

逆全球化风险下的企业家精神、组织变革与雇佣关系*

——第九届(2017年)企业跨国经营国际研讨会综述

赵宜萱,赵曙明,杜鹏程,张敏

(南京大学商学院,江苏南京 210093)

内容提要:南京大学商学院主办的第九届(2017年)企业跨国经营国际研讨会以“企业家精神、组织变革和雇佣关系管理”为主题,探讨了在全球经济持续低迷的背景下,企业如何转变经营理念和管理模式,如何更好地处理与员工之间的关系,推动企业的可持续发展。本文主要从企业家精神与领导力、全球化背景下的组织变革和企业战略管理、企业人力资源与雇佣关系管理等方面对与会专家学者的主要观点进行综述。

关键词:企业家精神;组织变革;雇佣关系管理;跨国经营管理

中图分类号:F425 **文献标志码:**A **文章编号:**1002—5766(2017)11—0185—11

全球经济持续动荡给各国企业经营管理带来了许多不确定因素,对企业雇佣关系、组织变革、跨文化管理和人力资源管理等方面也提出了一系列新的挑战。与此同时,全球性的金融动荡也预示着全球性的发展机会,企业如何抓住新机遇,迎接新挑战,获得竞争新优势,已成为管理学研究者和企业家共同关注的问题。为了深入探讨这些问题,为国内外学者和业界人士提供一个相互交流的平台,进一步推动企业管理变革和创新,实现可持续发展,由南京大学商学院名誉院长赵曙明教授组织的第九届企业跨国经营国际研讨会于2017年6月20日—21日在南京大学隆重举行。

本届研讨会由南京大学商学院主办,美国康奈尔大学约翰逊研究生管理学院、美国密苏里大学圣路易斯分校国际研究与项目办及商学院、德国哥廷根大学经济学院、荷兰马斯特里赫特管理学院、澳大利亚悉尼大学商学院等九所知名大学协办,由中国国家自然科学基金会管理科学部、中国管理现代化研究会组织行为与人力资源管理委员会予以支持。

本届研讨会的主题是“企业家精神、组织变革和雇佣关系管理”,来自中国、澳大利亚、加拿大、法国、德国、印度、印度尼西亚、日本、哈萨克斯坦、韩国、立陶宛、墨西哥、尼日利亚、巴基斯坦、葡萄牙、俄罗斯、泰国、英国、美国、中国香港、中国澳门等21个国家和地区的300多位学者和企业家围绕上述主题展开讨论。

6月20日上午举行开幕式。开幕式由南京大学商学院副院长、管理学院院长王跃堂教授主持,赵曙明博士致欢迎词,并就研讨会的筹备情况和分组讨论等有关问题做了说明。南京大学党委副书记朱庆葆教授、美国密苏里大学圣路易斯分校副校长兼国际研究中心主任Joel Glassman博士分别代表主办单位南京大

收稿日期:2017-07-07

* 基金项目:国家自然科学基金重点项目“中国企业雇佣关系模式与人力资源管理创新研究”(71332002)。

作者简介:赵宜萱(1981-),女,江苏海安人,管理学博士,助理研究员,研究领域是人力资源管理、新生代员工管理, E-mail: yixuanzhao@nju.edu.cn;赵曙明(1952-),男,江苏海安人,管理学博士,资深教授,研究领域是人力资源管理、企业跨国经营, E-mail: zhaosm@nju.edu.cn;杜鹏程(1964-),男,安徽阜阳人,管理学博士,教授,研究领域是人力资源管理、技术创新管理, E-mail: dupengch@126.com;张敏(1994-),女,江苏如皋人,博士研究生,研究领域是人力资源管理, E-mail: njzm859859@163.com。

学和九家协办单位致辞。大会主席赵曙明博士、1996年诺贝尔经济学奖获得者 James Mirrlees 爵士、2001年诺贝尔经济学奖获得者 Michael Spence 教授、美国克莱蒙特研究生大学彼得·德鲁克管理学院 Jean Lipman-Blumen 教授、A. O. 史密斯集团董事长兼首席执行官 Ajita Rajendra 先生、联合国贸易和发展组织投资和企业司司长及联合国《世界投资报告》主编詹晓宁博士等,分别做了题为《中国企业雇佣关系模式与员工幸福感调查报告》《创新激励》《中国经济和持续改革进程中的结构转型》《领导力为的是什么?被误解的领导重要性》《A. O. 史密斯向技术公司转型》和《数字经济时代的跨国公司和全球价值链》的主题报告。

本届研讨会共收到会议论文 100 余篇,经过大会组织专家匿名评审,有 41 篇被录用,并以大会论文集的形式出版。研讨会分设了五个分会场和五场专题研讨会,先后组织了 19 场分组论文报告与研讨,分别就中日经济发展与跨国公司管理,中国企业雇佣关系模式与人力资源管理创新,德鲁克管理思想,中国“一带一路”战略管理,21 世纪的企业家;中日韩美四国比较研究,以及领导、创新、国际商务、国际企业管理、制度与策略、企业战略、组织行为与人力资源管理、电子商务、财务与会计、企业战略等议题进行了专题讨论。现根据大会主题报告、会议论文中的主要观点和分组讨论中专家学者的发言,分别从企业家精神与领导力,全球化背景下的组织变革和企业战略管理,企业人力资源与雇佣关系管理等方面对本届研讨会进行如下综述。

一、德鲁克管理思想引领下的企业家精神与领导力

1. 企业家精神的内涵

早期关于企业家精神的研究可以追溯到 18 世纪中期。法国经济学家 Richard Cantillon 在 18 世纪初期提出企业家精神是企业家特殊技能(包括精神和技巧)的结合。后来,随着研究的深入,Ivan Bull & Gary E. Willard(1993)、Scott Shane & Sankaran Venkataraman(2000)等学者对企业家精神的内涵重新进行了定义。而之后关于企业家精神的研究,学者们更多的是探讨企业家作为企业最重要的无形生产要素之一,如何对企业产生影响和作用,促进企业的生存和发展。2017 年 9 月 25 日,中共中央、国务院印发了《关于营造企业家健康成长环境弘扬优秀企业家精神更好发挥企业家作用的意见》。中央首次发文明确企业家精神包括:弘扬企业家爱国敬业、遵纪守法、艰苦奋斗、创新发展、专注品质、追求卓越、履行责任、敢于担当、服务社会等精神(CPC Central Committee and the State Council,2017)。此次发文不但起到了推进经济改革、改善营商环境的作用,还能够凝聚企业家人心士气。

