# 跨国公司的成功外派研究(1)论文

来源：网络 作者：静谧旋律 更新时间：2025-05-29

*【论文摘要】 随着经济全球化的发展，跨国公司成为世界经济的主角，外派人员的成功与否直接关系到跨国公司在海外的经济扩张。本文提出了“外派人员的战略人力资源管理模型”，从三个角度进一步深入探讨了成功外派的问题，并提出若干建议和措施，以期对跨国企...*

【论文摘要】 随着经济全球化的发展，跨国公司成为世界经济的主角，外派人员的成功与否直接关系到跨国公司在海外的经济扩张。本文提出了“外派人员的战略人力资源管理模型”，从三个角度进一步深入探讨了成功外派的问题，并提出若干建议和措施，以期对跨国企业的人员外派有所帮助。

【论文关键词】 跨国公司 人员外派 人力资源管理

一、引子 在当今经济全球化的商务环境中，跨国公司（Transnational Corporations，简称TNC）是世界经济的主角。为了开展有效的跨国经营活动，外派人员成为跨国公司的一个重要问题。

据美世咨询《2005年～2006年国际员工外派调查》结果显示，在过去2年内，约有44%的跨国公司增加了项目所在地之间而非项目所在地与总部之间的国际外派次数。（该项调查提供了全世界各个行业约200家跨国公司在员工调动管理方面的最新实务与政策发展情况。

）因此高效的国际人力资源管理已经成为跨国公司（TNC）核心竞争力的重要组成部分，而外派人员管理又是国际人力资源管理中至关重要的一个环节。 随着中国加入WTO，中国企业走出去的步伐越来越大，许多企业开始进行国际化经营，海尔在海外设厂，TCL海外并购，华为步步为营……外派人员的管理也成为中国企业急需解决的一个关键课题。

由于国内企业的国际化道路刚刚起步，因此对于外派人员管理的学术研究并不成熟，相关文献数量有限，质量也不高。而国外学者在这方面做了大量的调查研究，提出了许多成功外派的措施和方法，本文在阅读大量外文文献的基础上，进行简单的理论梳理。

由此主要整理归纳出三个个比较新颖的观点： 1.国际外派中的战略人力资源管理模型 2.关于外派人员培训的拓展 3.外派人员归国问题的研究

二、国际外派中的战略人力资源管理模型 在《Issues of effective Repatriation :A mode; and managerial implication》一文里，作者主要是针对归国失败而进行的研究，然而外派人员的失败与成功不仅仅在于归国这个阶段，它涉及到外派前、中、后三个阶段，任何一个阶段存在问题都可以导致外派的失败，所以应该系统的看待外派人员的管理问题，从战略的角度提出“外派人员的战略人力资源管理模型”。该模型包括五个主要构成部分： a.外派目的：国际工作战略管理过程的第一步是确立这项外派任务的具体目标。

外派任务可能出于很多原因，包括业务或者市场开发；信息技术的建立、转移或者整合；自治子公司的管理；国外与国外业务的协调与整合；临时填补职位空缺；开发当地管理人才。 b.人员选拔：外派任务的目的确定之后，为这项任务选派一位合适员工的过程就开始了。

这里要注意一点，组织与个人必须明确外派任务的目的并使二者的认识相匹配。外派任务必须是双赢的因为。

作为这项任务成功的先决条件，应该清楚的表述组织和个人双方能从这项任务获得的收益。此外，进行人员选拔时，要注意评估员工以及陪伴家属对东道国文化的适应性。

c.人员培训：选定了某个员工去执行海外的任务之后，组织必须为员工及其及家人提供相应的培训。传统的培训只注重对外派员工的培训，而忽视其他相关人员的培训。

d.管理外派人员：主要包括四个方面，绩效管理、报酬、员工及劳资关系和发展培训。当员工被派到东道国之后，对他们的日常管理与管理国内人员并没有很大的不同。

只需要在应用同样的一般人力资源管理原则和惯例之外，增加些额外的考虑。 e.归国管理：国际工作管理的最后一个问题是归国员工的返乡管理。

这可能是国际人力资源管理中最可能被忽略的领域之一。然而，它的确是影响外派人员去海外工作的投资汇报的最重要因素之一。

三、关于外派人员培训的拓展 无论是外派人员本人还是其随行的家庭成员在克服跨文化冲突带来的种种困难的过程中都需要有效的培训和帮助。然而，相当一部分企业缺少系统的培训。

