

跨国企业关键岗位配置的人力资源管理原则分析

水源

中国华电科工集团有限公司海外分公司 北京

【摘要】跨国公司处于全球化的大环境下，存在着全球战略与本地化需求之间的矛盾，这一问题在关键岗位配置上体现得更加明显。为克服上述问题，跨国公司要依靠全球人才管理、跨文化沟通、本地化调整等方式来改善关键岗位的安排，从而提高市场适应性以及竞争力。经研究发现，科学的人力资源管理原则能够保证企业全球战略实施的一致性，也可以利用本地化的经营来提高地区敏感度。

【关键词】 跨国公司；关键岗位；人力资源管理

【收稿日期】 2025 年 11 月 16 日 **【出刊日期】** 2025 年 12 月 23 日 **【DOI】** 10.12208/j.jmba.20250053

Analysis of human resource management principles for key position allocation in multinational enterprises

Yuan Shui

China Huadian Engineering Co., Ltd., Beijing

【Abstract】 Multinational companies that are operating in a global environment, generally face a contradiction between the use of a global strategy but they also have to consider the local demands, this can be seen more clearly on the allocation of important positions. In order to solve this problem, multinational enterprises must depend on global talent administration, cross-cultural communication, and localization modifications to improve key position placements and improve market adaptability and competitiveness. The research finds that scientific human resources management principles can guarantee consistency of global strategy implementation and at the same time take advantage of localized operations to improve regional sensitivity.

【Keywords】 Multinational enterprises; Key positions; Human resource management

1 引言

跨国企业处在全球化经济的大环境下，所处的市场竞争和经营环境变得越发繁杂。关键岗位的配置既关系到企业战略目标的实现，又直接影响企业的运营效率 and 创新能力。跨国企业关键岗位一般为战略决策、核心技术、客户关系等，所以配置必须在国际化战略和本地化需求之间取得平衡。但是由于文化差异、法律法规、市场环境等因素的多样性，跨国企业在关键岗位配置上面临着巨大的挑战。

2 跨国企业及关键岗位配置的现状与重要性

2.1 跨国企业的组织架构及全球化挑战

跨国企业的组织架构一般都具有高度分散、复杂的特点，经营的地域广，业务所涉及的国家、地区文化差异大，单一的管理模式不能适应所有的市场。在这样多样化的环境中，跨国企业要对人力资源进

行重新配置，保证战略目标的实现。关键岗位属于核心决策、资源配置的重要环节，是调动公司全部资源、开展战略规划、管理市场、创新研发等工作职能的重要部门。法律、市场环境、社会文化等各方面不同，会直接影响跨国企业组织架构及管理方式，因此，在全球化与本地化之间找到平衡点，成为关键岗位配置的重要问题。

2.2 跨国企业关键岗位的重要性与特征

跨国企业的重要岗位一般指核心管理层、研发团队、重要市场部门的人员，他们的能力好坏直接影响到企业的战略方向、创新能力、市场竞争力。随着企业国际化步伐的加快，关键岗位的配置要与企业的内部战略相契合，也要对市场外部的需求变化做出反应。全球化经营当中，核心领导岗位做战略决定并调配资源，保证全球经营的一致性^[1]。技术研

作者简介：水源（1993-）男，汉族，安徽亳州人，硕士，中级管理工程师，研究方向：人力资源管理。

发岗位成了创新与竞争力的源泉，在高科技、制药等产业中，技术研发岗位的重要性越发突出。同时重要的市场管理岗位影响跨国企业各个国家的本地化运营，决定着跨文化管理和市场开拓是否成功。关键岗位的配置要综合考虑全球视野和本地需求，保证各个地区的战略可以被有效地实施。

2.3 全球化运营对关键岗位配置的影响

全球化发展的过程中，跨国公司的经营模式和人力资源需求都在发生改变。全球化使企业可以到全球范围内选拔人才，但是又需要企业具有更强的跨文化沟通能力以及灵活应对的能力。在全球化的经营中，跨国公司会遇到人才流动、工作文化融合、跨国团队协作等各方面的挑战。企业在进行人才的招聘、培养精细化管理的时候顺应各地文化的差别、市场环境的变迁。同时跨文化沟通也成为领导者必备的素质，在管理跨国团队时高效地协作与沟通十分重要^[2]。全球化使得跨国企业面对市场环境的快速变化而改变战略，用科学的方法配置重要岗位来提高经营效率，加强竞争优势。

