

浅析中国民营企业与本土化外企人力资源管理的异同及改进可能

田子雨

上海市民办位育中学

[摘要]在经济全球化的背景下,中国的市场渐渐变得更加多元化。除了本来的国有企业,民营企业的数量在日益增多。更多外企进入中国市场,实现了本土化。在企业发展的过程中,优秀的人力资源管理可以帮助公司提高效率,明确企业文化,实现可持续发展等。民营企业想要在市场上获得更高的竞争力,需要进一步发展在人力资源管理方面的策略。

[关键词]外企本土化,民营企业,人力资源

[DOI] 10.12252/j.issn.2096-6261.2021.11.1838

一、引言

二十一世纪,是经济全球化的时代,信息以及人才在国际上的流动加速,使得各国市场变得更加多元化。这种新的变化给企业带来了更多的可能,外企大批进入中国市场,民营企业日渐兴盛。人力资源,在不同的企业中,得到了不同程度的重视和投资。其作为公司的一种宝贵资源,可以帮助企业达到可持续性发展,为公司带来和谐的环境,甚至有益的创新。

在人力资源的实践中,外企在渐渐实施本土化,譬如进一步重视对于本地员工以及管理人员的培养。民营企业因为其企业的性质,相较之大都忽视对于人力资源的培养。从规模上来看,本土化外企往往会设立专门的部门去管理施行人力资源的管理。但面对全新的文化背景,冲突和矛盾经常会发生在人力资源管理不够恰当的背景下。相比而言,大部分民营企业的人力资源管理比较不成体系,尚未发展出运作规律,核心目标等。对于员工的培训等大都停留在技术培训,而非潜力挖掘。

二、公司案例

接下来我将介绍四个案例,分别为花旗银行,山姆会员超市,上海淀山勘测有限公司和华为公司,了解企业现状,以比较他们在人力资源方面的异同。

(一) 花旗银行

花旗银行是首家在中国开业的美国银行,最早于1902年在中国开设第一家分行。

通过采访花旗银行上海分行的HR,可以得知,花旗银行的人力资源管理可以简单地概括为“以人为本”。培育一种互相包容,尊重的环境。在花旗银行中,女性员工要占据一定比例,还有公司推崇的灵活办公,可见花旗银行所展现的极佳企业文化,同时这种文化可以给企业员工带来激励作用。尽管冲突和分歧会不可避免地发生,但为公司考虑的原则已经可以扎根在花旗银行员工的信念中。

(二) 上海淀山勘测有限公司

上海淀山勘测有限公司最开始成立于2003年,主要致力于各类建设工程服务,和精密空间定位的服务。

经过了在上海淀山勘测有限公司的实习,可见淀山作为规模较小的民营企业,尽力为员工不同的背景,条件,提供了不同的资金支持和鼓励,这依赖于人事部门的有效管理。在公司内部,项目流程管理实现了线上办公,以此将项目交接的时间缩短,效率提高。

(三) 华为技术有限公司

华为技术有限公司于1987年成立于中国广东,是全球顶尖的ICT(信息与通信技术)企业。

华为发展至今的历程经历了多方面多次的改变与创新。例

如1996到1998年的市场部大辞职和改造管理,再到后来华为锁定了IBM(International Business Machines Corporation)为自己的学习榜样和战略合作伙伴,引进了IBM的管理方式和人才。在对华为员工的采访中了解到,华为公司不仅对于少量优秀员工有股份奖励,而且专注于营造良好的工作环境。

(四) 山姆会员制商店(沃尔玛百货有限公司)

第一家山姆创建于1983年,至今已经有近四十年的历史。山姆主要用会员制的方法进行销售。

在公司内的人力资源管理中,多样性是山姆主要发展的核心企业精神。其中的分类包括种族,性别,国家等等。在员工中,每个特定群体都要达到数量标准,以此达成多样性。除此,在去山姆超市购物的切身体验中可以感受到,员工的热情服务是山姆超市的招牌。山姆十分注重对于员工的培训,所以消费者对山姆服务的评价才能高于绝大多数的会员制超市。

三、异同分析

(一) 人力资源管理现状

对于华为技术公司来说,人力资源的侧重点除了传统意义上所涵盖的工作,更多地注重在提高员工能力,激励员工效率上。华为公司著有《华为基本法》,长达将近两万字,其中就有非常详细的人力资源管理方法等。和花旗相比,有着竞争更加激烈的“狼性文化。”但考虑到花旗已经有百年之久的历史,公司整体处于更加稳固的阶段,不追求像华为那样突飞猛进式的发展,这样的管理方法并不适合花旗。反而现在花旗所推行的“以人为本”的管理方法,可以给花旗带来更持续性的发展。

可见,华为的人力资源更加注重员工在公司内的表现,给员工提供提升的机会,而对于员工工作外时间的安排并不关注,相比而言,花旗的人力资源却先尊重员工,包容员工,时刻考虑到员工除了在公司里,作为人的一部分。

对于淀山勘测来说,人力资源的管理相对而言比较薄弱主要囊括的比如培训,招聘,薪酬等。淀山现阶段作为规模较小的民营企业,主要的重心还是在公司利益的创造上面。淀山现阶段的人力资源比较接近华为的管理特点,主要通过激励员工来和企业一同进步,但个体的人力资源管理特征并不是非常鲜明。

山姆超市尽管有着全面的人力资源管理体系,以及核心观念,但是因为规模大,而且公司的重心在销售上,对于底层员工的人力资源管理有时会出现纰漏。这一个点在许多山姆的员工交流平台上都有体现。主要原因在于山姆底层员工人手不够导致的工作量超标。