管理学大师彼得·德鲁克在《创新与企业家精神》(1985)一书中提出,企业家精神中最主要的是创新,进而把企业家的领导能力与管理等同起来,认为“企业管理的核心内容,是企业家在经济上的冒险行为,企业就是企业家工作的组织”。他指出,世界经济已由“管理型经济”转变为“创业型经济”,企业唯有重视创新与企业家精神,才能再创企业生机。创业的动因源于企业家精神,因此,企业家精神对于个人、组织和社会变得日益重要,甚至不可或缺。

诺贝尔奖经济学奖得主 James Mirrlees 在大会主题报告中强调了企业家创新的重要性,希望政府正确地鼓励创新,而不是盲目地强调创新,毕竟并不是所有的创新都有利于经济和社会的发展。有意识的创新是有风险的,其结果也是不可预测的,但也有不确定的价值。相比于其他成熟的产品或者服务,创新的成果往往市场回报更大,总体而言,用户从创新中受益也更多。

转型经济下的中国正经历一场全面而深刻的变革,社会结构日益复杂,利益格局深刻调整,思想观念不断变化,价值追求日趋多元化,这就要求企业家和企业领导者必须具备更高的素质和能力。对于企业而言,具备知识、见识、胆识、寻求共识的企业家,是企业应对外部环境,实现可持续发展的重要依托。通过大量研究,赵曙明在讨论时指出,企业家和企业领导人要管理好企业,第一要掌握知识。他们必须具备广博的文化基础知识、精深的专业知识,加快知识更新、优化知识结构,推动知识本身的进步;还要通过对知识进行积

极、系统地思考,将知识内化为自身的素养,并最终运用于企业管理实践中,推动经济社会的发展和进步。第二要有见识。企业家和企业领导者要学会如何把书本知识变成自己的见识,将理论与实践相结合。第三要具备胆识。知识是累积的经验,见识是个人的见解,而知识和认识要转化为实际行动,则需要超人的胆识,大胆实践。第四要学会寻求共识。共识是一段时期内群体所能寻找到的最佳解决方法。善于与人进行沟通并达成共识,有助于在追求参与者多数同意的时候,减少反对人数以达成最多同意的决策。

此外,有与会学者认为,工匠精神也属于企业家精神的范畴。国务院总理李克强 2016 年 3 月在十二届全国人大第四次会议上所做的政府工作报告中明确提出,鼓励企业开展个性化定制、柔性化生产,培育精益求精的工匠精神,增品种、提品质、创品牌。那么,什么是工匠精神呢?工匠精神是指人们在工作中表现出精益求精,对产品精雕细琢,使产品变得更完美的精神。有学者认为,工匠精神对于企业家而言,是通过企业家精神得以表现的。首先,具有工匠精神的企业家具备潜心钻研、精益求精的创新能力。彼得·德鲁克也曾提出,有效的创新始于细微之处,它们并不宏大,只是努力去做一件具体的事而已,这也与工匠精神要求的精益求精理念不谋而合。其次,工匠精神还与企业家的奉献精神相辅相成。南京大学 Liangding Jia & Sanduo Zhou, 2006)指出,企业家需建立回报社会的人生观,也就是说,企业家不仅要对公司股东负责,同时也要对员工、社会、环境等负责。当企业家缺乏奉献精神,只注重盈利时,其工匠精神也会受到影响,生产的产品质量也会随之下降,从而形成恶性循环。因此,企业家在工匠精神的约束下,充分发挥奉献精神,履行社会责任,更有利于企业和社会的可持续发展。

2. 企业家的社会资本与创新

美国克莱蒙特研究生大学德鲁克管理学院 Jean Lipman-Blumen 教授在报告中指出,德鲁克提出企业服务的目的是推动社会发展和进步,而盈利则是一件顺其自然的事情。德鲁克先生非常关注女性领导人的自我发展,他曾经认为,美国最优秀的领导人是一位女子童子军的领导人,在他看来,女性能够成为非常优秀的领导人。无论是男性领导人,还是女性领导人,社会资本都是其创造性思维和创新的重要条件。南京航空航天大学 Yuhong Zhou 教授在大会报告中提到,他曾利用社会网络模型,对社会资本和创新进行了研究。根据在意大利的 91 个中国企业家的实证数据,Yuhong Zhou 发现,封闭的社会网络对信任有显著正向影响;结构洞对多样化信息的共享也具有显著的正向影响;而企业家获得封闭的社会资本,有助于其实现创新;信任和多样化信息共享与企业家的创新之间具有显著的正相关关系,移民企业家的语言能力和教育水平对建立创新社交网络有重要作用。韩国全南国立大学 Ki Hyoung Son 教授的主题演讲中也提及,一个成功的企业家在收获资本的同时,也要向社会做出回馈,如通过 SEE(社会、企业家、生态)基金会等形式关注碳减排、水污染等问题来保护环境。

3. 领导力与组织绩效

德鲁克指出,企业家要充分了解自己,明确自身的优势和组织的核心竞争力,让自己和企业处于优势的领域。而在企业管理实践中,企业家还要以身作则,树立榜样和模范作用。与此同时,企业家的引领方向也直接影响到组织中人力资源管理的实施。人力资源管理一直是影响着企业绩效的重要因素,而许多企业尚未真正了解人力资源管理的重要性,仅仅将员工视为企业成本。根据员工的工作表现,企业为员工提供薪酬,这种薪酬与员工为其提供的服务的数量、质量和实用性相关。为了研究薪酬和领导力对工作满意度的影响以及该影响对工作绩效的作用机制,印度尼西亚 Kalbis 工商研究所的 Ferryal Abadi & Joseph MJ Renwarin (2017)以印尼雅加达 Nusantara Bounded Zone 公司为例,通过发放问卷、访谈等形式对公司的 84 名中层管理人员进行调查,结果发现,薪酬和工作满意度对工作绩效具有显著正向影响,但领导力对工作绩效并没有显著影响。而印度尼西亚的 Antonius Mulyono Wibowo & Masruchin H(2017)则以雅加达的 PT Vivan Teletama 公司为例,通过对该公司 154 名员工进行调查,发现领导力与组织文化对员工绩效均有显著正向影响,在两者的关系中员工满意度起到中介作用。

