

# 浅析我国企业在跨国经营中的劳资问题风险及解决之道

高冰<sup>1,2</sup>, 张杰<sup>2</sup>

(1. 云南省城市建设投资有限公司; 2. 云南城投项目管理有限公司, 昆明 650000)

**摘要:**当前, 跨国经营的劳资纠纷问题已经在一定程度上成为我国企业跨国经营的风险之一, 本文以上汽双龙及首钢秘鲁两个跨国经营企业的罢工风波为引, 分析了跨国企业劳资冲突的原因。沿用国内管理模式、文化差异、对我国投资行为的误解, 以及政治利益驱动都是导致劳资冲突的原因, 针对这些问题, 做好文化冲突管理、慎重选择东道国是跨国经营中的劳资问题的解决之道。

**关键词:**跨国经营; 劳资冲突; 冲突管理; 投资决策

## 一、引言

2005 年上汽集团为了加强自身核心技术的研发和占有, 通过多次的谈判, 采取收购海外企业的方式收购了韩国双龙汽车公司, 在经营过程中, 上汽并购双龙一度被认为是上汽集团走向世界的一步, 但是随着并购的完成, 双龙工会怀疑上汽只是把双龙作为一个技术输出的平台, 并不准备履行在收购之初承诺的不裁员、继续投资等条件。2006 年 7 月, 双龙汽车员工在韩国平泽进行罢工, 8 月中旬, 双龙汽车工人再次大罢工, 并向上汽集团提出加薪, 停止向中国转移技术等要求。最后, 双龙汽车管理层代表与工会达成了协议, 决定“撤回解雇 553 人的方案, 维持现在的雇佣人数; 构筑高效率、灵活的生产体制; 到 2009 年为止每年投资约 3000 亿韩元开发新车; 冻结工资和津贴; 2 年冻结部分福利条件”。之后, 韩方仍不断指责上汽偷窃韩国汽车技术, 2008 年初双龙汽车工会再次组织罢工, 2009 年初, 劳资谈判彻底失败, 9 月, 事态最终演变成上汽退出双龙汽车, 上汽集团收购双龙汽车最终以失败告终。

在此之前, 2004 年 8 月中国首钢总公司管辖的秘鲁铁矿股份有限公司临时工以工资待遇过低为由, 从 8 月 8 日起开始无限期罢工, 大罢工持续了 2 个多月。在这次罢工中, 首钢秘鲁铁矿分公司最后作出让步, 基本满足了罢工者要求增加工资的条件, 但持续

罢工给首钢造成重大经济损失。之后劳资纠纷不断, 多年来发生了一波又一波的罢工, 再加上各种舆论和争议也非常大, 压得首钢秘铁喘不过气来, 铁矿石产量的增长很长一段时间比较缓慢。

这两起事件持续时间长、影响大, 再次显示出中国企业对外投资中的一项重要风险——劳资冲突风险。近年来, 我国为了拓展国外市场、获取海外资源、规避税收、绕开贸易壁垒、获取海外先进技术, 越来越多的中国企业选择了跨国经营这条海外投资之路。由于我国的贸易顺差日益增加, 外汇储备的居高不下, 政府也对此给予了积极的支持, 旨在促进国内企业对外直接投资的政策接连出台。但是, 在跨国经营中, 劳资冲突频发, 如果不解决好劳资冲突, 我国企业的跨国经营计划将会难以得到顺利实施, 员工的积极性大大降低, 劳方与资方的关系更加恶化, 造成的后果不堪设想。

劳资冲突对我国跨国经营企业的不良影响, 可以归纳为以下几点:

首先, 劳资冲突影响我国跨国企业管理层与东道国员工之间的和谐关系, 造成成员之间的不信任, 影响沟通。当管理层与员工间的不理解达到一定程度, 便产生劳资冲突, 冲突一旦爆发企业经营计划便难以得到执行, 员工对管理层产生怀疑, 甚至在企业内部产生直接的对抗。

作者简介: 高冰 (1975 -), 男, 汉族, 企业高级管理人员, 法律硕士、工商管理硕士。张杰 (1982 -), 男, 汉族, 经济学硕士。

其次，劳资冲突影响企业效率。由于我国企业与东道国企业在内部管理和外部经营中有不同的价值观、经营理念、经营目标和行为规范，由此导致的劳资冲突将会造成企业运转的低效率，难以面对市场竞争和挑战。

