



เรียนรู้เพื่อรับใช้สังคม

การวิเคราะห์การใช้ภาษาจีนเชิงธุรกิจในศูนย์บริการทรัพยากรบุคคลของ
ประเทศไทย : กรณีศึกษา บริษัทเอ็กซอนโมบิลจำกัด

THE ANALYSIS OF BUSINESS CHINESE LANGUAGE USAGE IN HUMAN
RESOURCE SERVICES CENTER, EXXONMOBIL LIMITED

分析商业汉语在泰国人力资源服务中心的应用
——以美国埃克森美孚石油公司为例

นพพร ชานิกรประดิษฐ์
(郑炳光)

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
หลักสูตรศิลปศาสตรมหาบัณฑิต (ภาษาจีนเพื่อการสื่อสารเชิงธุรกิจ)
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยหัวเฉียวเฉลิมพระเกียรติ

พ.ศ. 2558

ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยหัวเฉียวเฉลิมพระเกียรติ

การวิเคราะห์การใช้ภาษาจีนเชิงธุรกิจในศูนย์บริการทรัพยากรบุคคลของประเทศไทย

: กรณีศึกษา บริษัทเอ็กซอนโมบิลจำกัด

THE ANALYSIS OF BUSINESS CHINESE LANGUAGE USAGE IN HUMAN RESOURCE

SERVICES CENTER, EXXONMOBIL LIMITED

分析商业汉语在泰国人力资源服务中心的应用
——以美国埃克森美孚石油公司为例

นพพร ชานิกรประดิษฐ์ (郑炳光)

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยหัวเฉียวเฉลิมพระเกียรติ ตรวจสอบอนุมัติให้

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา

หลักสูตรศิลปศาสตรมหาบัณฑิต (ภาษาจีนเพื่อการสื่อสารเชิงธุรกิจ)

เมื่อวันที่ 5 กรกฎาคม พ.ศ. 2558



ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กุลสิรินทร์ อภิรัตน์วรเดช
ประธานกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ

解 琨

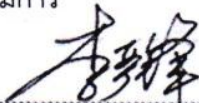
Assoc. Prof. Dr.Xie Kun
อาจารย์ที่ปรึกษา



รองศาสตราจารย์ ดร.พรพรรณ จันทโรนานนท์
กรรมการ

Dr.Zhao Ping

กรรมการ



Prof. Dr.Li Yan Feng

กรรมการ



รองศาสตราจารย์ ดร.พรพรรณ จันทโรนานนท์
ประธานหลักสูตรศิลปศาสตรมหาบัณฑิต
(ภาษาจีนเพื่อการสื่อสารเชิงธุรกิจ)



รองศาสตราจารย์อัสยา จันทรวิทยานุชิต
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย



รองศาสตราจารย์ ดร.พรพรรณ จันทโรนานนท์
คณบดีคณะภาษาและวัฒนธรรมจีน

การวิเคราะห์การใช้ภาษาจีนเชิงธุรกิจในศูนย์บริการทรัพยากรบุคคลของประเทศไทย

: กรณีศึกษา บริษัทเอ็กซอนโมบิลจำกัด

นพพร ชานิกกรประดิษฐ์ 566043

ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต (ภาษาจีนเพื่อการสื่อสารเชิงธุรกิจ)

คณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์: XIE KUN, Ph.D.

บทคัดย่อ

ในยุคโลกาภิวัตน์ทางเศรษฐกิจ ศูนย์บริการทรัพยากรมนุษย์ทำให้เกิดการพัฒนาทั้งในด้านขององค์กรและรูปแบบการบริหาร เมื่อเปรียบเทียบกับประเทศอื่นทั้งในด้านปัจจัยต่างๆ ประเทศไทยถือเป็นประเทศที่นำลงทุนเป็นอันดับต้น ๆ ของเอเชีย ดังนั้น ทางบริษัท เอ็กซอนโมบิล จำกัด ของประเทศสหรัฐอเมริกาได้เลือกประเทศไทยเป็นที่ตั้งของสำนักงานใหญ่แห่งภาคพื้นเอเชีย และหนึ่งในนั้นก็คือการก่อตั้งศูนย์บริการทรัพยากรมนุษย์ ในปี ค.ศ. 2003

อนึ่งหัวข้อในงานวิจัยของวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ได้ค้นหาข้อมูลต่าง ๆ โดยใช้กรณีศึกษาบริษัท เอ็กซอนโมบิล จำกัด (ประเทศไทย) การใช้ภาษาจีนเชิงธุรกิจมีประโยชน์อย่างไรต่อศูนย์ทรัพยากรมนุษย์ งานวิจัยนี้อาศัยการวิเคราะห์เชิงปริมาณและคุณภาพของข้อมูลที่เก็บรวบรวมไว้ ผลการวิเคราะห์พบว่าปัญหาทางด้านการบริการภาษาจีนของบริษัทฯ คือ ด้านการสื่อสารที่ใช้คำศัพท์เฉพาะด้าน และด้านการสื่อสารต่อรองเจรจา ทั้งนี้วิทยานิพนธ์เล่มนี้ได้เสนอถึงมาตรการในการปรับปรุงพัฒนาขีดความสามารถในการใช้ภาษาจีนให้ดีขึ้น การจัดการทางด้านคำศัพท์เฉพาะทางให้เป็นระบบและสื่อสารเข้าใจในบริษัท และปรับเปลี่ยนทัศนคติต่อการเรียนภาษาจีน เพื่อส่งผลให้การฝึกอบรมการใช้ภาษาจีนเชิงธุรกิจให้สมบูรณ์แบบมากยิ่งขึ้นต่อการคิดวิเคราะห์ ส่งเสริมให้สอบ HSK ระดับ 5 และสำรวจสถานการณ์ของการใช้ภาษาจีนในศูนย์บริการทรัพยากรมนุษย์ของ บริษัท เอ็กซอน โมบิล จำกัด

ถึงแม้งานวิจัยที่เกี่ยวกับทางด้านศูนย์บริการทรัพยากรมนุษย์มีมากมาย แต่ทว่าไม่เคยมีงานวิจัยที่เกี่ยวกับภาษาจีนในด้านการบริการ ดังนั้น วิทยานิพนธ์ฉบับนี้ถือเป็นฉบับแรกที่ทำการศึกษาเกี่ยวกับหัวข้อที่สะท้อนให้เห็นถึงนวัตกรรมทางด้านความคิด

คำสำคัญ: บริษัทเอ็กซอนโมบิลจำกัด ภาษาจีนธุรกิจ การบริการภาษาจีน ศูนย์บริการทรัพยากรมนุษย์

THE ANALYSIS OF BUSINESS CHINESE LANGUAGE USAGE IN HUMAN RESOURCE
SERVICES CENTER, EXXONMOBIL LIMITED

NOPPORN CHANIKORNPRADIT 566043

MASTER OF ARTS (CHINESE FOR BUSINESS COMMUNICATION)

THESIS ADVISORY COMMITTEE: XIE KUN, Ph.D.

ABSTRACT

Human Resource Services Center is in the period of economic globalization, which leads to advanced forms of organization and management structures transformation. ExxonMobil Corporation has chosen Thailand, as Thailand is one of the best investment location in Asia, and established their Global Human Resource Services Center here in year 2003.

The research and information of this thesis are mainly conduct through the methods of document analysis and surveys, interviewing with employees who support China regarding their use of business Chinese language. This thesis carried out theory analysis based on qualitative and quantitative analysis together with information gathered, to find out the problems in business Chinese services, such as, terminology, negotiation in Chinese skill and language training problems. The thesis studies the current situation of language training in Human Resource Services Center, and points out the existing problems in language training, providing the solutions and improvement processes, in order to enhance business Chinese training procedure in Human Resource Services Center.

Currently, there are many studies related to the management of Human Resource, but study about business Chinese area has not been carried out. This thesis is the first to study about this topic, which has reflected the innovativeness of this thesis.

Keywords: ExxonMobil Limited, Human resources service center,
Business Chinese Thailand

分析商业汉语在泰国人力资源服务中心的应用 ——以美国埃克森美孚石油公司为例

郑炳光 566043

文学硕士学位（商业汉语）

指导教师：解琨副教授

摘 要

人力资源服务中心是在经济全球化的时代里产生的先进的组织形式和管理模式。人力资源服务中心依托先进的现代技术将分散在世界各地或组织。与其他国家比较，各种因素方面，泰国属于亚洲最佳投资地点之一，美国埃克森美孚石油公司选择在泰国设立地区总部和服务中心，而其中是在 2003 年成立人力资源服务中心。

本论文研究的课题是通过对美国埃克森美孚石油公司在泰国的经营调查，分析商业汉语在该公司人力资源服务中心的应用情况。研究的内容包括商业汉语在泰国人力资源服务中心的应用、商业汉语在人力资源服务中心领域的运用情况、商业汉语在人力资源服务中心领域的发展方向、商业汉语在人力资源服务中心领域遇到的问题与解决方法、泰国人力资源服务中心发展商业汉语起了那些作用、泰国人力资源服务中心发展在商业汉语方面的机遇与挑战、泰国人力资源服务中心发展在商业汉语方面遇到的问题与解决方法。

调查的方法主要采用文献分析和问卷，通过对公司员工商业中文应用的调查，掌握商业汉语在埃克森石油公司应用的情况，以及有关人力资源服务中心在汉语人才管理方面的资料。此外，运用定性和定量的分析对收集的信息进行理论分析，从中发现公司在商业汉语服务方面存在的问题。最后，研究了人力资源服务中心的语言培训现状，指出了在人力资源培训上存在的问题，例如，术语方面的问题、谈判技巧的问题以及企业培训的问题。并且，针对这些问题提出了解决的对策与改进措施，采取术语管理、提高语言技巧、作出更新观念，以进一步完善公司的人力资源汉语培训工作。

为了创新，作者对美国埃克森美孚石油公司人力资源服务中心汉语服务情况进行了分析研究。有关人力资源服务管理方面的研究有很多，但关于汉语服务方面的研究还没有展开，本论文是首次对这个课题进行研究，体现出本论文的创新性。

关键词：埃克森美孚石油公司 人力资源服务中心 商业汉语 汉语人才

致 谢

本论文是在导师解琨副教授的指导下顺利完成的。解琨老师非常用心地检查我的论文和提出宝贵的建议。虽然老师人在中国，但是她还是想出办法，利用微信，面对面指导。有时候，老师还等我下班，牺牲自己的休息时间，很有耐心地指导。老师对学生的照顾，我深深地感激。

另外，我还要感谢所有埃克森美孚，中国地区人力资源的职员，非常大方地抽空来让我访问。他们所提供的资料占了大部分的内容，要是没有得到他们的帮助，这篇论文绝对不会完美。

最后，我非常感谢赵平老师在课堂上的讲解以及给学生们多次练习写论文，使我懂得怎么去分析与研究。赵平老师非常专业，也为学生付出了很多时间与精力。我感到非常幸运能够有这么好的老师。

目 录

บทคัดย่อภาษาไทย	I
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	II
摘要	III
目录	IV
图表目录	V
绪 论	1
第一章 美国埃克森美孚石油公司的发展	7
第一节 美国埃克森美孚石油公司概况	7
第二节 埃克森美孚石油公司的市场开发	8
一、 国际市场的开发	8
二、 亚洲市场的开发	9
第三节 埃克森美孚人力资源服务中心现状	14
第二章 商业汉语在人力资源服务中心的应用	21
第一节 埃克森美孚石油公司在泰的语言应用	21
一、 人力资源部门的多种语言服务	21
二、 中国市场的发展与汉语服务的提供	22
第二节 公司汉语服务人员的情况	23
一、 汉语服务人员的学历和人员组成	23
二、 汉语服务人员的汉语水平调查分析	25
第三节 汉语服务人员的工作和业务联系	26
第三章 泰国人力资源服务中心面临的机遇与挑战	28
第一节 商业汉语在人力资源服务领域的发展	28
第二节 来自人力资源服务方面的挑战	28
一、 市场竞争的挑战	28
二、 人才招聘和培养的挑战	33
第三节 汉语服务方面存在的问题	35
第四节 解决问题的措施和建议	38
结 语	44
参考文献	45
致 谢	47
ประวัติผู้เขียน	48

图表目录

图 1-1: 2014 年平均工资	11
图 2-1: 员工国籍	23
图 2-2: 年龄	24
图 2-3: 会说中文人数	24
图 2-4: 员工学习中文的国家	24
图 2-5: 负责中国地区的服务人数	25
图 2-6: 员工汉语水平成绩	26
表 1-1: 投资环境与 2014 年平均工资	11
表 2-1: 人力资源中文服务	22
表 3-1: 术语问题	35
表 3-2: 培训问题与对策	38

绪论

一、选题的背景及研究意义

最近几十年来，对于商业社会来说是非常有活力的一段时期。技术的进步、经济全球化以及并购的风潮使得企业之间的竞争更加激烈。世界上很多先进的企业组织意识到了变化，并作出各种不同的反应。在这样的形势下，原来分散的和小型的组织模式显得越来越多劣势，例如规模不经济，大量的重复劳动和资源浪费，高成本和低效率。由此企业不得不改变自己，不断地尝试新型的管理理念和组织形式，人力资源服务中心就因此而产生。人力资源服务中心是在经济全球化的时代里产生的先进的组织形式和管理模式。人力资源服务中心依托先进的现代技术将分散在世界各地或组织。凡不是核心部门的共同点和重复的职能整合到某一地点集中处理。这种管理的优势体现在以下几个方面：1) 精简机构、节约成本；2) 实现规模经济效应；3) 加强监管，提高管理效率；4) 释放资源精力在核心业务上；5) 增强组织灵活性，降低扩张和改组成本。

人力资源服务中心模式自上世纪 80 年代诞生以来，经历了三十年的发展，在大型跨国公司之中应用广泛。多年来，泰国属于亚洲最佳投资地点之一，许多跨国公司纷纷选择在泰国设立地区总部和服务中心，而其中是人力资源服务中心。虽然有不少成功案例，也未必是完美无缺地成功，当中可能会有些瑕疵；然而并不是所有的人力资源服务中心都能实现目标，一些中心的运作甚至还很低效。在这种情况下，每个公司的人力资源服务中心仍然有发展的余地。美国埃克森石油公司是一个很好的研究对象。

企业改变自己，员工也得跟着改变自己。未来人力资源服务中心的员工不仅要具备人力资源的知识、基础的业务分析能力、统筹全局的战略性思维，还须具备多种语言能力。随着跨国公司共享业务的不断扩大和地域的拓宽，他们在招聘人才时会更多考虑拥有专业人力资源资质，同时具备国际视野和沟通能力的人员。因此，本文希望通过对人力资源服务中心的理论知识阐述和对美国埃克森美孚石油公司中国区人力资源服务中心运作细节的动态观察和描述，探讨其公司现在的服务问题，找出应对的措施，总结出提升人力资源服务中心的途径和方法。