4. 领导力与企业竞争优势

在企业管理中,领导作为组织变革的代理人,扮演着重要的角色,许多组织将领导力视为获得竞争优势

的重要来源。有学者在对大学生领导特质的研究中发现,领导特质的提高,有利于大学生在读书和工作期间取得更高的成就。至于如何培养学生的领导力,美国布里奇波特大学的 Lloyd G. Gibson & Regina A. Gibson (2017) 基于对三所大学 714 个样本,研究发现,学生特征和创业经验与感知到的个人控制态度变量呈显著正相关。此外,亲朋好友开办小企业的创业经验有助于商科学生提升其领导潜力,而对于没有这种亲朋好友的学生来说,则可以通过在商学院的学习,来获得创业知识和经验。非商科学生则可以通过学习商业课程来提高其领导潜力。有意思的是,商业风险也可以成为预测商科学生领导潜力的重要指标;对于在小企业工作,或者对目前从事个体经营或者自营业务的中国学生而言,他们对商业成果分数感知到的个人控制会更高,这一结论对于中国大学或者企业鼓励和培养未来领导者的课程发展至关重要。

5. 领导风格与员工绩效

随着全球化进程的推进,企业面临的竞争也日趋激烈,企业要提高自身的竞争优势,必须发挥员工的能动性和自我效能感。在现代组织中,领导者不仅要寻求富有积极主动精神的员工,并且还要善于鼓励员工主动采取行动,因此,领导风格成为与会学者讨论较多的问题。在领导风格方面,家长式领导受到更多的关注。家长式领导理论是由台湾大学郑伯埙提出的,主要包括仁慈领导、德行领导和威权领导。有与会学者认为,基于仁慈领导下的下属拥有更多有价值的资源和情感能量,他们自发行动水平会因此得到提高。东南大学 Qin Xu 等(2017)将工作作为一种“激励”动机,来研究仁慈领导与员工主动行为之间的关系,在采取主动动机状态下“可以做”的各种结构中,角色自我效能感发挥着至关重要的作用,通过提高员工的自我效能感水平,仁慈领导与追随者工作行为的正相关程度会得到增强。

二、全球化背景下的组织变革与战略管理

1. 全球经济发展态势与组织变革

无论对于企业家还是企业而言,创新与变革过程会随之带来诸多挑战。随着经济全球化、移动互联网、大数据和人工智能技术的发展,企业在激烈的市场竞争中单打独斗的时代已经结束,企业间的资源整合以及全球性合作成为新趋势。诺贝尔经济学奖得主 Michael Spence 在主题报告中指出,当前,全球经济逐步回暖,增长的驱动力主要来自中国和亚洲,欧洲尤其是北欧也在一定程度上起到助推作用。与此同时,国际货币基金组织多年来首次上调经济增长预期,全球通缩压力也有所缓和。Michael Spence 认为,全球经济仍具有脆弱性及尾部风险,许多资产市场存在价值高估或泡沫现象,后金融危机时期全球债务上升,使得人们很难判断当前经济是否具备抵御震荡的能力。此外,地缘政治紧张局势普遍存在,不合理的经济发展模式导致民粹主义和民族主义日渐崛起,产生了大范围的不良效应。上述问题能否从政策上有效解决尚不得而知。中国凭借令人瞩目的成就逐步跨入中等收入阶段,并且依靠经济体量优势及发展战略举措(如设立亚洲基础设施投资银行,提出“一带一路”的战略构想等),使其在世界经济恢复发展中起到非常重要的作用。当然,内外部挑战也不可避免。不过,Michael Spence 相信,中国政府善于通过改革攻坚克难。简而言之,尽管全球经济存在较大的下行压力,但仍处于合理轨道之上。而美国新政府在贸易、投资和全球化的立场有待观察。不过,目前美国尚未形成在多边方向运行的能力。因此,虽然当下难以清晰地描述全球秩序的具体轮廓,但全球秩序发生转变的总体趋势却是可预见的。

Michael Spence 还认为,对于国家而言,可以通过恢复增长模式的包容性、投资人力资本、完善社会保障制度、进行收入再分配、消除增长障碍等方式来维持全球合作。可以肯定的是,贸易的快速扩张,跨境流动资本的增加以及新技术的加快普及等,已经改变了全球经济现状。无论是对发达国家,还是对发展中国家而言,这既是机遇,又是挑战,国家既要不断促进经济的发展,提高生产力,同时,又要减少不平等现象,创造更多的工作岗位和就业机会。对于企业而言,随着经济局势和市场环境的改变,社会资源再分配、人才市场全球化、技术变革加剧等,已经改变了组织可持续发展的空间,加快组织变革就变得非常重要。

2. 系统理论与组织变革

企业发展过程通常是一种循序渐进的过程。然而,以现在的市场发展速度,企业发展过程对企业提出了新要求,即企业不仅要能够从战略上快速反应,还需要在执行过程中把控和降低风险。组织变革的研究除了包含对于组织变革性质的探讨,还包含了对于变革成功与否因素的探究(Anderson,2016)。Donald L. Anderson(2016)进一步指出,研究组织变革的学者通常会运用系统理论以及社会构建理论去搭建、解释组织变革的模型。系统理论的核心是系统内各种因素(人、流程、架构、政策等)的关联性,而要使系统维持均衡就得满足市场以及消费者需求。以商业生态系统为例,由于电子商务在全球范围内日益普及,众多学者对商业模式创新表现出了持续的关注。商业生态系统是动态的,属于同一个生态系统的成员之间既有合作,又有竞争。云南大学 Junmei Zhang(2017)采用博弈论的方法研究商业生态系统中既合作又竞争的关系,她认为,商业生态系统是由利益相关者组成的群体。也就是说,在该系统中,是以合作博弈论为基础,那么,每个相关联的企业通过占据不同的利基位置,可以提高自身的创造租金的能力,从而使生态系统创造更多的经济租金。然而,当系统中的一些企业缺乏创造价值的能力时,核心企业就可通过引进新企业或者新技术对其进行取代或者改进,以保证对生态系统的控制。

