

跨国公司如何培训外派人员

■ 撰文：杨 燕

有资深人力资源专家说，选拔外派管理人员存在着“令人恐慌的高失败率”。究其原因，很大程度上是由于对外派管理人员的培训不足或不当引起的。

随着经济发展全球化的趋势，国际型企业经营规模日益扩大，跨国经营面临着与国内经营极为不同的环境，因而给管理带来了许多独特的问题，也给海外管理人员这种特殊的身份提出了许多新的要求，其中最根本的就是要求管理人员扮演一个多元文化的角色，他们需要在不同的文化背景和环境，指导和协调企业的经营管理活动。因此跨国企业人员的素质，特别是管理人员的素质是国际企业经营活动在国际竞争中获胜的重要因素。唯有对其进行严格的培训和开发，才能使他们适应比国内更为复杂和多变的国际环境，胜任新的工作。

一般来说，跨国公司在选拔海外

管理人员时有三种策略：在整个企业中任用最适当的人选担任与其相匹配的职位而不考虑其国籍，即管理人员国际化策略；雇佣海外子公司所在国人员管理当地子公司，即管理人员当地化策略；在世界各地子公司的重要的管理职位都由母国人员担任，即管理人员母国化策略。仅从表面上比较，管理人员国际化政策由于体现了“唯才是用”的管理理念，似乎是三种政策中最为有效合理的一个，但在绝大多数跨国公司中，由于母公司高级职员和来自东道国的抵制以及国际人才市场的不完善、管理目标的差异化等等复杂因素，使得在目前采用这种政策的公司非常之少。本文就着重探讨一下管理人员母国化与管理人员当地化这两种策略各自培训的侧重点。

一、对来自母国的管理人员的培训

从母国挑选的海外管理人员一

般在国内工作较为出色，而且选用他们也具备相当的优势。例如，他们有尽忠于本企业的精神。在发生冲突时，其民族主义倾向能促使他们将本国利益放在第一位，亦利于加强母公司对子公司的控制等等。但在海外任职往往要求他们具备更全面、更特殊的知识和技能，因此，跨国企业必须对这类人员进行有针对性的培训。

（一）培训目的

这种培训除了要让来自母国的外派管理人员获得国际经营管理的知识和经验外，主要针对的是文化敏感性培训（Cultural Sensitivity Training）。文化敏感性是跨文化管理能力的一项主要内容，对此进行培训的目的是使母公司的管理人员了解他们将赴任国家的文化氛围，充分理解东道国国民的价值观与行为观，迅速地增强对东道国工作和生活环境的适应能力，充当两种不同文化的桥梁。

（二）培训内容

一资源。人力资源的获得显得更加重要。企业将更重视人才的评价标准的合理性，重视能力、个性、行为等预测指标的组合。可以预测，人才市场的建立和人才测评系统的普及将改变目前企业片面强调工作经历的现状。

企业对工作经历的重视有它的

正当理由：诸如关键岗位、高级职位及培训成本方面的考虑。对此，我们提出大企业内部晋升的思路。同外部招聘相比，内部晋升的招聘成本和风险都比较小。内部晋升主要招聘年轻的大学毕业生担任一般岗位、低级职位的工作，建立企业内部的人才库，而未来关键岗位和高级职位的招聘

优先从人才库中选择。员工在从低级职位向高级职位的升迁和从一般岗位向关键岗位的过渡中获得了个人的成长和工作经验，因而更有可能胜任重要工作的挑战。

（作者单位：浙江大学管理学院）

（责编 黎婧敏）

1. 文化差异对管理人员的影响

派往国外的管理人员要在东道国陌生的环境中重新建立工作关系和社会关系,必须了解东道国特有的文化以及这种文化对当地人员产生的影响。研究表明,在不同文化背景下,管理人员的行为具有不同特征。例如,在管理风格上,美国企业的管理人员较为民主,鼓励参与,日本企业的管理人员则习惯于集权;在财务决策上,发达国家的管理人员偏爱高风险、高收益的策略,发展中国家的管理人员则奉行较为保守的原则;在处理事情时,西方发达国家管理人员比较讲究原则,亚洲许多国家的管理人员比较讲究交情等等。这许多特征在一定程度上反映出文化差异对工作带来的影响。因此,外派管理人员只有尽快适应东道国文化环境,才能与当地管理人员建立良好工作关系,保证管理工作的顺利开展与进行。

