



中国跨国公司外派与 回任管理的理论及实证研究

Empirical and Theory Study on Repatriate and Expatriate
Management in Chinese Multinational Corporations

叶晓倩 著

中国社会科学出版社

中国跨国公司外派与 回任管理的理论及实证研究

Empirical and Theory Study on Repatriate and Expatriate
Management in Chinese Multinational Corporations

叶晓倩 著



中国社会科学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

中国跨国公司外派与回任管理的理论及实证研究/叶晓倩著. —北京:
中国社会科学出版社, 2016. 1

ISBN 978 - 7 - 5161 - 7487 - 6

I. ①中… II. ①叶… III. ①跨国公司—人力资源管理—研究—
中国 IV. ①F279. 247

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2016)第 017923 号

出版人 赵剑英
责任编辑 刘晓红
特约编辑 杜志荣
责任校对 周晓东
责任印制 戴 宽

出 版 中国社会科学出版社
社 址 北京鼓楼西大街甲 158 号
邮 编 100720
网 址 <http://www.csspw.cn>
发 行 部 010 - 84083685
门 市 部 010 - 84029450
经 销 新华书店及其他书店

印 刷 北京君升印刷有限公司
装 订 廊坊市广阳区广增装订厂
版 次 2016 年 1 月第 1 版
印 次 2016 年 1 月第 1 次印刷

开 本 710 × 1000 1/16
印 张 16.75
插 页 2
字 数 301 千字
定 价 62.00 元

凡购买中国社会科学出版社图书, 如有质量问题请与本社营销中心联系调换

电话: 010 - 84083683

版权所有 侵权必究

前 言

在雇用关系方面，跨国公司与其员工更多的是一种利益共生关系，即公司对员工的培训与开发活动较为缺乏，即使存在，也更多的是一种被动的管理行为，与此对应的是员工亦不会以公司为家，而是呈现出高流动率、“不忠诚”等表征。Stroh 等（1998）的研究也表明外派人员返回到母国公司后，更倾向于选择辞职后到其他企业就职。Black 和 Gregersen（1991，1999，2000）对 750 家公司进行了为期十年的跟踪调查，研究发现高达 25% 的外派人员在完成外派任务返回母国后一年内就选择了离职，这个离职率是其他人员离职率的两倍。美国 Brookfield 公司出版的 2014 Global Mobility Trends Survey 数据显示：29% 的外派人员在回到母国后的一年内离职，有 26% 的外派人员在回国后 1—2 年间离职，24% 的外派人员在回国 2 年后离职。^① 外派回任人员的离职既让外派企业损失了时间成本、财务资本、人力资本与外派人员的知识资本，又给同行业竞争企业输送了人才，间接削弱了自身的竞争力，也影响了企业其他员工接受外派的意愿。

随着“走出去”战略的实施，越来越多的中国企业把眼睛瞄向境外，实施国际化经营战略。据商务部官方网站公布的数据显示，2014 年我国境内投资者共对全球 156 个国家和地区的 6128 家境外企业进行了直接投资，累计投资额同比增长 14.1%。^② 对外投资企业的增长意味着中国跨国经营企业的外派人员的增多。对于这些企业，外派人员是决定其国际化战略成败的关键影响因素，吸引、留住和管理好外派人员成为其国际化战略实施的基本保证。然而，和联想、华为等诸多著名本土企业的跨国经营一样，我国本土企业国际化的过程中遇到的困难不是在资金、技术方面，而

^① Brookfield Global Relocation Services, *2014 Global Mobility Trends Survey*, Brookfield, 2015.

