

跨国企业薪酬战略选择的影响因素

王秀臣,于 渤

(哈尔滨工业大学 管理学院,哈尔滨 150001)

摘 要:运用规范分析的方法,从资源依赖的角度分析本土文化和制度、内部资源对跨国公司薪酬战略的影响,提出了跨国薪酬战略应平衡全球标准化和本土化的观点。研究结果表明:跨国公司的薪酬策略必须与整个企业的发展战略保持一致;薪酬本土化和薪酬全球标准化之间的平衡受外部环境中的文化和制度因素的影响;跨国公司在制定薪酬策略时必须充分考虑其内部的资源控制和权力分配。

关键词:跨国战略;薪酬战略;本土文化;制度;跨国公司

中图分类号:C93 **文献标识码:**A **文章编号:**1002-980X(2009)01-0125-04

跨国企业的全球化战略集合了高度的全球标准化和本土响应特征^[1],而全球化战略体现在人力资源管理方面就是跨国企业的薪酬战略,跨国企业的人力资源管理者必须建立创新型的跨国人力资源战略以支持企业战略的实现^[2],而薪酬战略在对企业战略的支持中起到了关键作用。薪酬是推进组织战略目标实现的有力工具,会对雇员的态度和行为产生巨大影响^[3],薪酬战略则被定义为“关于企业战略的薪酬结构和薪酬水平的一系列决策活动”^[4]。

跨国薪酬的范围超过了传统薪酬的范围^[5]。这是因为跨国企业的管理者往往具有高度的跨国责任并深入参与不同的国际经营活动,因此跨国企业的管理经常会执行双重标准,例如对高级管理者和关键雇员采用国际薪酬体系,对底层管理者则采用本土体系^[6]。这样做的结果是,跨国公司各部门之间必须不断交换成功经验才能保持政策执行的一致性^[2]。对薪酬本土化影响最大的因素是当地的文化和制度环境,但即使制度和文化对跨国薪酬决策的影响是显著的,也不足以涵盖跨国薪酬决策的所有方面,因为跨国企业的不同单元之间的权力关系会改变全球标准化和工资本土化之间的平衡关系。

本文将根据资源依赖理论^[7]来分析跨国公司不同单元对关键资源的控制影响管理者薪酬实践的问题。资源依赖理论解释了企业如何通过单元内或单元间的权力关系来影响跨国企业的薪酬决策。因为跨国企业的薪酬决策受人力资源管理者的影响^[8],所以运用资源依赖理论能够更好地解释跨国企业的薪酬管理模式^[9]。

本文旨在分析文化和制度层面的因素对跨国企

业薪酬战略的影响,并结合资源依赖理论来分析这些因素如何受到跨国企业内各单元之间的权力关系的影响。本文的结构安排如下:首先讨论薪酬战略和跨国企业战略之间的关系;然后讨论跨国企业如何针对不同的文化和制度环境来制定特定的薪酬战略;最后分析跨国企业在薪酬标准化和薪酬本土化之间的平衡机制。

1 跨国企业的薪酬战略

薪酬系统的科学设计和有效管理有助于提升跨国企业的竞争优势,且对跨国企业战略的实现具有关键作用,但是这要求薪酬战略必须与企业战略相匹配,然而,实践表明,跨国企业的薪酬战略往往与企业战略发生偏离。

正确分析薪酬本土化和全球化对跨国公司设计和执行薪酬战略的影响是非常重要的。跨国企业的薪酬战略应具有高度的跨国性质,即应实现标准化与本土化的统一。全球范围的创新扩散引发了世界范围内的学习活动,跨国企业必须提高其跨国能力来制定区别性的薪酬战略。为了实现这一目标,跨国企业必须建立一个复杂的社会网络结构,子公司在其中是关键的能力中心——因为只有子公司才能准确掌握所在国家的特点和需求。因此,跨国薪酬战略的设计不仅涉及战略问题,还涉及跨国企业的组织结构问题。网络结构能够有效配置分散的资源,也因此加强了子公司的权利。

跨国战略对于跨国薪酬战略具有不同的含义。例如,一个标准化的薪酬系统根据统一原则对不同地区的雇员产生作用,能够使雇员产生被平等对待

收稿日期:2008-10-20

作者简介:王秀臣(1963—),男,大庆井下作业分公司总地质师,哈尔滨工业大学管理学院技术经济及管理专业博士研究生,研究方向:跨国企业战略联盟;于渤(1960—),男,哈尔滨工业大学管理学院院长、教授,博士生导师,研究方向:产业技术经济分析、技术创新与管理、区域可持续发展。