美国埃克森美孚石油总公司决定在泰国埃克森美孚公司成立亚洲地区人力资源服务中心，为在亚洲其他各国的埃克森美孚公司提供业界最全面的人力资源、薪酬、税务及福利管理，其中包括中国在内。中国埃克森美孚公司的所有工作人员都是当地的中国人，接受泰国埃克森美孚公司人力资源服务中心的服

务。为了客户的方便，泰国人力资源服务中心的员工必须具备中文能力的条件，特别是商业中文。中文扮演着中泰两国公司之间的沟通方式，也让泰国比其他国家占优势。泰国被选为埃克森美孚公司的亚洲地区人力资源服务中心不但给国家带来跨国公司的信任，还给泰国员工提供了工作机会。泰国必须不断改进服务，提高商业中文水平，才能保住机会，守住人力资源服务中心的宝座，不让别的国家取代。

二、研究的目的、主要内容、方法和创新性

（一）论文研究的目的是：

1. 分析商业汉语在跨国公司的人力资源服务中心的应用
2. 研究跨国公司里的人力资源服务中心商业汉语服务的具体运作
3. 阐明跨国公司在泰国的人力资源服务中心的经营管理
4. 分析人力资源部门提供汉语服务的市场需要和公司发展战略

（二）论文研究的主要内容：

本论文所要研究的内容包括商业汉语在泰国人力资源服务中心的应用、商业汉语在人力资源服务中心领域的运用情况、商业汉语在人力资源服务中心领域的发展方向、商业汉语在人力资源服务中心领域遇到的问题与解决方法、泰国人力资源服务中心发展商业汉语起了那些作用、泰国人力资源服务中心发展在商业汉语方面的机遇与挑战、泰国人力资源服务中心发展在商业汉语方面遇到的问题与解决方法。

第一章是美国埃克森美孚石油公司的发展。内容包括美国埃克森美孚石油公司概况。埃克森美孚石油公司的国际与亚洲市场的开发。埃克森美孚人力资源服务中心现状。详细地说明人力资源服务中心的概念及特征，人力资源服务的经营管理。

第二章是关于商业汉语在人力资源服务中心的应用。埃克森美孚公司在泰国人力资源部门的语言服务，重点放在提供给中国员工的服务。公司汉语服务人员的情况，特别是汉语服务人员的学历和人员组成，以及他们的汉语水平调查分析。汉语服务人员的工作和业务联系，服务人员与客户的语言运用。

第三章是泰国人力资源服务中心面临的机遇与挑战。分析商业汉语在人力资源服务中心领域的重要性。人力资源服务方面的挑战，包括市场竞争的

挑战、人才招聘和培养的挑战。汉语服务方面所存在的问题，加上解决问题的措施与建议。

（三）论文研究方法：

1. 根据所收集有关跨国公司的人力资源服务中心与商业中文运用的资料进行理论分析，对埃克森石油公司员工中文应用情况进行问卷调查。
2. 对所掌握的资料进行对比分析，定性分析和定量分析；经过分析后，从中发现的问题，找出解决的方法与措施。

（四）研究创新性：

通过资料查询，虽然在外国曾经有人研究过人力资源服务中心领域的论文，但不是关于语言方面的研究，特别是对美国埃克森美孚石油公司人力资源服务中心汉语服务方面的论文还没有人研究过，本论文是首次对这个课题进行研究，体现出本论文的创新性。

三、与论文选题有关的国内外研究综述

孙灵霞《M 公司组织再造背景下的人力资源管理优化研究》2014^[1]指出：伴随着信息化和全球化经济时代的到来，越来越多现代企业面临着其发展史上的空前变局，经历着前所未有的竞争和挑战。企业资源的不断整合与变动，经营战略及业务流程的调整，技术的更新，都使组织再造成为企业生存和发展的必然过程。企业的当务之急是构建能够支持组织的理念，与业务形成战略合作关系的人力资源管理模式，从而推动组织变革，完善人员配置与激励、企业文化的融合等，以确保企业战略目标的达成。本论文作者带领项目团队，结合组织再造和人力资源管理两大领域的理论和研究实践，以 M 公司为研究对象，对其组织再造背景下的人力资源管理体系制定了改良方案和实施计划。

杨猛在《企业人力资源管理伦理问题研究——以深圳富士康公司为例》2013^[2]中指出，创立于 1974 年的富士康科技集团顶着许多炫目的光环：全球最大电子产业专业制造商；世界 500 强企业；中国大陆年度出口额最大的企业等等。就是这样一家全球知名、生产业绩不凡的超级代工企业，自 2010 年 1 月 23 日富士康员工第一跳起至 2010 年 11 月 5 日，接连发生 14

[1] 孙灵霞. M 公司组织再造背景下的人力资源管理优化研究[D], 上海外国语大学硕士论文, 2014

[2] 杨猛. 企业人力资源管理伦理问题研究——以深圳富士康公司为例[D], 南京理工大学, 硕士论文, 2013

起跳楼事件，引起社会各界乃至全球的关注。在各种原因中，依赖廉价劳动力并且采取以“事”为中心的人力资源管理模式是导致富士康现象的主要原因。而中国许多企业也存在着与富士康相似的管理问题，企业管理者应该清醒地认识到企业人力资源管理方面存在的伦理缺失问题，要实施人性化的伦理管理，以人为本，尊重人的主体性和尊严，注重员工的内在需求，探索适合我国企业特点的人力资源管理模式。

（一）有关人力资源共享方面的研究

1. 林明泉《跨国公司人力资源共享服务中心构建研究——以 BM（中国）为例》2014^[1]的研究中指出：人力资源管理在适应公司战略改革中也在尝试新的模式，不少跨国企业开始实施人力资源共享服务中心这一新模式，并逐步应用到日常的管理和战略规划当中。通过人力资源的有效整合来提高人力资源运作效率，改善内部服务质量。这一新型的模式加速了人力资源管理从单纯的支持职能到战略管理的角色的转变，将人力资源管理者从日常的行政事务中解脱出来，专注在研究业务所需要的人力资源战略上面。由此可见，建立人力资源共享服务中心已经变成是大型跨国企业提高运作效率降低成本的首选。

2. 针对人力资源共享服务中心 HRSSC 的发展趋势，怡安翰威特在 2009 年曾对全球领先公司进行过一次调研，调研总结了 6 大趋势，可以供中国企业参考：1. 一致性和质量，而非成本，是实施全球共享服务的关键驱动因素；2. HR 组织越来越聚焦于以客户为中心的模式；3. 外包仍然是 HR 服务交付策略的重要组成部分；4. 政策和流程标准化是成功的共享服务设计的前提条件；5. 通过建立区域服务中心实现全球协同；6. 共享服务落地需要严格的变革管理。^[2]

3. 梁淑巍《DHL 公司人力资源共享服务中心建立研究》2009^[3]。论文介绍了 DHL 公司人力资源共享服务中心建立的目标及指导思想，并详细描述 DHL 公司人力资源共享服务中心建立的准备和实施过程，以及实施后的业务流程，其中包含该公司引用人力资源外包服务的原因，人力资源外包服务内容的确定以及人力资源外包服务商甄选的方法。该公司人力资源共享服务中心的构成：人力资源专家、人力资源业务伙伴、人力资源操作中心，这三部

[1] 林明泉，跨国公司人力资源共享服务中心构建研究——以 BM（中国）为例[D]，（硕士论文，2014）

[2] 行乐素雅，人力资源共享服务中心 HRSSC 的发展趋势[D]，（硕士论文，2015）

[3] 梁淑巍，DHL 公司人力资源共享服务中心建立研究[D]，（硕士论文，2009）

分的工作内容、角色，以及三者之间的相互关系；从薪酬福利、培训及绩效发展和招聘三个方面，人员、效率和规范性等维度，总结该公司人力资源共享服务中心的实施效果，说明人力资源共享服务给企业带来的收益；论文介绍了人力资源共享服务中心与人力资源外包结合应用的方法，对于规模大，员工数量多，拥有众多跨地域分支机构的国际化企业建立人力资源共享服务中心有一定的参考价值。

4. 沈丽萍《完善 RS 公司财务共享服务中心的员工绩效评估》2010^[1]。论文通过设计员工绩效评估过程、制定员工绩效评估体系来完善 RS 公司的财务共享服务中心的员工绩效评估，以使员工绩效评估成为财务共享服务中心管理的有效工具，更充分发挥财务共享服务的优越性。

5. 陈英《医院人事档案管理现状及对策探析》2012^[2]。论文发表了关于建立以人力资源信息为基础的医院信息管理，系统建立有效的人力资源信息系统是实施医院信息化管理系统的基础，是实现医院行政管理一体化的基本条件。人力资源信息具有原始性和完整性，是保证信息准确可靠的基础。人力资源信息的收集为了充分使用资源，达到一方收集，多方共享。提高档案管理人员的素质新形势下要提高档，按管理的水平，必须提高档案管理人员的专业技术水平，培养具有“创造型、复合型、协作型”多素质人才。以及加强人事档案管理的现代化手段图增加资金。

6. 杨雁《S 公司人力资源共享服务模式研究》2013^[3]。论文说明了关于中国内外的人力资源共享服务背景。S 公司，是世界 500 强企业之一，已经具有诸多优秀的管理理念和管理成果，创新、变革已经成为了 S 公司二次创业的关键词，研究对于解决 S 公司目前的人力资源管理问题具有参考价值，对于其他公司的人力资源管理转型有一定的启示作用。

7. 向佐春《西方古近代人力资源管理思想述评》2013^[4]。自古以来，人们一直沿用自然科学的线性思维方式对社会组织进行管理，从古希腊到近代莫不如此。但是，“人”是复杂的，社会组织自然也是复杂的。西方古近代的人们在管理实践中，对其复杂性逐渐有所认识。文章认为：古希腊-古罗马-中世纪时期的人力资源管理思想中，虽然简单朴素的线性思维方式占据统治地位，但间或有一些系统思维的火花；倡导人性解放的文艺复兴运动的

[1] 沈丽萍，完善 RS 公司财务共享服务中心的员工绩效评估《会计师》2010 年第 05 期

[2] 陈英，医院人事档案管理现状及对策探析[D]，（硕士论文，2012）

[3] 杨雁，S 公司人力资源共享服务模式研究[D]，233 网校论文中心（硕士论文，2013）

[4] 向佐春，西方古近代人力资源管理思想述评[D]，233 网校论文中心（硕士论文，2013）

兴起，是历史发展的必然结果。它直接推动了西方人力资源管理思想由线性思维向复杂性思维的阶段性转变。工业革命前后时期，虽然以机械论为主的线性思维开始走上舞台，但人力资源管理的复杂性思维不仅在理论，而且在实践中也初露端倪，开启了现代人力资源管理复杂性思想的先河。

8. 谭晞沫《简论独立学院人力资源管理中激励机制存在的问题及路径》2012^[1]。独立学院是伴随着社会主义市场经济的发展，在高等教育体制改革的背景下应运而生的，是对我国高等教育资源相对紧张的有效缓解。独立学院在我国发展的时间还不是很长，在办学过程中尚存在着经济化的趋势；相应地，在人力资源管理过程中亦存在着诸多问题。要想实现独立学院在推动我国高等教育良性健康发展中的积极作用，就必须要对出现的问题和矛盾进行深刻的剖析。对独立学院人力资源管理中存在的问题进行了深入分析，并对激励机制的构建提出了相应的对策。

四、所要解决的主要问题和研究途径

通过文献资料和问卷调查所掌握的资料，分析研究人力资源服务中心的语言培训现状，指出了在人力资源培训上存在的问题，提出了解决的对策与改进措施，以进一步完善公司的人力资源汉语培训工作。

[1] 谭晞沫，简论独立学院人力资源管理中激励机制存在的问题及路径[D]，233 网校论文中心（硕士论文，2012）

第一章 美国埃克森美孚石油公司的发展

第一节 美国埃克森美孚石油公司概况

埃克森美孚公司 (ExxonMobil) 是全球最大的上市油气公司，运用技术和创新来满足全球不断增长的能源需求。埃克森美孚公司拥有业界领先的资源储备，是最大的炼油企业和石油产品销售企业，旗下化学品公司规模堪称全球一流。在 1999 年，美孚石油和埃克森石油合并为埃克森美孚，成为世界最大的石油公司。埃克森美孚石油公司是世界领先的石油和石化公司，创建于 1882 年，总部设在美国。如今，埃克森美孚石油公司已在全球大约 200 个国家和地区开展业务，拥有将近 9 万名员工，其中有大约 2 万名工程技术人才和科学家。埃克森美孚是世界最大的非政府油气生产商和是世界最大的非政府天然气销售商；同时也是世界最大的炼油商之一，分布在 25 个国家的 45 个炼油厂每天的炼油能力达 640 万桶；在全球拥有 3.7 万多座加油站及 100 万个工业和批发客户；每年在 150 多个国家销售大约 2800 万吨石化产品。

埃克森美孚石油公司非常注重安全有效的作业。在作业中对环境、健康和安全的追求是埃克森多年来的传统和今日的指导原则。目前埃克森每年在环保方面耗资超过 15 亿美元，这是显示公司决心的一个标志。另一个标志是埃克森在作业中的安全记录上一直名列前茅。为了保证继续在各个环节与层次降低风险并改善运作状况，埃克森制定出一套“作业完善性管理系统”，在全球各地推行。

为了在激烈的竞争中取胜，埃克森不断地改进其资源（包括人员和资产）的效率和生产力。埃克森深为拥有来自各国、才能卓越的 7.8 万名员工的工作队伍而自豪。自 80 年代初期开始，埃克森的劳动生产率，以雇员人均利润计算，已经翻了一番。埃克森同时是工业界取得投资回报率最高的公司，这一点也突出体现了公司优质作业和优选投资的特点。

埃克森利用其强大的经营效益、严格的资本投资计划和稳健的财务管理，建立起一个举世无双的财力殷实的企业。1997 年，埃克森利润高达 85 亿美元，年终时，管理的资产超过 960 亿美元。自从在 79 年前公开发售股票以来，埃克森一直维持着 3A 级的资信地位。这使得埃克森成为美国工业界极少数公司之一，可以在金融市场上为有吸引力的投资项目争取到最好的融资条件。^[1]

[1] 资料来源：埃克森美孚公司 [online] , (<http://wiki.mbalib.com/wiki/>) , 2015/4/15

埃克森长期以来重视技术的开发，因此一直保持着技术上显著的领先地位。埃克森在全球范围内拥有 20 多个大型研究和工程中心，并配置了许多较小的研究所和技术服务设施。埃克森率先取得了本行业若干个基础性技术突破，并在新的开发和应用领域继续居于领先地位。