^② 商务部合作司：《2014 年我国非金融类对外直接投资简明统计》，<http://www.mofcom.gov.cn/>，2015 年 1 月 27 日。

是更多地体现在管理上，尤其是人力资源管理上，国际化人才的不足也已成为我国本土企业跨国经营最为显著的制约性因素。但是现实的外派回任人员高离职率所致的国际性人才资源的流失已经危及企业国际化经营战略的实施。因此，本书选取跨国经营企业外派及回任人员为研究对象，调查了解他们外派动机、组织为其提供的培训、外派满意度、具有激励性的绩效管理制度的组织行为效果以及回任后的职业发展状况和导致高离职意向、离职行为的影响因素，尤其探究了关键变量“核心自我评价、组织支持感、资质过高感知、组织公平感”等因素与离职意向的关系。并且基于对企业有关外派回任的组织制度和管理方式的调查分析，针对回任管理制度的缺失和不当管理行为，为吸引、留住具有高附加人力资本价值的外派回任人员，就外派回任人员的管理提出了若干制度构置建议和对策，以助推我国企业国际化经营和国家“走出去”战略的实施。

虽然关于外派及回任人员管理的研究文献较多，但仍然缺乏从职业生涯发展路径、国际外派业务与未来职业间的联系、国际外派回任与对自我感知和对组织支持感知等角度展开的研究，也缺少从组织管理制度进行的实证研究，尤其对于我国这类发展中国家的跨国经营企业，有关外派人员回任管理的系统的实证研究少之又少。因此，本书的贡献分别体现在理论价值和实践价值角度：

首先在研究对象方面，随着世界经济一体化和多元化发展，越来越多的发展中国家参与全球经济竞争，选取我国这样一个对全球 150 多个国家和地区的六千多家企业进行了直接投资、参与国际竞争的发展中国家的外派与回任人员作为研究主题，研究结果不但可以为中国企业跨国经营，也可以为其他跨国公司的外派及回任人员管理提供理论指导与实践建议。

其次在研究内容方面，以往关于外派回任人员的研究较多是理论分析，实证研究偏少，实证研究也更多偏向于采用访谈研究。研究内容的深度及广度都有待于突破。对于大多数回任人员来说，外派以后的回任都会面临一些困境，这些困境来自家庭、组织或社会。本书从外派人员回任管理的角度探讨究竟是什么让他们有了离职意向，哪些因素影响他们做出了离职决定、哪些因素又是关键性的因素？企业究竟应该设置什么样的管理制度，来有效管理外派人员职业生涯发展中的关键一环——回任期？尤其对于越来越多参与国际竞争的中国跨国公司，已有的回任管理制度状

况如何？外派人员的回任情况如何？为吸引和留住这些特殊人力资源，企业应该运用什么样的理论来指导外派和回任管理？设立什么样的管理制度切实保证实施恰当的人力资源管理手段？企业组织究竟该提供什么样的支持行为来提高回任人员的满意度，减少离职意向和离职行为等，本书即为力求解决上述问题而著。

因此，本书以第一手调查数据为基础，从外派前培训着手，分别探讨了外派人员的外派动机和外派满意度，比较分析了瑞典跨国公司外派人员外派前培训、外派满意度与外派成功的关系；针对外派回任人员普遍对自身能力素质评价较高的特性，选取外派回任人员的核心自我评价、资质过高感知等变量为研究对象，从外派回任人员核心自我评价、回任满意度；外派回任人员资质过高感知、组织支持感与离职意向；外派回任人员组织公平感与离职意向等角度分析了回任人员高离职率的关键影响因素及外派回任人员所在公司的哪些组织行为可以有效干预及减少回任人员离职行为的发生。并且基于实证研究结果分析，提出了改进回任管理的策略和方法，以求组织能够留住国际外派回任人员这一具有高附加人力资本价值的人力资源。