的感觉——这对于跨国企业来说很重要。然而,跨国企业的全球化得以执行并不意味着在一个国家的子公司被成功实施的薪酬系统也适用于另一个国家的子公司,这意味着薪酬系统对特定的国家必须是开放的,即它受本土文化、价值、传统、法律以及制度等方面的约束。因此,制定薪酬战略的难点是,在保持一致性的同时,通过识别子公司所在国的独特性,制定一个在多个国家的子公司中能高效运行的跨国薪酬系统。这就要求薪酬决策系统能够根据组织环境而变化。当文化、社会或制度因素和全球标准化的薪酬系统之间出现不和谐的状况时,跨国企业必须根据外部影响因素来调整标准化的跨国薪酬结构,以提高在东道国中的经营效率。

外部因素的影响通常能够用文化和制度来解释。文化是一个国家的居民所共有的精神态度;文化影响意味着薪酬和奖励政策必须与当地的民族文化保持一致。很多学者已开始注意到文化对人力资源管理和薪酬问题的影响。文化对跨国薪酬战略的影响应该被看成是跨国经营战略的一部分,以整合社会关系为基础的文化能够有效地形成对雇员的有形或无形的激励。制度也会显著影响跨国薪酬战略的制定,这些制度包括劳动法规以及由此产生的一系列规章、准则。

综上所述,跨国企业面临着全球化压力和本土条件多样性的权衡,这些本土条件包括文化价值、法律体系和管理机构,跨国企业应根据自身的战略需要,结合东道国的具体环境来制定合理的薪酬方案。

2 跨国经营战略下的薪酬策略选择

薪酬策略包括薪酬结构和薪酬水平两方面内容。薪酬结构是指在整个薪酬构成中不同形式的收入的比例结构;薪酬水平是指每种形式的收入的绝对数量,不同国家、不同产业、不同企业的相同职位的薪酬水平是不同的。从理论上讲,跨国企业希望保持薪酬结构和薪酬水平的标准化从而实现全球一致性,但这些标准化的薪酬决策往往不匹配于本土化的特性。

固定收入策略和变动收入策略是两个最基本的薪酬策略选择,企业具体选择哪一策略,取决于企业能否准确考核管理者的绩效,如果企业无法准确考核管理者的绩效,那么往往倾向于采用固定收入策略。此外,不同国家的企业对薪酬策略的选择也会不同,例如美国、墨西哥和拉丁美洲国家的企业偏向于采用变动收入策略,而日本、澳大利亚的企业则更倾向于采用固定收入策略。

当企业采取以绩效考核为基础的收入策略时需

要处理好个人绩效和群体绩效之间的关系。个人绩效的准确度量能够对个体产生激励,但随着分工程度的提高,团队在企业中的作用越来越突出,当企业目标或任务属性要求企业必须保持高度的团队协作时,群体绩效的测度就变得非常重要。

尽管绩效考核属于企业内部控制的范畴,但基于绩效考核的薪酬策略也受外部因素的影响。地域文化不同,企业对个人绩效和群体绩效的侧重也会有所不同。在提倡个性独立的国家中,企业更容易推行以个人绩效评估为基础的薪酬策略;而在强调群体合作的国家中,企业则更倾向于选择以群体绩效为基础的薪酬策略。

另一个与个人绩效和群体绩效相关的支付决策是短期薪酬策略和长期薪酬策略。短期薪酬主要针对预期行为,长期薪酬则主要面向长期激励。然而,无论是短期薪酬策略还是长期薪酬策略,都会受到外部文化和制度的影响,如股权激励这种长期薪酬策略更适用于高度个性化、低风险规避的国家的企业,而级差税率等制度因素则会对长期薪酬策略产生积极影响。

综上,跨国企业应制定兼顾不同薪酬影响因素的薪酬策略。图 1 是跨国企业薪酬策略框架。图 1 显示,薪酬策略主要包括薪酬水平和薪酬结构两方面的内容,最基本的形式是固定收入、变动收入,在最基本形式下,衍生出了涉及基于考核的薪酬策略、基于风险偏好的薪酬策略、基于稳定性的薪酬策略,但无论哪一种薪酬策略都要受企业内部战略目标和外部环境的影响。

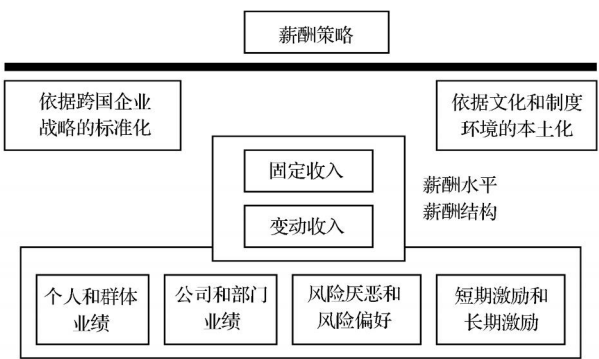


图 1 跨国企业薪酬策略框架图

3 跨国企业内部资源对薪酬策略的影响

跨国企业薪酬策略的选择不仅受当地文化、制度的影响,还受组织内部资源的影响。资源依赖理论认为,不同的组织对不同的制度、文化压力会产生不同的反应,原因在于组织内部资源会影响外部环境对薪酬策略的作用效果。

