

对海外企业人员选派和国际型人才开发的思考

答
朝
宗

随着改革开放的不断深入,越来越多的中国企业认识到企业的发展不仅需要占领国内市场,而且更需要拓展企业的国际空间,使企业在国际市场上也占有一席之地。近年来,不少企业纷纷走向海外,投资办厂,开公司,拓展海外业务,成为新一轮经济发展的一个新的增长点,而在拓展海外业务的过程中,除了要考虑投资资金、规模、经营机制、方式以及经营品种等问题外,如何选派海外企业管理人员和对国际型人力资源的开发,已成了一个不可忽视而必须加以考虑和研究的问题。一项对欧洲 400 名跨国公司经理人员的调查显示,对欧洲公司进一步国际化的最大压制因素是缺少国际型人才。由此可见,这个问题越来越受到企业界和学术界的重视。因此当我们在考虑海外企业发展的同时,必须对此予以重视,本文试就这一问题进行探讨。

一、目前海外企业人员选派中存在的问题及原因

上海国有企业是在 80 年代初期开始逐步走向海外的,而在 90 年代得到了较快的发展。目前上海已在 70 多个国家和地区建立了 450 多家海外企业,然而这些企业所派出的管理人员,熟悉外贸的往往不熟悉生产技术,懂技术的又往往在外语和外贸业务方面是弱项。有些外派人员,由于个人的经历和性格等方面的原因,长期不能适应国外的工作环境和压力,不适应外来文化的冲击,以致形成严重的心理负担,等等。因此,一方面选派人员的总体素质亟待提高,另一方面就是迫切需要培养开发国际型人才。

上述问题的存在,原因是多方面的。

首先,对海外战略的长期性、艰巨性考虑不足。一个企业在决定其选派海外人员的人事政策时,是受其经营战略倾向及价值取向的影响的。海外企业的经营目标同母公司的战略目标应该是一致的,因此在决定向海外拓展建立海外企业时,就必须从战略的角度充分认识到实施该计划的长期性和艰巨性,而不少企业由于受管理体制和经营机制等方面的影响,往往缺乏这种战略的考虑,自觉或不自觉地采取一种急功近利的价值取向,对海外企业的考虑往往停留在起步阶段,对人员的选派、调配也往往是随机性考虑多于战略性考虑。这样致使一些派出人员在经营中也往往只考虑短期利益而偏离了海外拓展的战略方向。

其次,在人员的选派上照顾性、安慰性情况不少。在某种程度上一些企业还存在着把海外公司视作是对一些即将离退休人员作为最后安慰的安置场所,认为这些同志辛辛苦苦干了一辈子,让其最后到外面去走一遭,过渡一下,也算有个交待。而这些同志往往又被安置在海外企

业的领导岗位,由于这些同志年龄偏大,加上其他方面的因素,无疑会给海外拓展的长期规划与实施带来一些局限性。

再次,在人员的选派中往往偏重于业务能力的考虑,而忽视其心理素质,以及对外部环境,文化差异的适应能力,并且缺少足够的赴任前的培训和教育。致使一些选派人员到了国外却由于对国外的工作环境、节奏和压力以及外部文化差异的冲击缺少足够的心理准备,造成严重的心理负担,失去在国外工作的信心而想回国。

另外,企业中尤其缺少高级的国际型人才。企业中可供选择的人员有限,有时在人员选派上,明知不是最合适的人员,但由于一时急需,而不得不作为一种应急措施而派出。这对海外企业的运作必然会产生负面的影响。几年前外经贸系统曾作过一次外派人员文化程度的调查,结果大学以上文化程度的只占 43.7%,而中专以下的却占 22.6%,光从文化程度分析也可略见一斑。近两年这种局面虽有所改善,但由于受派出单位战略倾向的影响,以及在更换常驻人员的手续与操作上的不易,上述情况的改变仍不容乐观。

二、积极有计划地开发国际型人力资源, 才能保证海外拓展战略的顺利实施

在新形势下,如何拓展海外局面,在瞬息万变的国际市场竞争中,发展跨国经营,这不仅取决于企业的战略规划和经营策略,更主要的是要有一批贯彻和实施这种规划和策略的人,这些人不仅要有全球眼光,能审时度势,把握机会,而且知识面宽,善于管理。

国际市场的竞争,归根结底是人才的竞争。海外企业如果缺少国际型人才,又没有开发和培养这种人力资源的渠道,就很难在国际市场的激烈竞争中取胜,企业的海外拓展战略也就势必受阻。

