

第1章 導論



本章大綱

- 1.1 國際化對人力資源的挑戰
- 1.2 國際人力資源管理內涵
- 1.3 國際人力資源管理與人力資源管理的差異
- 1.4 國際人力資源管理的重要性
- 1.5 國際人力資源管理的一般模式
- 1.6 國際人力資源管理者的能力與角色
- 1.7 結論



國際化對人力資源的挑戰

- 國際化的趨勢
- 環境不確定與文化差異提高人力資源的複雜性



國際化對人力資源的挑戰

- ❑ 隨著通訊、航空網路與交通等科技不斷地進步，使得運輸與通訊成本減少，而降低了國際間溝通的成本，而且也提升了來往的速度與效率。
- ❑ 世界經濟亦朝區域整合發展，例如：歐盟、北美自由貿易協定與世界貿易組織(World Trade Organization, WTO)，降低了國際間的經濟障礙。
- ❑ 國際間資本流動與外國人投資限制逐漸放寬。
- ❑ 國際競爭日益激烈。
- ❑ 過去移動困難的生產資源，今日在全球移動的速度比以往任何時候都要來得快。



環境不確定與文化差異提高人力資源的複雜性

- ❑ 多國籍企業在進行跨國經營時，首先會面臨新的環境，而對未來的事件難以做出正確的預測，這就是環境不確定性(Environmental Uncertainty)的挑戰。
- ❑ 大衛·利克斯(David Ricks, 1999)在其《國際商務中的障礙》(Blunders in International Business)一書中所言：「凡多國籍企業慘痛的失敗，幾乎都是因為忽略文化差異，缺乏根本的與細微的瞭解所致。」



國際人力資源管理內涵

- 國際人力資源管理的多元構面
- 國際人力資源管理的內涵
- 國際人力資源管理的功能環境



國際人力資源管理的多元構面

- 國際人力資源管理所面對的是不同國家（如母國(Home Country)、地主國(Host Country)及第三國(Other Country)），以及管理不同員工的類型（如母國員工(Parent-country Nationals, PCNs)、地主國員工(Host-country Nationals, HCNs)及第三國員工(Third-country Nationals, TCNs)）。母國員工若是在地主國則又稱為派外人員(Expatriate)，其可能為母國公司的管理者、專家或是技術人員。



圖1.1 國際人力資源管理的管理維度



國際人力資源管理的內涵(1/2)

□ 國際人力資源政策

- 國際人力資源政策係指跨國企業在海外擴張時，為因應所處的國際環境，跨國企業在國際人力資源管理上所採取的策略手段與控制措施，以及進行海外文化移植時所採取的模式。

□ 派外人員管理

- 跨國企業係透過派外人員來管理剛設立的海外子公司，有關派外人員管理包括了人員的選拔、培訓、績效考核、薪資管理、職涯管理與勞資關係等議題。



國際人力資源管理的內涵(2/2)

□ 跨文化人力資源管理

- 由於跨國企業是在不同國家地區發展，文化差異會造成人力資源管理也必須跟著調整。

□ 當地人力資源管理

- 當地人力資源管理的內容包含了選拔、培訓、績效考核、薪資管理、職涯管理與勞資關係等人力資源功能，不過在當地政治法令、社會風俗與文化環境不同的情況下，與母公司的人力資源管理不盡相同。