与制度理论一样,资源依赖理论也关注组织和制度之间的关系,并认为组织的关键资源必然会影响组织的战略行为。如果一种资源是稀缺的或被少数组织控制,那么需要这种资源的组织就会依赖这些资源的提供者,这种依赖性越强,资源提供者对该组织的行为的影响力越强。跨国企业内部的权力关系和资源控制程度是除外部环境因素外会对跨国企业的战略产生影响的因素。

随着全球一体化进程的加快,子公司对于提高整个跨国企业的竞争力越来越重要,其中最重要的原因就是由于子公司能够不断开发自己的资源。随着子公司对资源的控制程度越来越高,总公司必须通过人力资源管理战略来整合一些强势的子公司,从而实现其资源控制能力的提高。

对于跨国组织中的单元,无论是子公司还是总公司,都可能成为公司的能力中心。例如,如果某子公司是跨国企业的一个主要利润来源或控制着市场增长的关键要素,则该子公司就成为了提高跨国企业竞争力的核心。正是在这样的前提下,母公司的关键资源就不会被均匀地分配在公司网络的各单元中,而那些竞争力核心型的子公司的管理人员对跨国企业的管理决策就会产生更大影响,且会影响跨国企业薪酬策略的平衡——这就是跨国企业内部资源和权力分配对薪酬策略的影响途径,如图2所示。

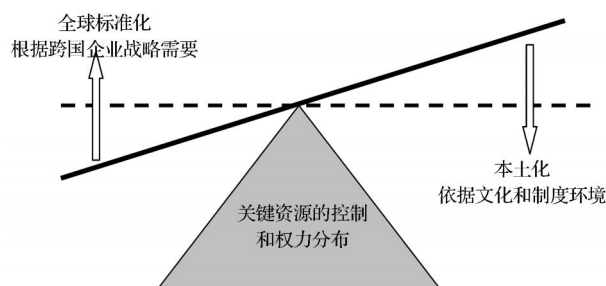


图2 跨国企业内部资源和权力分配对薪酬策略的影响途径

从图2可看出,在本土化和全球标准化之间存在一个权力分配和关键资源控制的杠杆,跨国企业在制定薪酬战略时会依据此杠杆在两者之间寻找平衡点。

4 案例说明

1) 案例1。

2004年4月,TCL并购了阿尔卡特的移动电话业务。当时阿尔卡特手机业务处在亏损状态,仅2004年上半年阿尔卡特的手机部门就净亏3480万欧元,2003年净亏7440万欧元。阿尔卡特急于脱手手机业务,目的是为了转嫁亏损和裁减多余的员

工。

阿尔卡特欧洲公司虽然只有360人,但人力成本却相当于TCL1万多员工的开支。在2004年前9个月,TCL通讯科技控股有限公司(以下简称为TCL通讯)共有员工7825人,薪酬成本为1.75亿港元;而到2004年底,TCL通讯共有员工8072人,薪酬成本达到3.62亿港元:这表明,在接纳了阿尔卡特员工的4个月里,TCL通讯的薪酬成本翻了一倍多。

为了缩减人员开支,TCL实行了裁员。根据2005年5月TCL发布的第一季度财报,公司雇员为7176人,比2004年减少896人,总人力成本为2.3亿港元,其中部分的缩减来自阿尔卡特中国公司。

2005年5月17日,在香港上市的TCL通讯正式宣布TCL将以换股的形式收购阿尔卡特持有的合资公司——TCL阿尔卡特(以下简称为T&A)的45%的股份,阿尔卡特正式退出T&A的经营与管理。

恰当处理跨国企业员工的高薪酬福利水平是成功执行公司战略的重要保障。而中国企业对此往往认识不够,仅根据以往经验来理解降低薪酬福利水平或裁员的难度,从而造成了并购后不但没有受益于跨国企业的品牌反而伤害了自身品牌的结果,最终对并购双方都造成了不好的影响。

