

人力资源职场交流之外企缘何丧失战斗力？人力资源管理考试 PDF 转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/539/2021_2022__E4_BA_BA_E5_8A_9B_E8_B5_84_E6_c37_539783.htm 攻势凌厉的中国企业在与跨国公司的正面交锋中逐渐取得上风的故事并不是一个新鲜的话题。只是，故事主角的名单正迅速扩大。以两年来令人侧目的移动电话市场为例，信息产业部最近公布的报告的数据显示，中国国内移动电话制造商的市场占有率从2001年的22%升至2002年的39%，而摩托罗拉的市场占有率从29%降至26%，诺基亚则从22%降至18%。通常的解释是，国产厂商拥有“价格战”这一杀手锏以及在渠道上具有优势。不过，在跨国通信企业工作多年的徐珂女士认为，企业文化的力量才是变局的关键所在。即便是那些被评为“最佳雇主”的跨国公司，也不例外。近来总是不断地听到哪个跨国公司的职员又被国内的公司请去做管理了。当你问那些出来的人如有机会是否再愿回外企工作，他们一般的回答是否定的。原因很简单：本土公司重视并且尊重他们，让他们有发挥的空间，工作起来有激情。以前，内地企业制度的缺失和管理的随意性曾让外企员工望而生畏，但现在，/百考试题/收集/一些志存高远的内地企业正在努力改变这一状况。研究管理的人们都在提一个问题，当所有的公司包括产品，营销手段以及渠道等等都很相似的时候，唯一有区别的就是你公司的员工们大脑和与众不同思维方式。到最后拼的就是谁家拥有最多敢想敢干同时又有经验的各类人才。在这场赢得人心的竞争中，企业文化的重要性这个老生常谈的问题再次凸显出来。企业文化源于企业创始人在企业创建初期所崇尚并既定的一

种文化。但随着其不断的发展壮大，跨越的地域差异性也随之而来，企业文化也就有了偏差。因此，我们就看到了在企业内主流文化远不如分支文化对企业的影响力大。我们可以看到在大多数外资公司里，高层不用说大都是外籍人士，中层管理者多是来自东南亚，尤其在欧洲公司仍是普遍现象。他们较好的学历背景，熟练的语言技能以及多年在跨国公司工作的经验，对于执行公司所赋予的任务能够做到按部就班。对于雇主方认为这是标准的好员工。的确，他们在个人执行力度上是好的，如果能够将这种态度和经验教给今天的国内员工，无疑是个好的公司文化。但是，在与外企的基层雇员交流和问及此类问题时，绝大部分员工的感受是这些中层不愿意和他们沟通，也没有兴趣了解下属。我们经常提到企业文化。尤其在中国的跨国公司，朋友之间经常会问：你们公司的文化怎样？回答是：“哎，什么公司文化，你的上司是什么文化，公司就是什么文化。”而这已经成了公认的真理，于是乎大家的心态显然就转移到关注“上司的文化”意识上来了。通常在外籍主管的管理概念中，员工就是公司整部机器上的无数螺丝，只需要按照流程和公司制定的政策，像流水生产线一样运作就行。但是，今天的管理者所面对的既不是劳动密集型也不是技术密集型，而是知识密集型的团队时，问题就出现了。这些员工的思想活动丰富于其他类型的团体。/百考试题/收集/业务的流程管理、订单管理都是相对固定的，而员工的关系管理、情绪管理是永远都在动态中的。因此，管理者能否提倡一种相对积极健康的工作氛围，是凝聚团队的关键。这不仅需要管理者要具备很好的沟通能力、洞察人的心理变化能力，更重要的是管理者本身必

须具备相当的人品，才能够真正做到“为官师表”，身体力行。当上下级关系的文化差异较大时，上司不懂沟通而一味地要求所有员工迁就他自己，问题就会出现：要么员工陆续走人；要么大家集体和上司玩游戏而不实在做事在大公司有个普遍的现象，大家都很冷漠互不干预，对工作的感觉就是吃饭的工具，大家也都看惯了那些想往上走的人的心思，所以无需太卖命，混得过去就算了。人们经常会说：老板是不能选择的，只能忍了。久而久之，这个团队将不再有生气和战斗力。当市场发生变化或产业结构发生变化时，这些企业所面临的问题就不是那么容易解决的了。我们今天所看到的很多在中国的跨国公司都在玩兼并，搞改革，而它们无一例外地都是遇到了内部管理的问题。难道它们以前没有管理吗？当然有。但是无论它的管理曾经是多么成功，没有企业长远发展的企业文化管理，到今天只能是从头再来。当这个团队不再有凝聚力时，竞争对手就很容易进入市场。举个例子：在销售渠道里会有一个客户和很多上游资源的厂商有业务关系的情况。我看到过客户玩得开心时随即打电话叫一个国内厂商的分公司老总出来玩，这个老总很快就来了，一直陪到最后送客户回家。后来客户告诉我说，/百考试题/收集/如果你是客户，你是否会拒绝和这样的厂家合作呢？这使我想到了一个问题，当你问及跨国公司的员工与客户的关系管理时，他们会很自然地告诉你“我没有必要搭上自己的时间去讨好客户，然后让我的上司去他的上司那里领功请赏。”看看本土企业是如何关注和留住人才的：有个经销商的分公司经理曾经业绩非常好，由于在公司调整的短时间内没有什么突出表现，刚好别的公司在请她去，就提出辞职。当老板知

道此事后，马上打电话给她，要她先好好休息一段时间，然后到国外散散心，回来后转到另外一个岗位上继续工作，其他不用再多想。后来这个客户告诉我说：“你无法拒绝老板的诚恳”。这个经销商还会安排公司付费让中层雇员去参加MBA的课程培训，而有些跨国公司连员工申请读书贷款的事宜都不予批准。同样都是在雇佣员工为企业创造利润，相对本土企业的系统流程不完善问题，跨国公司是否能够感受到在两种机制下人才竞争优势，到底是系统的流程管理不容易赶上？还是关注人性和理解本土文化更有难度？在企业中，实施管理层这个最重要的环节能否真正接收到一个积极的健康的文化，对于企业的发展起着至关重要的作用。如果我们把管理者粗略地进行分类，有两种类型的管理者。一种是智慧型，一种是技能型。智慧型的管理者懂得把人性的因素放入管理中，充分挖掘和发挥整体的力量；技能型的管理者注重自己的经验、硬性的数据和做报告的能力，喜欢拿来主义，能干的往前冲，不能干的往下砍。这两种管理方式，一个注重长期和远景，/百考试题/收集/一个只求短期业绩的快速增长。哪一种对企业长期发展更加有益，相信所有的人都能一目了然。而在今天的中国市场上，我们更多的是在国内的民营企业当中看到第一种管理人才的大批涌现。这不得不为那些全球性的大公司感到惋惜，它们为中国市场经济的发展做出了很多贡献，并将先进的市场营销经验带入中国，帮助中国培养了大批的专业营销人才以及其他技术领域的专才。当面对今天巨大又竞争激烈的中国市场时，它们却显示出了前所未有的焦躁，而始终没有真正理解本土文化的精髓所在。"#F8F8F8" 100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载

。详细请访问 www.100test.com