3 跨国企业关键岗位配置的人力资源管理原则

3.1 全球人才管理与战略对接的原则

美国知名学者托马斯·彼得斯认为，企业或事业唯一真正的资源是人，管理就是充分开发人力资源以作好工作。在美国，企业公司的人事副总裁已成为决策班子中举足轻重的成员，说明了企业对人才和人力资源管理的重视。为了挑选适合自身发展的可用之才，知名跨国公司往往在人才招聘和使用过程中颇具匠心，鲜招迭出，虽然形式与内容各具特色，但他们的择才标准和用人哲学却大有相通之处。人力资源管理，人事管理的升级，是指在经济学与人本思想指导下，通过招聘、甄选、培训、报酬等管理形式对组织内外相关人力资源进行有效运用，满足组织当前及未来发展的需要，保证组织目标实现与成员发展的最大化的一系列活动的总称。它是预测组织人力资源需求并作出人力需求计划、招聘选择人员并进行有效组织、考核绩效支付报酬并进行有效激励、结合组织与个人需要进行有效开发以便实现最优组织绩效的全过程。也是公司一个重要的职位^[3]。

全球人才管理是跨国公司对关键岗位进行配置的主要工作。随着全球化的发展，企业除了在国内招聘合适的人才之外，还要保证这些人才可以与全

球战略相衔接，从而推动企业整体战略目标的实现。全球人才管理的第一项任务就是建立多层次的人才库，包括核心管理、研发、技术、市场等各个方面，为全球业务提供支持。跨国企业要按照全球战略布局，吸引和储备各个区域、各个行业的高端人才，保证在全球范围内实现资源的高效配置。

3.2 跨文化沟通与协调的管理原则

跨文化沟通是跨国企业关键岗位配置的重要因素。由于跨国企业跨足多个文化背景，跨文化沟通协调能力对于管理者来说就显得尤为重要。跨文化沟通的第一步就是对不同的文化差异有认识、有理解，企业管理者要有全球化的视野，了解并尊重各个地区的工作方式和价值观。尤其在关键岗位的安排上，认识文化差异对于团队的合作以及决策来说十分重要。企业还要加强员工的跨文化沟通能力培训，使员工能适应不同的文化工作方式，减少沟通障碍。尤其对于关键岗位来说，跨文化沟通能力不但使员工更好地适应当地市场，而且可以促进跨国团队的协作与创新。

3.3 本地化与全球化平衡的管理原则

跨国企业关键岗位的配置，怎样在实现全球化的同时又兼顾本地化，这是一个重要的问题。全球化要求战略统一、资源共享，本地化要求根据市场特性及需求做出灵活的调整。关键岗位配置的挑战就是如何在全球范围内实现战略的一致性，同时根据各地市场特点进行有效的适应。在成熟的市场中，跨国公司可以挑选当地的人员来担任重要的职务，这样可以更好地了解当地的市场，并且能够满足当地消费者的需求^[4]。而在新兴市场，企业需要把总部的管理者派出去，去主导市场的拓展以及资源的整合，从而保证战略的一致执行。

4 跨国企业关键岗位配置的挑战与实践探索

4.1 跨文化差异与人才适配的挑战

跨国企业在安排关键岗位的时候所遭遇的首要难题就是跨文化差异。随着全球化的发展，跨国公司所涉及国家和地区越来越多，文化、价值观、工作习惯、沟通方式的不同都会造成管理者与员工之间产生误解，进而影响到关键岗位人员的选拔与管理^[5]。

在实际操作中，跨国企业要面对文化差异所导致的适配问题。尤其是在进入新兴市场的时候，外派的高层管理人员会因为文化差异而在执行总部战

略时遇到困难。为了解决这一难题，跨国企业一般会采取本地化招聘和外派管理相结合的方式。企业会选用本地文化背景的人担任重要岗位，对外派的管理人员实行跨文化培训，使他们适应当地的文化，避免冲突，提高管理的效果。

跨文化管理不只是培训的问题，跨国企业还要在全世界的战略框架里统一核心价值观，也要尊重本地文化差异。增强企业的跨文化沟通交流可以打破文化壁垒，建立包容性高的全球团队，提高团队整体凝聚力和执行力^[6]。以下是跨国企业在跨文化管理中的应对策略。

4.2 关键岗位人才流动与留存问题

跨国企业的人才流动存在着很大的困难。随着全球化的推进，跨国企业要调动全球的人才来支撑战略的实施，但是人才流动所造成的管理复杂性不能被忽视。尤其当企业向不同国家或者地区拓展业

务的时候，怎样保证关键岗位人员可以适应各个地区市场的变化、需求，就成为企业必须解决的问题。

实际操作中遇到的挑战不只是跨国招聘、派遣人才，还要保证人才在各个市场中能够适应、稳定。短期岗位轮换、外派任务会带来文化适应、语言障碍、生活环境差异等问题。频繁的人才流动还会造成信息不对称的管理问题。

跨国企业还要解决关键岗位人才的留存问题。在全世界的竞争中，优秀的管理者和技术人才很少。为了保证关键岗位人才的稳定，跨国公司除了要建立合理的薪酬和激励机制外，还要给予广阔的职业发展空间以及个性化的规划支持^[7]。同时加强企业文化建设、设立有效的晋升机制和跨国发展平台，可以提高员工的忠诚度以及工作满意度。以下是跨国企业在人才流动与留存方面的常见措施与实施情况。