2) 案例2。

美国亚马逊公司在不同的企业发展阶段采取了不同的发展战略,相应地也采取了不同的薪酬策略。在企业高速扩张时期,亚马逊大规模招聘员工,股票期权是此时期亚马逊的薪酬体系结构的一部分,那些关键部门(包括信息技术和管理)的人才得到了股票期权,这样做的目的是为了增强员工的主人翁意识,同时实现在需要尽量保留现金的时期平衡员工的低工资,以吸引并留住人才。在公司进入平稳发展期后,亚马逊又设计出了一套按员工层级(执行层、业务层、决策层)进行调整的薪酬组合,员工的薪酬包括3个组成部分,即基本工资、奖金(签约奖金和服务年限奖金)以及股票期权,由公司来决定各类别和层面的员工所获得的薪水数额和薪酬分配比例,以使薪酬富有竞争力,从而留住关键人才。例如,处于执行层的配送和客户服务人员对企业业绩所做的贡献有限,因而只要给予其不低于市场平均水准的工资就能够留住他们;而西雅图总部的管理层对风险的承受力更强,在公司运营中扮演着更重要的角色,对公司业绩的影响更大,因此应向他们提供低比例工资、高比例期权的薪酬结构。

此案例证明,跨国公司在制定薪酬战略时要充分考虑本土的文化和制度条件,同时应综合考虑企业内部的层级体系、绩效考核方式以及资源状况等因素,以使薪酬体系更为合理。

5 结语

一个好的跨国薪酬战略有助于企业战略的顺利实施以及跨国企业竞争力的提升,跨国企业的薪酬策略必须同整个企业的总体发展战略保持一致。薪酬本土化和薪酬全球标准化之间的平衡受外部环境中文化和制度因素的影响,同时,跨国企业在制定薪酬策略时还必须充分考虑其内部资源控制和权力分配,因为资源依赖性会影响跨国企业的人力资源管理决策。

参考文献

- [1] ENGLE A, MENDENHALL M, POWERS R, et al. Conceptualizing the global competency cube: a transnational model of human resource[J]. Journal of European Industrial Training, 2001, 25(7): 346-353.
- [2] ENGLE A, MENDENHALL M. Transnational roles, transnational rewards: global integration in compensation[J]. Employee Relations, 2004, 26(6): 613-625.
- [3] NOE R A, HOLLENBECK J R, GERHART B, et al. Human Resource Management- Gaining A Competitive Advantage[M]. London: McGraw- Hill, 2006: 57-69.
- [4] BLOOM M, MILKOVICH G T, MITRA A. International compensation: learning from how managers respond to variations in local host contexts[J]. International Journal of Human Resource Management, 2002, 14(8): 1350-1367.
- [5] ARMSTRONG M, MURLIS H. Reward Management: A Handbook of Remuneration Strategy and Practice[M]. London: Kogan Page Limited, 1992: 23-37.
- [6] EVANS P, LORANGE P. The two logics behind human resource management [M]// EVANS P, DOZ Y, LAURENT A. Human resource management in international firms: change, globalization, innovation. MacMillan: 1984: 70-73.
- [7] PFEFFER J, SALANCIK G R. The External Control of Organizations- A Resource Dependence Perspective [M]. Stanford University Press: 2003: 110-121.
- [8] TAYLOR S, BEECHLER S, NAPIER N. Toward an integrative model of strategic international human resource management[J]. Academy of Management Review, 1996, 21(4): 959-985.
- [9] TREGASKIS O. Learning networks, power and legitimacy in multinational subsidiaries[J]. International Journal of Human Resource Management, 2003, 14(2): 431-447.

Influencing Factors of Compensation Strategy Choice of MNE

Wang Xiuchen, Yu Bo

(School of Management, Harbin Institute of Technology, Harbin 150001, China)

Abstract: Based on the resource dependence theory, this paper analyzes the effect of culture, system and internal resource on the compensation strategy of MNE, and puts forward that the balance between globalization and localization should be considered when MNE makes the compensation strategy. The result shows that: the compensation strategy of MNE must be in accordance with the development strategy of MNE; the balance between globalization and localization is affected by culture and system; resource control and power allocation in MNE should be considered when MNE making compensation strategy

Key words: transnational strategy; compensation strategy; native culture; system; MNE

(上接第75页)

Economic Analysis on Regional Ecology - City Economy System Development Based on Generalized Resource View

Fan Ruguo¹, Tang Hong²

(1. School of Economics and Management, Wuhan University, Wuhan 430072, China;

2. School of Civil Engineer, Wuhan University of Science and Technology, Wuhan 430081, China)

Abstract: This paper expatiates on the concept of regional ecology - city economy system and its substance, and analyzes the limitation of the existing concepts of resource and productivity from the perspective of economics, and enriches their connotation. Then it establishes the generalized resource-based Logistic model on the regional ecology - city economy, through which the cooperation relationship between production rule as well as resource view and regional ecology - city economy development are revealed.

Key words: ecological economy; city economy; system; resource