第二节 埃克森美孚石油公司的市场开发

一、国际市场的开发

埃克森是世界上最大的私营公司之一，也是美国最大的上下游一体化的石油公司。列举若干可以说明埃克森及其附属公司实力的数据如下：

- 在 30 个国家进行勘探和生产。
- 原油和天然气年产量超过 1.28 亿吨。
- 在 75 个国家里，每年销售超过 2.65 亿吨的石油产品。
- 埃克森化工是世界上第三大石油化工公司，在 100 多个国家里，每年销售超过 1700 万吨的石油化工产品。
- 拥有香港几个发电厂的大部分股份，再加上在全世界各地的热电联供的发电能力，一共有 7,500 兆瓦以上的容量，使得埃克森成为世界上最大的独立发电厂商之一。
- 在哥伦比亚经营全世界最大的出口煤矿和其他在美国及澳大利亚的煤矿，在智利有两座铜矿和一座冶炼厂。
- 埃克森在全球各地寻求有发展力的最佳投资机会，1997 年投资额高达 88 亿美元，其中 70% 以上的投资是用在美国以外的项目上。

在《财富》杂志本年度美国 500 强上市公司排名名单中，暴涨的能源价格把埃克森美孚推到了首位。时隔四年后再度登顶的埃克森美孚公司 2005 年 361 亿美元的利润创造了美国公司的历史之最，这个数字甚至超过了 500 强排行榜上排在其后的沃尔玛、通用汽车、雪佛龙、福特汽车四家公司的利润总和。

埃克森美孚还超越了通用电气，以 3750 亿美元的总市值成为美国最有价值的公司，其油气日产量也几乎达到了科威特整个国家日产量的两倍。超越华尔街预期的高额年利润，强大的市场影响力，遍布六大洲的能源储备。几乎从任一评价标准来看，这家石油公司被评为美国最强的公司都当之无愧。^[1]

分析师指出，油气价格上涨是该公司去年利润创下新纪录的重要原因，但埃克森美孚严格的投资标准和成本控制也起了相当重要的作用。有分析师说：

[1] 资料来源：埃克森美孚公司[online], (<http://wiki.mbalib.com/wiki/>), 2015/4/15

“只有当很有把握能获得高于他们所要求的投资回报率时，埃克森美孚才会投资。他们的回报率是业内最高的。”

埃克森美孚前 CEO 雷蒙德就曾表示，埃克森在做投资时非常谨慎，考虑的投资年限是长期的，有些长达 20 年到 30 年左右。以埃克森在安哥拉的项目为例。1993 年，埃克森购买了在安哥拉的开采权，但直到 2004 年才开始投产。在雷蒙德看来，如果决策出现失误，即使在繁荣时期也有可能一败涂地。他在接受采访时曾经表示：“在市道好时，专注和克制越发显得重要。”

接替雷蒙德出任埃克森美孚新 CEO 的迪勒森和雷蒙德一样，也是个保守谨慎的人。虽然现在他手上的埃克森美孚有足够的实力通过各种并购交易进一步扩张势力，但迪勒森表示，在油价下跌之前，他不倾向于进行大型的交易。迪勒森奉行的政策与雷蒙德相当一致，雷蒙德执掌时期的埃克森就是在 1998 年油价跌至最低时收购了美孚。

同时，对于新上任的迪勒森来说，目前最大的目标就是到 2009 年时将公司日产量从 410 万桶提高至 500 万桶，因为在他看来，未来油价不太可能持续高涨，埃克森美孚今后想要继续获得巨额利润，不能被动地依靠高油价。业内人士分析，要达到这个目标，就意味着埃克森美孚每年都要以近 5% 的速度增加能源生产量。

不轻易实施收购，又要提高年产量，对迪勒森来说确实是不小的挑战。作为美俄商业委员会一员的他，曾经在代表美国同俄国进行油气方面交易谈判时展露过自己的谈判才华，现在他也要用这样的谈判才华，同尼日利亚及安哥拉等石油出产国进行谈判，以实现到 2010 年底增产近 100 万桶的目标。^[1]

二、亚洲市场的开发

（一）中国市场

埃克森美孚在中国的历史可以追溯到 19 世纪 90 年代。当时，埃克森美孚的前身标准石油公司开始在中国销售煤油。随着煤油销售获得成功，标准石油在中国的业务又扩展至汽油、沥青及航空燃料的供应。在 20 世纪，标准石油为帮助满足中国的能源需求发挥了重要作用。

自 20 世纪 70 年代以来，随着中国的改革开放，埃克森美孚的关联公司逐渐重新参与中国能源工业诸多领域的业务，包括石油勘探、天然气及燃料销售、润滑油销售和服务、化工及发电。目前，埃克森美孚在中国有近 1,300 名员工。

[1] 资料来源：埃克森美孚公司[online], (<http://baike.baidu.com/>), 2015/4/15

埃克森美孚对中国有着长期的承诺，希望以其产品、技术、与中方的合作以及投资继续帮助满足中国的能源需求。

埃克森美孚正在与中国石化、福建省和沙特阿美公司合作开发在福建省的炼油化工及成品油营销一体化合资项目。该项目将是中国石油和石化行业第一家全面一体化的中外合资项目，目标是适应中国对石油和石化产品快速增长的需求。世界级一体化业务的协同优势将提高本项目的竞争力，使之达到世界级的业绩水准。

埃克森美孚在中国大陆、香港及澳门销售埃索和美孚两大国际知名品牌的系列润滑油产品。在江苏太仓和天津的埃克森美孚润滑油调配厂采用进口基础油进行生产，供应中国市场。

(二) 泰国市场

在泰国，人们比较熟悉埃克森美孚石油公司的另一个名称，埃索。埃索是埃克森美孚旗下的其中一个加油站品牌，其英文名称来自其前名标准石油（Standard Oil）的简称（S.O. 读音近似 Es-so）。1972 年，埃索在美国的埃索加油站被埃克森（Exxon）品牌取代，但世界上其他地方仍然使用埃索品牌。在某些地区，例如香港，旗下的罐装石油气业务中文仍然以「标准」为品牌，中文全称为「标准石油气」。^[1]

埃克森美孚石油公司选择泰国为建立人力资源服务的最佳地点。在许多邻国的竞争下，泰国胜过其他亚洲国家是因为我国成为投资者的乐园。在过去二十年当中，泰国一直是全世界经济增长速度最快的国家之一，埃克森美孚早在 2003 年在曼谷开发人力资源服务中心。泰国的经济主要是靠进出口和旅游业为主，是个拥有生产方面的实力而且一定的稳定程度。再加上，许多外国投资者在 2007 年通过泰国投资促进委员申请投资优惠待遇可以看出，泰国变得更受欢迎了。

[1] 资料来源：埃索[online]，(<https://zh.wikipedia.org/wiki/>)，2015/4/15

表 1-1 投资环境与 2014 年平均工资

Economy 经济	Ease of Doing Business Rank 轻松商业环境	2014 年 平均工资 (美元)
Singapore 新加坡	1	2, 759.38
Hong Kong SAR, China 香港	3	2, 495.86
Korea, Rep. 韩国	5	2, 174.36
Malaysia 马来西亚	18	979.6
Taiwan, China 台湾	19	1, 307.43
Thailand 泰国	26	502.78
Japan * 日本	29	2, 782.43
China * 中国	90	731.14

资料来源：Ease of Doing Business Rank, (www.worldbank.com), 2015/6/15

泰国具有相对轻松的商业环境，世界银行 2015 年在对轻松商业环境国家排名中，泰国比去年排 28 名上升两位升至第 26 位。这一成绩跟 2008 年的第 15 位比起来依然是不乐观的，原因是由政治问题所造成的环境下取得的。不过，政治问题消除了以后，今年的成绩也清楚的反映了泰国的整体实力和稳健性。排名的上升归因于泰国政府积极鼓励对外贸易，泰国排名的提升主要也是由于泰国启用了电子海关作业，大大缩短了进出口通关时间。（见表 1-1）

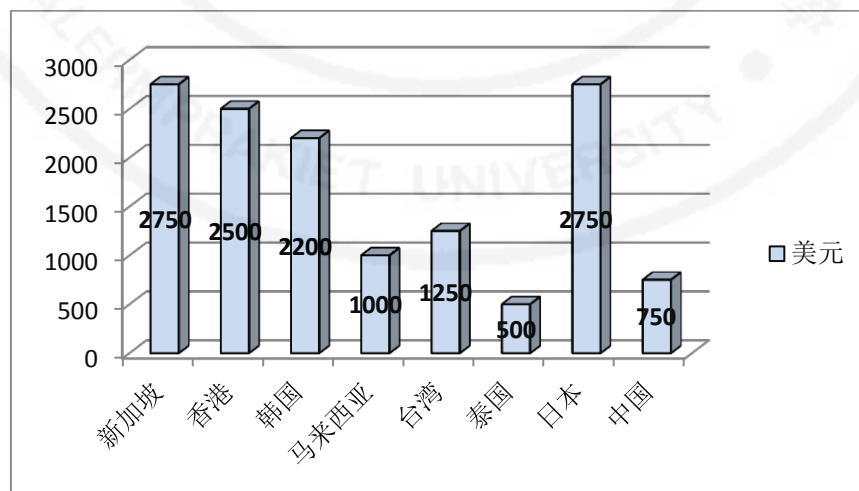


图 1-1: 2014 年平均工资^[1]

[1] 资料来源：Average Salary Year 2014[online], (www.worldbank.com), 2015/6/15

其次，再看泰国工业投资吸引力的深层方面，泰国不仅是最佳的投资选择地点，而且也是少数有着低成本生活方式的国家之一。表 1-1 表示，前 8 名轻松商业环境亚洲国家的平均工资。虽然泰国在轻松商业环境的项目排在第六，可是往泰国劳动工资的方面来看，数目是最吸引投资者的。泰国的生活费用调查全球排名中远远低于其它国家。同时，各国购买力和物价收入比较中也证实了在这一点。曼谷不仅在本地区表现出众，而且和发达国家的费用相比，其成本差距和潜在的费用节省也是很惊人的。按照图 1-1 的 2014 年平均工资比较，新加坡 2,750 美元、香港 2,500 美元、韩国 2,200 美元、马来西亚 1,000 美元、台湾 1,250 美元、泰国 500 美元、日本 2,750 美元、中国 750 美元。这反而是泰国的优势是它成为埃克森美孚石油公司的人力资源服务中心。

（三）俄罗斯市场

埃克森美孚 2014 年继续在俄罗斯市场上抢购钻探权其次。据埃克森美孚向美国监管当局提交的文件显示，从长期观点来看，该公司在俄罗斯市场上控制的勘探权已经达到了 6370 万英亩（约合 2579 万公顷），相比之下截至 2013 年底为 1140 万英亩（约合 461 万公顷），而该公司在美国市场上拥有的勘探权则仅为 1460 万英亩（约合 591 万公顷）。到 2013 年为止，美国还是埃克森美孚拥有最多勘探权的市场。

虽然美国和欧盟方面实施的制裁措施迫使埃克森美孚在 2014 年 10 月份关闭了位于北极圈的一个钻探项目，但并无司法障碍阻止该公司收购其他一些地区的钻探权，而这些地区能在未来数十年以前产出数百亿桶的原油。在对俄罗斯市场做出押注以前，埃克森美孚已经在其他一些地方经历了一系列的钻探失败，并迫使其采取了削减支出的措施，这些情况很可能将在该公司首席执行官雷克斯·蒂勒森（Rex Tillerson）周三的投资者大会演讲中被提到。

由于俄罗斯支持乌克兰东部地区分裂势力以及在此前吞并克里米亚半岛的缘故，西方国家已经针对该国实施了制裁措施。根据相关规定，美国和欧盟的油气公司不得对俄罗斯的深海、页岩和北极圈地区进行勘探，但并未禁止地震探查或获取钻探权等活动，这就为埃克森美孚的大胆行动打开了一条通道。^[1]

[1] 资料来源: 埃克森美孚无视制裁 继续抢购俄罗斯钻探权[online].www.finance.qq.com, 2015 年 6 月 15 日

（四）伊拉克市场

伊拉克分公司与埃克森美孚在迪拜举行了伊拉克西古尔纳-1（WQ1）油田 127 号储罐泵站及计量系统 EPC 项目签约仪式。这是中国石油企业首次获得埃克森美孚 EPC 合同，对于 CPECC 做大做强国际高端市场具有里程碑的意义。

西古尔纳-1 油田是伊拉克最大的油田之一，美国埃克森美孚石油公司是这个油田的作业者。伊拉克分公司按照集团公司“走出去，走进去，走上去”的要求，加大国际化的步伐，将西古尔纳-1 油田作为核心战略市场之一，作为实现公司海外业务“半壁江山”的核心市场、潜力市场，作为走向国际高端市场的又一平台。2013 年以来，CPECC 通过激烈的国际竞标，最终以最佳的技术标和商务标成功中标该项目，这也是 CPECC 首次进入西古尔纳-1 油田市场。此前，公司已成功进入艾哈代布、哈法亚和鲁迈拉三个油田市场，并取得了令伊拉克瞩目的成绩。^[1]

（五）新加坡市场

埃克森美孚是新加坡最大的外国制造业投资商之一。埃克森美孚在新加坡的附属公司 ExxonMobil Asia Pacific Pte Ltd (EMAPPL) 拥有诸多生产设施，包括位于裕廊的精炼运营设施和位于裕廊岛的世界级规模的化工厂。

EMAPPL 以埃索 (Esso) 品牌拥有新加坡最大的加油服务站网络，此外还是一家罐装燃气大型供应商。EMAPPL 还向商业市场提供工业、航空和航海燃油以及润滑油产品。作为一家大型公司，埃克森美孚致力于应对可持续发展的挑战——在经济增长、社会发展和环境保护之间取得平衡。根据这些战略，埃克森美孚和 EMAPPL 为新加坡的很多艺术教育、社区和环境支持项目贡献自己的力量。

新加坡化工厂目前占埃克森美孚全球化学品产能的约四分之一，拥有 40 多项新的专有技术，根据设计将成为埃克森美孚最具能源效率和灵活性的工厂之一。例如，新的蒸汽裂化器可以处理从轻质天然气到原油等种类空前广泛的原料，来生产更多种类的优质石化商品。^[2]

[1] 资料来源：伊拉克分公司成功签约埃克森·美孚西古尔纳[online]，<http://cpecc.cnpc.com.cn>, 2015 年 6 月 15 日

[2] 资料来源：埃克森美孚庆祝新加坡化工厂扩建 www.businesswire.com, 2015 年 6 月 15 日

第三节 埃克森美孚人力资源服务中心现状

一、人力资源服务中心的概念及特征

企业人力资源管理的对象是企业所拥有的人力资源。因此，要研究人力资源管理，首先必须对人力资源进行明确的界定。人力资源管理就是运用现代管理方法，对人力资源的获取、开发、保持和利用等方面进行计划、组织、协调、领导和控制等活动，挖掘人力资源的潜力，充分调动人力资源的积极性和主观能动性，促进实现人生价值的个人目标和企业战略目标保持一致，最终达成企业目标。