圖1.2 國際人力資源管理的內涵

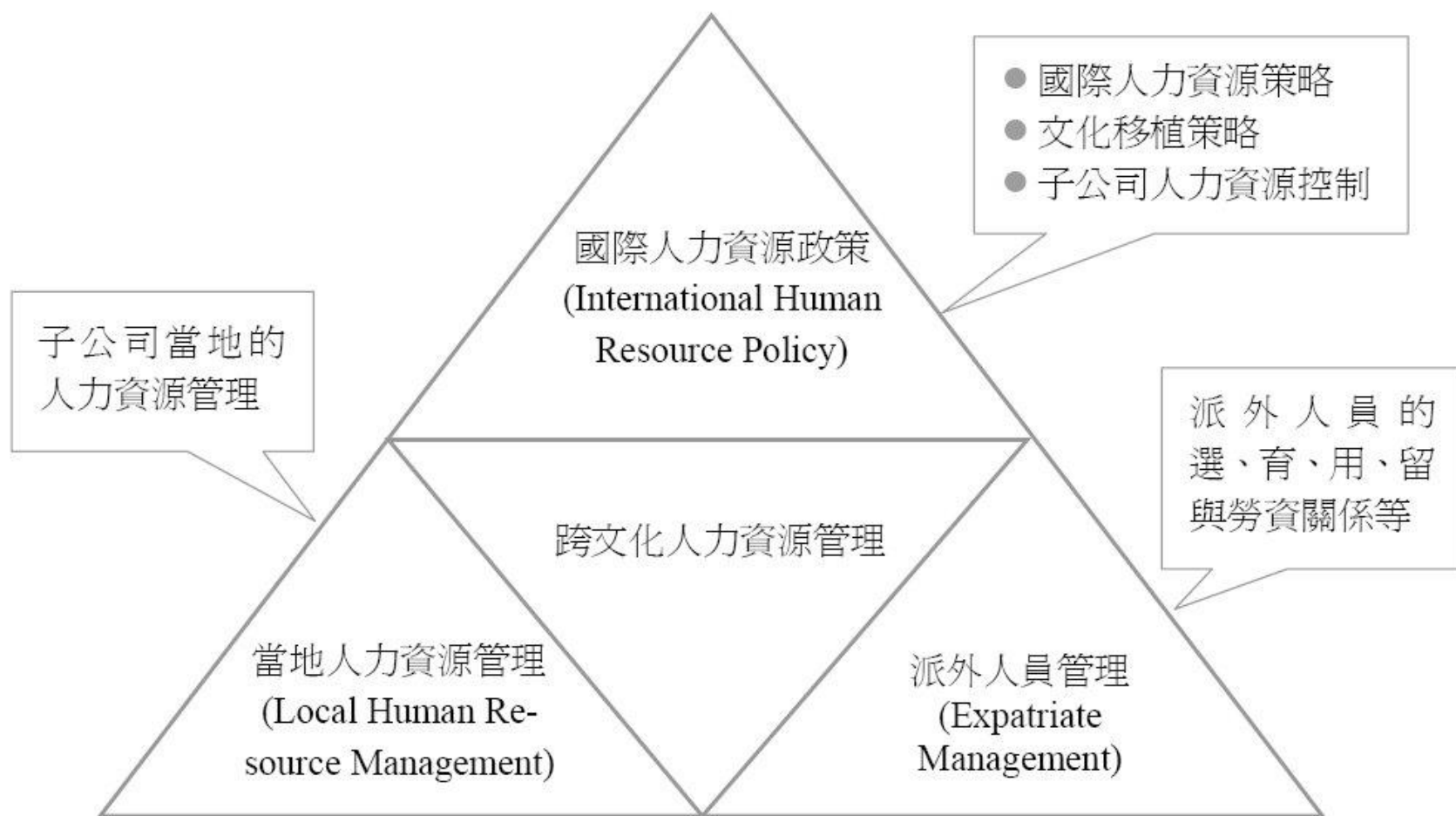
