

Adjustment and Changes of Western Expatriate Management In China

Tendance du développement de la gestion du personnel envoyé à l' étranger dans les sociétés transnationales en Chine

在華跨國公司外派人員管理的發展趨勢

Yu Jiannian

餘建年

Received 16 April 2005; accepted 12 May 2005

Abstract: Since China become a magnet for foreign direct investment (FDI), more and more TNC (transnational companies) filiales have operated in China and expatriates increasingly, which has driven expatriate management undergone dramatic changes in the past five years. The traditional expatriates management that focus on the developed countries and the individual expatriate has changed greatly. The areas of the expatriate management are now more on the developing country (like China) and the organization level of expatriate management.

This paper collects some dates that derived from 11 investigate reports, first indicates the different of expatriates management between developed vs developing countries and concludes 7 changes in the expatriate management in China: 1)the destination of oversea relocating; 2)expatriates long-term/Short-term assignments; 3)expatriate jobs; 4)the sizes of expatriate; 5)the relocating model; 6)the cross culture of training; and 7)Expatriate compensation diversifying.

Key Words: expatriate management, cross culture management, Human resource, trend

Résumé: Avec le développement profond de la mondialisation économique, la connotation de la gestion du personnel envoyé à l'étranger dans les sociétés transnationales a beaucoup évolué depuis ces 5 dernières années. Depuis longtemps, la recherche de la gestion du personnel envoyé à l'étranger s'est concentrée principalement sur le micro-aspect individuel des employés envoyés aux pays développés, telle que l'adaptabilité interculturelle des individus, alors que l'on s'intéresse beaucoup moins à la gestion du personnel envoyé dans les pays en voie de développement, ce qui est insuffisant pour notre connaissance des traits de la gestion et de la tendance du développement du personnel envoyé à l'étranger dans les sociétés transnationales. Basé sur les données révélées dans les 11 enquêtes et les recherches représentatives sur le personnel envoyé à l'étranger à partir de l'an 2000, ce texte expose pour la première fois la question de la différence de la gestion du personnel envoyé à l'étranger et fait un bilan brève sur la tendance d'évolution de la gestion du personnel envoyé à l'étranger dans les entreprises transnationales qui se siègent en Chine sous sept aspects suivants: 1, évolution de catégorie des pays 2, évolution quantitative du personnel 3, évolution de poste du personnel envoyé à l'étranger 4, évolution de temps 5, évolution de modèle 6, évolution de formation du personnel envoyé à l'étranger 7, pluralisme du rémunération du travail du personnel envoyé à l'étranger.

mots-clés: personnel envoyé à l'étranger, gestion interculturelle, gestion des ressources humaines, tendance du développement

摘 要: 隨著經濟全球化的縱深發展, 最近 5 年西方跨國公司外派人員管理的內涵已經發生了很大的變化。長期以來, 對外派人員管理的研究主要集中在到發達國家工作的外派人員和外派人員個體微觀層面, 例如個體跨文化適應性等, 而對外派到發展中國家和企業組織層面的外派人員管理則很少涉及, 這對於人們認識跨國公司外派人員管理特徵和發展趨勢顯然是不夠的。本文以 2000 年以來的 11 個有代表性的外派人員調查報告和研究所披露的資料為基礎, 首次提出了外派人員管理差異性問題, 並從 1) 外派國別類型的變化; 2) 外派人員數量規模的變化; 3) 外派人員職務類型的變化; 4) 外派時間的變化; 5) 派駐模式的變化; 6) 外派人員培訓內容的變化; 7) 外派人員勞動報酬多元化等七個方面簡要總結了在華跨國公司外派人員管理的變化趨勢。