人力资源管理是指各种社会组织对员工的招募、录取、培训、使用、升迁、调动、直至退休的一系列管理活动的总称。人力资源管理的主要目的在于科学、合理地使用人才，充分发挥人的作用，推动社会和组织的迅速发展。但在传统的人事管理当中，我们是以事为中心，要求人去适应事，始终强调个人服从组织需要，服从事业的需要，而很少考虑个人的专长、兴趣及需要，而“以人为本”就是把人当成组织中最具活力、能动性和创造性的要素。到了 20 世纪 90 年代，随着企业基础管理模式的深刻变革，在管理中人是一种重要的战略资源，人们所强调的“科技以人为本”的思想得到了越来越多的认同。在这一管理思想的指导下，以人才测评、绩效评估和薪资激励制度为核心的人力资源管理模式得以确立。^[1]

（一）人力资源的概念

人力资源是指能够推动整个经济和社会发展的具有智力劳动能力的人口的总称。即使超过了劳动的范围，但只要有劳动能力或潜在的能力，所有未丧失劳动能力的人口，都是属于人力资源。

经济学把可以投入到生产中创造财富的生产条件通称为资源。世界上的资源可分为若干种类，如物力资源、财力资源、信息资源、时间资源、技术资源、人力资源等。在所有的资源中，人力资源是第一资源，它是指全部人口中具有劳动能力的人。

许多学者对人力资源方面有各自的看法。

彼得·德鲁克（Peter Drucker）1954 年在其《管理的实践》一书中引入了“人力资源”这一概念。他指出：和其他资源相比较而言，唯一的区别就在

[1] 以人才测评、绩效评估和薪资激励制度 [online], <http://www.wendangwang.com>, 2015 年 3 月 15 日

于它是人，并且是经理们必须考虑的具有“特殊资产”的资源。

美国学者伊万·伯格（Ivan Berg）认为，人力资源是人类可用于生产产品或提供各种服务的活力、技能和知识。

内贝尔·埃利斯（Nabil Elias）提出，人力资源是企业内部成员及外部的与企业相关的人，既说经理、雇员、合作伙伴和顾客等可提供潜在合作与服务及有利于企业预期经营活动的人力的总和。

雷西斯·列科（Rensis Lakere）提出，人力资源是企业人力结构的生产和顾客商誉的价值。^[1]

（二）人力资源管理的概念

一般人认为世界上的人力资源管理已经经历了三个阶段。第一个阶段是“档案管理”阶段，代表了从60年代的人力资源管理状况。当时人事已有特殊的使命，例如新员工录用、职前教育、人事档案管理、公司郊游计划及备忘录的周转等。

人力资源管理是指为了完成管理工作中涉及人或人事方面的任务所进行的管理工作。

人力资源管理工作包括：工作分析；制定人力需求计划以及人员招募；培训及开发；薪酬及福利管理、绩效评估；劳动关系管理等。

人力资源管理越来越被重视。在经济发展成熟的体系下，人力资源管理必须配合以争取最佳的资源效益，若将不适当的人力配对不适当的职位，资源效益不但全无，或可能有损耗。现代经济讲求平衡及配合，提升管理效能和质素，就要人力资源配合以作平衡，简中的内容是设立人力资源架构框架，用最适合的人做最适合的工作。建立人力资源平台，作为沟通及搜集资讯渠道，将各方意见综合，舍短取长，以处理薪酬、福利等事宜。人力资源最重要是培训及发展，人力资源发展必须投资在培训方面，以发挥各阶层的人力资源潜能。

企业员工被看成企业的可以增值的资产而被发展以期充分利用潜能。人力资源部门充分利用职位分析，工作分析，职位概述，人员选择和招聘，员工培训等等活动来提高企业员工的效率，从而增加企业的管理和运营更加有效。当一个公司实行人力资源管理战略的时候，人力资源部门将被纳入公司战略计划的一个重要组成部分。公司的未来发展，市场拓展，新产品研发等等都要牵扯到人力资源部门的支持，协调与合作。人力资源被作为提高公司竞争力的战略

[1]彼得·德鲁克（Peter Drucker）. 管理的实践, 1954, 清华大学出版社、2005年, 第2页

手段而被重视。除此之外，人力资源管理就是协助公司去激励员工，透过一些物质上的满足和一些财务奖励，从而增加员工的对公司归属感、增加员工士气和减低对工作的不满等，有高昂的士气会使工作更加有效率和使工作更加顺利，最终公司和员工也各有得益。^[1]

（三）人力资源服务中心

共享服务中心的模式是将原来分散在组织内部的各业务单元进行的事务性工作和专业服务工作从原业务单元剥离，成立专门的部门进行运，通过为内部客户提供统一、专业、标准化的高效服务而创造价值。人力资源共享服务中心就是将企业内各业务单元所有与人力资源管理有关的行政事务性工作，如员工招聘、薪酬福利核算与发放、社会保险管理、人事档案人事信息服务管理、劳动合同管理、新员工培训等进行整合。构建人力资源共享服务中心的目的是为了整合专业资源、降低运营成本、提高运作效率以及提供优质服务。

与外包不同，人力资源共享服务中心可被视为“内包”，它是一个独立运作的运营实体，引入了市场运作机制，为企业内部服务。其主要的功能是共享能力和服务能力，前者是指对业务单元进行协调和整合，以实现跨业务单元的协同增效、规模效应和成本节约；后者则是根据市场原则，按照服务水平协议（Service Level Agreement, SLA）为各业务单元提供支持服务，进行成本分摊或收取费用。^[2]

1、战略定位与业务分析

人力资源共享服务中心的建立会面临着诸多的挑战：员工观念、业务沟通以及人力资源能力等，任何一个环节的疏忽都极有可能导致这项工程“无疾而终”。因此，在建设人力资源共享服务中心之前，企业需要对现状进行分析并进行战略思考。常规的作法是选择几个比较典型的部门或集团公司，对其人力资源业务的目标、策略、流程、方法、技术等方面行进分析，梳理不同的人力资源职能模块的方法，理解现有流程以及服务成本，评估不同服务交付方式与预测未来风险。

2、共享服务中心设计要领

共享服务中心建设是对人力资源部门非核心价值工作的梳理和标准化。共

[1] 人力资源管理[online] <https://zh.wikipedia.org/wiki/>, 2015年3月15日

[2] 人力资源战略转型助推力[online] <http://www.hroot.com/>, 2015年5月15日

享服务设计总共有七大重要元素：业务流程、地理位置、信息技术、组织结构、运营管理、管控架构以及服务水平协议。其中，流程的统一、标准化的定义和执行以及生产率的测量和评估是共享服务中心最核心的部分。

人力资源日常营运流程上的统一是建立人力资源共享服务中心的前提条件，内部服务工作流程的标准化以及各种管理数据的统一可以有效避免不同地区、设立总部或者不同部门之间执行标准的偏差。一家企业想要把流程上的统一显得较为困难。

埃克森美孚石油公司从 2003 年开始建设共享服务中心，目前已对亚洲与欧洲多个国家市场提供全面人事行政服务，包括工资计算，人事事务，员工福利，绩效考核，数据服务等。这个行政中心的建立是一个从无到有的过程，是一个创造而非再造的过程。从 2003 年以来，埃克森美孚在人力资源流程的整合和统一管理方面遇到不少的挑战。

“在实践中，可以考虑通过建立人力资源统一的信息管理平台，通信息系统来规范流程的执行，并且系统能够帮助进行变革管理，因为通过系统本身传递的信息是最直接最准确的。” 共享服务模式下，每一个业务子系统不再是信息孤岛，必须严格按照流程连接起来。只有这样，效率才能提高，流程才能固化，共享服务才能出效益。

3、人员能力准备

作为人力资源标准服务的提供者，人力资源共享中心需要确保服务交付的一致性，通常扮演三类角色：员工服务受理中心，支持员工和管理者发起的服务需求；人力资源流程事务处理中心，支持由专家中心发起的流程的事务处理工作，如招聘，发放薪酬；以及人力资源运营管理中心，提供质量、数据、技术和供应商管理支持等服务。人员能力是人力资源共享服务中心成功的关键，是要让一线的行政工作人员转换角色，变成人力资源咨询工作。

人力资源共享服务中心需要将人力资源政策和流程在组织内部高效率的执行下去。人员需要强大的执行力，并且应配备明确的生产率衡量指标。在埃克森美孚，对于共享服务中心提供的各项服务，服务中心都设有固定和标准的流程，并且对于每一名共享服务中心成员每天的工作职责和分工都有明确的任务。

随着共享服务中心的建立和服务内容的扩展，共享服务中心本身也会面临一些挑战。除了是否将共享服务中心的定位从营运性向策略性甚至战略性转移，王博艺表示，共享服务中心内员工的激励和保留挑战也非常大。“对于员工问题，低层次的一线服务人员的激励和保留方式应不同与组织内部的其他员工，

尤其在人均产出较高的组织中。”

4、实施与评估

实施共享服务模式之后，企业必然要从新的运营模式中取得预期的收益并从改革中实现价值。运营阶段会对事先确定的目标数据进行比对和分析，根据公司内外部的具体情况做出调整，并通过精益管理和不断改进的方法实现公司预期的收益。

人力资源服务交付的有效性包括整体客户满意度，人力资源系统中人事数据的准确率等。^[1]

（四）埃克森美孚人力资源服务的经营管理

人力资源共享服务中心通常以理解企业业务战略和需求并明确人力资源战略作为起点，对建立共享服务模式的出发点、利益相关的区域和部门、关键目标以及成功衡量标准等做出清晰的定义，组建项目团队，对背景、目标、潜在商业利益和最终结果进行评估的过程。为适应规模扩大、经营范围增加的需要，国际石油公司纷纷采用了以分权为特点的事业部制组织结构。这种组织结构对调动石油公司内部积极性，促进公司经营业绩的成长起到了良好的推进作用。从目前状况来看，以事业部制为基础的国际石油公司，其组织结构和内部管理模式不断优化，呈现出组织结构简洁、管理层次清晰等特点。

埃克森美孚石油公司是上市公司，已历经上百年的发展，形成了较为完善的公司法人治理结构。在国际大石油公司的治理结构中：股东作为所有者，有权决定董事会人选，并有推选或不推选甚至起诉某位董事的权利，但一旦授权董事会负责公司后，股东就不能随意干涉董事会的决策。董事会作为公司的法人代表，承担股东受托的责任，拥有支配公司法人财产的权利和任命、指挥经理人员的权利，但必须对股东负责。经理人员作为董事会的代理人，拥有董事会指定的管理权和代理权，负责公司日常的生产经营和管理，但经理人员必须对董事会负责，其经营业绩也要受到董事会的监督和评判。

如埃克森美孚公司实行董事会领导下的总裁负责制，公司最高权力机构是董事会，下辖七个常设委员会。董事会以下专设由董事长兼总经理和 19 名副总经理组成的总裁班子，负责公司的远景发展规划，确定重要项目开发方案，安

[1] 人力资源战略转型助推力[online] <http://www.hroot.com/>, 2015 年 5 月 15 日

排和审核固定资产及协调公司的整个活动。完善的公司治理结构，为国外石油公司建立有效的组织结构和实施有效的内部管理模式奠定了良好的制度基础。

为了避免重组后机构臃肿、管理层次繁杂的状况，埃克森美孚石油公司设置了组织结构和管理层次，管理机构共有 4 个层次。第一层为总部，包括股东及股东大会、董事会、高级管理层和职能部门(财务、计划、法律、审计、环保等)，是公司的投资中心。第二层为业务经营管理公司，是石油公司按照专业或地区而设置的公司。如埃克森帝国石油公司是按地区成立的子公司，专门负责埃克森在加拿大的油气勘探开发与生产业务；而埃克森化工公司则是按专业设置的公司，负责埃克森在全球范围内化工业务。这一层是公司的利润中心。第三层为经营性子公司，是由第二层公司所管辖的子公司或分公司。如埃克森帝国公司在加拿大成立了十几个子公司，分别管理不同地区的油田。这一层一般作为第二层的利润分中心。第四层为作业区，是直接从事生产作业的基层单位，具体执行生产任务。这一层一般均为成本中心。为了便于管理控制，埃克森美孚等国际大石油公司将调整后的管理层次划分为不同的责任中心。内部控制以责任中心为基础，各管理层次分责分权、责权明确。

国际大石油公司组织结构中的每一层各司其职，严格按照分工完成各自承担的业务，在纵向上能够实现垂直化管理，在横向上又增加了彼此间的互相联系与协作。目前的这种层次结构，不仅大大减少了企业的管理费用，而且能够使公司内部的责任与权利更加清晰。

(五) 人力资源服务的特征

1、人才主权时代

在此时代下，知识与职业企业家成为企业价值创造的主导要素，知识创新者和职业企业家对企业的贡献与价值，使得他们具有对剩余价值的索取权，改变了资本所有与知识所有者之间的博弈关系，建立了人才主权的基础和理论依据。加之，知识经济时代下，社会对知识和智力资本的需求比以往任何一个时代都更为强烈，导致知识创新者和企业家等到人才短缺的现象加剧。人才的稀缺性、巨大的增值空间和 HR 的高回报性，使得资本疯狂地追逐人才。在知识创新型的企业，人才通过引入风险资本，将知识转化为资本，实现知识的资本化，实现知识雇佣资本。

因此，在新经济时代里，人才具有更多的就业选择权与工作的自主决定权，人才不是简单地通过劳动获得工资性收入，而是要与资本所有者共享创造成果。

为此，企业要尊重人才的选择权和工作的自主权，并站在人才内在需求的角度，去为人才提供的产品与服务，去赢得人才的满意与忠诚。

2、人事管理内容

21 世纪员工成为企业的客户，向员工持续提供客户化的人事服务成为人事管理的新职能，吸纳、挽留、激励、开发企业所需要的人才成为人事管理部门的主要任务。企业向员工提供的产品与服务包括：满足员工的事业发展期望的共同愿景、提供富有竞争力的薪酬体系及价值分享系统满足员工的多元化需求、提供持续的人事开发、培训，提升员工的人力资本价值的人力资本增值服务、授权员工参与管理、支持员工完成个人及组织发展目标。

3、人事管理的信息化及全球化

随着互联网和信息技术的发展，信息化已成为国家和企业增强自身竞争力的重要手段，企业的信息化过程使得 HR 也通过计算机技术与网络技术改变工作方式、提高工作效率、规范业务流程，并向企业与员工提供增值服务。HR 的全球化表现在员工与经理人才的全球观念的系统整合与管理、人才流动的国际化、人才市场竞争的国际化、跨文化管理。

4、人事管理的核心任务是构建智力资本优势

21 世纪，企业的核心优势取决于智力资本的独特性。智力资本包括三个方面：人力资本，客户资本和组织结构资本。人力资本的核心任务是通过 HR 的有效开发与管理，提升客户关系价值。^[1]