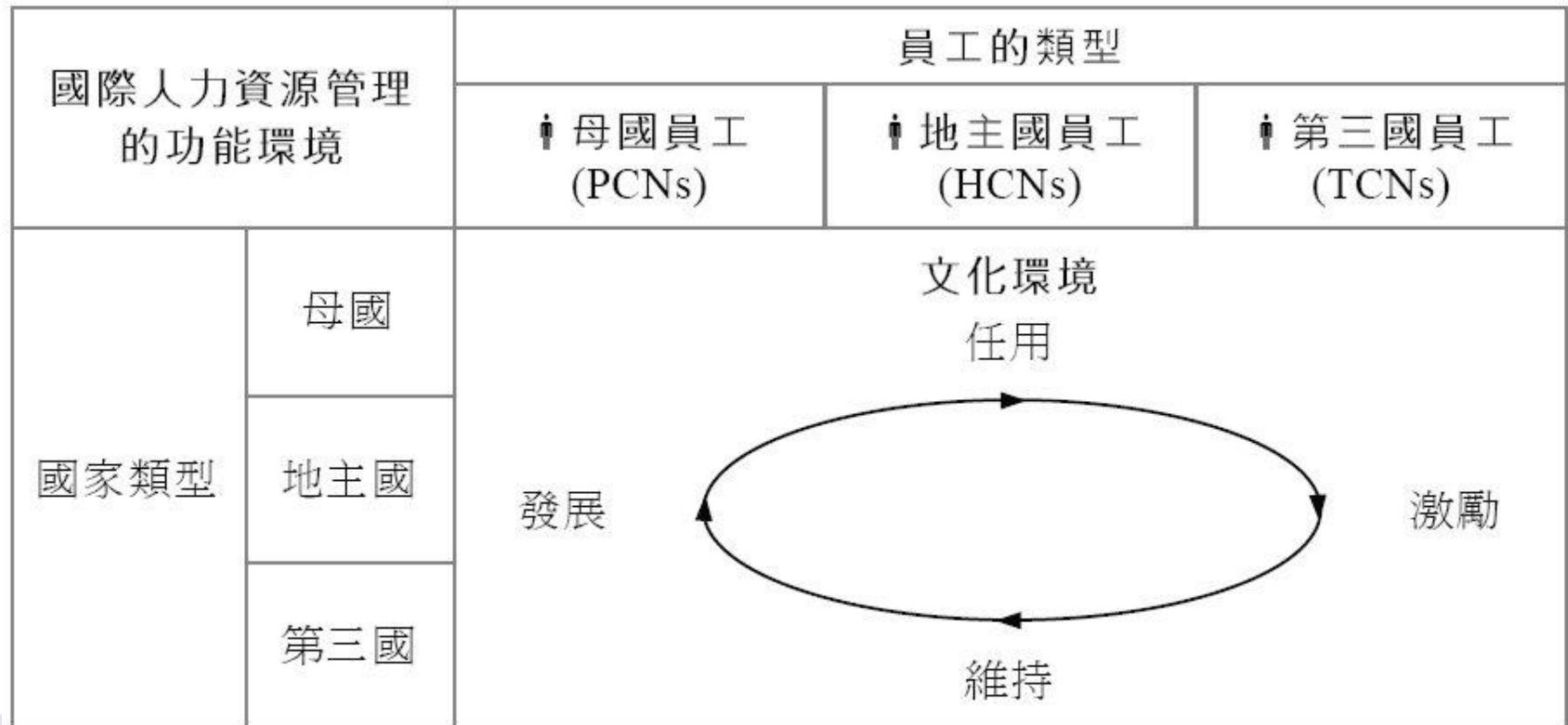


