

跨国公司管理本土化的趋势及实施策略

邱立成

(南开大学跨国公司研究中心 天津 300071)

内容提要: 在人员配备方面, 跨国公司海外经营的扩张主要依赖于母国外派人员, 他们在跨国公司国外子公司中占据着重要管理岗位。随着跨国公司全球经营的成熟以及外部环境的变化, 跨国公司管理本土化的趋势日益明显, 表现为在关键管理岗位上, 愈来愈重视培训和开发当地管理人员并使之逐步替代母国外派人员。

本文将在阐明跨国公司管理本土化全球趋势与特征的基础上, 分析其实施管理本土化的动因与局限性以及跨国公司管理本土化的实施程序。

关键词: 跨国公司; 外派人员; 管理本土化; 国际人力资源管理

中图分类号: F **文献标识码:** A

管理本土化在不同的使用环境中具有不同的内涵, 它可能是指跨国公司国外经营所有权和控制全向当地人员的转移, 在极端的情况下甚至意味着跨国公司国外经营在当地的国有化; 有时, 管理本土化是指跨国公司的国外经营采用当地的管理方法或者调整其管理方式以适应东道国的具体环境。本文中使用的管理本土化概念是指跨国公司在其国外子公司的关键管理岗位上任用东道国当地人员。

在现实中, 管理本土化既是一个过程, 又是一种结果状态, 因此具有动态和静态两个方面。从其动态过程的角度看, 管理本土化是指跨国公司通过培养开发东道国当地管理人员, 并使之逐步取代母国外派人员的过程; 从静态意义上讲, 管理本土化是指跨国公司在国外子公司的关键管理岗位上更多地使用东道国当地管理人员。因此, 我们可以采用外派人员或东道国人员在公司管理人员中所占的比例来衡量跨国公司管理本土化的程度, 东道国人员所占的比例越高或外派人员所占的比例越低, 则公司的本土化程度越高。

一、跨国公司管理本土化的全球趋势特征

跨国公司的海外经营扩张过程也是其技术、管理方式的转移及其管理控制延伸的过程, 因此, 在其海外经营的发展过程中, 不可避免地涉及作为技术、管理与控制载体的母国外派人员的外派, 特别是在国外子公司的关键管理岗位上, 外派人员在很大程度上占据着主导地位。所以, 跨国公司在其早期发展中主要是依靠母国外派人员经营管理其国外分支机构。从 70 年代后期开始, 跨国公司人员本土化趋势就开始展露苗头, 近二十年来, 在跨国公司全球网络迅速扩张的时候, 外派人员基本上增长有限, 甚至在许多情况下反而出现了减少的趋势, 跨国公司人员本土化已经成为一个不可逆转的潮流。

二战后, 美国跨国公司大量出现并迅猛发展, 与之相适应, 外派人员的数量也直线上升。在 60 年代和 70 年代早期, 美国跨国公司大量使用外派人员。根据对 268 家美国跨国公司的一项调查, 这些公司 1972 年共有 3455 名外派人员, 但到 1975 年, 仅三年时间就增长到 5300 名。但是, 自 70 年代后期开始, 美国跨国公司外派人员的减少或本土化趋势就已初露端倪。Kobrin(1988)对美国跨国公司的一项调查结果表明, 在被调查的公司中, 近半数公司在过去

的十年中减少了外派，26%的公司没有变化，23%的公司外派人员数量有所增加；而当问及今后十年的趋势时，41%的公司表示将进一步削减外派人员，40%的公司表示维持当时的水平，只有18%的公司表示仍将增加外派人员。尽管美国跨国公司国外分支机构在不断膨胀，尤其是近一二十年来更是如此，但是，美国外派人员非但没有增长，反而表现出下降的趋势。1992年，大约有15万名美国管理人员在海外为美国公司工作，比五年前下降了25%。而美国外派人员占就业总人数的比例，则从1982年的0.8%下降到1989年的0.4%。随着外派人员人数逐步减少，美国跨国公司越来越多地启用东道国人员担任中高层管理职位，人员本土化趋势日渐明朗。

与美国公司相同，日本跨国公司国外分支机构的人员配备也不同程度地表现出人员本土化的趋势。Beamish和Inkpen(1994年)发现，东南亚439家日资参与的制造业合资企业中，各家企业中的日本外派人员的数量从1989年的平均4.1名下降到1994年的平均3.46名，外派人员在合资企业雇员人数中所占比例也从1989年的4.35%下降到1994年的3.07%。与此同时，加拿大分支机构中的日本外派人员平均数量也呈下降之势，从平均4.13名下降到平均3.02名，所占比例也从4.13%下降到2.4%。