[1] 人力资源管理[online], <http://wiki.mbalib.com/wiki/>, 2015 年 5 月 15 日

第二章 商业汉语在人力资源管理的应用

第一节 埃克森美孚公司在泰的语言应用

一、人力资源部门的多种语言服务

泰国具有吸引力的投资地点与低成本生活环境，泰国是最佳选择。此外，在教育方面，在泰国有超过 100 家国际学校提供英语、日语、法语、德语、中文、以及其它语言教学，证明泰国的人工的市场上有一定的语言人才。

现代经济已全球化，国际经营对于任何领域的企业都非常重要，而经营国际化的结果自然导致企业必须广泛地实行国际化的管理，相应地影响到企业的管理人员面临着更加有挑战性的责任。经济全球化和国际化管理使人力资源管理的焦点和研究方向从国内和地区范围的人力资源管理转移到国际人力资源管理。国际环境下的人力资源管理，尤其是在像埃克森美孚石油公司这样的跨国组织中的人力资源管理开始引起研究人员的兴趣。国际人力资源的中文服务可把重点放在两个领域，而这两个领域当中商业中文扮演着重要的角色。第一个领域是中国的外派员工和内派员工。这里的外派是指从中国派往国外的员工，内派是指从国外派往中国的员工。人力资源管理人员必须以中文来与这两组员工沟通。第二个领域是国际人力资源管理的职能，包括中文能力在内。

接下来，埃克森美孚就要看自己有多大的吸引力了，才能够聘请上等的才华人选到自己的公司。据访问埃克森美孚的员工，大部分认为公司利用公司的文化来吸引人才。企业文化在这里指的就是企业的工作环境。

企业开始外聘的人才，大多数是受到高薪的吸引，进入一家公司以后，当他发现那种工作环境，即企业文化的确不适合自己的，或者受到这种企业文化的排斥、或许自己不能够适应这种企业文化，没有办法发挥才能，最终薪水再高，依然会换工作。除非是在经济方面有困难的人，有可能会忍下去，但是人始终是想找自己有兴趣的工作。倘若这个企业文化与外聘人才相互协调、能让他感觉到在这种企业文化中有一种舒心、快乐的感觉，那么，外聘人才就会把自己的才能在这种文化中得以尽情地展示一番；相反，他的才能就不可能在这种企业文化氛围中自由的展露；有可能，甚至把其才能深深地隐藏起来，不为企业所用。所以，企业为招聘人才以前所做的各项工作，也是徒劳的，结果是企业丢了人才又损钱。如果企业老是陷入这种人才与企业文化不相容的怪圈，最终

这样的企业前景也是令人堪忧的。而另一方面，外聘人才的利用，特别是那些优秀人才的开发、利用，对企业文化的形成甚至于企业的创新与转型都会起到一种不可估量的作用。

二、中国市场的发展与汉语服务的提供

在 2003 年，当埃克森美孚石油公司决定在曼谷成立国际人力资源服务中心，中国也是其中一个国家。中国埃克森美孚的所有人力资源工作都被传到泰国人力资源部门来。泰国埃克森美孚开始聘请各种语言的人才，不管有或者没有工作经验，可以是毕业生，埃克森美孚都十分欢迎。为了更加方便地为广大中国客户提供优质的中文服务，公司在各项业务服务安排了会说中文的职员。

表 2-1 人力资源中文服务

工作部门	中文服务工作
财务管理	<ol style="list-style-type: none"> 1. 住房公积金与社会保险文件参考 2. 与有关人士发送邮件及电话联系 3. 制造福利申请表格 4. 详细解释与工资有关的疑问
福利管理	<ol style="list-style-type: none"> 1. 为员工介绍有关福利详情 2. 制造福利申请表格 3. 与有关人士发送邮件
员工档案管理	<ol style="list-style-type: none"> 1. 输入员工资料系统 2. 制造员工档案表格 3. 与员工电话联系 4. 与有关人士发送邮件
会计业务管理	<ol style="list-style-type: none"> 1. 与中国银行人员沟通 2. 阅读中文文件 3. 填写银行表格 4. 与银行人员电话联系 5. 与有关人士发送邮件

第二节 公司汉语服务人员的情况

一、汉语服务人员的学历和人员组成

多年以来，许多泰国人，不只是华人华侨子女，都纷纷到中国留学。泰国华侨的祖国综合实力又提升到了一个新的高度，教育真的大发展大繁荣了。改革开放以来，中国先是大量引进先进科学技术和科学管理经验，培养人才；后来又发展到鼓动和派出大量优秀留学生出国留学深造。同时，也引进了许多外国来中国学中文，既培养国内外人才，发扬自己的语言与传统。既自主创新又互利合作的方向发展。

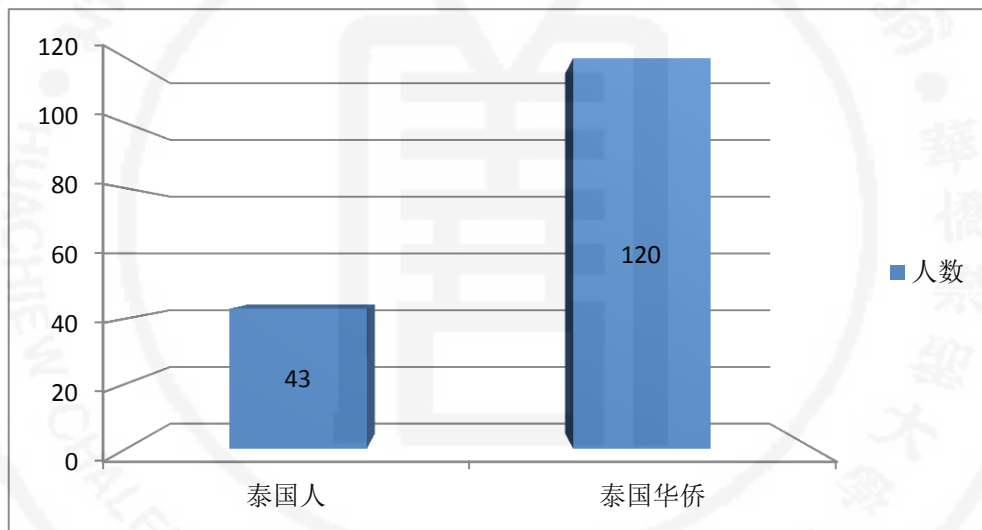


图 2-1：员工国籍

根据调查显示，埃克森美孚石油公司，人力资源部门负责中国地区的员工共有 288 位，其中有 163 位会说中文。163 位拥有中文能力的职员当中，有 43 位是纯泰国家族的子女；另外 120 位是泰国华侨。（见图 2-1）

1. 人力资源服务中心员工学历情况

根据对泰国埃克森美孚石油公司，人力资源服务中心内的统计分析资料，负责中国地区的 163 人当中，32 个男性，131 个女性，而且在调查者中有 21-25 岁 42 个人、26-30 岁 34 个人、31-35 岁 52 个人、36-40 岁 25 个人、41-45 岁 10 个人，见图 2-2。他们的学历可分成本科毕业 73 个人，硕士毕业是 90 个人。

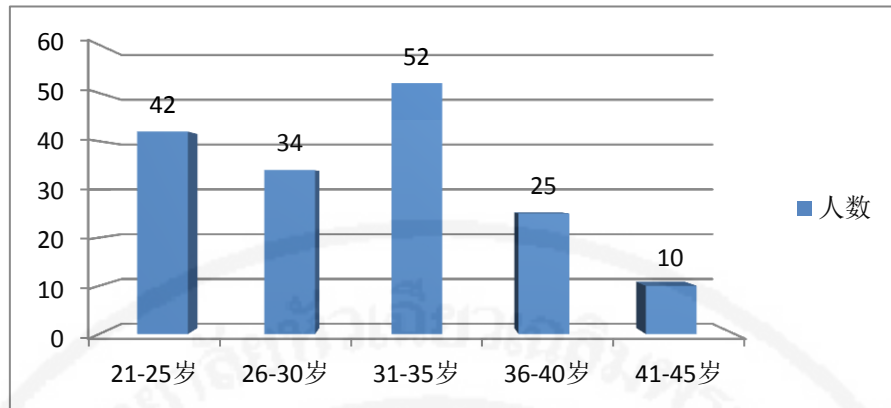


图 2-2：年龄

埃克森美孚，人力资源部门，负责中国地区职员中 56.5%会说中文（163 个人），其余的 43.5%不会说中文（125 个人），见图 2-3。

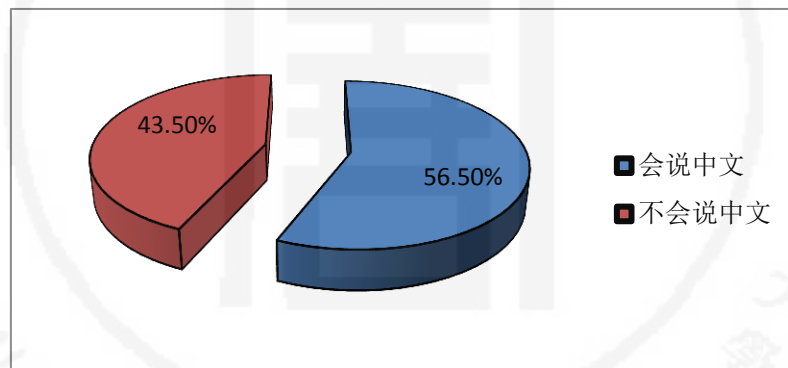


图 2-3：会说中文人数

其中，会说中文的职员当中，大部分是从泰国大学学中文的，人数占 47%（77 人）。从中国留学的占 38.50%（62 人）。从台湾留学的占 11%（18 人）。新加坡留学的占 3.5%（6 人）。（图 2-4）。

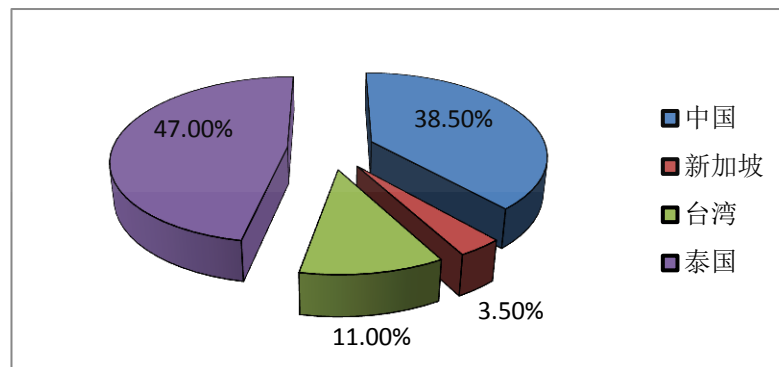


图 2-4：员工学习中文的国家

在国际人力资源服务中心，负责中国地区的服务人员可分成 5 组，如财务组、福利组、会计组、员工档案管理组和其他，例如招聘管理组等。人数共有 288 位，当中有 163 位懂中文，125 位不懂中文。（见图 2-5）

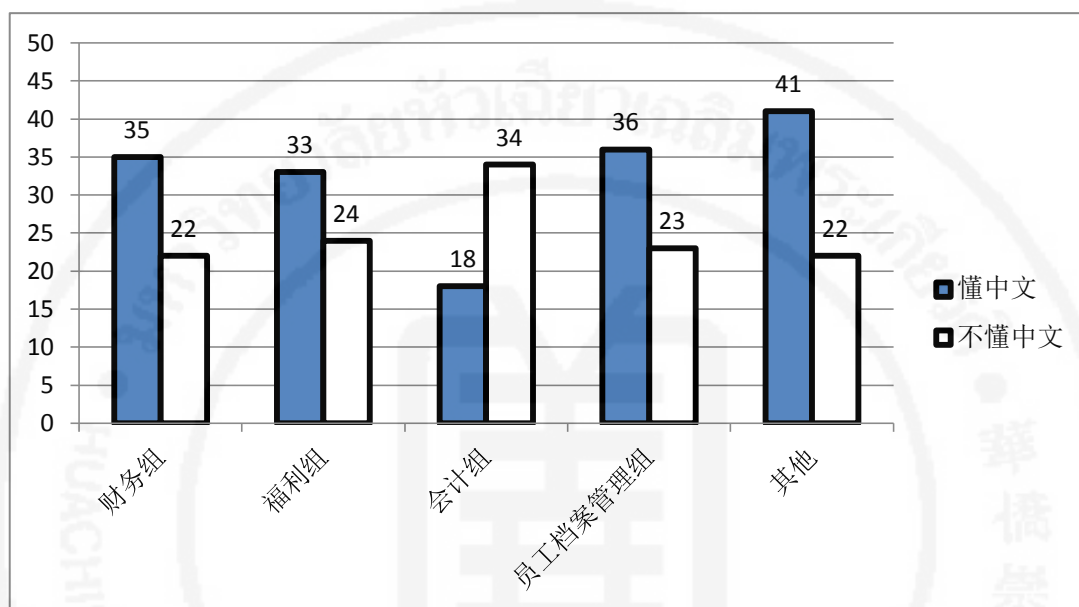


图 2-5：负责中国地区的服务人数

二、汉语服务人员的汉语水平调查分析

由于中泰两国在经济贸易等领域的合作不断加深，再加上多家企业汉语人才的需求，泰国人学汉语是很常见的事。不过，不是每个泰国人都能说一口标准的汉语，有些人是从中国留学的、有些人是从一些以汉语为第二种语言的国家，例如新加坡和马来西亚、有些人是从泰国大学中文系毕业的、甚至有些人是自学的，而且学习的时间也不相同，所以不能够保证学过汉语的人都能够和中国人沟通。企业为了从万人之中挑选具有中文能力的人才也是必须要谨慎。汉语水平考试，HSK，是泰国企业承认的一项国际汉语能力标准化考试，重点考查汉语非第一语言的考生在生活、学习和工作中运用汉语进行交际的能力。

在国际人力资源服务中心，负责中国地区人员必须拥有四级以上的汉语水平考试成绩。十三位懂中文的员工中，八位达到第四级、三位达到第五级、两位达到第六级。（见图 2-6）