美国学者Tung在八十年代的一项调查中显示，只有32％的公司有培训外派人员的正式计划，68％的公司没有任何计划。在随后的1995年调查中显示，尽管已有90％的公司认为跨文化培训有重大价值，但实际中仍有38％的公司没有任何培训计划，32％的公司有针对整个家庭的培训，27％的公司有针对外派人员及其配偶的培训，3％的公司只有针对外派人员的培训。

a.培训对象： 选定外派人员后，相应的培训工作就应该展开。传统的培训只是注重外派前对于外派人员本身的培训，然而这并不全面。

一般外派人员的家属会随同去往国外，因此他们的相应培训，也应该重视。其次，对于母国内负责管理外派人员在外派期间工作表现的总部员工也应该得到培训。

因此从培训对象上来讲，包括三个方面：外派人员本身，外派人员家属，对应的总部员工。 b.培训内容： 对于外派人员的培训主要包括：第一，明确任务，熟悉环境；第二，语言培训；第三，技术业务及管理能力的培训；第四，文化敏感性和适应性培训。

对于外派人员家属的培训主要包括两个方面：语言培训和适应性训练。 c.培训方法 以上培训内容所采用的方法主要有：阅读背景资料、看录像、授课、与有经验的经理座谈、角色模拟、案例讨论、去东道国实地旅游等具体方式。

尽管这样做可能会带来很大的成本问题，但是这应该被认为是一种投资；这样一种投资所花费的成本要远远小于由于海外业务的失败而导致的经济、政治、商誉损害的成本。 此外，培训还应该注意时间性，应当分为外派前培训和归国前培训。

这一点也同样引起足够的重视。以往的实践 中往往重视外派前培训而忽视了归国前的培训。

四、外派人员归国问题的研究 回国可能是国际外派人员感到最有压力的阶段。对回国的管理人员的调查发现，回国后的三个月里，有33％的人 仍旧承担临时性工作任务，75％以上的人感觉到回国后他们的固定工作与他们的国际工作相比是降级了，有61％的人感到他们没有机会运用他们在国外所得到的经验，而且在回国后三个月内，有25％的外派归国人员辞掉了他们的工作。

由此可见，归国阶段的管理对于外派人员成功与否具有举足轻重的作用。 当外派人员归国时，由于国内的一切（从公司的结构到战略决策，从管理人员到一般员工，从家庭成员、朋友到邻居）都发生了巨大的变化，而且国外的工作和生活经历也改变了外派人员的言谈举止，因此外派人员至少面临三个基本问题，其中许多问题与“逆文化冲击”现象有关。

因此应当加强归国人员克服“逆文化冲击”影响的培训，使其重新适应总部新的工作环境和组织文化，以及国内基本的生活环境和文化体系，重新融入到母国文化和公司文化当中。 此外，归国雇员通常发现，在许多方面，雇主忽视了他们的个人需求和职业。

为了尽可能降低员工对于回国后相关问题的担心，跨国公司应该在其国外工作期间就做一系列工作，提供一种更好的支持体系。

五、结语 跨国公司站在经济全球化浪潮的浪尖上，积极带动着经济全球化的发展。 伴随着全球经济一体化的日益深化，我国许多大型企业集团纷纷走出国门，加入到跨国公司的行列。

当今跨国公司的人力资源管理需要创建新的模式和流程，从战略的角度考虑外派员工的管理问题，来培育具有全球化的敏锐感知、较高效率和较强竞争力的员工，从而为公司赢得未来竞争的战略优势。 参考文献: 杨林:跨国公司如何克服人员外派失败[J].中国人力资源开发，2004.5 陈清:国际化经营中如何对海外员工进行管理[J].中国石化，2005.11 王朝晖:跨国公司人员外派与人才本土化的比较研究[J].国际经济合作，2006.6 李华:外派人员:跨国公司专业化管理的核心环节[J].国际经济合作， 2004.12 王明辉凌文辁:外派员工培训的新趋势[J]. 中国人力资源开发，2004.8 J.Ben Cox. The role of communication， technology，and cultural identity in repatriation adjustment

本文档由028GTXX.CN范文网提供，海量范文请访问 https://www.028gtxx.cn