从上面我们可以看到，跨国公司人员本土化趋势近年来已日趋明朗。但是不同层次岗位的人员本土化程度并不相同，来自不同国家、不同行业的跨国公司以及不同的东道国在人员本土化方面也表现出不同的特征。

1、从本土化层次上看，职位越高，跨国公司越倾向于使用母国外派人员，而同一级别的不同职位本土化程度也有所不同

跨国公司在不同层次职位上对外派人员的使用情况不同。职位越高，跨国公司越倾向于使用母国外派人员，本土化程度越低。一般说来，跨国公司在高级管理职位上总是大量地使用母国外派人员，在中级管理职位上更多地使用东道国人员，而在低级管理职位上则主要启用东道国人员，基本上不使用或仅使用少量外派人员。

同一级别的职位表现出来的本土化程度也不相同。根据Harzing(2001)年对2689家跨国公司人员本土化问题的考察，总经理职位由东道国人员担任的比例为59.2%，本土化程度最低。而在级别相同的职位中，东道国人员担任财务总监的比例为82.8%，担任营销总监的比例为89.9%，担任人力资源总监的比例最高，达到97.8%。人力资源管理职能是本土化程度最高的职能，因为人力资源管理工作需要遵守当地的雇用法律和规章制度，并且还要适应雇员的不同文化背景。营销职能也是以当地市场为导向的。相对于前两种职能，有关当地情况和偏好的知识对财务职能而言重要性是最低的，而且，就外派人员的控制功能而言，财务总监和总经理所起的作用是同等重要的，所以财务总监的本土化比例相对较低。

2、从母国角度看，美国跨国公司国外分支机构人员本土化程度最高，日本跨国公司国外分支机构人员本土化程度最低，欧洲不同国家的跨国公司国外分支机构本土化程度差别明显，但基本上居于美日两个极端之间

来自不同国家或地区的跨国公司在人员本土化方面表现出很大的差异。表1从总体上考察了美国、欧洲、日本三极地区跨国公司高层管理人员本土化情况。美国公司国外分支机构的绝大多数高层主管职位都是由东道国人员担任，在所考察的44家企业中，高层管理人员本土化比例超过一半的企业达到33家，只有1家公司在高层主管职位上没有雇用东道人员。

而在所考察的 19 家日本跨国公司中，有 15 家公司（比例高达 78.9%）在高层主管位置根本没有聘用任何东道国人员。相对而言，欧洲跨国公司国外机构高层管理人员的本土化比例虽然不如美国跨国公司，但显著高于日本公司。

表 1 不同国家/地区跨国公司高层管理人员本土化程度

高层管理人员本土化 比例	美国跨国公司 (n=44)	欧洲跨公司 (n=33)	日本跨国公司 (n=19)
	n/%	n/%	n/%
100%	12/27.3	3/9.1	0/0
75-79%	14/31.8	13/39.4	0/0
51-74%	7/15.9	4/12.1	2/10.5
1-50%	10/22.7	8/24.2	2/10.5
0	1/2.3	5/15.2	15/78.9

资料来源：Anant R. Negandhi and B.R.Baliga, *Quest Survival and Growth*, New York:Prager Publishers, 1979, p.54

3、从东道国角度看，跨国公司在发达国家的本土化程度普遍高于发展中国家和地区，尤其高于亚洲和拉美地区

受诸多因素影响，跨国公司在不同的东道国表现出来的人员本土化程度也存在很大差异。总体而言，跨国公司设在发展中国家和地区的分支机构的人员本土化程度低于设在发达国家的分支机构。

从表 2 可以看出，在斯堪的纳维亚地区（包括挪威、瑞典、丹麦和冰岛四个国家）、西欧、加拿大以及澳大利亚和新西兰等发达国家或地区，东道国人员担任跨国公司国外分支机构总经理的比例明显高于拉丁美洲、非洲、远东和中东地区，其中斯堪的纳维亚地区东道国人员担任总经理的比例明显高于其它地区，达 85.4%，西欧次之，为 67.3%，而非洲、远东和中东地区的本土化比例仅分别为 41.5%、39.8%和 33.3%。东欧地区的本土化比例则出人意料的高，达到 61.5%。Tung（1982）的研究也表明设在亚洲的分支机构雇佣母国人员的比例最高，设在拉丁美洲和南美洲国家的分支机构其次，而设在欧洲和美国的分支机构在高层位置上雇用的母国人员相对较少。