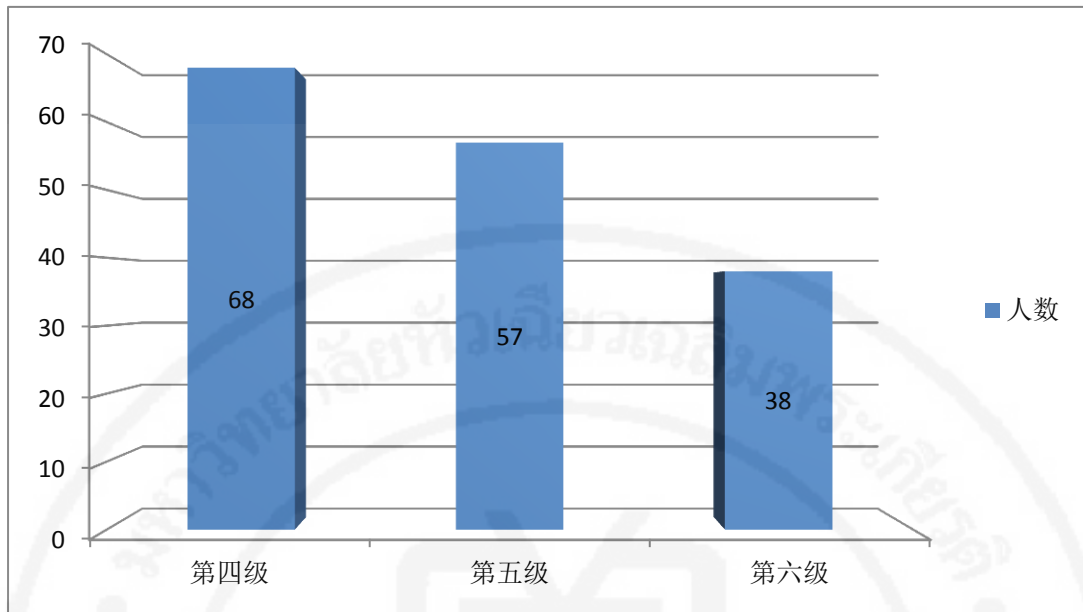


图 2-6：员工汉语水平成绩

从以上的图表，我们可以看到其实人力资源负责中国地区的人数并不多。据访问他们而得知原来结构小叶又好处。职工人数少，组织结构设置简单且变动灵活，因而可以通过调整组织内部各要素的比例和次序，从而达到信息沟通有效、组织结构优化的目的，提高参与国内外竞争。组织结构简单化是中小企业组织结构优化的基础平台。组织结构简单化，是指企业内部部门的设置要尽可能的简单，实现纵向的扁平化和横向的合并精简。

第三节 汉语服务人员的工作和业务联系

泰国埃克森美孚石油公司，国际人力资源服务中心，通过最丰富的经验、真实有效的交付模型和行业领先的工具与技术进行整合，提供完整的客户服务。人力资源拥有个性化的人力资源交付方案，能够妥善地处理人事事务管理、薪资、退休福利管理、员工关系、考勤管理、休假管理、招聘流程、报销管理以及工作人员运营管理。

主要业务范围可分为财务管理、福利管理、员工档案管理与会计管理。埃克森美孚，人力资源的财务管理主要是指薪资管理与税务处理。财务管理是人力资源管理中拥有最敏感的资料。因为所有资料与数字都跟薪资有关，还能牵扯到公司每一位员工的切身利益，例如，薪资、年底奖金、加班时数与其他收

入等。这些资料能够显出员工的生活水平；另外，薪资是员工在公司工作能力和水平的直接体现，员工往往通过薪资水平来衡量自己在公司中的地位。所以薪资问题对每一位员工都会很敏感。

福利是员工的间接报酬。福利项目包括健康保险、带薪假期或退休金等形式。这些奖励作为企业成员福利的一部分，奖给职工个人或者员工小组。福利管理是指对选择福利项目、确定福利标准、制定各种福利发放明细表等福利方面的管理工作。福利的优点是能增强员工信任感和依恋感、合理避税又不降低员工实际薪酬水平、适当缩小薪酬差距。

员工档案有关员工基本情况的资料以及历次考核与异动等项的资料。企业需要这方面的资料来对员工成长过程的动态跟踪管理，例如，了解所属员工基本情况、员工晋升、降职、员工奖惩、员工调动。

会计业务有，交易处理，包括应付账款、差旅和其他费用处理、财务稽核，包括供应商对账、接口管理和支付准确度控制。在记账方面有，期末结账和数据稽核，包括主数据维护、对账和分析。在报告方面有，期末结账和数据稽核，包括主数据维护、对账和分析。

以上的任务，因为是属于中国地区的范围，所有业务都是必须以中文来进行的。

第三章 泰国人力资源服务中心面临的机遇与挑战

第一节 商业汉语在人力资源服务领域的发展

在现代社会，由于经济的迅速发展，人与人之间的交往日益频繁，语言表达能力也越来越重要。尤其是在服务领域，经常需要与客户沟通。一口流利的语言被认为是职员所应具有的必要能力。前一章曾提到属于中国地区的范围，所有业务都是必须以中文来进行的会计业务，可见商业汉语在国际人力资源部扮演着重要的角色。每位关键的服务人员都必须拥有会说汉语的能力，特别是商业汉语。现代的职员不但要有创新的思想与见解，也必须要在别人面前很好地表达出来；不仅要用自己的行为对公司付出贡献，还要用自己的话语去说服别人。今天，各行各业的人都需要口才，对人力资源的职员来说，口齿伶俐、清楚地为客户解释公司的政策是基本的素质。在人力资源的日常工作中，因为敏感的话题非常多，具有中文能力，口才天赋的人能把复杂的事情说得非常简单和吸引人。有些建议，语言能力好的人可以把客户给说服了，而语言不好的人即使说了半天还是无法达到协议。如果能够清晰地把自己的思想和意念传递给中国地区的 1300 个员工，一定能减少许多不该发生的问题与冲突。总之，语言能力是职员提高素质、开发潜力的主要发展途径，追求事业成功的工具，是通往成功的道路的重要途径。在招募人才时，埃克森美孚早已考虑到员工的外语能力，借助语言来促进员工达成共识，并在真正相互联通、联网的公司推动各个组织间的大众协作。

语言战略不是要员工精通某一门语言或在汉语水平考试中得到更高分数，而是要帮助企业及员工掌握如何用一种通用语言与客户进行更好地沟通、协作和为公司去开展工作，以及获得情景智慧的洞察力。企业需要根据发展战略及价值主张，来选择合适的语言战略。

第二节 来自人力资源服务方面的挑战

一、市场竞争的挑战

人才是企业发展的基石，但泰国语言服务业人才从数量、质量到培养方向都不能满足市场的需求。在泰国，多家中国企业也在寻找语言方面的人才，而

最近几年的语言本科和硕士专业学位教育培养出来的毕业生人数虽然数量多，但如果往质量来看的话，语言人才的数量有限的专业队伍难以适应日益广泛的国际交流的需要。高素质语言服务业人才的缺乏，已经成为语言行业发展的关键因素。

泰国语言服务业具有巨大的发展潜力，但要潜力发展成为实力，需要政府、行业协会、业界和相关组织机构各方面的努力合作。如果能够协同各方资源和力量，提升核心竞争力，走标准化、规模化、应用高新技术之路，语言服务业必将实现跨越式发展，带来巨大的经济效益和社会效益。

从对解决语言服务业目前存在的问题及加速发展提出了对策建议：一是要确立语言服务业的地位，加大政府扶持力度；二是发挥行业协会作用，制定行业标准和规范，加强行业自身建设；三是促进产学结合，加快培养市场紧缺的专业化人才；四是鼓励创新，提升全行业的现代化水平。

越来越多的企业将人才盘点、继任规划和高潜力人才领导力发展项目，纳入到了后备人才管理系统中来，以留住高潜力人才、降低外部招聘成本，并且缩短关键岗位的空缺时间。但是，后备人才管理工作在落实中并不是一帆风顺的，面临着不少挑战。

挑战一：吸引合适的人才

在人才招聘中，有许多优秀的人才由于招聘人员工作的失误而与企业失之交臂，更多的情况是招聘企业在录用工作结束以后，经过工作实践与进一步的观察，发现录用者中不乏“滥竽充数”之辈；另外，许多求职者在应聘时常常带有一定的盲目性，他们在就职以后很快发现所应聘的工作并不适合自己，从而对工作失去了信心与激情，甚至萌生去意。上述这些情况在现实的招聘中大量的存在，这主要是由于招聘双方之间的信息不对称所造成的。

若企业慧眼识人才，人才也能如愿进入企业，双方属于互利。但是，由于企业招聘者处于信息不对称的劣势，一些应聘者隐瞒信息夸大自己能力和素质或者隐瞒自己的缺点、提供虚假信息，如假文凭、假学历等。这些应聘者在提升自己形象的同时也造成对德才兼备者的贬值和排挤，使之遭受不公平竞争而导致劣胜优汰，从而大量的优秀者却被拒之门外，退出了人才竞争市场，而投机应聘者利用信息不对称形成逆向选择。

由于信息不对称，员工在招募进企业后，企业管理人员无法准确知道其付出的努力程度，当未达到期望值时，可能会归结于任务难度、环境变化等其他因素。无德者进入企业后，他们会在付出最小的情况下，追求自身利益的最大

化。若激励机制不健全，则会出现出工不出力等隐藏行为的败德现象，给周围优秀者带来不公平竞争，甚至会影响优秀员工也出现不自然的隐藏行为现象而最终导致激励失效。

受到简单的成本效益观念的影响，许多企业倾向于用既定的工资水平雇佣到尽可能优秀的人才，片面追求人才的高学历、多经验等条件。或者在制定岗位用人标准时规定某些完全没有必要的高要求和高条件，忽视任用者与岗位的匹配性。

挑战二：后备人才计划

企业面临的业务发展对人才标准和与之对应的后备人才管理计划都不尽相同。明确目标，才能抓住人才管理工作的重点。许多公司都认为，后备人才管理计划的首要目标应该是确认最有可能的继任者。如果组织即将面临多位领导退休的情况，这个说法可能是对的。但组织的目标，若在接下来的几年是想扩张业务，那么最重要的就是发展和培育出组织自己的人才池，让这些人有能力承担起企业在地区或全球范围的扩张要求。而为某个职位确定出继任者，就不再是首要的目标了。

后备人才管理有很多不同的方案、方法，但没有一个是放之四海而皆准的。所以，如果你的组织近期对业务目标的实现非常迫切，就应该花些时间回看、梳理一下组织的人才继任目标，以及确认是不是每个相关人员都清楚、了解选才的基本标准。同时，跟负责外部人才招聘的领导谈谈，明确哪些职位招人很难或者成本很高。还可以与业务领导们谈谈他们关心的用人、留人、领导力等问题。然后以终为始，从那些真正符合组织目标的人才管理实践着手，才能提升后备计划的目标和措施的可实现性。^[1]

挑战三：空缺岗位不从“人才池”中选人

“当职位出现空缺时，后备人选却常常没在考虑范围内。”用人之时，人才后备库中的继任者是否成熟可用？这是重要问题。在后备计划刚开始执行的阶段，容易出现的问题是，以为把名字加入了继任者名单，就算是有继任计划了。

为了切实让后备人才管理计划发挥效用，可以做如下尝试：转变“即将成为继任者”这一概念。不应该将进入后备库的人定位为“将要成为继任者的

[1] 破解后备人才管理的五大挑战 [online], www.zwgl.com.cn, 2015/4/15

人”，一方面谁也不能保证，进入后备库就一定会成为接班人；另一方面，直接上级也并不确认这些人是否具备了成为接班人的能力。因此，将这些人称之为“有资格的候选人”更为合适。这更客观和准确地定义了组织内、外共同具有相应资格的候选人。

摒弃“1-2年内成为继任者”这个想法。后备人员不要总想着自己几年后就会晋升到更高职位。相反，在还没有升职时，需要不断加强自身的能力。对于组织来说，需要做的工作是让继任者清楚目前他离胜任目标岗位还有哪些差距，以及需要如何弥补，从而让上级更加信任所选出来的候选人是有能力担当重任的。（比如，译者服务过的某家化工企业在选择自己的中层干部时，要求所有人必须具有硕士学历，同时带领过50人以上的团队。那么接下来企业在培养选出的高潜力人才时，除关注专业能力的提升外，还会在学历和带队伍上给予更多机会，使这些高潜力人才在一段时间内取得学历，并完成带领大型团队的任务，从而为更高职位的获得做好准备。）

激发各级领导参与后备人才管理的动力。比如，经理可能接到了内部候选人公开竞聘计划的预算（因为他们必须降低外部招聘和培训的成本支出）。看到预算后，他就会明白，如果已经确认了继任候选人而当职位空缺时却没有任用他们中的任何一个人时，这笔钱有可能就白花了。加强后备人才管理团队与外部招聘团队间的联系。有时候，组织中已挑选了适合的后备人选并开始培养，但外部招聘团队却还在为相同的岗位进行着社会招聘。

要建立一个人才委员会。要包括业务部门的领导和HR专业人士，这样可以一起讨论所有成功与失败的继任候选人选拔过程。当然不是说每一次人才计划都会成功，但不断地“复盘”这些成败经验，有助于发掘后备人才、开发任用趋势中存才的利弊，进而保证今后的工作能更加有的放矢。

挑战四：后备人才管理只是HR部门的事

领导们更关注其他方面的业务，所以后备人才的事情不在他优先考虑范围内。有些领导认为后备人才管理“仅仅是人力资源部必须要做的事情。”被提到最多的关于后备人才提升和继任规划执行的阻碍，就是领导没有投入时间关注这件事，因此HR会觉得自己的工作不受重视，积极性会受到打击。让高层管理者为后备人才管理计划负责，确保他们在整个过程中有可衡量的行动和举措，就能保证在人才盘点会结束后，人才发展行动能够落实。^[1]

[1] 破解后备人才管理的五大挑战 [online], www.zwgl.com.cn, 2015/4/15

HR 们要跟领导深入沟通一个事实：后备人才管理计划对于业务发展是一个关键因素，这不仅仅是“HR 的事情”，也是业务领导必须做的事情。举一个最简单的例子就能明白，每当企业就某项业务的经营情况进行分析、总结时，总会对接下来的发展产生一些实质性的帮助，或者是找到了新方向，或者是识别与降低了潜在风险。如果企业也投入精力来确定人才选拔过程中的潜在风险、问题，那么继任和留任人才计划中的问题不是也能被提前预防，让企业在后期用人过程中更加得心应手吗？

挑战五：对后备人才培养的投入不足

“组织内部进行后备人才培养时，难以获得足够的预算和时间，相反，在外部人才招聘上，组织投入了更多的预算和时间。”如果你也遇到了以上问题，那么思考一下这些问题：

- 1、你是否有一套人才体系用来管理和跟踪你的外部候选人？
- 2、组织内部的雇员数量是否多于每年新招聘进来的人员？
- 3、在你的组织中，对内部人才继任和培养上投入的人力、物力更多，还是对外部人才招聘上投入更多？
- 4、组织中，社会招聘费用的投入产出比，与内部人才培养的投入产出比，哪个更高？