關鍵詞: 外派人員; 跨文化管理; 人力資源管理; 發展趨勢

隨著經濟全球化的加速, 越來越多的外資企業進入中國。上世紀八十年代中國利用的外資只有 1 億美元, 到 2004 年利用外資的規模已經達到了 600 多億美元。在華外資企業約 23 萬家, 外資企業直接就業人數 2350 萬,¹ 外資企業外派人員 1994 年全國約為 10 萬人 (worm 1994), 而目前在華外派人員數量已經大大超過這一規模, 上海 2004 年來自 102 個跨國公司的外派人員約有 3 萬人,² 廣州外資企業外派人員更是超過 10 萬人。³

外資企業的縱深發展, 使最近 5 年西方跨國公司外派人員管理的內涵發生了很大的變化。長期以來, 對外派人員管理的研究主要集中在到發達國家工作的外派人員和外派人員個體微觀層面, 例如個體跨文化適應性等, 而對發展中國家外派人員以及企業層面的外派人員管理則很少涉及, 這對於人們認識跨國公司外派人員管理特徵和發展趨勢顯然是不夠的。本文以 2000 年以來的 11 個有代表性的外派人員調查報告和研究所披露的資料為基礎, 首次提出了外派人員管理差異性問題, 並嘗試從以下七個方面簡要總結了在華跨國公司外派人員管理的發展趨勢。

1. 外派國別類型的變化

跨國公司的外派人員可以分為兩大部分, 一是派往發達國家, 如美國公司人員派往歐洲, 另

一類是派往發展中國家, 例如中國, 印度等。長期以來跨國公司主要投資在發達國家, 外派人員大多到發達國家下屬公司工作。隨著跨國公司戰略中心的轉移, 發展中國家特別是中國已經成為跨國公司直接投資的首選之地, 跨國公司戰略正從母國中心向全球中心轉變, 產業鏈兩端向發展中國家轉移。與之相適應的是, 派往發展中國家的外派人員日益增多, 傳統外派人員管理模式和發展中國家的實際狀況有了差距 (Gail Reinhart 2005), 跨國公司外派人員在發展中國家的管理差異性問題日漸突出。如何適應發展中國家政治經濟制度, 特別是社會文化和價值觀, 提高外派人員績效, 降低成本, 搞好和東道國的關係, 成為外派人員管理的主要問題, 重新構建一個外派人員管理模式已經提上議事日程 (Hugh Bucknall, Rick Verhage, Sum Yee Loong 2005)。

2. 外派人員數量規模的變化

幾年前, 不少人預測, 由於外派人員成本太高, 外派人員數量將降低。但事實上, 隨著跨國經營越來越普遍, 對外派人員的需求也在增加。根據 2003 年第九次跨國公司調查,⁴ 69% 的企業表示將保持外派人員數量, 37% 的表示要增加。阿姆斯特丹外派人員協會 ORC 在 2004 年對世界外派人員調查發現, 被調查的 874 個跨國公司一共外

¹商務部部長薄熙來在“2004 國際投資論壇”上的演講

²中國日報 (英文版), 4 月 13 日。

³郭蠟. 金羊網, 2004 年 12 月 14 日。

⁴GLOBAL Relocation Services (GRS), 第九次跨國公司調查報告 Ninth-annual Global Relocation Trends Survey Report. Jun 2003. Vol. 38, Iss. 6.

派了 142000 人，他們分佈在 24 個產業，總體外派人員數比上一年增加了 12%。其中美國公司外派人員數占 49%，歐洲和中東約占 23%，日本 19%，亞太地區約占 9%。增加最快的是美國，2002 年，只有 26% 的美國公司報告有外派人員，到了 2004 年已增加到 49%。⁵中國正在成為巨大的發展機會之國，越來越多的跨國公司總部已經從亞太地區搬到北京和上海，以方便參與中國市場競爭和對分支機構的管理。據諮詢公司 HIWWT 協會的調查，⁶到 2004 年 10 月，在中國的外資企業已經從 36000 個增長到 500479 個，增幅比上年達到 7.8%。隨著企業管理工作量的劇增，跨國公司大量增派人員，外派人員絕對數量在增加。