表2 按东道国分类的跨国公司国外分支机构总经理本土化情况

东道国家或地区	样本公司数	东道国人员担任总经理的比例
斯堪的纳维亚	164	85.4%
西欧	1351	66.7%
东欧	81	60.5%
加拿大	94	58.5%
澳大利亚/新西兰	135	58.5%
拉美地区	254	49.2%
非洲	53	41.5%
远东	515	39.8%
中东	42	33.3%
总计	2689	59.2%

资料来源: Harzing A.W.K(2001): Who is in Charge? An Empirical Study of Executive Staffing Practices in Foreign Subsidiaries, *Human Resources Management*, Vol. 40, No. 2, Summer.

4、从行业角度看, 多国国内战略导向行业的人员本土化程度普遍高于全球战略导向行业

根据成本压缩压力以及当地适应程度压力的大小, 可以将跨国公司经营战略划分为国际战略、多国内战略、全球战略以及超级跨国战略。相应地, 分别奉行这些战略的行业可以划分为国际战略导向行业、多国内战略导向行业、全球战略导向行业以及超级跨国战略行业。

目前, 大多数行业奉行的是多国内战略或全球战略。总体而言, 多国内战略导向行业的人员本土化程度高于全球战略导向行业。大部分全球战略导向行业、如计算机、化工、家用电器、石油天然气以及汽车业人员本土化比例都较低, 尤其以汽车业为典型。而大部分多国内战略导向行业人员本土化比例都高于平均水平, 如食品和造纸行业。金融业管理人员本土化程度最低, 其原因可能在于跨国公司希望通过母国人员对金融业实施有效的控制, 而当地市场知识的重要性则促使跨国公司在广告代理、商务和管理服务业大量启用东道国人员。

二、跨国公司管理本土化的动因及局限性

许多因素促成了跨国公司实行管理本土化, 这些因素可以概括为成本因素、效率因素和东道国因素。具体而言, 跨国公司实施管理本土化的动因主要表现在以下几个方面:

1、从成本方面看, 管理本土化最显而易见的原因是它可以大幅度减少跨国公司的经营成本

跨国公司海外派遣成本过高是一个全球性的问题。在通常情况下, 对于一个派往国外的管理人员, 公司必须投入大量经费对其进行较长时间的、全面深入的有关东道国知识的培训。外派人员到国外任职, 还要享受高额的津贴和补助, 如国外任职奖金、艰苦条件津贴(尤

其是派往发展中国家任职)、住房津贴、生活费津贴、子女教育津贴、税负调节津贴等,同时跨国公司还需负担外派人员的迁居费用及其往返于母国与东道国之间的差旅费用和公假旅游费用等。外派人员的费用对于跨国公司而言是一笔庞大的支出。例如一名年薪 10 万美元的美国主管及其家庭(4 口之家)被派往伦敦任职后第一年的花费,可以看出,一项外派任命的成本大约是国内的 3 倍,在某些区位(如东京)成本还会更高。

通过管理本土化,直接聘用东道国人员,一方面节省了上述支出,另一方面可以充分利用东道国低工资的优点,以远远低于母国工资标准却明显高于东道国水准的工资,吸引高质量的当地人才,这一点在发展中国家表现得尤为突出。

2、从效率上看,管理本土化有助于提高企业的经营管理效率

管理本土化所带来跨国公司经营管理效率的提高主要体现在组织内部和组织外部两个方面。从组织内部看,如果跨国公司采取民族中心政策,委派母国人员到国外从事经营管理,开拓公司业务,常常会使母国人员面对文化差异所造成的不适,陷入因文化突变造成的误区,乃至陷入无所适从的窘境。由此给跨国公司造成损失的事件不胜枚举。戴维·A·利克斯认为:“凡是跨国公司大的失败,几乎都是因为忽略了文化差异所招致的结果”。Tung(1981)认为由于这些原因导致失败的比例为 25%—40%。管理本土化战略则能在很大程度上克服这方面的不足。任用东道国管理人员可以消除语言和文化障碍,提高在东道国经营管理的效率和准确性,有助于形成适合东道国国情的经营管理方式,避免文化差异带来的经营管理上的损失。此外,管理本土化从一定程度上保证了公司管理人员的相对稳定。母国人员进入异国工作,由于文化差异、家属不适应而造成的思想上的不安定,有时会造成管理人员在东道国履行管理职责时半途而废;母国人员也经常有跨国提升的机会,这些都会影响到企业人员和经营政策的稳定性。在东道国招聘当地人员,则可减少这种负面影响。再者,实行管理本土化策略,对当地雇员的培养、晋升、重用可激发当地雇员奋发向上的精神,调动雇员的积极性,同样可以使公司的经营效率提高。