最后从实践意义角度，虽然我国跨国公司的数量在迅速增加，但是有针对性的人力资源管理理论和实践的研究却并不多（Shen 和 Edwards, 2004），尤其缺少关于外派及回任管理的研究。国外虽然关于国际外派及回任相关的问题进行了一些研究，但由于职业生涯具有明显的个人属性，会受到传统文化、组织文化、家庭因素等诸多因素的影响，相关研究成果对于我国企业管理实践的指导意义较为有限。因此，本书主要研究我国跨国公司外派及回任管理方面的相关问题，并基于外派回任人员的人力资源特征和所在单位的组织支持措施，提出相应的管理对策，具有较强的实践意义。研究结果可以促进我国跨国经营企业决策管理层、人力资源管理部门对回任管理的新认识，为组织政策措施的出台及实施提供理论指导，为有效管理外派和回任提供借鉴。

目 录

前 言	1
第一章 导论	1
第一节 国际外派与外派人员管理	1
一 国际外派	1
二 外派人员管理	2
第二节 国际外派回任与回任人员留任	5
一 国际外派回任	5
二 回任人员留任	8
第二章 国际外派人员培训管理	16
第一节 国际外派人员培训理论基础	16
一 外派前培训的对象和内容	16
二 外派人员培训目标	18
第二节 外派前培训、外派满意度和外派成功	20
一 理论基础以及研究假设	20
二 研究方法以及研究结果	26
三 讨论	37
第三章 外派动机和外派满意度	39
第一节 问题的提出	39
一 跨国公司外派人员的职业生涯发展意向及动机	39
二 已有研究的局限	39
第二节 关于“外派动机”的一个实证研究	40

一	研究假设	40
二	研究设计	40
三	假设检验	42
四	结论及讨论	44
第四章	国际外派人员绩效管理	
—	基于 Z 公司的案例分析	45
第一节	Z 公司外派人员信息	46
一	Z 公司简介	46
二	Z 公司外派人员基本情况	46
第二节	Z 公司外派人员绩效考核体系分析	47
一	Z 公司外派人员绩效考核体系	47
二	Z 公司外派人员原绩效考核体系存在的问题	48
三	Z 公司外派人员绩效考核问题的原因分析	50
第三节	Z 公司 LTC 绩效考核体系的改进	55
一	LTC 绩效考核体系改进的可行性分析	55
二	LTC 绩效考核体系设计的原则	55
三	Z 公司外派人员 LTC 绩效考核方案设计	57
第四节	Z 公司外派人员 LTC 绩效考核方案的实施及效果	67
一	LTC 绩效考核方案实施流程	67
二	Z 公司外派人员 LTC 绩效考核方案的实施保障	70
第五章	外派回任管理的相关变量及研究	72
第一节	与组织行为有关的变量	72
一	组织支持感	72
二	组织公平感	78
第二节	个体行为变量	79
一	核心自我评价	79
二	回任工作满意度	83
三	资质过高感知	88
四	组织承诺	92
五	留任意愿	93

六	感知机会	96
七	逆境商	97
第三节	个体—组织匹配理论	99
一	外派回任人员的个体—组织匹配	99
二	个体—组织匹配理论对提高 回任人员适应性的分析	105
第六章	核心自我评价、组织支持感与外派回任工作满意度	112
第一节	研究设计	112
一	研究目标	112
二	研究假设	113
第二节	研究方法及研究内容	116
一	量表与问卷调查	116
二	研究方法 with 假设检验	118
第三节	研究结果与外派回任管理建议	129
一	假设检验结果汇总	129
二	结果分析	130
三	外派回任管理建议	132
四	研究局限及未来研究展望	137
第七章	外派回任人员资质过高感知、组织支持感与离职意向	139
第一节	研究思路和研究假设	139
一	研究思路	139
二	研究假设	139
第二节	研究方法及研究内容	145
一	量表	145
二	数据的初步分析	149
三	假设验证	153
第三节	研究结果与人力资源管理建议	159
一	研究结果	159
二	人力资源管理建议	160