另一方面，隨著人才市場的繁榮和跨國公司本土戰略的實施，外派人員有了更多的競爭對手：海歸派，當地的富有中國管理經驗的外國人以及中國本土人才。由於在中級管理職位上較少使用外派人員，在低級管理職位上基本不使用或少量使用外派人員，在華外資企業外派人員數量在相對降低。1998 年，國內學者許羅丹教授等對具有代表性的廣東省外商直接投資企業進行了一次較大規模的調查，⁷外派人員在外商投資企業總體雇員人數中所占比例相對於企業建立初期呈下降趨勢，其中美資企業甚至出現了外派人員絕對數量的減少。

3. 外派人員職務類型的變化

外派人員類型轉化是和跨國公司在華戰略轉移分不開的。八十年代，跨國公司向中國大陸的進入主要是為了降低成本，傳統上外派人員類型主要是中高級行政管理人員，生產管理人員和研發人員。但是進入 21 世紀，情況已經改變。根據 HEWITT 公司的一項調查，被調查的 18 家公司中有 17 家公司說，他們把公司總部移居到中國是為了更好地參與中國市場競爭，更方面地接觸客戶，只有一家公司承認是為了降低運營成本。大多數跨國公司不再把中國看成是一個簡單加工基

地，而是一個極具潛力的市場，這使外派人員類型有了變化。高級管理人員、研發管理人員、市場、公關等各種職能直線部門管理人員以及解決問題專家成為主要增長類型。仍然以上海為例，2004 年，外派人員中，除了有 15% 則是研發技術人員和高級專業人員，其他 70% 的崗位是各種管理崗位。⁸例如美國通用電器公司（GE），已經把電冰箱的研究開發基地轉移至中國，公司除了外派研發人員，研發管理人員到中國，還大量地選拔當地中國科技人才充實研發力量。美中商業與貿易發展委員會發佈的《在華外企人力資源狀況分析調查報告》⁹顯示，在受訪跨國公司的研發中心，來自跨國公司研發人員平均只占到 5%。有意增聘外籍員工的公司主要希望他們擔任管理層（48.1%）、工程及運作（15.6%）及市場推廣與公關（14.3%）。

以行業角度來看，電腦、化工、家用電器、石油天然氣以及汽車業人員大量使用外派人員，而食品和造紙行業外派人員比例較低。金融業管理人員外派人員程度最高，主要通過母國外派人員對金融業實施有效的控制。

職務層級上，發達國家海外下屬公司的高層管理多起用當地人擔任。如丹麥等斯堪的納維亞國家由當地人擔任總經理一職的比例為 85.4%；西歐為 67.3%；而非洲、遠東和中東地區的本土化比例僅分別為 41.5%、39.8% 和 33.3%。目前這一格局並未改變，在華外資企業仍主要聘用外派人員出任高級管理職位（如亞太區主管），研發管理職務等，外派人員在高層管理決策及科技或時尚前沿領域仍然具有相對優勢。

4. 外派時間的變化

雖然外派人員數量在增加，但是他們的派駐時間縮短了。根據美國美策人力資源諮詢公司 2003 年的調查報告，¹⁰大約四分之三的被調查公司簽定的合同時間是 12 個月或更短，2000 年 59% 的被調查公司採用短期外派方式，到 2002 年，已經有 66% 的公司採用此方法。在美國大約有 39%

⁵阿姆斯特丹外派人員協會 2004 年調查報告。

⁶Jessica Pfeifer, 'Expatriate compensation diversifying with the workforce', China Staff, Hong Kong: Feb 2005, Vol.11.

⁷《國際經濟合作》第十二期（中華人民共和國對外貿易經濟合作部）。

⁸中國日報（英文）2004 年 10 月 14 日。

⁹新華網 2003 年 12 月 17 日。

¹⁰ORC Worldwide, Worldwide ERC, The MIGroup and SHRM Global Forum.