3. 技术革新与组织变革的有效性

移动互联网时代的到来和大数据技术的快速发展,使得电信行业发生了巨大变化。随着增值产品和服务的需求不断增加,传统商业模式受到挑战,因此,企业家和管理者们不得不调整其组织结构,提升核心竞争力,以获得竞争优势。电信运营商的组织变革受到外部环境变化和内部业务增长两方面因素的共同影响。一方面,由于产品业务、市场、技术、竞争对手等外部环境因素的变化,电信运营商需要改变组织架构,提高核心竞争力;另一方面,电信运营商业务部门多元化战略、业务领域的国际拓展、企业规模变化和管理体系复杂性等因素,也促使电信运营商不得不转型,进行组织变革。南京邮电大学 Wencheng Zhou & Lei Hua(2017)通过对国际电信运营商的研究发现,国际一流运营商的组织转型经验对中国电信运营商具有重要意义和参考价值。中国电信运营商需要将原先的地区之间沟通不顺畅的组织结构转变为以客户为导向的前端组织结构。此外,由于变化引起了动荡,这要求领导和企业家们不仅要达成改变组织结构的共识,而且还要求他们能够领导组织变革付诸实践,通过技术革新、业务和战略的调整,来保证组织结构变革的有效性。

4. 国际化战略与企业资源配置

天津师范大学的 Jie Fu 与国外学者 Stephen Nicholas(2017)通过调查企业资源(包括财务资源和创新能力)在国际化进程中的作用,来阐述中国企业的国际化和绩效之间的关系。两位学者认为,当中国企业向更高的国际化水平迈进时,企业特定资源对其绩效具有负向影响。此外,研究发现,在全球“赶超”战略的背景下,中国企业从过去的国际业务中提高了学习能力,获得了战略资产,减少了外债。也就是说,过去的经验使得中国企业能够弥补后发劣势,促进国际扩张。此外,“走出去”的战略决策是指一套在国外寻求或部署企业资源的复杂战略选择。为了改善制度的薄弱环节,中国企业应该建立一套内部机制,通过这套机制,不同的组织机构可以合理地分配和组织企业资源。

5. 机构的不确定性与跨国公司战略选择

跨国企业作为全球经济的引擎,在过去几十年一直是管理学界和企业家们研究的重要课题。跨国企业不断扩大其规模,这为它们开展增值活动创造了巨大的机会,但与此同时,也在国外市场尤其是在发展中国家,遭受了各种各样的挑战。因此,一些学者研究了在转型经济背景下中国的跨国公司的战略选择。香港中文大学博士生 Huanchen Liu(2017)探讨了中国现阶段的体制特点是如何通过机构的不确定性影响跨国公司的战略选择。他认为,不可预测的体制转型会导致制度的不确定性增加。此外,转型国家的经济和政治变动、文化和社会公约等均会导致跨国公司承诺的战略选择降低。因此,对于从业者,特别是跨国公司经理来说,需要了解机构不确定性与跨国公司战略选择之间的关系,找到每个战略的承诺边界,明确

改变战略的有效性;再根据转型经济国家各方面状况,制定解决方案,分析机构的不确定性,尤其是,随着中国的跨国公司在全球收购中扮演着越来越重要的角色,更应考虑如何正确处理发达国家的机构不确定性。

跨国企业又如何处理在东道国的异化?为了回答这个问题,澳大利亚莫纳什大学的 Yifan Zhong 等(2017)回顾了以往的研究后对跨国企业的主要特点和类型以及他们的异化情况重新做了定义,她认为,异化具有以下特征:不同的、负责任的、具有一定优势的、组织认同的。外国人可能对发达国家跨国公司和新兴市场国家跨国公司有不同的看法,从制度视角来看,异化产生的责任和优势的机制可能是由于制度的影响。

6. “一带一路”倡议构想与企业国际合作

我国领导人在国际视野下提出的“一带一路”倡议为我国企业“走出去”创造了难得的历史机遇,也引起与会学者的极大关注。立陶宛维尔纽斯科技大学 Šakalys Algirdas 教授在大会发言中通过分析中欧“一带一路”的现状,指出在“一带一路”分支的试点项目上虽然经验丰富,但是也存在全球供应链的相关障碍,并对此提出了深入合作的一些建议,认为“一带一路”倡议的实施需要中国、俄罗斯及其他国家学者的共同关注与参与。法国巴黎高等商学院 Pierre Dussauge 教授也提出,在中国“一带一路”行动背景下,可以从创建基础设施、运营相关设施和服务、开发创造商业机会三个方面实现合资企业联盟,由此实现“一带一路”沿线国家和地区全方位、立体化、网络状的发展。

7. 未来全球投资趋势

未来全球投资将出现哪些态势?联合国贸易和发展组织詹小宁在大会主题报告中给出了相关数据:目前,全球外商直接投资出现下降趋势,投资处于缓慢复苏阶段。在欧洲,外商投资出现衰退,但北美却恰恰相反,这得益于美国经济快速复苏,2016年,美国吸引外商投资增长迅速,排名第一。根据专业机构预测,未来几年,美国在吸引外资方面依然会领先,是外商投资的热门国家。英国2016年的数据也不错,但受脱欧影响,未来发展存在不确定性。拉美地区外资流入一直在下降,未来可能会继续下降。非洲的外商投资水平一直不高。根据预测,未来,美国、中国、印度将成为外商直接投资流入地前三名。在对企业家的投资建议中,詹小宁认为,企业家要把握好政策,关注不同地区投资管理规定,关注因全球投资需求变化而带来的投资监管规定剧烈震荡。