圖1.3 國際人力資源管理的功能環境



國際人力資源管理與人力資源管理的差異

- ☐ 摩根觀點
- ☐ 阿卡夫觀點
- ☐ 道林觀點



摩根觀點

- ❑ 高瞻遠矚的考量：例如：國際人力資源管理除了一般員工的薪酬福利外，還需考量派外人員的福利等。
- ❑ 較大的範圍與活動：例如：派外人員於地主國的所得稅與匯率之補貼是一般人力資源管理所沒有的。
- ❑ 更多的風險曝露(Risk Exposure)：國際人力資源管理風險較高，例如：派外人員的失敗，以及更高的派外人員薪酬與福利支出。



阿卡夫觀點

- ☐ 更多的功能
- ☐ 更龐雜的功能
- ☐ 對員工的個人生活有較多投入
- ☐ 階段重點調整
- ☐ 外在因素的影響



道林觀點

- ❑ 考慮更多的人力資源因素
- ❑ 需要具備更廣闊的視野
- ❑ 要更關心員工個人生活
- ❑ 隨著派外人員與當地員工的交替而轉變重點
- ❑ 風險曝露
- ❑ 更多的外在影響
- ❑ 派外人員特殊的功能
- ❑ 當地人力資源的環境差異
- ❑ 不同國籍別的人力資源管理
- ❑ 跨文化的人力資源管理



國際人力資源管理的重要性

- ❑ 國際人力資源為多國籍企業網絡的基礎
- ❑ 國際人力資源為國際化進程的基礎
- ❑ 國際人力資源是跨越國界知識傳遞的基礎



國際人力資源為多國籍企業網絡的基礎

- 多國籍企業內部強調建立互利的交換關係，此一關係有賴於信任關係的建立，以減少內部層級的不確定性。此種信任即成為多國籍企業聯繫著地理與目標分散網絡組織的基礎，潛藏於社會網絡之中。社會網絡具有動態性、根植性、中心性與開放性的內涵與特徵，是社會單位間體系關係的複雜結合，包括：政治、經濟、管理，以及文化的網絡關係。



國際人力資源為國際化進程的基礎

- 在國際進程學派的假設下，國際化進程能提升人力資源的歷練與經驗；而人力資源的歷練與經驗也可促使多國籍企業國際化進程的推展，兩者為一種互動的過程。從國際化進程學派的觀點來看，國際人力資源的培養與發展是國際化進程的重要動力來源。



國際人力資源是跨越國界知識傳遞的基礎

- 多國籍企業管理國際人力資源跨越國界的流動，就是國際知識管理的一種型態，其可藉由國際人力資源跨越國界傳遞知識，維繫跨國經營特有的優勢，並透過像組織網絡內外部的學習，創建出新的知識與優勢。



國際人力資源管理的一般模式

- ☐ 本國中心模式
- ☐ 多中心模式
- ☐ 全球中心模式
- ☐ 混合中心模式



本國中心模式(1/2)

□ 優點

- 母國派外人員熟悉母公司，能在派遣後移植母公司的目標、政策及經營。
- 母國派外人員有較強的技術與管理能力。
- 母國派外人員能與母公司保持有效地溝通與聯繫。
- 母公司容易控制海外子公司的經營。



本國中心模式(2/2)

□ 缺點

- 母國派外人員較難適應地主國語言以及社會經濟、政治和法律環境。
- 選拔、培訓與維持派外人員的費用較高。
- 會受到地主國政府的壓力，因為這種模式阻礙了當地人員擔任高階經理的機會，是一種文化差異及矛盾的公開化與擴大化，可能會與地主國政策相違背。
- 母國派外人員在地主國完全採用母國的管理方式，極易引起文化偏見與衝突或甚至產生嚴重錯誤，例如：因不瞭解當地消費習性而錯失商機。
- 有些派外人員的家人無法隨行或家人無法適應當地生活，進而使家庭產生關係的調整問題。



多中心模式(1/2)

□ 優點

- 大幅降低了語言障礙與當地經營的溝通成本，公司無須投入昂貴的費用進行語言培訓。
- 這些當地經理人熟知地主國的社會經濟、政治和法律環境，以及商業慣例等。
- 當地人的薪酬福利等人事費用可能較低（此種情形從已開發國家派遣至開發中或未開發國家較常發生）。
- 為當地人提供了晉升的可能性，如此可增強他們的責任感，且可能使其表現比母國派來的人員更好。
- 對地主國政府本土化的需要做出了有效的回應。



多中心模式(2/2)

□ 缺點

- 當地經理人可能較不瞭解母公司的經營模式，而無法有效地控制子公司的運作。
- 當地經理人與母公司的溝通交流較容易產生障礙。
- 母公司可能因此失去培養跨國經營人才的機會。



全球中心模式(1/3)