而怎样才能获得这样的人才?一些企业在抱怨这方面人才短缺的同时,往往希望有现成渠道输送,或通过招聘和推荐立刻解决,其实这种想法是被动和消极的。这种拿来就能用的想法也不切合实际,即使通过招聘或推荐发现一些具备上述某些特点的人,但由于缺乏对本企业的深刻了解和沟通,很难马上发挥其作用。而积极的对策应该是主动地有计划地开发和培养这方面的人才,让人才在培养和实施的过程中脱颖而出。根据目前海外企业发展水平和实际需要,企业应该在现有干部队伍中选拔一批条件好,年富力强的同志,对他们在外语和其他专业知识方面进行强化训练,并尽可能多地让他们了解不同文化间的差异,同时让他们参与企业海外战略的讨论和规划的制定。并在这种基础上适时派他们到海外进行实地调研和进行短期的实际工作,以增强他们对企业海外拓展战略的认识和得到必要的锻炼。并要求他们对企业制定的规划提出建议或批评,以便进行不断地修正。这样做也是为了便于对这些人员进行更深入的考察和培养。通过这种有计划的培训,最后再从这些人员中挑选出具有领导气质,适应性强,思维敏捷,有志海外工作的优秀同志,派往海外工作。

人力资源的开发是需要投入相当的人力物力和财力的,这也是一种投资,对于一个企业来讲,要舍得这种投资,这种对人和企业未来的投资,在现在竞争日益激烈的情况下是一个有远见的企业必须采取的明智举措,而国际型人力资源开发更是一个雄心勃勃的企业站在高起点上的一种超前行为。

三、开发国际型人力资源还应考虑的几个问题

在认识到开发国际型人力资源对企业海外拓展战略的重要性,并且有计划地组织实施后,在国际型人力资源开发过程中,还有一些问题应加以考虑。

(一) 开发国际型人力资源,要注重对选派人员内在因素的考虑同外部激励、保障条件同时并举,使精神与物质两大因素都得到重视。除了考虑被选派人员的文化程度、知识结构、工作能力、领导才干、年龄以及适应性等内在因素外,还必须考虑与之相应的激励和保障计划等外部条件。只有在内部因素同外部条件能取得和谐的情况下,才能形成一种合力,使整个开发计划有望成功。

而以往在开发,培养人才,选派人员方面往往偏重于对选派人员内在因素的要求,而低估了外部条件对人才开发所产生的影响,以致由于内外因素得不到平衡,而影响了所期望的效果。

在考虑激励和保障条件时,对所派人员的工资福利待遇问题,始终是个既敏感又实际的问题,处理得好能起到很好的激励作用,反之会挫伤多方面的积极性。笔者认为,根据我国目前的实际情况,在确定这方面政策时,可以把握这样几个原则:(1)到海外去工作有足够的吸引力。(2)与母公司同级人员相比,差距不宜太大,应有利于母公司与海外公司人员互相调动既顺利并且乐意。(3)在基本收入稳定的前提下,再根据绩效挂钩的原则进行奖励,让其感到所付出的得到了相应的回报,并起到激励作用。

另外在保障方面,除了一般概念的医疗保险、劳动保险、社会保险等保障外,还有一项很重要的保障,就是对派出人员调回国后的工作安置和职务晋升方面享有同样的待遇。这些都应在人才开发和选派计划中一并加以考虑,以解除派出人员的后顾之忧。而根据以往的实际情况,某些企业往往由于职位空缺或派出人员较长时间脱离母公司等原因,在这方面疏于考虑,致使对人员的派出和调回没有受到同样的重视,这不利于人才有计划地开发。

(二) 国际型人力资源开发必须同企业本身的改革,产品结构的调整与开发结合起来,这两者有一种内在的联系,因此不能抛开后者而单独强调前者。国际型人才仅仅靠学校是培养不出来的,他离不开企业的实践与发展,而是伴随着企业的发展应运而生的。如果企业本身机制落后,缺少对发展前景的预测,丧失信心,产品结构老化,没有自己的拳头产品,即使有国际型人才,也终因巧媳妇难为无米之炊,得不到开发和让其施展其才,而最终导致人才的流失。

(三) 国际型人才资源的开发和海外企业的建立必须同企业的实力和发展方向相符。当前,随着改革开放步子的加快,越来越多的企业把眼光投向了国际市场,不少企业开始走向了海外,然而跨国公司的确立,决不是凭做一点外贸生意,在海外设一个点,派几个人就成立的,而是主要靠产品在国际市场的占有率,以及自身的实力来确定的。企业在考虑开发国际型人力资源的同时,应该根据自身的实际情况及发展的构想,切切实实地制定阶段性和长期的战略目标,使国际型人力资源开发的计划建筑在同母公司发展战略倾向所一致的基础上,才能得以健康实施。

如何开发拥有国际型人才已成为国际上跨国公司在人力资源开发中头等重要的课题,而我国企业走向海外的历史还不算很长,对这门课题的研究还刚刚起步,我国企业界和学术界必须加强对其研究,以使我国企业在走向跨国经营的实践过程中,步子迈得更加稳健有力。

(作者单位:东方国际集团上海市家用纺织品进出口有限公司)