第三，劳资冲突导致关键人才流失。我国企业的管理制度及管理方式对于东道国员工来说是一种完全不同的管理及经营方式，如果处理不好，将会给员工造成极大的压力，在整合阶段将导致劳资矛盾，甚至冲突，如果关键人才不能认同我国企业的价值观、经营理念、经营方式，他们常常会最先离职，另谋高就，给企业造成损失。

第四，劳资冲突使我国企业全球化战略受阻。我国跨国经营的目的是在全世界范围内优化配置资源、提高经济效益，增强全球竞争力，这就必须有一套全球性眼光的组织机构和科学的管理体系作为载体来进行跨国经营。但是，目前我国大多数跨国企业对于劳资冲突没有一套科学、系统的解决方法，这导致了母公司难以控制海外子公司，从而造成跨国经营效率低下，影响了我国企业的全球化战略。

由此可见，如何解决好劳资冲突对我国企业的跨国经营是一个巨大的挑战。

## 二、跨国企业劳资冲突形成的原因分析

(一) 我国跨国企业沿用国内管理模式，缺乏处理劳工权益问题的经验

在企业制度建设上，中国企业人治气氛浓厚，所制定的企业制度大多只确定原则性问题，制度内容不具体，在执行中也较为宽松，弹性大，很多企业制度执行起来也有较大的随意性，久而久之，法治便成了人治。与中国企业相比，资本主义国家的企业制度较为系统、全面，更加注重各个岗位的责任分配，企业中等级制度森严，制度可操作性强，员工只能按照制度、规章做事。

在经营决策机制上，很多中国企业的管理机制是“一竿子插到底”，上级对下级的授权很少。在这种制度下，下级在工作中为了不犯错误，不承担责任，遇到有风险的事，宁愿不做，特别是国有企业，重大决策通常实行集体决策制度，这样做有助于防止个人专断，提高决策水平，但是由于集体决策制度程序复杂，容易丧失经营机会，而且会造成责任推诿等现象。在资本主义国家，上级对下级的授权较多，这使得多数管理者具有冒险精神，敢于做出决策，抓住转瞬即逝的机会，敢于承担责任，但是容易产生个人专

断。

在企业人员管理上，我国受到几千年来儒家文化的影响，企业的员工管理及激励的是以关系管理为中心，强调人与人之间的纽带关系，注重感情沟通，使员工形成归属感；另一方面，员工做出的成绩也习惯性归功于集体，个人的作用经常不被强调。而在西方企业，人与人之间的关系是通过契约来确定的，员工的等级和职位通过契约来明确，企业员工管理及激励是以契约管理为中心，个人归属感较弱，在工作中强调个人的作用及责任，利益分配也是根据个人的“能力”进行分配的。

在社会现状上，我国劳动力市场中，供求关系不平衡，总体上来说供过于求，剩余劳动力数以亿计，这种劳动力市场状况使得我国企业与外国相比不太注重员工的诉求，并没有把劳资矛盾放在企业管理的重要位置，产生劳资矛盾后，常常以辞退、降职等简单的方式来解决。另外，我国现行体制中，社会的稳定、和谐是政府工作的重中之重，在我国发生劳资纠纷时大多采取协商调解的方式解决，罢工是不提倡甚至是不允许的，还有，我国法律尚未明确适应市场经济环境的劳工权益保护机制，也不存在独立工会组织。在资本主义国家，由于劳动力市场较为平衡民主自由思想盛行，劳工立法完善、工会的发达等原因，在劳工权益问题上，罢工等方式是解决劳资问题的常见方式。

上述导致了我国企业管理层缺乏在不同环境下处理劳工权益问题的经验，另外，我国企业在跨国经营中，在制度建设、决策机制、人员管理上往往沿用国内的管理模式，并没有注意到国内与东道国在管理模式和社会现状上的差异，这使得劳资矛盾积累到一定程度上就通过罢工等方式爆发出来，我国企业派出的管理层遇到这类问题时往往措手不及，再加上解决不当，就会使问题更加恶化。

## (二) 我国企业与东道国企业的文化差异

在企业观念上，我国企业中，特别是在国有企业集体主义观念根深蒂固，员工在企业中讲求集中、统一，在工作中强调集体主义，合作基础上的竞争，个人服从于集体以及对集体的忠诚被认为是员工的信条。而在资本主义国家，西方文化强调以个人为中心，个人应当充分追求自我、实现自我，在工作中体现出自我的价值，因此西方的企业大多尊重个人的选择，鼓励员工最大限度发挥自己的潜能和创造力，提倡通过个人竞争及奋斗取胜。