家庭对东道国文化环境的适应能力也会影响管理人员的工作。一项对跨国公司外派管理人员的调查结果表明,男性职员对在国外的工作满意程度在很大程度上取决于家庭是否适应国外生活。许多国家跨国公司的外派管理人员,由于文化隔阂,往往会采取抵制当地文化的态度。他们建立一个仅限于来自母国人员的小的社交圈,试图形成能适应的小环境。这样就很难融入当地文化。

2. 进行文化敏感性培训

提高雇员文化敏感性的培训一方面能使雇员对自己的文化属性和环境做到自觉和自知;另一方面,这种培训还能提高管理人员对异国文化在知识和情感上的反映能力。无疑,获得文化敏感性最有效的方法来自于一个人在国外环境中的生活或工作经历。

文化敏感性培训有两个主要内容:一是系统培训有关母国文化背景、文化本质和有别于其他文化的主

要特点;二是培训外派管理人员对东道国文化特征的理性和感性分析能力,掌握东道国文化的精髓。实践证明,较为完善的文化敏感性培训可以在较大程度上代替实际的国外生活体验,使外派管理人员在心理上和应付不同文化冲击的手段上做好准备,减轻他们在东道国不同文化环境中的苦恼、不适应或挫败感。

目前许多大型跨国公司采用课堂教育、环境模拟、文化研讨会、外语培训等多种方式对他们进行系统的文化敏感性培训。系统的文化敏感性培训虽然可以提高学员对东道国文化的敏感性和适应能力,但并不能保证他们能够在东道国有效应付不同文化的各种冲击。因此,外派管理人员必须学会以尊重和接受的态度对待异国文化。切忌用本国文化标准随便批评异国文化,更不能把本国的文化标准强加于东道国公民,即应努力做到克服自我参照习惯的干扰。在遇到挫折时,要善于忍耐和克制自己,把自己当作东道国文化的承受者,灵活地处理因文化差异产生的各种摩擦和冲突,在建立良好工作关系和生活关系的过程中增强对不同文化的适应能力。

对于这种外派人员的培训通常在两个阶段上展开,上述所言及的是派出前的准备培训,第二阶段是现场指导,即外派管理人员在海外上任后,企业总部及当地的辅导者要对他们给予支持。在海外子公司是已存企业的情况下,前任者通常要给接任者进行几个月的指导。

此外,需引起注意的是,为了留住人才,让有能力的人安心工作,一些企业还对海外离任回国人员进行回国培训,以帮助他们减轻反向文化冲击,重新适应母国的企业文化,寻求进一步的发展。

3. 培训形式

跨国公司对外派管理人员制

定的培训计划主要有外部培训、内部培训和在职培训三种形式。

外部培训计划不是由某个跨国公司制定的,而是由独立的培训机构针对跨国公司的某一类管理人员设计的。例如工商管理学院开设的国际管理课程,专业化培训公司提供的沟通技能和人际关系技能培训等等。这类培训计划往往邀请有经验的或在某个领域著名的专家授课,让学员从别人的经验中得到借鉴,或了解某些领域的最新发展。许多跨国公司喜欢把管理人员送到东道国接受培训。这样做可以使管理人员在承受工作压力之前,已经亲身经历了文化差异的影响。

内部培训计划一般是根据跨国公司自己的需要制定而成的。这种培训的效果通常较为直接和明显。培训计划的内容可以根据公司遇到的不同问题灵活地进行改变。现在许多知名的跨国公司都设立的自己的公司大学(Corporate University)是一种典型的内部培训方式。公司大学的主要任务是培训公司内部的管理人员等骨干力量。因此这些外派的管理人员可以去公司大学进行培训,培训计划也可以根据受训人员需要灵活设计,如在出国前准备阶段,可请一位熟悉两国文化的人担任培训人员,了解所在区域的环境因素,并对当地特有的管理问题进行探讨,为受训人员到任后有效的建立工作关系打好基础。

在职培训也是跨国公司内部设置的一种培训,培训对象是具有特殊工作需要的个别管理者,在职培训强调实践性,由更有经验的上级监督受训者在实际工作中的表现。由于在职培训可以在工作中进行,时间约束性小,更适合于文化化差异的调节。