表 1 跨文化管理的主要挑战与应对策略

文化差异类型	主要表现	应对策略
工作习惯差异	西方注重个人主义，东方重视集体主义	西方实行扁平化管理，东方强调团队协作
沟通方式差异	西方直接，亚洲含蓄	文化适应性培训，帮助管理者理解并适应不同沟通方式
决策方式差异	西方偏重效率，亚洲偏向集体决策	快速决策机制与协商式决策并行
工作与生活平衡差异	西方注重个人生活，亚洲以工作为重	设立灵活工作时间与休假政策
时间观念差异	西方注重准时，部分地区较为灵活	培训与项目管理中明确时间节点，确保执行一致

表 2 跨国企业关键岗位人才流动与留存解决方案

挑战	解决策略	实施措施
跨国流动问题	增强适应能力，减少文化冲突	提供跨文化培训，解决语言障碍，增强工作适应性
人才流动频繁带来的挑战	提高流动性管理，增强跨国经验积累	设立短期外派任务，推动岗位轮换
信息不对称问题	提升人才数据透明度，确保信息流通	构建全球人才信息平台，确保管理信息共享
人才留存难题	提供有竞争力的薪酬与激励机制	设立长期激励计划，确保薪酬有市场竞争力
职业发展空间	提供职业晋升与跨国发展机会	制定个性化发展计划，推动员工跨国轮岗与培训
企业文化建设	强化企业文化认同感	定期文化交流活动，增强员工参与与归属感

4.3 全球战略与本地化需求的平衡

在全球化的大背景下，跨国企业所面对的主要难题之一，就是怎样在保持全球战略一致性的同时，又能体现出本地化的需求。全球战略是指跨国企业在全球都要有相同的战略目标，而本地化需求就是指企业要根据各地市场不同的文化、需求和法规做出适当的调整^[8]。

跨国企业一般把具有全球视野和战略思维的高

层管理人员派往各地，保证战略的统一执行。这些高层管理者可以协调全球资源，也有跨文化管理的能力，使总部的战略在不同的地区顺利地实施。但当企业面对本地市场的特殊需求时，就必须做出灵活的调整。企业在进入新兴市场的时候，一般会任命有当地市场经验的本地管理者，以使公司适应市场环境，建立有效的业务网络。为达到全球化和本地化相平衡的目的，跨国公司一般采取灵活的人才

管理策略。一些企业建立全球统一的管理架构,但是针对各个市场的情况做出相应的调整,从而保证战略的一致性的同时也能满足当地市场的需要。

5 结语

跨国企业在全球化竞争中会遇到关键岗位配置的诸多难题,主要表现在怎样协调好全球战略与本地化需求、怎样应对跨文化差异、怎样处理人才流动和留存等问题。跨国企业依靠灵活的人力资源管理策略,可以保证战略的一致性,也可以满足各个市场的特殊需求。跨文化沟通、人才流动管理、本地化调整是使全球战略落地并且提高市场适应性的主要手段。随着全球市场的变化,跨国企业怎样才能有效地配置关键岗位、吸引和留住合适的人才,将直接关系到企业的全球竞争力和可持续发展。

参考文献

- [1] 太慧丹. 战略人力资源管理视角下的企业人才梯队建设探析[J]. 黑龙江人力资源和社会保障,2022,(05):115-117.
- [2] 林丽珍. 浅析中国跨国企业管理和人力资源管理面临的挑战[J]. 现代营销(经营版),2021,(25):90-91.

- [3] 张云迪,孟瑶,商贺婧,等. “一带一路”视角下的跨国企业文化管理提升策略[J]. 现代企业文化,2022,(29):1-3.
- [4] 饶嵘. 浅谈现代企业如何实现人力资源的合理配置与管理[J]. 现代商业研究,2024,(14):140-142.
- [5] 张文东. 基于战略导向的企业人力资源管理模式优化策略研究[J]. 企业改革与管理,2025,(10):79-81.
- [6] 王子宁. 企业文化差异对跨国经营绩效影响分析[J]. 商业文化,2025,(24):56-57.
- [7] 梁玉国,李红兵. 建设世界重要教育中心:技能型高校国际化的使命、困境与路径[J]. 职业技术教育,2025,46(28):55-64.
- [8] 慕慧娟,丁明磊,石敏杰,等. 基于开放科学理念打造支撑中国科技自立自强的开放创新生态研究 [J]. 科学学与科学技术管理, 2025, 46 (11): 86-102.

版权声明: ©2025 作者与开放获取期刊研究中心(OAJRC)所有。本文章按照知识共享署名许可条款发表。

<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



OPEN ACCESS