从组织外部看,采用管理本土化战略便利了公司与东道国政府和当地居民之间的沟通,有利于跨国公司在东道国开展业务。因为东道国人员语言娴熟,熟悉东道国的政治、经济、法律和企业经营习惯,并且与政府机构、社会组织乃至个人之间存在着广泛的密切联系,容易以较低的成本获得一些需要的市场信息,因此,管理本土化则可以帮助企业迅速进入当地市场,有利于其扩大经营生产,降低投资风险,这一点在市场竞争激烈的今天尤为重要。

3、从东道国方面看,管理本土化可以满足东道国的本土化要求,增强东道国的信任感

各国吸引外国跨国公司的直接投资当然不仅仅是为了引进资金,引进技术,还要提高当地的就业水平,促进当地的人力资源开发。因此许多国家在政策上向跨国公司施加压力,要求他们雇用和提升本国人员,借以培养本国的管理人才,发展中国家尤其如此。自 70 年代以来,许多发展中国家为了发展民族经济,在利用外资过程中,制订了关于外资企业管理本土化的政策。具体地说,就是规定外国投资企业中,外籍管理人员及技术人员必须按照规定的年限,分期分批地按一定比例撤离,逐步由当地人员来接任。否则,就要停止某种优惠待遇,甚至限令撤出。例如,菲律宾政府在工业化时期规定,外国投资企业雇佣外籍人员担任高级顾问及工程技术人员,人数不能超过企业同一部门总人数的 5%,任期不得超过 5 年。再如,台湾规定,外国人在出口加工区居留有规定的期限,外资企业中外籍行政技术管

理人员要在规定期限内分批撤离，工作由本地人接任。新竹科技工业园区规定，从投产开始3年内，当地科技人员必须增加到不低于科技人员总数的50%，达不到者撤消奖励或缩减奖励年限。跨国公司到东道国经营，必须遵守东道国的法律规定；同时为了改变各东道国对在本国经营的跨国公司民族本位主义的看法，发达国家跨国公司也都积极开发、使用东道国当地人才。跨国公司实行管理本土化，一方面满足了东道国政府本土化的愿望，另一方面也有助于跨国公司树立“当地企业”的形象，增强东道国的信任感。

此外，随着经济的发展，各东道国教育水平普遍提高，并且随着跨国公司管理技能和技术诀窍逐步向东道国人员转移，东道国人员逐步成熟起来，符合跨国公司要求的合格管理人才与技术人才越来越多。

技术的进步也便利了跨国公司实施管理本土化战略。例如，电讯的发展大大提高了文字与口头沟通的效率，使得国外分支机构的管理人员进行不确定决策时与总部的沟通变得更加简单了；国际商务航空业的发展提高了商务旅行的速度，使得总部的行政管理人员能够更便捷地访问分支机构，在技术与行政方面随时提供东道国管理人员所需的帮助，所有这些都加快了跨国公司管理本土化的步伐。

不难看出，跨国公司管理本土化程度的不断提高，是企业降低成本、追逐高额利润的动机驱动的结果，是跨国公司为提高组织效率而采取的必要手段，是政治、经济和技术以及跨国公司国际经营发展到一定阶段的必然趋势。

尽管管理本土化趋势已经日趋明朗，但是目前跨国公司仍然在大量地使用外派人员，特别是母国外派人员，这是因为使用东道国员工对于跨国公司来说仍存在着一些不利的方面。

首先，东道国人员对海外总公司或母公司的经营策略很难完全了解，不熟悉或不赞同母公司的目标、计划、文化等，这会导致分支机构在经营上偏重于局部而全球观念较差，甚至造成母公司对国外分支机构难以协调与控制的问题。