值得注意的是,跨国公司任命母国人员去海外工作遇到的最大问题是由他们的家属引起的。即使管理人员本人能适应并喜欢在海外工作和

生活,其家属则并不一定如此。如果其家属不乐意,会带来一系列麻烦问题。例如,管理人员不安心海外工作、家庭破裂等等。于是在海外管理人员派往海外任职之前,很多公司都要努力估计管理人员的家属是否能适应在国外的环境生活。因此,跨国公司在制订培训计划时,除了考虑培训计划的目标、课程的组织及其内容之外,还要帮助返回母国的管理人员及其家属重新调整回国后的职业与个人生活。例如,在道化学公司(Dow),海外任职者的部门领导要给其一封信,说明该海外分支机构保证其在返回时至少能得到与其离开总部时同级的工作。在外派管理人员计划返回母国之前,其新工作就由其指导员给安排稳妥。这样可解除外派管理人员的后顾之忧,增强他们的职业安全感。

二、对来自东道国的管理人员的培训

传统上,跨国公司培训的重点是母公司派往国外工作的管理人员。随着跨国经营规模的扩大和对高素质人力资源需求的增加,加之管理人员当地化策略体现出来的一些优势,如熟悉当地文化、有助于同当地建立良好的关系、有利于发现存在的商业机会,因地制宜地开展工作的等等好处,使越来越多的如IBM、P&G、麦当劳等大型的跨国公司开始由管理人员母国化策略向管理人员当地化策略转换,跨国公司开始重视对东道国当地管理人员的培训,以使他们在生产经营各环节的管理上达到母公司要求的标准。

(一)培训目的

由于来自东道国的管理人员对母公司的跨国经营战略、管理风格和管理程序缺乏深入的了解,因而这种培训主要针对是管理方法、管理技能、技术和有关公司文化的培训,这种培训的目的是使东道国当地管理

人员的管理水平尽快达到公司的要求,以提高母公司对子公司生产经营活动的协调和控制程度。

(二)培训内容

跨国公司对东道国管理人员的培训侧重于生产技术和管技术方面。虽然有时也会设置有关公司文化的培训,但文化敏感性培训通常不是重点。

有关管理技能的培训,通常按管理的职能进行分类。对营销部门管理人员的培训侧重于各种营销、分销、广告和市场调查的管理技能。对财会部门管理人员的培训侧重于母国和东道国会计准则的差异、会计电算化方法、财务报表分析和外汇风险分析等。

有关生产技术的培训,一般侧重于从母国转移到东道国的生产技术。培训对象多数是生产部门和质量控制部门的管理人员。

在多数大型跨国公司中,培训与管理人员的晋升联系在一起。不同等级的管理人员接受不同类型的培训。所以,管理人员晋升到新的岗位时,往往要通过新的培训计划增加所需要的技能。

此外,在培训东道国管理人员时需考虑到由于他们自小所接受的教育、经历和文化熏陶,在管理活动中容易偏向民族利益,因此必须加强对他们的忠诚培训,力图使他们提高思想境界,站在较公正的立场去考虑与决策公司事务,使公司能实现跨国经营活动整体利益最大化的目标。

(三)培训形式

由于东道国管理人员缺乏公司经营业务和技术方面的知识,对他们除了进行一般性的培训以外,还有一些特别的培训,主要有以下两种形式:

第一,东道国人员受雇于母国工作。许多跨国公司为了解决东道国人员缺乏业务技术问题,就雇用一些母

国商业院校毕业的东道国学生。这些人员通常被送到跨国公司总部接受政策灌输和学习公司特殊的经营方法、管理程序,并在一些特别的职能部门里如财务、营销或生产部门里进行在职培训。

第二,东道国人员受雇于东道国工作。由于毕业于母国大学的东道国人员终究有限,跨国公司还必须选聘当地人担任管理职务。为弥补他们的知识缺陷,公司要做许多工作。让他们在东道国子公司参加小时培训计划;或者,送他们到东道国的大学里学习管理和业务课程;也可能送他们到母国商业院校学习;或者参加母公司的培训计划。此外,受训者还会被送到母公司总部、分部门和其他子公司,以使他们熟悉各种企业经营业务,单独会见其他管理人员,并同他们交流经验。

虽然对来自东道国管理人员不需要进行昂贵的外语培训,也不需要着重解决文化适应方面的问题,但在培训时,他们也应认真制订培训计划,学习对自身文化心态的调整,积极参与各种社交活动,尽快融入到公司的文化氛围中。

跨国企业对海外管理人员的培训,不但内容繁多,而且所使用的方法、手段也千差万别。国际企业在开展这类培训时,必须根据不同的工作任务、工作环境和候选人的具体情况决定培训的类型和培训时间的长短,并按照对症下药的原则来选择培训内容和方法,以使培训取得尽可能好的效果。

(作者单位:厦门大学人力资源研究所)

(责编 筱敏)