的公司採用短期外派人員的方法，24%的公司減少了長期外派人員任命，60%的公司預期將增加短期外派人員的任命。跨國公司之所以縮短外派日期，主要是從成本考慮，有 550 個公司在調查回饋中表示，減少人員成本是增加短期人員外派的主要因素。此外，許多外派人員考慮到配偶的職業生涯和子女的教育問題，以及東道國教育水準和教育環境，選擇把家庭留在母國而不是同往東道國，這大約占了被調查外派人員的 79%。短期外派有利於外派人員的這種選擇，這既可以減少外派人員的直接成本，也可以減少因安置整個家庭而需要的搬家費和回國重新安置費等間接成本。

短期外派對跨國公司人力資源管理是一個挑戰。外派人員和家庭的分離，除了要求有更多的家庭支持和配偶之間的信任，也要求公司的全面支持：除了要對短期人員提高家庭津貼，公司總部的人力資源管理部門和各個直線管理部門領導還要更多地關心留守家中的外派人員家屬。此外，工作時間的短期化也影響了外派人員和當地社會文化的融合度，強調工作場所的文化理解力和人際溝通能力成為短期外派人員的素質要求。

5. 派駐模式的變化

外派人員派駐模式分為臨時派駐模式和常駐派駐模式：臨時派駐模式主要指“出去/回來”的簡單途徑，外派工作時間一般不會超過兩年。而常駐化模式則主要適用發達國家地區，生活設施消費水準的近似提供了條件。現在隨著跨國公司戰略轉移，外派發展中國家人員的臨時派駐模式正在向長期派駐模式轉變。由於相當一部分常駐化的外派人員薪酬已經納入當地勞動報酬系統，他們接受的更多是東道國員工薪資報酬相同的方案，因此外派人員常駐化有利於公司節約成本，同時也有利於外派人員更好地適應當地環境，融合到東道國社會文化中去。

許多在華跨國公司的外派人員正向常駐化方向發展，公司鼓勵外派人員長期在華工作和生活。上海 2004 年新辦外國人就業證為 2954 份，比去年同期增加了 25%，¹¹到 2004 年底，獲得工作許可證的跨國公司外派人員共有 9662 人。2005 年

4 月，上海就一次性地批准了 18 名外國人獲得常駐中國綠卡，其中大部分是跨國公司外派人員，另外還有幾百名外派人員正在申請中國綠卡。¹²自從中國政府頒佈綠卡政策以後，已經有多名跨國公司外派人員獲得該項殊榮。常駐化模式的發展和中國城市國際化程度提高，城市生活設施的改善分不開，北京，上海，廣州，深圳，順德等國際化程度較高的城市，外派人員常駐化都是一個明顯的特徵。

6. 外派人員培訓內容的變化

對外派國別類型的改變和對發展中國家社會經濟政治文化的認知也帶動了對外派人員培訓內容的改變。一個外派人員在發達國家的成功並不意味著他或她能在另一個發展中國家成功。許多在華跨國公司認為，如果外派人員不接受當地文化的差異，就是拿公司的聲譽進行冒險，可能使公司的商業遭到重創。外派人員培訓內容改革不僅是為了執行公司戰略，也是減少因外派失敗帶來的成本損失。

例如加拿大人力資源管理專家認為，經驗表明，成功的加拿大跨國公司在進入中國市場獲取利潤之前好幾年，就建立起和中國政府官員和當地商業人員的友好關係，外派人員往往採用和西方文化和價值觀不同的，適合東道國社會習俗和價值觀的行為方式開展工作。由於中國社會文化價值觀和加拿大存在較大的差異，在這方面資訊不能依賴加拿大的一般外派發達國家的專家獲取，還必須諮詢有關外派發展中國家的人員，包括法律專家，會計，和人力資源管理者等。只有深刻瞭解中國的社會政治經濟制度以及文化習慣和社會價值觀，企業外派人員才能在中國取得成功。¹³