在经营目标上，国有企业在我国经济中占有主导地位。我国企业的跨国经营大部分是国有企业，在国有企业文化中，利润最大化并不是企业的唯一经营目标，长期以来，国有企业还肩负着很多重要的非经济目标，如社会目标、就业目标、政治目标、市场份额目标。国有企业一旦进入国际市场，要实现经济目标以外的目标，势必与外国合作者发生冲突，因为在资本主义国家中，实现社会目标是政府的责任，企业的唯一目标就是实现利润，这就会引起我国企业在跨国经营过程中遭到外方抵制。

在管理风格上，我国企业强调以人为本，注重情感沟通，着重培养员工的归属感和依附感。要求员工把企业看作是一个大家庭，因此在激励机制上，精神激励，即满足员工的心理及社会需要是一种重要的方式，而在资本主义国家，企业管理中注重的是成本、利润等财务指标的实现，人只是实现这一系列目标的工具，人与人之间的关系通过契约联系起来，金钱是刺激员工的唯一手段。管理风格往往是经过长时间形成的，很难改变，因此，一种新的管理风格进入到东道国势必会引起东道国员工的不适应。

在制度方面，不同文化背景的人在同一环境下工作，怎样制定一种大家都能接受的规范来明确责任和规范各方行为显得至关重要。我国企业在管理制度上习惯于行政管理模式，企业各分支机构和部门都按照上级的指令办事，分支机构及部门没有自由经营和管理的权利，员工工作的依据及办事章程一般是上级的条文、指令、文件，企业管理和决策容易随个人的主观意志改变而改变。而在西方企业中，由于法制发达，企业一般都是在法律环境较为严格和完善的条件下进行经营管理，人治成份少，员工行事的依据一般是法律条文及相对固定的公司章程。由于双方行事标准和依据不同，冲突在所难免。

几千年来，受儒家文化的影响，“以和为贵”的思想在我国人们心中根深蒂固，这种观念使得我国劳工在不满企业管理、制度及待遇时大多选择重新择业，而不是罢工的方式来解决劳资冲突，而在西方国家，人们受个人主义的影响较深，如果个人利益受到侵害，或者对企业的管理不满意，往往会站出来表达自己的心声。

企业文化是在国家的大文化背景下产生和运作的“微型”文化，一般说来，两个国家间民族文化差异越大，企业组织文化差异也越大。企业的管理实践也是民族文化的表现之一，虽然全球经济一体化的程度

日益加深，各种文化互相渗透、融合的程度也不断加深，但是文化的差异在一段时间内会保持相对问题，而这种差异有时是导致文化冲突的直接原因。因此，中国企业的跨国经营中面临着适应东道国文化的重要课题。

### （三）对我国企业投资行为的误解

在一些平均收入水平高于我国，并实现了民主化的新兴工业化经济体的投资项目的国家，尤其是并购投资项目容易引起劳资双方误解，近年来，我国的逐渐崛起使一些国家对我们的投资行为产生误解。

首先，我国跨国经营的目的，是进一步拓展国际市场，但是由于意识形态原因，西方国家对我国转让先进技术进行严格限制。我国投资技术含量较高的行业，就容易让人产生误解，东道国往往认为，我国企业的投资目的就是获取他们的先进技术，并不会把精力放在经营上，再加上这类经济体与中国的竞争关系比较明显，工人更担心生产向中国转移而减少他们的就业机会。因此在这种情况下，劳方有可能认为，我国企业在取得技术后会将所并购或投资的企业空壳化，最终造成公司外方人员的失业，从而导致劳资冲突。

其次，工人担心他们的收入水平降低，特别是在并购后人事整合在所难免，激励机制的不同导致了劳动人事方面冲突屡屡出现。在薪酬问题上，中方往往看重员工的资历、经历和学历，把个人的收入待遇同企业的整体联系起来。西方则根据工作的性质和能力确定工资，个人的收入往往是根据签订的劳动合同来确定。收购完成后，由于各方薪酬的高低级调整标准不一样，就难免会产生劳资冲突。如果按我国企业的标准来执行，势必会导致外方人员的辞职，甚至引发冲突、罢工等事件发生，如果实行“双轨制”必然会使中方人员的工资缺乏吸引力，引起中方员工的不满。

再次，这类国家实行民主体制不久，尚未形成类似欧美的成熟的社会各阶层相互制衡机制，其国民行使民主权利的热情高涨而履行义务的意识相对淡漠，容易形成极端的群体性行为。典型如韩国。韩国参加工会的劳动者比例不过 11.4%，明显低于美、日等发达国家，因罢工而损失的工作日却明显高于发达国家。据韩国银行下属金融经济研究院统计，韩国平均每 1000 名劳动者损失的工作日数为 111 天，日本和瑞典为 1 天，德国为 3 天，美、英也不足韩国的一半。