8. 组织变革、战略调整与市场需求

随着全球市场不断地变化,能够在动态环境中逆生长的企业只能是少数。这些企业不但要引领潮流,还需要在引领过程中不断做出调整和变革。有学者指出,优胜劣汰不仅缘自战略举措的成败,还在于组织整体的变革能力以及适应能力。在西方市场,能够脱颖而出的企业非苹果公司、谷歌、亚马逊莫属。而在中国,能够享誉全球的公司包括华为、腾讯、海尔。以海尔为例,在1984—1991年实施的是名牌战略,公司采用最简单的科层式直线职能型组织结构;在1992—1998年,采取的是多元化战略,组织机构采取事业部制;在1999—2005年,公司制定了国际化战略,构建了流程式组织机构;在2006—2012年,公司制定了全球化战略,采用了“倒三角”型组织结构;2012年起,海尔公司实施网络化战略,构建了无边界组织。海尔经历了五次大的战略调整以及组织变革,而每一次战略调整与组织变革都是因应市场发展需求以及对未来市场发展的判断。网络化思维与传统思维最大的不同在于,一是零距离,二是网络化。海尔集团首席执行官张瑞敏在2013年1月的一次演讲中提到,海尔要达到“三无”境界,即“企业无边界,管理无领导,供应链无尺度”。当组织内的资源呈现网络化结构,极致扁平化得以实现,组织真正就变成了一个“平台”和并联平台的生态圈。近年来,海尔就在大力推进企业的平台化转型,把企业变成一个创新创业的孵化平台和基础设施,内外部人才都可在这个平台上成为创客、孵化小微,这就大大激发了员工的事业心和创造热情。由此可见,组织在经济全球化时代进行变革是牵一发而动全身的。海尔独特的“人人创客”管理理念,不仅开创了组织内外部生态链行程的先例,还对人力资源管理的创新提出了挑战。

三、新雇佣时代的企业人力资源管理 with 新型雇佣关系构建

1. 新的雇佣时代的人力资源管理思维

在经济体制变革和经济全球化进程中,全球范围内的企业雇佣关系都在发生改变。在《哈佛商业评论》上的一篇文章中,把未来的工作模式定义为“超职场时代”。“超职场时代”是由自由职业者和全职员工组成的混合体,是一种新的雇佣时代(Qijing Liao,2017)。在这个新雇佣时代,组织内部仿佛就是一个生态系统,组织没有传统的边界,管理者与员工之间也没有正式的层级。这种变化对当下人力资源管理形成了巨大的挑战,它需要人力资源管理者转变原有的思维模式,学会组合不同的工作,选择最优的工作模式,而并非仅仅是做好薪酬、员工关系和人才储备。

2. 新型雇佣关系研究的不同视角

近些年,我国企业雇佣关系也发生了剧烈的变迁,由传统计划经济体制下的单一雇佣模式转变为多种模式并存的局面,既有沿袭计划经济体制的政府导向型模式,又有“血汗工厂”的工作导向型模式、互惠投入的组织导向型模式(Yichi Zhang 等,2004,Shanshi Liu & Huijian Liu,2008)。如果把“企业”看作参照系,那么研究雇佣关系有两种视角:外部和内部(Kaufman,2001)。从企业外部研究雇主与雇员间关系,主要属于产业关系研究范畴。从企业内部研究雇主与雇员间关系,主要属于人事管理(Kaufman,2000,2001)或人力资源管理(Shore 等,2004)研究范畴。

总体来说,关于雇佣关系的研究文献较多,虽然研究现象均为雇主与雇员之间的关系,但是,由于学科不同、理论范式不同,以及研究层次或者研究视角的不同,基于外部视角和经济学基础的产业关系学派的研究,与基于内部视角和行为学基础的人力资源管理学派的研究,以及基于雇主视角的员工—组织关系的研究和基于雇员视角的心理契约的研究,均处于割裂状态,各学派之间鲜有对话。在人力资源管理领域,Xuan Zhang & Lirong Long(2017)根据 57 个团队 213 名员工的数据,研究发现,与其他类型的雇佣关系相比,相互投资型雇佣关系与员工的情绪耗竭之间具有更高的正相关,而强迫激情在相互投资型雇佣关系和员工的情绪耗竭间具有中介作用,员工的权力距离导向对相互投资型雇佣关系与员工的情绪耗竭关系的调节作用,是通过强迫激情为中介而产生,表现出被中介的调节作用。

3. 新型雇佣关系的构建

赵曙明主持的国家自然科学基金重点项目“中国企业雇佣关系模式与人力资源管理创新”就中国企业雇佣关系问题的研究,已经取得丰富成果,其中有部分内容是关于员工幸福感的调查和研究,赵曙明在大会主题报告中介绍了相关研究成果。赵曙明认为,幸福感是一个动态构念,包含主观的、社会的、心理的以及与健康相关的行为等。员工幸福感来自很多方面,中国企业员工的主观幸福感(短期)平均得分为 73.9 分,心理幸福感(长期)平均得分为 68.7 分,其中大约 27% 的员工主观幸福感为 85 分,但只有 6.18% 的员工拥有超过 85 分的心理幸福感。从性别上来说,男性与女性员工在心理幸福感上没有差别,但是,在主观幸福感上,女性员工要比男性员工高一点。从年龄上来看,年龄越大的人,越容易感到幸福。相比于单身员工,已婚员工拥有更高的幸福感。更有趣的是,教育程度越高的员工,幸福感越低,这可能跟这部分人群的心理期望值较高有关。一般认为的收入高低,其实并不是决定幸福感的最重要因素。调查统计发现,收入对幸福感没有显著影响,不过,柴米油盐也会影响心情,作为单纯的收入来说,也有一条幸福感分水岭——收入低于 4000 元/月的员工幸福感更低些。至于什么样的企业的员工最幸福?从调查来看,私营企业中的员工幸福感最高,制造业企业中的员工幸福感比较低。企业规模对员工幸福感也有影响,中小企业中的员工幸福感较低。从企业发展阶段看,成长期中的企业员工幸福感最高,而处于转型期企业中的员工幸福感最低。相互投资型雇佣关系模式下的员工幸福感最高,而准现货契约型雇佣关系模式下的员工幸福感最低。赵曙明表示,总体而言,中国企业中员工感受到高幸福感的比例不是很高。因此,采取措施提升员工幸福感是企业主们需要迫切解决的问题。如何才能让员工感到幸福?除了在员工薪酬和其他后勤待遇上进行改善和