其次，由于语言、文化和观念上的差异，东道国人员与母公司人员在交流与沟通上有较大的困难，因此企业经营与发展方向上难以保持一致。

再次，尽管东道国合格而有经验的当地人员逐步增多，但远远无法满足跨国公司的本土化需要，这是直接制约跨国公司管理本土化的一个重要因素。尤其是在第三世界国家，东道国符合跨国公司要求的管理人才比较有限，而那些富有经验的高素质管理人员则更是匮乏。

最后，东道国人员可能存在对祖国和对公司的“双重忠诚”而造成的潜在冲突。东道国人员不仅忠诚于他所服务的公司，还要忠诚于养育他的祖国，因此，在经营管理决策中，有时会倾向于将祖国和民族的利益置于公司的利益之上。东道国人员的民族主义倾向可能导致跨国公司的国外经营活动偏离公司的全球整体战略，损害公司的利益目标。

此外，外派人员还具有许多东道国当地人员所不具备的优势，因此难以为东道国人员所替代。

三、 跨国公司管理本土化的实施策略

根据前面的定义，跨国公司管理本土化主要表现为两种方式，一是地方性方式(endemic approach)，即在跨国公司建立国外经营时，只派一名总经理何财务总监，由该总经理负责

在当地招聘高层管理人员及其他雇员，因此，国外经营初期管理本土化程度就极高。另一种方式是移植方式（transplanting approach），即跨国公司通过高层管理人员与专业技术人员的外派在其国子公司移植其母国的管理方式和方法，然后适应当地环境培训开发当地管理人员并逐步替代母国外派人员。

一般来讲，移植方式的本土化过程要比地方性的本土化过程时间上更长，操作起来也更复杂。而且，管理本土化过程在很大程度上并不是一个自发的过程，而是跨国公司全球战略的一个有机组成部分，因此具有战略性，要求进行有效地规划。跨国公司的管理本土化过程一般涉及计划、本土化和保持三个阶段。

在计划阶段，首要的任务是制定课量化考核的并具有可操作性的管理本土化目标，其中包括本土化的进程与时间安排、成本的节约以及对外派人员的选拔与培训。基于本土化目标而进行外派人员选拔的标准不仅包括管理能力和文化适应能力，还要求具备培训和教练当地管理人员的能力，因为本土化往往需要对当地管理人员进行一对一的培训。同样，对外派人员的培训不仅包括针对派往国家得到行星培训和文化敏感性培训，还包括跨文化培训技能方面的培训。

在本土化阶段，一方面要对外派人员提供有吸引力的归国工作计划，以便消除外派人员担心自身工作被当地人员替代而失去工作的后顾之忧。同时依据本土化的目标安排，综合考评外派人员的本土化绩效并辅之以相应的激励措施；另一方面，管理本土化过程也是当地管理人员的选拔与培训开发过程。

首先，需要针对计划本土化的管理岗位，在当地招聘 2 名或若干名具有开发潜力的高潜质的当地管理人员作为替代外派人员的后备人选，并将本土化计划纳入这些当地管理人员的职业开发过程。当然，最终将有脱颖而出的一名当地人员接替相应岗位上的外派人员。

其次，本土化过程的一个重要内容就是培训开发当地管理人员，为他们提供各种培训开发的机会，其中包括资助他们到当地大学商学院进修或派到公司总部及公司设在其他国家的子公司进行严格的在岗培训，更重要的是由对应岗位上的外派管理人员进行一对一的指导与教练，使当地管理人员尽快掌握相关的管理技术与技能并有效地融入公司文化。在培训开发当地管理人员的过程中，还实施定期评估和必要的激励措施，以保证公司按期实现管理本土化目标。

在这一阶段，跨国公司要实现重要管理岗位上从母国外派人员到东道国当地人员的交接，还需设计和采用有效的途径和方式。一位国外学者在分析在日本跨国公司在美国子公司的管理本土化过程时，提出了目前跨国公司常用的三种方式，即直接接替方式、顾问方式和协助方式。

在采取直接接替方式时，跨国公司针对实施本土化的管理岗位，公司任命东道国人员作为相关岗位上外派人员的助理（如总经理助理、生产经理助理等），由在岗的外派人员负责培训当地人员，使其逐步了解岗位工作，掌握必要的工作知识、经验与能力。当地人员在接受一段时间（通常为数月或数年）的培训并胜任该岗位工作后，便直接接替原外派人员负责的管理工作。