思考这些问题之后，应该再思考：为什么一个组织会花费大量金钱、人力、物力和时间在那些并不熟悉组织的外部人员身上，而不是用在通过精挑细选、已有很好产出的内部人才身上呢？人事们需要有创新的想法，能够将那些有能力的人引入到公司。同时，人事也需要不断更新知识、提升能力以及争取与志同道合的人一起工作。回顾这些因素后，再来决策是否要纠正组织内部的人才发展与培养策略，是否要根据需要调整优先做些什么，应该先给什么项目预算和支持。用选拔标准减少“情感卷入” 对于后备人才管理计划，HR 要做的主要工作是提供工具、架构给领导，让他们讨论高潜人才选用的风险、业务人才需求和人才发展计划，就像他们讨论业务上的其他模块一样。与那些模块不同的是，人才继任计划中还包含个人情感因素。

我们不可能在处理人的事情上不掺杂个人感受，HR 做的工作是在组织中，将个人的生活、工作与员工职业发展、兴趣相互匹配起来。加强对后备人才管理的人文关怀方法之一，就是跟他们一起讨论职业兴趣、特长和发展需求，同时尽可能使个人的兴趣与公司业务要求达成统一。另外，提供继任候选人选拔的标准、选拔工具以及文件模板给管理者，让组织在选人、育人过程中，减少

情感的卷入和过多主观判断，同时增强继任选拔的有效性。^[1]

二、人才招聘和培养的挑战

（一）外部招聘

全球化人才解决方案：企业人才解决方案一是定期进行外部招聘。企业通过确定那些面临类似挑战的行业，跳出所在的行业和部门的常规局限，去寻找经验丰富的人才。人才所拥有的经验往往比供职的行业更能准确地表明潜力。一家一流企业在甄别它所需要的各个层级人才的主要类型时，可以不拘一格地定义它所希望的人才应拥有的背景、经验和素质。这样，超越那些预想中的人选就变得比较容易：企业可以有步骤地去发现可使人才展现企业所需特定经验的职业、行业和企业。

从外部招聘也包括校园招聘，在与高等院校进行合作时，需要采用一种极具针对性的方法，并对一流高校、在国内声誉卓著的高校，以及在本地区或当地具有良好声誉的高校进行仔细分析。应该认真考虑企业的品牌属性和价值主张对毕业生的影响，因为毕业生对待这些问题的态度往往不同。为了在大学校园里建立良好的声誉，企业可以采用各种方式，并且必须对各种方法进行探索，如赞助演讲活动或大学讲座，在暑假期间雇用学生实习，以及支持大学教师的科研工作以加强联系。在其他面临类似人才挑战的市场中，为了缓解适用的高素质入门级人才的短缺现象，企业应该与各个大学建立不同的组合型关系：与少数几家大学保持紧密联系；与大多数其他大学则保持较松散的联系。建立这些关系的一个重要目的，就是在比企业在其他地方可能认为合适的时机要早得多的阶段就发现富有才华的大学生。

（二）内部培养

企业人才解决方案二是从企业内部培养人才即以自力更生方式培养人才。由于供不应求的人才市场常常无法提供具有合适技能和领导素质的应聘者，因此一流的企业都制定了人才培训和开发计划，并将其作为雇用和保留人才的中心工作。全球性的人才培养方针和计划可能并不适用；企业必须量身定制计划，以适应人才队伍的心态和职业发展前景。

[1] 破解后备人才管理的五大挑战 [online], www.zwgl.com.cn, 2015/4/15

培训应尽可能在实际工作场景中进行，员工们可以从各种定制的培训课程中获益，让业绩优秀的员工能够脱颖而出。预先积极打好基础的重要性不可低估；许多企业或者缺少评估体系、反馈渠道以及其他一些机制，或者对机制执行不力。企业不仅应该建立流程，而且需要培训员工有效地管理这些流程。

此外，还要使从企业内部培养人才和从外部招聘人才变得全面性和一致性。为了实施这些方法，还必须将它们与企业的运营和组织的其他要素，包括企业文化和人力资源流程紧密整合到一起。员工们期望企业提出的使命、价值观和人才方针能协调一致地结合起来。重视创业精神价值的企业应该为创业家提供丰厚的回报。在一个众多员工对所服务的企业还相对陌生的市场保持这种一致性是一项严峻的挑战。因此，企业必须重新审视人力资源政策和流程，以确保其能很好地适应不断变化的人才市场的特点。企业保留人才的政策应能反映员工最关心的问题，而且，企业内部的人才市场也应该像外部人才市场那样充满活力和令人激动。

总之，企业要修建更长远、更扎实的人才渠道。管理人才的一般原理与其他市场的流行理论可能并无太大区别。但是，由于供给与需求严重失衡，加上企业与整个社会都处于快速变化之中，这就形成了一个不寻常的挑战。要变挑战为机遇，并将这种挑战转化为机遇。企业必须将人才问题作为头等大事予以高度重视。一流的企业要以一些重要职位为契机，以更加系统化的方式加速从企业内部培养人才和从外部招聘经验丰富人才，并让人才与责任匹配得当；保证所施其责确实重要；提供恰当的支持以培养领导能力和职业技能，以便领导人能够以“即时生产（JIT）”的方式脱颖而出。企业全球化人才解决方案能帮助企业打赢人才之战！只有这样，企业才能从容应对人才挑战，开创出真正的竞争优势，驾驭人才阔步走向全球。^[1]

[1] HR 如何应对人才挑战[online], <http://www.law-lib.com/>, 2015/2/14

第三节 汉语服务方面存在的问题

一、 人力资源服务人员缺乏专业术语的知识，需要术语管理

专业术语管理是系统化的收集、描述、处理、记录、存贮、呈现及查询特定专业领域中专业词汇的活动。术语管理的宗旨是确保与某个特定组织相关联的产品、服务与商标的专业名词能够在各种语言的文本中使用得准确一致，公司用源语与多种译语翻译生成的各种不同类型文本中的专业术语均能够始终保持一致。一个组织机构中系统化的专业术语管理活动至少会涉及核心。许多人可能会怀疑，为什么企业需要术语管理。这是很正常的，因为专业术语对工作没有直接和明显的好处。实际上，如果我们从一个服务中心的角度来看，我们希望能够给客户完整无缺的服务，表现出自己是非常专业的部门。

表 3-1 术语问题

工作部门	专业术语问题
财务管理	<ol style="list-style-type: none">1. 与中国政府人员沟通时面对国家政策术语2. 发邮件给中国员工时面对商业术语3. 制造福利申请表格时面对书信的术语4. 与中国职员开会时面对商业术语
福利管理	<ol style="list-style-type: none">1. 为中国员工介绍福利时面对福利术语2. 制造福利申请表格时面对书信的术语3. 与有关人士发送邮件时面对书信的术语4. 与中国职员开会时面对商业术语
员工档案管理	<ol style="list-style-type: none">1. 发送证书给员工时面对书信的术语2. 制造员工档案表格时面对书信的术语3. 与有关人士发送邮件时面对书信的术语4. 与中国职员开会时面对商业术语
会计业务管理	<ol style="list-style-type: none">1. 与中国银行人员沟通时面对银行领域的术语2. 阅读中文文件时面对书信的术语3. 与银行人员电话联系时面对银行领域的术语4. 与有关人士发送邮件时面对商业术语5. 与中国职员开会时面对商业术语

专业术语就像科技一样，日新月异。换句话说，专业术语是随着产品的开发而产生的。只要企业不断地在发展，新的专业术语也会不断地出现。因为一旦新的功能或部件被发明后都必须被命名，所以专业术语管理是非常重要的。明确而一致的专业术语能帮助读者更好地理解文章，确保您企业形象的一致性。专业术语工作带来诸多好处：通过在源语言和目标语言中使用正确的词语，为正确进行表述奠定了基础。为避免随意命名，高效的专业术语管理将直接参考源文件，为公司节省了进行下游审核和后续修正所需的大量时间和成本。公司需要专业术语管理是因为能够从术语管理中获益，这主要体现在以下几个方面：

1. 专业术语管理可以有效地提升公司产品或者服务进入市场的时间。因为公司在术语管理的过程中，产品的研发、文本的撰写、编辑、翻译、查验校对的循环期能够得到整合并达到一体化。公司专业术语的标准化也使得研发者、文本写作者、编辑人员、翻译者和校对人员能够使用自动化的专业术语管理工具来查验术语或增减术语，最后共享标准化的术语资源。因此，通过术语管理，公司的各类工作人员既节省了时间又提高了效率，还促进公司内外的交流清晰准确。

2. 专业术语管理是公司与公司职员之间共享知识资源的一个最佳战略。好的术语库能够不断地更新并且给所有的交流者提供有价值的信息。这既包括组织内部的人员，如科技文本的作者、市场销售和法律文本的作者、专业术语工作者、软件工程师等，也包括组织外部的机构或者人员，如广告公司、翻译公司等语言服务提供商或者合作伙伴。

3. 专业术语管理能够使任何规模不一的组织机构在各种交流场合中始终使用同样的术语并且保持专业术语的一致，确保公司同声同气。专业术语应用上的差异会给公司的品牌与形象带来影响，产品中的术语不一致会给客户使用产品带来诸多困难，比如软件产品的用户界面与帮助信息中的专业术语不统一或者文本中的术语不一致会让用户不知所措，用户会对产品的质量产生质疑甚至弃用新产品。

二、人力资源服务人员缺少商务谈判的技巧与经验

商务谈判的过程是谈判者的语言交流过程。语言在商务谈判中有如桥梁，占有重要的地位，它往往决定了谈判的成败。因而在商务谈判中如何恰如其分地运用语言技巧，谋求谈判的成功是商务谈判必须考虑的主要问题。商务谈判的过程是谈判双方运用各种语言进行洽谈的过程。在这个过程中，商务谈判对抗的基本特征，如行动导致反行动、双方策略的互含性等都通过谈判语言集中

反映出来。因此，语言技巧的效用往往决定着双方的关系状态，以至谈判的成功。其地位和作用主要表现在以下几个方面。

（一）语言技巧是商务谈判成功的必要条件

美国企业管理学家哈里·西蒙曾说，成功的人都是一位出色的语言表达者。同时成功的商务谈判都是谈判双方出色运用语言技巧的结果。在商务谈判中，同样一个问题，恰当地运用语言技巧可以使双方听来饶有兴趣，而且乐于合作；否则可能让对方觉得是陈词滥调，产生反感情绪，甚至导致谈判破裂。面对冷漠的或不合作的强硬对手，通过超群的语言及艺术处理，能使其转变态度，这无疑为商务谈判的成功迈出了关键一步。因此，成功的商务谈判有赖成功的语言技巧。

（二）语言技巧是处理谈判双方人际关系的关键环节

商务谈判对抗的行动导致反行动这一特征，决定了谈判双方的语言对彼此的心理影响及其对这种影响所做出的反应。在商务谈判中，双方人际关系的变化主要通过语言交流来体现，双方各自的语言都表现了自己的愿望、要求，当这些愿望和要求趋向一致时，就可以维持并发展双方良好的人际关系，进而达到皆大欢喜的结果；反之，可能解体这种人际关系，严重时导致双方关系的破裂，从而使谈判失败。因此，语言技巧决定了谈判双方关系的建立、巩固、发展、改善和调整，从而决定了双方对待谈判的基本态度。

（三）语言技巧是阐述己方观点的有效工具，也是实施谈判技巧的重要形式

在商务谈判过程中，谈判双方要把己方的判断、推理、论证的思维成果准确无误地表达出来，就必须出色地运用语言技巧这个工具，同样，要想使自己实施的谈判策略获得成功，也要出色地运用语言技巧。^[1]

[1] 商务谈判语言[online], <http://wiki.mbalib.com/wiki/>, 2015年5月15日

三、企业培训方面的问题

表 3-2 培训问题与对策

问 题	对 策
培训的目标与组织的计划不相对，培训的过程跟不上组织的快速发展。	事先培训，确保组织业务的顺利进行，对公司的整体发展有利。
缺乏规范的员工语言培训体系，培训内容与形式没有结合企业的实际需求。	通过案例进行培训，尤其是工作实践中的真实案例。
缺乏有效的评估方法，组织很难客观地准确评价员工在培训上的收益。	建立科学合理的培训评估系统。
培训的次数虽然多，但不连续，员工很难吸收新知识。	妥当安排培训课程，不影响到工作与学习。

培训是企业培养人才的一种不可或缺的方式，也是最直接、最有效的方式之一。企业投入大量的人力、财力，但是培训效果往往不明显，或者培训的收益存在差距，如何提高培训的效果已成为企业的一大难题。

第四节 解决问题的措施和建议

一、企业培训效果现状分析

目前企业的培训工作还不够规范，致使培训的效果与预期的目标脱节，主要表现在以下几个方面：

1. 员工对培训的兴趣不高

企业虽然很重视培训，但由于培训计划不周密或者培训过程中不注意细节，许多学员上课注意力不集中，打瞌睡，聊天，甚至经常迟到或早退，每次一培训就找各种各样的借口不来参加等。学员这种学习状态，其培训效果可想而知。

2. 学员对培训内容不感兴趣

组织者在培训前没有与学员进行沟通，也没有做培训需求分析，培训内容没有针对性，学员只是为了应付而去参加，缺乏积极性和主动性。例如，有一次公司组织全体员工参加商务礼仪的培训，培训

组织者从个人主观意愿考虑，认为懂得商务礼仪有助于提高员工素质，提升企业形象和竞争力。公司全体员工 140 人，其中有管理人员 40 人，销售人员 20 人，生产人员 80 人，刚开始会议室座无虚席，培训半小时后，生产人员找各种理由开始离席。事后组织者问其原因，是对培训内容不感兴趣，认为跟平时工作联系不太密切。

3. 培训方法单调，缺乏互动性

对于调动学员的兴趣来说，培训方法仅次于培训内容的设计，但它是确保培训达到预期效果的关键环节。培训应根据不同的培训对象、不同的培训内容采取不同的培训方法。目前，部分企业的培训方法千篇一律，采用讲课式授课，老师在台上讲，学员坐在下面被动地去听，没有根据课程内容与学员的工作性质很好地联系起来。目前的主要培训方法有讲授法、头脑风暴法、案例分析法、角色扮演法。

4. 培训组织工作不到位。

培训部门应当有责任就每次培训进行细致地安排，或提供必要的后勤保障服务。但培训组织者多数是记录一下考勤，督促学员及时参加培训这些简单的工作。其实，座椅的摆放、设备的调试、茶水的准备及现场气氛的布置等都应该考虑到。

5. 培训对改善工作绩效作用不大

企业培训的目就是改善员工行为与工作绩效，以提高工作效率和企业利润，然而大部分企业看不到好的效果。盲目追随潮流，不根据实际需求，如照搬国外先进培训模式和方法，造成水土不服，浪费资源，结果差强人意。企业的培训工作是一个动态的具有连续性的过程。培训工作常带来的效益可能要等到很长的时间才会显示出来。企业不形成系统的培训体系，只注重解决眼前的问题，不利于员工能力的真正提升，也很难发挥出培训工作的作用。

6. 培训结果对员工晋升的影响不明显

由于晋升对员工的激励作用较之其它方式更具有实际意义，因而常常作为评估培训结果的一个相对重要的指标。一般认为，如果企业培训的结果对员工晋升影响很大，那么就会使员工日益意识到培训对个人职业生涯发展的重大意