第八章 外派回任人员组织公平感与离职意向	166
第一节 研究意义和研究内容	166
一 理论意义	166
二 实践意义	167
三 研究构想	167
第二节 理论和研究假设	168
一 国际外派回任人员组织公平感对离职意向的影响	168
二 国际外派回任人员感知机会的调节作用	170
三 国际外派回任人员逆境商的调节作用	172
第三节 研究方法	174
一 问卷设计与调查	174
二 数据分析	176
三 假设验证	192
第四节 研究结果与管理启示	202
一 研究结果	202
二 管理启示	203
三 研究局限与进一步研究方向	205
附录 1 Questionnaire	207
附录 2 Z 公司外派人员绩效考核制度问卷调查	211
附录 3 绩效面谈表	214
附录 4 绩效改进计划表	215
附录 5 核心自我评价、组织支持感与外派回任工作满意度 关系研究调查问卷	216
附录 6 国际外派回任人员资质过高感知、组织支持感 与离职意向调查问卷	218
附录 7 国际外派回任人员组织公平感与 离职意向研究问卷	220
参考文献	225
后 记	257

第一章 导论

第一节 国际外派与外派人员管理

对于一个投资于境外的企业来说,要想取得成功,最重要的决定性因素是它能否跨越国界有效转换企业的关键性能力。而全球人力资源实践,尤其是国际管理人员的外派,被认为是转换关键能力的最有效的方式。然而随着全球经济一体化步骤的加快与市场竞争的加剧,高层次人才,尤其是适合跨国经营的国际化人才的短缺问题日益凸显。因而,跨国经营企业人力资源管理问题已成为当今人力资源管理研究的一个热点领域。组织如何开发、管理跨国经营企业外派人员这一特殊人力资源,究竟该采取何种管理措施来吸引、留住这一特殊人力资源尤为重要。能够在全球范围内获取高效的管理人员,是跨国企业在全世界竞争环境中取得成功的重要保证,特别是外派管理人员的开发、管理被认为是获得跨国经营成功的最为重要的人力资源管理目标,跨国公司急需国际化的管理人员来解决有关全球一体化和跨国公司的协调问题(如总部与地区总部,或国外子公司之间)。且只有通过积极开发全球领导者,才能有效发挥人力资源管理职能,继而才能应对全球化挑战。

一 国际外派

“国际外派”是跨国经营企业将其员工调往其在全世界任一子公司的行为,一般工作年限为2—5年,但是近年来的研究表明,外派任务持续时间有缩短趋势。^①跨国公司初期为了对新设立的海外子公司实施控制与沟

^① Tungli, Z. and Peiperl, M., “Expatriate Practices in German, Japanese, UK, and US Multinational Companies: A Comparative Survey of Changes”, *Human Resource Management*, Vol. 48, No. 1, 2009, pp. 153 - 171.

通,在海外子公司管理人员的安排选择上,多以母公司外派人员为主,然后才开始进行人才本土化。外派人员是母公司与子公司之间重要的桥梁,许多母公司的政策必须通过派外人员得以传递,外派人员是企业跨国经营中的特殊人力资源,属于国际化人才(这里所指的国际化人才,是指能够持续提升国际竞争力与合作绩效的人才,具有参与国际竞争与合作所必备的知识和技能;尤其是高层次国际人才,应具有宽广的国际视野、懂得国际惯例和规则、熟悉现代管理理念、拥有丰富的专业知识和技能、具备较强的创新能力及跨文化沟通能力),因此他们能在跨国公司获取经营成功的过程中发挥关键作用。正是由于这种人力资源的特殊性及其特殊作用,跨国经营中企业外派人员管理的问题正越来越多地进入学者们的研究视野。然而,已有的研究表明,职业的国际转换对与之有关的人,至少对于其家庭成员来说是极具挑战性的经历,而且外派人员管理对于跨国经营的企业来说存在较高的风险(能力缺失和人员流失)。