在采取顾问方式的情况下，跨国公司则直接将东道国管理人员安排到计划本土化的管理岗位上，并由他们直接承担该岗位的管理职权与职责。同时指派母公司的外派管理人员作为

当地管理人员的顾问，为当地人员提供咨询培训，并与当地人员分享管理决策权。一旦确认当地人员已经具备了履行岗位管理职责的专业知识与经验，外派人员的顾问使命也就结束了。

当管理本土化采取协调方式时，东道国当地人员被安排到重要的管理岗位上，同时跨国公司在该岗位指派一名外派人员作为协调员。协调员与当地管理人员共享管理权限和责任，同时负责联络协调子公司与母公司之间的业务联系。随着当地管理人员的成熟，逐步扩大其管理权限与责任，直至最终替代外派人员。

相对而言，直接接替方式简单易行，成功的关键取决于选拔到高潜质的当地管理人员并使之在短时间内具备胜任相关管理岗位工作的完全能力。顾问方式与协调方式则相对复杂，管理权限与责任由当地人员与外派人员分享很容易导致沟通与协调方面的困难。当然，实施管理本土化方式的选择主要取决于当地管理人员的能力以及相关管理岗位的性质与要求。

最后在管理本土化的保持阶段，核心工作是保持前期本土化的成果，留住已经步入重要管理岗位的当地管理人员，这些人员的流失会使得跨国公司管理本土化的前期努力归于徒劳和失败。特别是在员工流动率较高的环境中，跨国公司更需要采取有效的措施留住这些人才，其中的措施包括与当地管理人员签定长期服务合同，提供进一步培训开发的机会，提供丰厚的薪酬福利计划，展现公司内部晋升与职业发展的长远前景以及营造融洽的人际关系和舒适的工作环境等。

四、在华跨国公司的管理本土化及其影响

合格的国际管理人员的缺乏是跨国公司国际扩展最重要的制约因素之一，特别是由于中国与西方国家之间在语言、文化、教育及社会环境等方面的巨大差异，双语与双文化的专业管理人员的短缺，因此，在华投资的跨国公司在管理人员配备方面面临着极大的挑战。

在华跨国公司的管理本土化是一个渐进的过程，这一过程大致可以分为三个阶段：第一阶段是民族中心时期，以外派人员为主导。在跨国公司刚刚进入我国市场，投资带有浓厚的试探性，跨国公司在中国建立的代表处或合资企业较多地使用本国外派人员。这些外派人员虽然在外派之前接受了文化敏感性、行为及家庭调整方面的培训，但仍然难以应付中国陌生的官僚体系、不同的员工群体行为和管理方式，致使许多外派人员提前归国或低绩效，给公司造成巨大的经营损失与成本。

第二阶段地区中心时期，以使用与中国具有相同语言和文化相似传统的第三国或地区管理人员为主。在这一时期，跨国公司在管理人员配备与开发方面采取地区中心战略，表现在跨国公司在华经营中大量使用来自东亚和东南亚国家或地区的管理人员，特别是来自香港、台湾和新加坡的员工，其中大多数在西方国家接受过正规教育。而且他们与中国具有共同的语言和文化传统，成本又低于外派人员。

第三阶段多中心时期，实施管理本土化。随着我国的经济发展与开放，一方面我国造就了一大批合格的管理人才，而且许多留学人员学成归国；另一方面跨国公司在华投资的扩大，经营的拓展，使得对管理人员的需求激增。这都推进了跨国公司开发和使用当地管理人员的进程，将越来越多的当地管理人员配置到重要的管理岗位，替代母国外派人员和第三国人员。

跨国公司在中国管理本土化努力的一个重要表现就是十分重视对当地管理人员的开发。在华跨国公司为实施管理本土化,采取多种多样的战略。投资于当地员工的公司内部培训,如上海大众汽车有限公司十分重视员工的培训,公司投资1500万建立了有各种现代化设备的培训中心。组织大规模跨国培训。跨国公司投资的企业往往不惜巨资,派遣大批员工赴国外培训,同时也从国外请专家来公司协助工作,传授知识与技能。与中国当地大学建立各种联系开发当地管理人员等。