提高外,企业最好能与员工构建相互投资型雇佣关系,当员工成为与企业祸福相关的入股者时,因为能够享受到企业发展带来的利益,必然会提升幸福感。

如今,无论是对于企业还是对于员工而言,健康和安全的都极为重要,它们会直接影响组织成果,如生产力、组织绩效等。因此,在最新的研究中,健康和安全的也成为本届研讨会上学者们关注的话题。美国美利坚大学 John Delaney 等(2017)使用韩国组织的独特分层样本来评估工会效果和自愿企业社会责任(CSR)项目对所选择的安全和健康结果的影响。研究发现,工会化和企业社会责任会影响员工对安全卫生事项的投诉,即工会化会正向影响一些特殊的健康和安全问题,如伤害和有毒物质泄露。通过对不同工作场所的补充研究显示,企业社会责任与员工健康和安全的投诉之间存在正相关,但对其他健康和安全的成果没有影响。不同于工会化,企业社会责任与其他安全和健康结果之间不存在相关关系,这表明,企业社会责任可能不会出现在危险的工作场所中。学者们通过对劳动关系的研究,能够更清晰地理解企业和员工之间的关系,有助于发展能解释中国劳动关系实践的理论,为不同劳动关系政策和实践在不同类型企业实施的有效性提供依据,为中国如何解决劳动冲突,创建和谐劳动关系提供政策建议。

4. 工作与家庭责任

在本届研讨会上,许多学者将工作和家庭责任作为研究的重要课题。在以往的研究中,学者们更关注员工与工作相关的行为、责任等,而忽略了家庭与工作之间的关系。对组织而言,通过了解工作和家庭责任来增加员工福祉是至关重要的。根据来自 150 多家企业 1340 位员工的样本,南京大学 Mashal Ahmad Wattoo & Shuming Zhao(2017)研究发现,组织支持与工作一家庭促进之间具有显著正相关关系,与工作一家庭冲突具有显著负相关关系。也就是说,从组织中获得高水平的组织支持,员工会将这部分支持转移到家庭中,有利于减少工作一家庭中的冲突与焦虑。研究还发现,在组织支持和员工福祉之间,工作一家庭促进和工作一家庭冲突具有部分调节作用,组织支持对员工福利会产生直接的影响。因此,组织可以通过平衡工作责任和家庭责任等方式向员工提供支持,增加员工福祉。

与会学者在关于家庭和工作之间关系的研究中增加了一些相关变量,从而丰富了该领域的研究内容。而在关于家庭友善政策和家庭支持计划的研究上,学者们的见解却存在着一定的分歧。南京财经大学 Yongqiang Liu & Shuming Zhao(2017)从制度主义的视角,将工作一家庭关系的类型分为工作一家庭冲突、工作一家庭平衡和工作一家庭富集,再将其纳入到现有的家庭友善政策体系层面。研究结果表明,在中国特殊的文化背景下,雇主应该采取以人为本的管理理念,以儒家文化为基础的仁慈领导或以西方利他主义的形式积极响应家庭的需求,管理者必须意识到,如果不采用工作一家庭平衡的结构,他们的组织绩效将会下降。此外,管理层面应该注重灵活性、效益性和服务性的统一;同时,规范性也应推广给所有员工,只有这样,才能设计出有效的工作一家庭平衡结构。从长远来看,还应减少工作一家庭冲突,改进工作一家庭平衡和工作一家庭富集来刺激员工,提高员工的工作效率。

5. 新雇佣时代人力资源管理新举措

有学者对于创新引发的人力资源管理方面的变革持保守态度,并提出了关于“人力资源管理在未来 10 年内的变化是否会大于过去的 50 年”的问题。南京大学 Yixuan Zhao 等(2017)提出了消极和积极的两种观点。从消极观点上来说,在过去 50 年,人力资源管理发生了翻天覆地的变化,从人事管理到现在的战略人力资源管理,人力资源管理从最初的计划、组织和控制等职能转变为如今提升到了与企业战略互依互存的高度。然而,在未来 10 年间,人力资源管理的变化不可能与过去 50 年间的变化相媲美。从积极观点上来说,未来 10 年,对于人力资源管理而言,会发生翻天覆地的变化。Yixuan Zhao 等通过已消失的打卡机、已经消失的部分职业以及大数据和人工智能等案例表明,在动荡的市场环境下,不寻常的竞争环境会引领人力资源管理做出一系列创新举措。

在人力资源开发领域,加强管理指导逐渐被认为是管理者不可分割的任务。近年来,心理资本概念也受到管理学者越来越多的关注。研究证明,心理资本对人力资源开发和绩效管理是极为有效的。清华大学

Baiyin Yang & Mengxi Yang(2017)探讨了中国情境下心理资本在管理指导行为与员工绩效关系中的中介作用,他们的研究旨在披露指导技能(开放式沟通、团队合作、以人为本的价值观、接受歧义和促进员工发展)与心理资本(以希望、乐观、有效力和韧性为代表)和员工绩效之间相互作用的机制。作为人力资源管理实践中常用的技能,指导行为可以通过不同方式影响员工心理资本。除了意识到心理资本的重要性外,管理者还应认识到,通过采用不同指导技术来开发员工心理资本,会对员工的绩效产生有利影响。成功教练和成熟人力资源开发项目中必须考虑心理资本因素,由此可以为扁平化组织创造具有竞争力的人力资源优势。

