

# 我国跨国公司高级管理人才应具备的素质

王 海 澜

随着我国跨国公司的建立与发展,跨国经营高级管理人才的需求矛盾日益突出。国际竞争说到底人才的竞争。从长远看,我国跨国公司需要有一大批热爱祖国、勇于开拓、踏实肯干、有强烈事业心的管理人才;更需要能够在国际竞争中适时对企业的经营方向进行决策、全面管理海外企业、以便使企业不断发展壮大的高级管理人才。

人才是事业成败的关键。跨国公司的高级管理人才则是我国跨国公司能否走上成功之路的关键。1984年,上海纺织局在毛里求斯开办一家针织厂,总投资(中外方共计)为400万卢比,到1991年,固定资产已增至2000万卢比。通过分红,中方已收回投资的500%,成为我国海外先进企业。在谈到成功原因时,上海纺织局的有关人士说,关键就是选派了一名有才干的中方经理。

什么是高级管理人才?我国跨国公司高级管理人才是指受过国际型企业管理的专业训练,有较强的理论基础和丰富的国际化经营的实践经验,具备当代企业管理素质的人员。具体说,他们应具备下列条件。

## 一、必须掌握有关的理论知识

我国跨国公司高级管理人员应具有国际型、务实型特征。据此,他们应掌握如下理论知识:

1. 企业管理是一门综合性学科,高级管理人员应掌握生产管理、财务管理、财务分析、会计、统计、行销管理、市场调查及信息处理等理论知识,从而具有全面的企业管理能力。

2. 外语是到海外工作的基本工具,对跨国

公司的高级管理人员更是如此。如赴任国语言属于在国内不便于学习的语种时,也应在掌握英语的前提下,尽快掌握当地语言。

3. 作为一名高级管理人员,为使企业获得成功,必须把企业员工的积极性调动起来。为此,还应掌握行为科学,了解企业员工的行为规律,以及影响个人行为的环境、组织及相互关系。此外,还要懂得消费者的行为规律及其心态。

4. 电子计算机是现代管理的一个重要手段,高级管理人员要能应用计算机进行辅助管理。同时,经贸工作也离不开数学,因此,应用数学、运筹学也是必须掌握的知识。

5. 高级管理人员要参与国际竞争,就必须通晓国际经济的发展与规则。为此,他们还应掌握国际商法、国际税收、国际商业、国际金融、国际理财和国际管理等专业知识。

## 二、应具有良好的能力素质

人才的能力素质,主要是指人才在实践中逐步形成的思维定势和行为定势的总和,也是能力形成的基础和发展的条件。我国跨国公司高级管理人员应具备的能力素质是:

1. 政治素质。政治素质是诸项素质中的首要素质。高级管理人员必须坚持四项基本原则,热爱祖国,能吃苦耐劳,奋力拼搏。以往正、反两方面的经验都证明,唯此才能经受住各种严峻的考验,才能取得优异的成绩。

2. 业务素质。国际化经营的环境千差万别,不能固守已有的知识与经验,需要开阔眼界,不断更新知识。同时,要有极强的工作热情和高度的责任心,对实现既定的工作目标不仅信心足,而且能处理好人际关系,调动各方面的积极因素,以利取得最佳效果。

3. 身体素质。驻外工作要求高,节奏快,任

(下转第5页)

最迟于 1999 年 1 月 1 日开始,实施经货联盟的第三阶段。欧共体十二国届时将采用单一货币并建立统一的欧洲中央银行。

与此同时,西欧还把其一体化的触角伸向中欧地区(原东欧国家)。1991 年底,欧共体已与匈牙利、波兰和捷克三国签订了自由贸易协议,决定加强彼此间的政、经合作;1992 年 1 月,欧共体又与保加利亚和罗马尼亚开始类似的谈判。

西欧经济一体化的深化,必定会大大激发该地区在九十年代的经济发展潜力。据专家预测,九十年代中、后期欧共体的经济增长率将由于西欧地区各项一体化措施的实施而提高一个百分点,达到年均 3.5% 的水平。一般而言,直接投资与经济增长是成正比的。所以,九十年代这一地区的外国直接投资水平无疑会有很大的提高。

(2) 美国经济的不景气,将严重影响其在九十年代吸收国际直接投资的速度 八十年代开始,美国曾一度成为国际直接投资的天堂。大批日本、西欧甚至发展中国家的企业去美国投资设厂,购买产业。1981~1984 年间,美国吸收的直接投资几乎占经合组织国家吸收总额的 63%,但至八十年代末,美国经济却出现了增长乏力的迹象,进入九十年代,更是连年衰退。1990 年第四季度和 1991 年第一季度连续出现六个月的负增长,1991 年第四季度起,又再次陷入衰退。由于美国经济的不景气,外国在美国的直接投资水平开始出现下降的趋势。目前,美国经济仍未见好转,直接投资回落的趋势还将持续下去。西欧的经济增长速度虽从 1989 年起也开始下降,但平均水平仍比美国快得多。因此,九十年代、至少在九十年代上半期,国际直接投资的重点仍将在西欧地区。

(3) 两德统一将提高世界各国对原东德地区的投资兴趣 两德统一后,东部地区的恢复和重建需要大量资金。据预测,2000 年以前,重建东部地区所需的全部投资将高达 2 万亿马克。在此情况下,德国政府不得不把眼光转向外界,希望得到外国资金的支持。为此,德国政府从 1991 年起专门制订了一系列吸引外资的措施,如提高官方贴现率,放松对股票市场的管制等等。在直接投资领域,政府也颁布了许多优惠政策,如每一位投资于东部地区的人士都能享受一笔按投资金额计算的投资补助费,企业经营后还能享受优惠税率以及加速折旧等。德国政府还派遣经济部长专程赴美、日两国进行游说,劝说两国的企业家去东部地区投资,这在战后德国历史上堪称绝无仅有。在优惠的投资条件和大张旗鼓的游说鼓动下,美、日等国已经陆续向东部地区直接投资。综上所述,九十年代,西欧无疑仍将成为国际直接投资的一个热点。

(上接第 68 页)

务重,强度大,没有良好的身体素质是无法适应的;同时,要能适应当地的地理气候,风俗民情,特别是饮食习惯,也必须具有强壮的体质。

4. 调研能力。任何国家、地区均有其自身的特点,要能了解赴任国的社会状况、历史、文化、经济同我国的关系,尤其要全面了解我国建国以来同赴任国关系的发展变化。日本在这方面有些做法是值得借鉴的。日本企业要求出国工作人员了解:(1)赴任国是否被日本占领过,这有利于了解该国对日本的民族情感;(2)两

国历史上关系如何;(3)目前两国间的贸易、人员交流、技术合作等情况;(4)驻在国一般公众对日本和日本人了解的程度;(5)是否有反日情绪,其理由是什么,等等。他们要求派驻海外的工作人员在了解诸如此类问题的基础上,规范自己的言行,避免不必要的摩擦,与当地人民建立起信赖关系。我国与日本情况虽不尽相同,但派往海外工作的高级管理人员也必须具备这种能力,并在深度和广度方面把调研工作做得更好、更有特色。