义。比较而言，外资企业培训结果对员工晋升有些影响的比例较其它性质的企业高些，而国有企业则最低。这也说明我们国内企业员工人才流失的一个主要原因就是个人发展空间较小，而外资企业在员工培训中更加关注实效与激励作用。其实激励员工最有效的办法就是充分认可他们自身的特长，对他们的努力予以认可。

二、企业培训问题的解决方法

（一）转变企业培训观念

1. 根据以上的旧观念作出更新观念，认识培训的真正价值。从整体来说，培训的价值主要有：建设企业文化，塑造心理导向，实现知识技能建设。只有正确的引导，才使得企业管理者正确理解、认识培训。企业若能大张旗鼓地进行培训，首先传递的是这样的信息：这是一家尊重员工、鼓励个人发展、对未来有着良好期望的企业。而这样的信息则会反映出企业具有优秀的、双赢的企业文化。企业不能狭隘地认为培训是为竞争对手培养人才，是为他人做嫁衣。员工跳槽并不可怕，只要培训体系还存在，企业就可以不停地发展下去，因为它拥有了永不枯竭的企业人才的源头——培训。例如，海尔集团每年虽然都有大量员工流失，但由于他们仍然坚持每年进行大量系统的企业培训，使海尔集团现在继续保持强劲的发展势头，在竞争中立于不败之地。

2. 进行培训需求分析。理解公司的中长期发展规划及目标，将其细化到各个工作岗位上，明确各个部门、各个岗位的要求。建立员工的信息系统，了解员工的具体信息，从而做好培训需求分析。对需求的界定，不仅要管理层来决定，还需要中下层员工参与，因为这些员工切身感受到培训的需求。进行培训需求分析一定要注意有针对性，尽量细化到个体，不能一概而论。比如，安利公司引进了“员工才能

测评中心”，以负责的行动、创新精神、持续学习的态度以及有效的程序管理等安利才能要素方面，评估员工的优势和需改善之处，并以此来制定该年的培训计划。据统计，约有 26%的员工表示加入安利后增强了对生活的信心，33%的人认为提高了个人能力和自身素质，这归功于安利成功的培训。

（二）培训过程科学化

培训前，应该与员工沟通，让员工从心里积极参加培训。在进行培训时，主要必须把根据上司的指示而完成培训任务，改成根据员工本人的实际需求参加培训。；在培训中，应鼓励员工多与培训老师和其他学员进行讨论研究；培训后，应该举办交流会，由参加培训的员工进行汇报或交流心得，并做好总结。

1. 明确培训内容。企业培训应该具有很强的针对性、多样性、科学性、集中性和时代性，受训者在工作中由于操作不当而造成的重要失误以及企业在管理方法、战略思想上的成功和失败的案例应该作为培训内容，并在每个案例的后面提出成功和失败的原因。在增加系统性、针对性理论知识的同时，还要增加以培养创新精神和创新能力为目的的综合实践内容。

2. 改革培训技术和方法。国内的企业培训方法往往是简单单一的，而在美国，企业培训的手段多种多样，多媒体和计算机网络等技术在美国的培训中应用相当广泛。应该在国内的企业培训中多运用多媒体等技术。另外，还有很多方法可以借鉴，比如讨论式，针对学习中的问题展开讨论或者辩论，活跃气氛；娱乐式，将知识与游戏结合起来，等等。

（三）做好各种培训后续工作

培训的后续工作是相当重要的，比如，根据对一次拓展培训后的跟踪观察，学员被激发的高涨热情可以保持到培训后的 1 个月，团队精神可以保持 3 个月。由于没有跟踪活动，6-12 个月后，大部分学员恢复到培训前的常态。因此，没有后续工作，培训往往会见效甚微少。例如，公司组织了一次野外拓展训练，这次拓展训练的基地在野外，条件非常艰苦，主要目的是增加员工之间的团队合作意识和沟通协调能力，以 10 个人为一单位进行活动，其中一人出现错误和失误，全体组员一起接受惩罚。顶着 30 多度的高温，出现失误的团队流着汗水和泪水完成了目标，培训的效果当时非常好。事后公司未采取任何措施进行跟踪，这种好的培训效果只维持了一个月，一个月后影响就非常小，回到了以前的状态。

1. 重视培训效果评估。具体方法有两类：定性评估和定量评估。定性评估方法的优缺点：简单易行，综合性强，需要的数据资料少，可以考虑到很多因素，评估过程中评估者可以充分利用自己的经验，评估结果受评估者主观因素、理论水平和实践经验的影响很大。定量评估方法只能对培训活动和受训人员的表现做出原则的、大致的、趋向性的判断。目前定性的方法应用很广泛，比如培训结束后企业组织培训学员座谈交流询问学习情况、组织问卷调查和相关测试、专家访谈、案例分析等。定量的方法运用统计学、数学、经济学的方法进行分析，常见的如成本收益分析、生产率提高、产量增加等等。如果将定性的方法与定量的方法相结合使用，可以弥补彼此的弱点，强化各自的优势，能比较好地进行培训效果评估。

2. 培育利于培训成果转化的工作环境。企业应积极培育培训成果转化的工作环境，从而达到提高培训效果的目的。烧开水如果只烧到 95℃，那永远只能喝生水。所以，培训的功夫是不是做透了，就看你在工作中是不是真的能够展现出来。首先，要提高各级管理者的支持程度，积极提倡将培训运用到工作中并奖励运用得好的员工；其次，测量已经应用在工作当中的所培训内容的数量、频率、难度等，即了解实际的实践机会有多少，再根据测量结果变更培训内容或者工作环境。

（四）培训与其它激励措施相结合

一些企业存在“培训是一种福利，不需要再有任何的奖励”、“培训不能占有工作时间”等想法，这对培训效果的实现很不利。培训对于企业来说，投资是为了效益回报，而对受训者来说，虽得到自身素质的提高，但未必在其它方面获得满意的回报，如果他们得不到，就会有“跳槽”的想法。因而企业应当做好一系列激励工作，主要有

1. 培训前的激励。树立培训目标，培训奖励措施，培训后将所学内容传授给别人，即实现角色的转变。

2. 培训期间的激励。注意现场气氛的布置，营造一个舒适活跃的环境，在时间安排上，一般学员不喜欢占用工作时间参加培训（除非是算作加班），其实可根据实际情况灵活安排，比如脱产一周或者每周脱产半天、一天，持续一段时间往往效果明显。

3. 培训后的激励。对培训成绩优异的给予奖励，并与加薪、调动、晋升等结合起来。培训本身就是一种投资，很多知名企业如“康师傅”的员工晋升培训制度，通用电气公司对培训后的员工给予报酬与升迁等方面的激励，都是把培训作为一种长期投资。因此要用长远的眼光来看待培训问题，努力达到企业与员工的双赢。^[1]

三、提高企业培训效果的几点建议：

培训效果的好坏直接影响到人力资源的有效开发与合理流动。如果企业培训效果非常好或较好，一方面可以提高员工素质，最大发挥其潜能，做到人尽其才，人事相宜；另一方面可以增强企业凝聚力和经营效益，实现组织目标。相反，如果企业培训效果不好或很差，不但难以调动员工的工作积极性，

[1] 浅谈如何提高企业培训效果[online], www.gtpxw.com/zpzs2014/4255.htm, 2015年2月14日

而且还会出现“跳槽”等不良现象，既浪费财力又损失人才。



结 语

本论文通过对美国埃克森美孚石油公司在泰国的经营调查，分析研究了商业汉语在该公司人力资源服务中心的应用情况。论文研究的内容包括商业汉语在泰国人力资源服务中心的应用情况、泰国人力资源服务中心发展在商业汉语方面的机遇与挑战、泰国人力资源服务中心发展在商业汉语方面遇到的问题与解决方法。

在这个全球化、信息化与市场化的世纪里，也是不同文化交流的世纪。跨国公司必然会面临多元文化的挑战与机遇，只有有效地进行跨文化人力资源管理，才能解决由文化与语言差异所产生的种种问题，这对埃克森美孚石油公司来说是一个考验，只有具备跨文化管理的准备，企业所拥有的人才才能转化成企业的竞争力。另外，提高职员的语言能力扮演着重要的角色，只有理想的培训方法，才能真正确保职员的中文水平提高，在更新他们对学习中文的观念，应付谈判和语言技巧的难题。

提高国际人力资源的服务质量与保证与中国客户沟通的文本内容质量不能缺少专业术语的规范，专业术语协调一致是保证内容质量的基础。专业术语的一致性能避免误解，确保语言的准确应用。标准化的术语已经成为像埃克森美孚类似的国际公司一个有价值的资产。人力资源这个部门是公司里最关键的部门，专业术语管理将给人力服务带来很大的影响，值得翻译工作者深思。翻译工作者不仅要以自己的视觉看待术语翻译单位，而且要站在术语工作者的角度看待术语单位，并且能够善用当今的术语管理资源，这样才能够确保语言质量的不断提高。公司的发展和成功离不开一支优秀的人力资源队伍，而员工培训是组织人力资源开发与利用的最卓有成效的方法。

本论文主要采用文献分析和问卷调查的方法，通过对公司员工商业中文应用的调查，掌握商业汉语在埃克森石油公司应用的情况，以及有关人力资源服务中心在汉语人才管理方面的资料；论文用定性和定量的分析对收集的信息进行理论分析，从中发现公司在商业汉语服务方面存在的问题，并提出了解决的对策与改进措施，以进一步完善公司的人力资源汉语培训工作。

本次研究还存在着不足，由于这次的研究人数过少，只有埃克森美孚石油公司里。本人的展望是将来能够扩大研究范围，调查在曼谷城市中的更多人力资源部门，使我的研究内容更加丰富。本人也希望自己所做的研究能够对国内外的人力资源部门在业务上有所帮助，加强与发展到另一个层次。

参考文献

中文书籍

- [1] 徐光华, 人力资源管理实务 [M]. 北京: 清华大学出版社, 2005.
- [2] 赵曙, 人力资源管理研究 [M]. 中国人民大学出版社, 2001.
- [3] 王丽娟, 员工招募、面试甄选和岗前引导 [M]. 中国人民大学出版社, 2003.
- [4] 徐芳, 雇员培训与开发 [M]. 中国人民大学出版社, 2007.
- [5] 饶征, 孙波, 以 KPI 为核心的绩效管理 [M]. 中国人民大学出版社, 2003.
- [6] 梅晓文, HR 管理标杆 [M]. 复旦大学出版社, 2006.
- [7] 吴冬梅, 人力资源管理案例分析 [M], 机械工业出版社, 2008.
- [8] 闫国庆, 国际商务 [M]. 北京: 清华大学出版社, 2004.

中文资料

- [1] 人力资源共享服务中心 [EB/OL] <http://wiki.mbalib.com/>, 2015 年 3 月 15 日
- [2] 人力资源战略转型助推力: 共享服务中心: <http://www.hroot.com/> [J], 2012 年 11 月
- [3] 人民网 [EB/OL] <http://www.people.com.cn/>, 2015 年 6 月 6 日
- [4] 人民网—有效谈判技巧 14 条 [EB/OL] <http://www.people.com.cn/>, 2015 年 6 月 6 日
- [5] 孔子学院总部 / 国家汉办网 [EB/OL] <http://www.hanban.edu.cn/>, 2015 年 1 月 5 日
- [6] 内部选拔 [EB/OL] <http://wiki.mbalib.com/>, 2015 年 3 月 15 日
- [7] 外部选拔 [EB/OL] <http://wiki.mbalib.com/>, 2015 年 3 月 15 日
- [8] 企业培训效益 [EB/OL] <http://wiki.mbalib.com/>, 2015 年 3 月 15 日
- [9] 林明泉. 跨国公司人力资源共享服务中心构建研究 —以 BM (中国) 为例 [D], 硕士学位论文, 2014
- [10] 沈卫桥. 完善企业人力资源管理激励机制的措施, [J], 中外企业家, 2014, (12)
- [11] 百度百科, 有效培训 [EB/OL] <http://baike.baidu.com/>, 2015 年 2 月 14 日
- [12] 百度百科, 员工培训 [EB/OL] <http://baike.baidu.com/>, 2015 年 2 月 14 日
- [13] 财务共享服务的优劣分析及发展: <http://www.chinaacc.com/> [N]., 2013 年 3 月, 中华会计网校
- [14] 财务激励机制 [EB/OL] <http://wiki.mbalib.com/>, 2015 年 3 月 15 日

- [15] 孙灵霞. M 公司组织再造背景下的人力资源管理优化研究 [D], 硕士论文, 2014, (上海外国语大学)
- [16] 时代光华—企业培训 [EB/OL] <http://www.21tb.com/qiyepeixun/>, 2015 年 4 月 15 日
- [17] 招聘制度 [EB/OL] <http://wiki.mbalib.com/>, 2015 年 3 月 15 日
- [18] 杨猛. 企业人力资源管理伦理问题研究 ——以深圳富士康公司为例 [D] 硕士论文, 2013 南京理工大学)
- [19] 经理人分享网 [EB/OL] <http://www.managershare.com>, 2015 年 4 月 6 日
- [20] 商业术语 [EB/OL] <http://fenlei.baike.com/>, 2015 年 2 月 14 日
- [21] 商业谈判技巧 [EB/OL] <http://ds.eywedu.com/weiren/mydoc.240htm>, 2015 年 4 月 6 日
- [22] 埃克森美孚石油公司网 [EB/OL] <http://corporate.exxonmobil.com/>, 2015, 4 月 6 日
- [23] 彭雨燕, 企业人才招聘现状问题及趋势研究 [D]. 论文网

ประวัติผู้เขียน

ชื่อ - สกุล	นายณพพร ชานุกรประดิษฐ์ (郑炳光)
วัน เดือน ปีเกิด	20 เมษายน 2524
ที่อยู่ปัจจุบัน	8/120 หมู่ 8 ถนนสุขุมวิท 107 ซอยแบริ่ง 58 ตำบลสำโรงเหนือ อำเภอเมือง จังหวัดสมุทรปราการ 10270
ประวัติการศึกษา	พ.ศ. 2545 – 2548 คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยอัสสัมชัญ ศิลปศาสตร์บัณฑิต สาขาภาษาจีนธุรกิจ
ประวัติการทำงาน	พ.ศ. 2549 – 2556 พนักงานทรัพยากรมนุษย์ บริษัท เอ็กซอนโมบิล จำกัด (มหาชน)
พ.ศ. 2556 – 2558	พนักงานฝ่ายการเงิน บริษัท เอ็กซอนโมบิล จำกัด (มหาชน)
พ.ศ. 2558 – ปัจจุบัน	พนักงานฝ่ายลูกค้าสัมพันธ์ บริษัท เอ็กซอนโมบิล จำกัด (มหาชน)