四、结语

在全球经济持续低迷的今天,各国政府积极鼓励创新创业,这种创新创业将会导致组织结构的变化以及员工管理方面的变革,这些变革,打破了常规,使员工感到陌生和不适应,心理上会失去原有的平衡,而大多员工安于现状,求稳怕乱的心理惰性也成为组织变革的一种阻力。因此,如何应对组织变革,提升企业的管理水平,同时,又保证企业的可持续发展,成为所有学者和企业管理者共同面临的课题。第九届企业跨国经营国际研讨会对全球化时代背景下的企业家精神、组织变革和雇佣关系管理等重要问题进行了探讨,成果显著,意义深远。出席会议的专家学者和企业家们认为,本届研讨会为探讨跨国企业经营和实践提供了平台,促进了管理学界之间的国际交流与合作,为全球经济的转变以及信息网络时代企业的可持续发展提供了宝贵的建议,同时,对中国管理科学的发展也将起到重要的推动作用。与会者表示期望第十届企业跨国经营国际研讨会的再相聚交流。

参考文献:

- [1] Abadi F, Renwarin J. The Influence of Compensation and Leadership on Job Satisfaction and Job Performance: Indonesia Case Study Evidence[C]. Entrepreneurship, Organizational Change and Employment Management, Nanjing University Press, 2017: 19 - 27.
- [2] Ahmad M, Zhao SM, Ahmed AB, Meng X. Perceived Organizational Support and Employee Well-being: Testing the Mediatory Roles of Work Facilitation and Work Family Conflict[C]. Entrepreneurship, Organizational Change and Employment Management, Nanjing University Press, 2017: 399 - 409.
- [3] Anderson D L. Organization Development: The Process of Leading Organizational Change[M]. Sage Publications, 2016.
- [4] Bull I, Willard G E. Towards a Theory of Entrepreneurship[J]. Journal of Business Venturing, 1993, 8, (3): 183 - 195.
- [5] CPC Central Committee and the State Council. Opinions on Creating a Healthy Growth Environment for Entrepreneurs, Promoting Excellent Entrepreneurship and Better Functioning of Entrepreneurs[R]. Central People's Government of the People's Republic of China, http://www.gov.cn/zhengce/2017-09/25/content_5227473.htm.
- [6] Delaney JT, Hefley WE, Li Y. Labor Unions, Corporate Social Responsibility Programs, and Occupational Health and Safety in Korea[C]. Entrepreneurship, Organizational Change and Employment Management, Nanjing University Press, 2017: 296 - 308.
- [7] Ding X, Zhang X, Jiang Y. How Team Heterogeneity Affects Team Innovativeness? The Moderate Role of Knowledge of Who Knows What[C]. Entrepreneurship, Organizational Change and Employment Management, Nanjing University Press, 2017: 255 - 266.
- [8] Drucker PF. Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles[M]. Routledge, 1985.
- [9] Fu J, Nicholas S. What Determines the Internationalization-Performance Relationship of Chinese Firms? [C]. Entrepreneurship, Organizational Change and Employment Management, Nanjing University Press, 2017: 233 - 242.
- [10] Gibson LG, Gibson RA. Leadership Potential of Asian and American Business and Non-Business Students[C]. Entrepreneurship, Organizational Change and Employment Management, Nanjing University Press, 2017: 50 - 56.
- [11] Jia LD, Zhou SD. Discussion Entrepreneurship and Its Five Practices[J]. Social Sciences in Nanjing, 2006, (9): 29 - 35.
- [12] Kaufman B E. Human Resources and Industrial Relations Commonalities and Differences[J]. Human Resource Management Review, 2001, (11): 339 - 374.
- [13] Kaufman B E. Personnel/Human Resource Management: Its Roots as Applied Economics[J]. History of Political Economy, 2000, 32, (1): 227 - 256.

- [14] Kingsley C O. Determinants of Financial and Firm Characteristics in SEMs' Access to Financing from Bank in Nigeria [C]. Entrepreneurship, Organizational Change and Employment Management, Nanjing University Press, 2017: 214 – 224.
- [15] Kram, K E. Mentoring at Work: Developmental Relationships in Organizational Life [M]. Glenview, IL: Scot Foresman, 1985.
- [16] Kuratko D F. Entrepreneurship: Theory, Process, and Practice [M]. Cengage Learning, 2016.
- [17] Liao QJ. The Rise of the Ultra-professional Age [J]. Harvard Business Review, 2017, (7): 111 – 116.
- [18] Liu HC. Institutional Uncertainty and MNCs Strategic Choices in Transition Economies [C]. Entrepreneurship, Organizational Change and Employment Management. Nanjing University Press, 2017: 96 – 103.
- [19] Liu SS, Liu HJ. The Relationship between Investment Type Human Resource Management System and Firm Performance [J]. Hangzhou: Journal of Industrial Engineering and Engineering Management, 2008, 22, (4): 8 – 18.
- [20] Liu YQ, Zhao SM. Institutional Dimensions of Family Friendly Policies, Typologies of Work-Family Relations and Their Outcomes in a Work-Family Boundaryless Context: A Conceptual Framework [C]. Entrepreneurship, Organizational Change and Employment Management, Nanjing University Press, 2017: 104 – 117.
- [21] Shane S, Venkataraman S. The Promise of Entrepreneurship as a Field of Research [J]. Academy of Management Review, 2000, 25, (1): 217 – 226.
- [22] Shore LM, Tetrick LE, Taylor MS, et al. The Employee-organization Relationship: A Timely Concept in a Period of Transition [M]. Research in Personnel and Human Resources Management. Emerald Group Publishing Limited, 2004.
- [23] Wang YH, Ekaterina T, Ari VA. Value Chain Position and Network Centrality: Evidence from China's Aerospace Industry [C]. Entrepreneurship, Organizational Change and Employment Management, Nanjing University Press, 2017: 354 – 365.
- [24] Wibowo AM, Masruchin H. The Influence of Organizational Culture and Leadership Style On Employee Performance: Evidence from Pt Vivian Teletama [C]. Entrepreneurship, Organizational Change and Employment Management, Nanjing University Press, 2017: 1 – 11.
- [25] Xu Q, Xi M, Zhao YX. Benevolent Leadership and Follower Proactive Behavior: The Roles of Work Engagement and Role-breadth Self-efficacy [C]. Entrepreneurship, Organizational Change and Employment Management, Nanjing University Press, 2017: 57 – 66.
- [26] Yang BY, Yang MX. The Mediating Role of Psychological Capital in Managerial Coaching Behavior and Employee Performance: Evidence from China [C]. Entrepreneurship, Organizational Change and Employment Management, Nanjing University Press, 2017: 125 – 137.
- [27] Zhang JM. Analysis of Business Ecosystem Evolution [C]. Entrepreneurship, Organizational Change and Employment Management, Nanjing University Press, 2017: 200 – 204.
- [28] Zhang X, Long LR. The Influence of Mutual Investment Type Employment Relationship on Employee Emotional Exhaustion: the Mediating Role of Forced Passion and the Moderating Role of Power Distance Orientation [J]. Hefei: Forecast, 2017, 36, (3): 1 – 7.
- [29] Zhang YC, Huang T, Li Q. High Performance Work System of Human Resource Management Measures of the Integration and the Connotation of the Regression [J]. Economic Science, 2004, (3): 63 – 73.
- [30] Zhao L, Yi QL, Hu YQ. Causes Behind the Self-locking Effect of Technological Path and the Coping Strategies Adopted by Latecomer Firms [C]. Entrepreneurship, Organizational Change and Employment Management, Nanjing University Press, 2017: 225 – 232.
- [31] Zhao SM, Nicholas S, Liu CL, Xu XL, Mao YN. Entrepreneurship, Organizational Change and Employment Management [M]. Nanjing University Press, 2017.
- [32] Zhao YX, Dowling-Hetherington L, Fahy M, Kelly A, Hulpke J. Change, Yes, But More In Next 10 Years Than In Past 50? In HRM Area, Gates is Wrong [C]. Entrepreneurship, Organizational Change and Employment Management, Nanjing University Press, 2017: 410 – 422.
- [33] Zhong YF, Zhu JH, Zhang MQ. Foreignness of Multinational Enterprises in Host Countries: An Institutional Perspective [C]. Entrepreneurship, Organizational Change and Employment Management, Nanjing University Press, 2017: 336 – 345.
- [34] Zhou WC, Hua L. A Comparative Study on the Organizational Structure Change of International Telecom Operators [C]. Entrepreneurship, Organizational Change and Employment Management, Nanjing University Press, 2017: 327 – 335.