在华跨国公司的管理本土化即管理开发增强了我国的管理能力,对我国人力资源开发起到了积极的推动作用。其直接效果表现为增加了相当多的就业机会,并且将先进的管理思想和组织文化融入我国企业,促进了我国管理水平的提高。随着跨国公司管理本土化策略的推行,跨国公司所带来的先进管理方法和经验为中方管理人员所接受,并在实践中进一步获得检验和完善。如果这些管理人员流入我国的民族企业或最终创建自己的企业,就可将跨国公司的先进管理经验和知识扩散到我国的民族经济部门,进而从总体上提高我国企业管理的水平。

总之,跨国公司人才当地化策略的实施,通过大规模、正规化的培训企业生产经营实践,成长起一批新的企业管理人员。目前,一批受过良好教育,接受过先进经营管理方法的培训,眼界开阔,思维敏捷,既能从中国实际出发,又能按国际惯例办事,并且能够熟练使用外语进行交流的新一代企业管理人员正迅速成长起来。跨国公司也培养了大批技术人员和现代化产业工人。这支庞大的、训练有素的人才大军必将在我国现代化建设中发挥极其重要的作用。

参考文献:

1. 邱立成、成泽宇:“跨国公司外派人员管理”,《南开管理评论》,1999年5月。
2. 赵曙明:“跨国公司在华面临的挑战:文化差异与跨文化管理”,《管理世界》,1997年第3期。
3. 秦斌:“论跨国公司的人员当地化趋势”,《国际贸易问题》,1998年第6期。
4. 贺筱萍:“日本跨国公司的当地化问题”,《北京师范大学学报》,1999年第6期。
5. Anant R. Negandhi and B.R.Baliga (1979), *Quest Survival and Growth*, New York: Prager Publishers, p.54.
6. Aant R.Negandhi(1987): *International Management*, Boston, Allyn&Bacon.
7. Beamish P.W., Inkpen A.C.(1998): *Japanese Firms and the Decline of the Japanese Expatriate*, *Journal of World Business*, Vol.33(1)
8. Chi-Sum Wong, Kenneth S. Law(1999): *Managing Localization of Human Resources in the PRC: A Practical Model*, *Journal of World Business*, 34(1).
9. Delios, A. and Bjorkman, I. (2000): *Expatriate staffing in the foreign subsidiaries of Japanese multinational corporations*, *International Journal of Human Resource Management*, 11 (2): 278-99.
10. Anant R. Negandhi and B.R.Baliga (1979), *Quest Survival and Growth*, New York: Prager Publishers, p.54.
11. Aant R.Negandhi(1987): *International Management*, Boston, Allyn&Bacon.

12. Harzing A.W.K(2001): Who is in Charge? An Empirical Study of Executive Staffing Practices in Foreign Subsidiaries, *Human Resources Management*, Vol.40, No. 2, Summer
13. Helen Deresky(1994): *International Management: Managing Across Borders and Cultures*. Harper Collins College Publishers, pp.256-257. Exhibit 7-2.
14. John B.Cullen(1999): *Multinational Management: An Strategic Approach*, International Thomson Publishing.
15. Kobrin , S.J. (1988): Expatriate Reduction and Strategic Control in American Multinational Corporations, *Human Resource Management*. Vol.27 (Spring), pp. 63-75.
16. Oded Shenkar, *Global Perspectives of Human Resource Management*, Prentice-Hall, Inc. 1995.
17. Tung, R.L. (1981): Selecting and training of personnel for overseas assignments, *Columbia Journal of World Business*, Vol.15(Spring), pp 68-78.
18. Tung, R.L. (1982): Selection and Training Procedures of U.S., European, and Japanese Multinationals, *California Management Review*, Vo.25, No.1, pp.57-71.
19. UNCTAD(1992): *World Investment Report 1992*, New York: Wiley, p.176.

The Trend of MNCs Management Localization and Practice Strategy

LiCheng Qiu

(Research Center for Transnational Corporations, Nankai University, Tianjin, 300071)

Abstract: MNCs always staff their oversea subsidiaries' key management positions with parent-country nationals. But with the maturity of MNCs and environment changing, MNCs tend to pursue management localization and to recruit and develop host-country nationals in order to substitute parent-country nationals in their oversea subsidiaries' key management positions. Based on clarifying the trend and characteristic of MNC management localization, this paper will analyze the causes and limits of the localization practice procedure.

Key Words: Transnational Corporations; Expatriate; Management Localization; International Human Resource Management