#### （四）投资国的政治利益驱动

由于资本主义国家大多实行普选制，选票成了政客能否任职的关键，因此某些政客希望通过纵容乃至怂恿国民排斥外国企业、劳工，或怂恿劳工索取待遇来捞取选票，在首钢秘鲁钢铁公司罢工事件中，政治利益的驱动成为了该次罢工事件的主因。在这次罢工中，首钢秘铁公司工会领导人胡安·坎查里由于其经常组织和挑动工人进行罢工而被首钢秘铁公司开除，胡安·坎查里由此捞到了大笔好处，一举当选国会议员，并曾担任劳工部长，其女莱蒂西亚也借父之名担任了首钢秘铁所在地马尔科纳市市长。首钢秘铁公司自从入驻东道国后就工潮频发，其主要原因就是坎查里的策划下，勾结而煽动地方势力来造成重大影响，以此牟取政治利益。

目前，我国经济发展对原材料的需求较大，资源丰富的国家成为了我国企业跨国经营的重点之一，然而，这些国家法制不甚健全、民主制度并没有真正得到贯彻，有些政客就会借跨国企业之名来牟取自己的政治利益甚至经济利益。当前和今后相当一段时期内，矿产、石油等原材料开发占我国对外直接投资的比例较高，如果不能协调好与当地政府之间的关系，避免劳资冲突，势必会导致跨国经营的停滞不前，以首钢秘鲁铁矿股份有限公司为例，公司自建立不久便陷入劳资纠纷困扰，从1992年首钢决定收购起，该矿年产量年均增长不过5%，增长缓慢的原因就在于罢工频发。

### 三、化解跨国企业劳资问题风险的对策与建议

#### （一）强化文化冲突管理

从以上分析可以看出，我国企业的跨国经营的过程中发生劳资问题的原因大部分都源于中外两国的文化冲突。在不同背景下，中外两国管理人员和员工以不同的观点、不同的视角，迥异的标准来看待事物及对方的行为。这些使得我国企业在跨文化接触时很容易引起误解，尤其是在倡导文化多元化的今天，我国企业更应该以一种积极管理心态和方法对跨国企业进行文化冲突管理。具体来说，可以从以下几方面来进行：

##### 1. 中外双方加强沟通理解

合作双方应在跨国企业中互相尊重、平等合作、互相理解和信任。因此，双方的相互交流很重要。中外双方可以采取研讨会、管理会、联谊等形式进行沟通，并定期进行文化培训，使双方充分了解对方的文化特点和差异，从而了解我方的投资经营的真实意

图、管理方式，感受对方文化的优点，吸收对方优秀的管理思想，从而产生新的管理方法、管理理念。通过沟通，充分发挥多元文化优势，促进企业管理效率的提高。

##### 2. 实行两权分离

中方投资企业虽然是作为投资主体对外进行投资，但是，在具体经营中，应该充分发挥本土管理人员的优势，对跨国企业进行日常管理，实现决策权与经营权的分离。即中方投资者不直接指挥跨国企业的生产经营，只直接管理董事会，董事会作为企业战略主体制定重大战略决策，监督审查总经理的经营业绩和生产经营计划的执行情况。在具体经营上，实行总经理负责制，将日常的经营管理授权由总经理进行，而总经理可以由外方的专业管理人员担任，这样，中外双方都会站在跨国经营企业的利益上去管理，既体现出了中方对企业的控制权和管理权，又体现出了对东道国的信任，即使双方有文化差异，也会逐渐融合对方的文化及管理思想，逐步达成共识，减少劳资冲突。

##### 3. 实现人才本地化

在跨国经营企业成立后，高级管理人员往往都是中国人，这种管理策略在我方对企业的有效控制和管理方面是很有效的。但是这种用人策略往往会使外国人认为，跨国企业的高级管理岗位不对外国人开放，打击了他们的积极性，加之中国管理人员对东道国文化的不了解，很可能会引起激烈的劳资冲突，其实质是一种文化差异及矛盾的公开化和扩大化。

目前，人才本地化已经成为国际跨国企业的一种趋势，这样做即避免了企业在文化和社会适应方面的问题，还可以消除语言等各种障碍，降低企业文化融合成本，同时也引进了一批高素质的本土化管理人才。因此我国跨企业应当利用适当的激励方式和培训手段来实现跨国经营企业的人才本土化，使企业的内外部环境得到改善，劳资冲突化解。