為適應發展中國家從簡單生產加工基地向跨國公司市場的地位轉移，外派人員的培訓更加強調對發展中國家社會文化環境，政治經濟制度和社會價值觀的差異性的認知，強調外派人員對文化和社會制度的敏感度和適應能力，培訓內容的改變有利於提高外派人員成功的機率。

¹¹中國商務部 2005 年 4 月 8 日報告，

¹²上海市勞動和社會保障局外國人就業中心 2004 年，

¹³中國日報（英文），2005 年 4 月 13 日，

7. 外派人員勞動報酬多元化。

傳統上，外派人員勞動報酬方案主要是兩種類型：一是平衡法，以母國薪酬系統為參照（大多數跨國公司所採納），二是現存比率法，以東道國薪酬系統為參照。最近幾年，在華跨國公司人員的勞動報酬呈現多元化趨勢，即外派人員的勞動報酬因人而異。高級管理層大多是早期外派人員，因此他們的薪酬超過了其他外派人員，也超過了當地勞動力市場的價格。中低層人員的總體薪酬通過降低和取消津貼而減少，第三國外派人員雖然基本薪酬水準不變，但是他們的醫療保險，人壽保險和養老保險可能在中國難以落實。海歸派津貼要比總部和第三國外派人員低，因為他們已經融入了中國當地薪酬系統。

多元化還表現在外派人員的津貼發放上。根據一項調查，¹⁴在華跨國公司外派人員艱苦地區津貼和旅行費用都在減少。隨著在中國外派人員勞動力時常競爭加劇，總體上看，外派人員薪酬在下降，基本工資中位數從上一年的 20% 下降至 15%，很多公司把外派到第一級城市如上海的人員艱苦津貼予以取消，但是派駐到第二級城市如武漢和長春的人員仍然可以享受艱苦地區津貼。

《在華外企人力資源狀況分析調查報告》¹⁵顯示一半以上受訪公司都表示會要求外派人員自動接受本地薪酬以降低成本，許多公司通過賦予外派人員更多的發展機會換取外派人員的自動降低薪酬。只有 43% 的公司表示會考慮為外派人員提供全面的薪酬待遇，主要是那些由總部招聘，然後派駐中國負責某些專案的專才。多元化方案實施可以提高工作效率，減少跨國公司內部同樣職位不同類型不同國籍人員之間的報酬差異性矛盾，強化海外公司薪酬方案的廣泛的公平性。

參考文獻

- [1] 陳霞，段興民. 外派人員的績效評估[J]. *科學學和科學技術管理*, 2001年10期.
- [2] 李寧. 美國公司如何選拔外派人員[J]. *國際人才*, 2002年3期.
- [3] Gail Reinhart. Relocation of employees[R]. *Canadian HR Reporter*. Toronto: Mar 14, 2005. Vol. 18
- [4] Geoffrey W Latta. Addressing Pay Issues for Nontraditional Expatriate Assignments[J]. *Benefits & Compensation International*. London: Mar 2005. Vol. 34
- [5] Jan Selmer. Cross-cultural training and expatriate adjustment in China: Western joint venture managers[J]. *Personnel Review*. Farnborough: 2005. Vol. 34
- [6] Richard D. Hays, Ronen, S. *Self Actualization Versus Collectualization: Implication for Motivational Theories* [M]. Work Motivation in the Context of Globalizing Economy, Lawrence Erlbaum Assoc. Pub. Mahwab, NJ. 2001.
- [7] Rosalie L. Tung. Selection and Training of Personnel for Overseas Assignments [J]. *Columbia Journal of World Business*, (Spring 1981), 68-78.

作者簡介: Yu Jiannian (餘建年), 中國武漢大學商學院工商管理

通信地址: Yu Jiannian, Business School Wuhan university. Wuhan, 430072, P.R. China.

¹⁴Jessica Pfeifer 調查報告“Expatriate compensation diversifying with the workforce” China Staff. Hong Kong: Feb 2005. Vol. 11, Iss. 2.

¹⁵美中商業貿易發展變化委員會《在華外企人力資源狀況調查》2003 年