(二) 激励机制

激励机制是公司人力资源运行中最基本也是最核心的部分。一个企业如果没有完整优秀的激励机制，员工很有可能会效率降低，风气萎靡，这样可能会导致企业的业绩不佳。激励主要可以分为经济的和非经济的，每个公司都会有不同的侧重点。

对于花旗银行来说，激励策略比如开放性考核，旅行奖励，公司期权奖励等，都更加偏向激励策略中的平等理论。主要是指在经济以及非经济的情况下，都公平的对待员工。这也和花旗的企业文化相契合，以人为本，以及尊重，包容的企业氛围。

对于华为公司，激励机制主要是科学管理理论，这个理论由Taylor在1910年提出，认为资金是激励机制中最重要的的一部分。在华为公司里，有着激烈的竞争，高淘汰率，但与此同时，剩下的员工有着丰厚的工资，奖励，细致周到的工作环境。

华为引进了股份奖励的方法去奖励优秀的员工，在这种机制下，尽管激起了许多员工的工作欲望，但与此同时，也让许多员工无法忍受华为公司的巨大压力。山姆现阶段的激励手段和华为比较相像，主要通过绩效考核等让员工自发努力工作。

淀山勘测公司的奖励机制与华为公司也比较相似但却没有那么激烈。主要是两部分，经济与非经济激励的结合。员工的升职给员工带来成就感和荣誉，加薪来激励员工继续努力工作。

四、改进可能

（一）外企本土化

前文所提到的外企本土化所面临的最大的问题，也就是文化冲突所造成的人力资源管理问题，需要较长时间的发展来彻底改善。比如山姆超市，其公司所具有的企业文化，也就是多样性（diversity），这一个举措极大程度上帮助了山姆超市去进一步地进行中国本土化。因为要求每个族群和每个性别都在公司员工中占据一定的数量，就可以减缓一些不平等的状况。

但是，在现如今的中国市场中，外企中的中方员工和西方员工在收入上往往有比较大的不平等，外方员工收入大于中方员工，这可能造成员工之间关系的恶化，以及阻碍人力资源管理。这一现象可以归咎于两个原因。第一，是硬性条件上，中方没有掌握一些垄断性的技术以及信息。第二，则来源于文化上对于外国员工，“物以稀为贵”的心态，造成了主观的偏好。这在人力资源的管理上可以提出以下两点进行改善。

首先，可以更加有针对性地为中方员工提供培训以及交流的机会。相比于民营企业，外企的人力资源培训更多的是去深入这个公司的母公司管理制度，以及了解先进技术以及思想这两方面。本土化外企可以更加具有针对性为员工提供培训，比如帮助员工适应文化等，形成培训的体系。

其次，可以促进员工之间的关系。为了改善企业中不够本土化的一部分，可以借鉴山姆超市注重多样性的企业文化，以及在花旗银行中各种为社会少数人群所举办的节日也可以培养公司中的多样性，消除双方之间的偏见。

（二）民营企业

在民营企业中，人力资源大都发展比较局限，比如对于员工的培训，更多的停留在岗位本身。然而，想要公司进一步的快速发展，员工不仅仅要是公司中的一个岗位，而是更多的可以看到整个公司，为公司着想。这可以主要通过三方面改善。

1. 员工培训

公司应该强化以及规划更加合适的培训力度。通过借鉴外企的人力资源培训方式，吸收进公司内部的培训方针。在民营企业中，培训往往来自上层管理者对于下层管理者的直接培训。但除了管理人员的言传身教，可以给员工计划合适的讲座，以及体验活动。除了培养员工的专业技能，也不能忽视员工整体的商业思维，培养员工对于公司本身的理解度等。否则员工很难达成为公司着想这一目的，而进一步产生对于公司的效益。

2. 激励机制

完善激励机制也很重要。华为公司作为民营企业中成功的典范，“狼性文化”是其中国本土化的一环，更加适应了中国文化下，员工对待工作的态度。然而以股份作为奖励的激励机制是在华为公司改革后，为企业带来了巨大收益的机制改善。这样的激励机制，不但让员工收获了荣誉以及金钱上的满足，更加将员工和公司进行了连接，一举多得。一个完善的激励机制，可以调动员工的积极性，为公司带来长远的利益。

3. 企业文化

培养深厚的公司企业文化是不可或缺的一环。在花旗银行的案例中，“以人为本”的企业文化，已经成为人们眼中花旗银行的代名词。尽早培养公司文化，可以增强员工和员工，以及员工和企业之间的凝聚力。人力资源管理的发展也可以是公司文化的一部分，对员工起到激励作用。可以挖掘员工想要的公司氛围是什么样的。根据马斯洛需求，人力资源管理需要明晰什么样的价值观可以真正让员工喜欢，信服，以此提高员工的忠诚度。

（三）企业敏感度

除了以上所提到的人力资源管理异同以及改进可能，人力资源的管理要时刻和文化以及大环境的改变做基础。在近几年的疫情背景下，尤其是民营企业可能会面临一些公司亏损的情况。花旗银行在疫情期间提高了对于员工的健康保障，由此可以促进员工对于公司的满意程度，也就是积极度，进而连接到花旗银行业务的核心：服务。除了这一部分的员工福利的加强，花旗银行通过内部的调查，还设计出了完善的在家线上办公体系，并一步步做得更好。可见花旗银行人力资源管理对于大环境改变的敏感度，维持了公司的稳定性。通过花旗银行的案例，可以借鉴到当下新冠疫情的改变，公司人力资源改善的思路。

参考文献：

- [1] 王晓娇“外企人力资源管理浅析及其对国有企业的启示”《现代商业》1673-5889(2020)26-0074-02
- [2] 王养成“跨国公司人力资源本土化的影响及对策思考”《商场现代化》2007年7月(上旬刊)总第508期
- [3] 成呈“在华外企人力资源本土化策略选择”《企业导报》2013年第15期