

经济师《中级工商管理专业知识与实务》笔记(17) PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/83/2021_2022__E7_BB_8F_E6_B5_8E_E5_B8_88_E3_c49_83691.htm

八、跨国公司人力资源管理的内容与特点 跨国公司人力资源管理与国内企业的人力资源管理并无明显不同，只是其经营环境是国际化的，因此必须关注不同的问题和环节。具体体现在：首先，在人员招聘选拔方面，一般来说，中下层管理人员与所有作业人员都可以实现本土化；高层管理人员可在全球范围内招聘。此外，还应建立子公司高管人才储备。海外子公司管理人员必须在管理知识、技能水平和环境适应力之间保持平衡。其次，在培训和人力资源开发方面，不仅要派出人员安排培训计划，而且还要面向海外子公司全体员工建立国际化的人力资源开发体系。海外子公司经理人员需要掌握文化差异敏感性、技术技能和领导管理技能。第三，在绩效考评方面，确定评估标准不仅应包括技术技能和管理技能，还应包括管理人员对当地环境和文化的适应能力。在薪酬管理方面，薪酬设计时应考虑各国在购买力、劳动力市场竞争状况、财务制度和对外派人员“艰难处境”的额外补偿，不仅要考虑直接物质报酬，还应重视非物质报酬的管理作用。

九、跨国公司人力资源管理的基本模式（掌握各种模式的含义与特点）

- 1）民族中心型管理模式：即跨国公司认为来自母国的人力资源管理风格、知识、评价标准和人员均优于东道国，因此在管理人员和技术人员的管理上，海外子公司都倾向于遵循母公司的人力资源管理习惯。其特点在于：人事决策权等重要决策掌握在跨国公司总部手中，外派人员难以就当地需要成

功地与总部进行沟通，而东道国员工的职业生涯发展也常常受限。所以在这一类型跨国公司中，国际任职通常被认为不利于职业生涯的发展。

2) 多中心型和区域中心型：对东道国人力资源管理习惯上的差异高度重视，并根据这种差异调整公司对子公司人力资源的管理政策或方式。二者的差别仅表现为多中心型按国别调整国际人力资源管理，区域中心型则按区域来调整。其特点在于经理人员从东道国选拔，考核和晋升倾向于采用当地的程序与标准，从而可减少外派成本；高层管理人员技术职位则通常使用母国公民，并对母国外派人员的人力资源管理仍保留在总部。因此，东道国经理人员的发展也受到一定限制。

3) 全球导向型：在世界范围内任何可能发现优秀合格员工的国家开展招聘和选拔，更重视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。因此，在这一类型公司中，国际任职是一个成功的管理职业生涯的先决条件。其特点是有助于形成大批的具有国际经验的经理；建立跨国公司文化；但是培训和工作调配的成本很高，外派人员的报酬通常高于东道国籍的员工。

3. 外派人员的管理

包括外派人员的选拔、培训与开发、业绩考核以及报酬管理等方面。

1) 外派人员的选拔依据包括管理技能、海外任职动力（兴趣、责任感）、社交能力、家庭状况、语言能力。

2) 外派人员的跨文化培训：主要掌握跨文化培训的重要性的方法。重要性在于增强外派者及其家属的交际能力，对当地环境的适应能力。培训方法有专家讲授法、角色扮演、语言训练和实际体验法。（对各种方法的举例应多加注意P185）

3) 外派人员业绩考核比较困难，造成困难的因素包括：为了保证公司总体目标而损失子公司局部利益；用

以衡量海外子公司业绩的数据与母公司数据缺乏可比性；环境复杂可导致预期目标难以实现。所以考核工作应注意以下几点：使绩效评价标准与公司战略相适应；制定合适的评估标准；将多渠道评价与不同时期评价相结合。例：为了克服对海外子公司经理进行绩效考核的困难，必须使绩效评价标准与（ ）相适应。 A．海外子公司规模 B．公司战略 C．公司利润率 D．产品市场占有率

4) 外派人员报酬管理的方法：资产负债表法。即一旦外派人员的收入在东道国购买力与其在母国购买力出现差别时，公司就通过各种补贴或奖金形式弥补这个差额，使之达到平衡。也就是说，资产负债表法提供了一种使外派人员在东道国购买力与其在母国购买力相等或平衡的报酬体系。外派员工的报酬大致可分为基本薪资、补贴、福利和奖励等。

财务管理 企业的财务管理其实就是对资金的管理，即对资金的筹集和使用的管理，管理的目的在于如何用较低的筹资成本取得较大的投资收益。它主要涉及四个方面的问题：筹资决策（资金成本的计算、财务杠杆的计量以及资本结构）、投资决策（对方案进行可行性分析与评价）、资产管理和股利分配。首先来看筹资决策中的资金成本：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