##### 4. 建立一套适合跨国经营的企业规章制度

通过劳资冲突原因分析可知，我国企业在跨国经营中遇到的主要问题之一就是我国企业经营管理的粗放化与发达国家企业制度的契约化、标准化、制度化大的差异。因此要解决我国企业投资外国企业的劳资冲突，需要建立一套完整、具体的日常管理制度，保证企业管理按正常秩序进行。企业的商业行为、员工的激励政策、休假政策、违规处罚等，这些措施必须要适应东道国国情，并且充分征求和听取外方意见后

方可执行。

企业的规章制度一旦制定,任何人不得违反,任何违反规定的人都必须受到处罚。对于不合理的制度应该征求员工的意见不断修改完善,使之合理化。制度式的管理能够使企业的运转井井有条,保证生产经营的稳定性。这一管理方式可以适应资本主义国家契约式管理的企业文化和经营理念,规章制度权责利分明,各方按章行事,不会造成相互推诿,也可以减少冲突。另外,一套具体不能随意改动的制度也可以在跨国经营中避免中方管理的弊病,如“长官意志”、“拉关系”、“走后门”、“任人唯亲”等现象,使得企业更加适应东道国的经营方式,使外国员工充分融入到跨国经营企业的文化中,提高企业运作效率。

## (二) 考虑劳资关系成本,慎重选择东道国

企业为了避免东道国的政治风险,经常都通过在海外投资保险机构等机构进行保险,这可以在一定程度上使跨国经营的风险得到转移和规避。但是由于劳工问题引起的政治暴力风险不能向官方机构投保,只能通过企业自己进行防范,这使得海外投资风险大大增加。因此,在投资决策过程中慎重选择东道国将成为从根本上杜绝跨国经营中劳资纠纷政治风险的对策,特别是在贸易保护主义抬头的国家,劳资冲突政治风险是我国投资者必须考虑的问题,必须评估在政治和经济利益动机的驱动下,东道国中央和地方政府某些机构、某些政客、公众人士、集团的道德风险。

在中国的传统智慧中,防患于未然向来被视为上策。劳资问题发生后,正确、及时地应对是解决劳资冲突的重要方法,但也是不完全的,更重要的是选择恰当的投资东道国和投资策略。因此,在投资之前的评估过程中,投资者必须充分考虑候选东道国的劳资冲突风险。就上汽双龙事件而言,虽然从经济成本上来说要通过海外投资获得先进技术,显然投资韩国的成本比投资美国、欧洲的成本要低得多,但是这种判断显然是没有考虑到劳资冲突问题,如果将劳资冲突风险纳入计算,也许不少企业会认为赴美欧投资收购更为合算。

上述劳资风险随政府层次和东道国制度而异。一

般来说,中央政府会较多地考虑国家外交利益,地方政府则基本不会考虑外交利益。因此,东道国中央政府支持的项目相较而言,因政治利益引起的劳资冲突风险较少。另外,假如其它条件相同,在实行地方自治或联邦制政体的国家或地区,中央政府对地方政府约束较为松散,手段相对较少也往往不够强硬,地方政府注重的往往是当地的民意,因此地方政府政客由于政治利益引发劳资冲突的风险较大;在中央集权制的国家,地方政府官员由中央政府任命,“乌纱帽效应”较为明显,地方政府政客盲目迎合当地民意的动机也相对较弱,由政治利益引发劳资冲突的风险相对较小。有鉴于此,为了降低政治利益风险,在选择投资东道国的时候,其它条件相同,实行中央集权制的国家相对较优。

综上所述,随着我国的经济发展水平不断提高,跨国经营成为了我国企业走出去的必由之路,在这个过程中,如何解决好劳资冲突成为摆在我国跨国企业面前的重大问题之一,为此,只有在经营过程中强化文化冲突管理,在决策过程中慎重选择东道国,才能最大程度地发挥跨国企业的优势和效益,为我国经济可持续发展做出贡献。

## 参考文献:

- [1] 王竹青. 论跨国公司的跨文化管理 [J]. 重庆工学院学报, 2002, (02).
- [2] 范微. 中外合资企业的跨文化管理——兼析麦道公司在上海的文化融合实践 [J]. 国际经济合作, 2002, (10).
- [3] 宫瑞萍. 了解中西文化差异 建立跨文化管理模式 [J]. 特区经济, 2002, (10).
- [4] 李兆熙. 中外合资企业的跨文化管理调查 [J]. 中外管理, 1996, (07).
- [5] Hofstede. G. Culture and Organization. Software of the Mind. London: McGraw. Hill, 1999,

(编辑校对: 赵晓南)