□ 優點

- 因為其內涵與多國籍企業的優勢相一致，亦即多國籍企業有能力在全球範圍內合理地利用自然資源、財政資源及技術，甚至是人力資源。
- 第三國國民通常是一些職業的、國際商務的經營管理人員，其所需的費用與母國國民相較下，相對較低。
- 第三國國民往往可能較為熟悉地主國的社會文化、經濟、政治背景，而彌補了母國人員的不足。
- 培養了一批國際經理人才，並創造出強大而統一的公司文化與非正式管理系統。
- 較其他模式更具有派駐多個國家的經驗，以及核心優勢的多項轉移，來創造價值的能力。



全球中心模式(2/3)

□ 優點

- 減輕文化短視，並提高對當地市場的反應能力。
- 對於某些知識密集型的產業而言，透過多元文化背景的一群人在一起工作，能夠用不同角度看待問題，以創造不同的思維。

□ 缺點

- 地主國對經理人員的國籍有時較為敏感，特別是那些國家或民族之間有爭端的第三國國民，更甚者會拒絕其入境（例如：阿拉伯國家與以色列之間）。
- 這種模式由於需要在廣大的全球地理範圍內分散地進行招聘，加之語言文化方面的培訓及其家屬在不同國家的流動，花費依舊很大。



全球中心模式(3/3)

- 管理人員國際化會造成母公司在人力資源管理上實施較高层次的中央控制，對子公司經理用人方面限制較多，因此，實施以此種模式需要較長的時間。
- 絕大多數的國家都會要求僱用外國公民的公司必須提供複雜的書面資料，但準備這些資料可能必須花費較多時間與金錢，而且有時根本毫無幫助。
- 被置於多國籍企業全球「快速跑道」上的經理們，得到的豐厚薪酬與職權可能會在公司內部引起其他同仁的不滿和怨恨。



混合中心模式

- 在實際經營中，多國籍企業常要考慮各種相關變數，如國外子公司正處於籌備階段；母公司要培養有國際導向的人才；子公司與其他地區作業密切相關，不能自治；母公司需要取得有關國家和地區的專門知識；在經營中為關鍵因素的技術知識和技能無法受法律保護時；沒有合適的經理等。此時，母公司可以聘僱本國國民或第三國國民任職海外公司經理。如果在另一組變數條件下，或是當地區市場的專門知識在公司的國際業務經營中起了主要作用時，僱用當地人會更為合適。



國際人力資源管理者的能力與角色(1/2)

- ❑ 多元文化的認知：對於不同文化能有所瞭解與尊重。
- ❑ 語言的能力：國際人力資源管理者若能具備兩種以上的語言，將有助於與不同國籍的員工做好溝通的工作。
- ❑ 處理不同國家與族群文化衝突的能力：對於不同文化所產生的衝突具有化解能力，以維持工作良好的氛圍。
- ❑ 具備國際性視野：具有國際觀且能以「全球思維，在地行動」(GlobalThinking, Local Action)的觀點來處理公司全球人力資源的布局與工作。



國際人力資源管理者的能力與角色(2/2)

- ❑ 面對來自外界不同壓力的能力：由於國際人力資源管理者所處的環境受外界的影響較大，因此，必須有能力面對來自外界不同壓力的能力。
- ❑ 願意承受較大的風險：當人力資源管理的範圍擴大至跨國領域甚至全球時，所面臨的風險以及不確定性也就愈大，因此，國際人力資源管理者必須能夠且願意承受較大的風險。
- ❑ 具有更寬闊的包容心：對於面對許多來自不同文化的員工，意味著眾多不同思維的員工，如何能以更寬闊的心胸來包容，避免以自我價值做判斷，更將是國際人力資源管理者所面臨的挑戰。



結論

- 多國籍企業管理者必須體認人力資源管理與國際人力資源管理之間的差異，克服在海外環境管理人力資源的困難，以在國際營運上實行更有效的人力資源管理策略。