**Entrepreneurship, Organizational Change and Employment Relationship
Management under the Risk of De-globalization**

—Reviews on the 9th (2017, Nanjing) International Symposium on Multinational Business Management

ZHAO Yi-xuan, ZHAO Shu-ming, DU Peng-cheng, ZHANG Min

(School of Business, Nanjing University, Nanjing, Jiangsu, 210093, China)

Abstract: In light of global economic instability, entrepreneurship has become one of the promising new engines of economic sustainable development. National governments are encouraging entrepreneurship with the expectation that it can boost the domestic economy through enhanced growth and stable employment. And local governments encourage entrepreneurship to transform traditional development concepts and improve government functions. By cultivating entrepreneurship, governments promote entrepreneurs to integrate resources across different social strata to form new sources of economic growth. In the end, the external effect of entrepreneurship creates pressures for change in organizational structures and employee management.

It is essential for managers and employees in organizations to keep pace with changes in the business environment. This adaptation requires organizations to analyze information from the external environment to maintain and strengthen the effectiveness of organizational operations, systems, and processes. In response, the attitudes and behavioral patterns of organizational members and human resource policies, such as employment relations management, require continuous substantial adjustments. Since organizational change imposes high uncertainty on employees' responsibilities and work routines, organizations may face resistance to change. Examples of fierce confrontations to organizational change manifest as industrial disputes and labor relations unrest. Such situations could be especially difficult for multinational companies to address, due to potential national differences in employment policy, cultural backgrounds, union history, and legal systems. A key question is: how can entrepreneurial organizations foster sustainable development while successfully responding to the challenges of organizational change and employment relations management?

To explore solutions to these issues and to meet the new challenges facing management scholars, the School of Business, Nanjing University held the Ninth International Symposium on Multinational Business Management-Entrepreneurship, Organizational Change and Employment Relations Management in Nanjing on June 20 – 21, 2017. This symposium follows eight earlier successful “international symposiums on multinational business management” held in Nanjing in 1992, 1996, 1999, 2002, 2005, 2008, 2011, and 2014. The symposium aims to provide an exchange platform for scholars, entrepreneurs, and CEOs from multinational firms. We choose a different theme for each symposium based on the hot topic that multinational corporations face. This symposium discusses how corporations can survive and thrive in the changing environment of entrepreneurship, organizational change and employment relations management. Accordingly, we have chosen “Multinational Business Management-Entrepreneurship, Information technology, Organizational Change and Employment Relations Management” as the theme of this year’s symposium.

We selected 56 papers by three blind reviews for paper presentation at the international conference. In addition, we have organized five special sessions, including “Entrepreneurs in the 21st Century: The Comparative Study of China, South Korea, Japan and the United States”, “The 12th Joint International Conference on Sino-Japanese Economic Development and Multinational Corporation Management”, “International Conference on China’s Belt and Road Strategy”, Forum on Drucker Management Thoughts and Drucker School”, and “A Study of Employment Relationship Approaches and Human Resource Management Innovation in Chinese Enterprises”, the key research project supported by National Natural Science Foundation (71332002).

The theme of the 9th (2017, Nanjing) International Symposium on Multinational Business Management focused on Entrepreneurship, Organizational Change and Employment Relations Management, discussed how companies change business management philosophy and management model and how to handle relationship with employees in order to promote sustainable development in the light of global economic instability. This paper mainly reviews the opinions of the keynote speeches and conference papers through three aspects: entrepreneurship and leadership, economic globalization and organizational changes, and corporate human resource and employment relations management.

Key Words: entrepreneurship; organizational change; employment relations management; multinational business management

JEL Classification: M51, Y20

DOI: 10.19616/j.cnki.bmj.2017.11.012

(责任编辑: 霄 雪)