世界上通过技术创新和非技术创新都能获得成功的知名企业？、20 世纪 50—80 年代，丰田进入美国市场先后运用了什么战略？这些战略的基本含义分别是什么？

第十二章（中国企业的跨国经营）问题、中国制造的新竞争力应体现在哪里？、请列出 15 家具有一定国际知名度的中国跨国企业。3、海尔和华为在对外直接投资的区位选择上存在的差异及其理论依据分别是什么？

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！