二 外派人员管理

外派人员是母公司与子公司之间重要的桥梁,许多母公司的政策必须依靠外派人员来传递。因此,母公司如何管理其外派人员,管理好子公司的派遣任务,必须依赖一套完善的外派人员管理制度。这些管理制度包含外派人员的选择(含招聘)、培训、派遣、任用与归国回任等一系列的活动。外派人员管理制度设计完善,必能吸引更多优秀的国际人才,并且即使在归国后,仍然能够将其海外的历练经验用在公司的发展上。目前中国企业亟须优秀的国际外派人才,但是外派任务是一连串的过程,并且环环相扣,疏漏了其中某一个环节就可能導致外派失败,给公司带来较大损失。外派失败率是理论界公认的衡量外派管理效果的重要指标,发展中国家的跨国公司外派失败率平均高达70%。20世纪八九十年代,美国公司持续创建和增强它们的海外业务,同时也经历了国际外派人员的高失败率。美国跨国公司外派失败率平均在10%—80%。^①国际外派失败意味着多种白白损耗,这种损耗既有个人的也有公司的。据美国国家外贸局1994年的一项调查,外派失败后带来的损失高达20万—1200万美元。实际上的发生额要高于这个数据,因为统计数据只包括可见成本(重新安

^① Shen, J. and Edwards, V., "Recruitment and Selection in Chinese MNEs", *International Journal of Human Resource Management*, No. 15, Nos 4/5, 2004, pp. 814 - 835.

置费、补偿费、终止费), 然而还有一些不明显的成本, 如失去的商业机会、毁坏的公司名誉和与一系列关系的恶化, 如与顾客、与供应商及与东道国政府等, 这种关系恶化会产生隐性成本, 由此可见外派人员管理的重要性。

(一) 外派人员的选择

跨国经营企业对所有要调往海外的外派人员都有一定的挑选过程, 然而一些组织的筛选程序比另一些企业要有效。Mendenhall 和 Macomber (1997) 认为在大多数企业里, 海外外派人员的挑选是一个“非理性过程”, 且在人力资源管理者的控制之外。^① 这一观点得到了实践者的广泛支持。Klaus (1995) 调查研究后发现, 为了完成一项紧急任务, 匆忙将某人送到海外, 使得外派人员的筛选发生得很迅速。Harvey 和 Novicevic (2001) 认为, 在随后为筛选外派人员建立一个合理的框架的努力应放在寻求具有能够降低外派失败率的个人特征的潜在外派人员上。因此, 国际外派人员的选择存在着不同于国内员工的特征:

(1) 在探讨外派人员筛选之前, 跨国企业对于海外子公司的发展是选择母国国民还是东道国国民这一问题上已经有了一次选择。也就是说, 此处对外派人员筛选的探讨是以民族中心主义的取向的人员配置政策为前提的。基于这一逻辑, 母国国民是构成跨国企业外派候选人的主体。然而, 在确定了使用母国人员后, 存在来自母公司内部和母公司外部这两种外派候选人的来源渠道。大部分跨国企业基于外派任务的性质和外派人员即将在海外扮演的角色的重要性程度, 基本上均采用内部选择的方式。

(2) 语言、技术能力与跨文化技能在外派选择中都是非常重要的因素。尽管在外派培训前的挑选中多重标准十分重要, 仍然有很多企业将选择标准的重心放在技术能力上。当然, 具备相应的基本能力和素质无论在哪个国家工作都是很重要的前提, 但员工在母国和在海外工作是两个完全不同的环境状况, 一位在母公司表现出色的员工很可能并不适应新的海外环境。

(3) 对外派员工配偶的考察很重要。外派失败最主要的原因之一就

^① Mendenhall, M. E. and Macomber, J. H., "Rethinking the Strategic Management of Expatriates from a Nonlinear Dynamics Perspective", *Expatriate Management: Theory and Research*, No. 4, 1997, pp. 41 - 62.

是外派人员的配偶缺乏在国外生活的适应能力。^① 当外派人员的配偶担心自己在本国的事业会因为随配偶调到海外工作受到影响时,会增加该外派人员拒绝外派任务的概率。所以,在挑选海外外派人员时,企业应将对外派人员配偶的情况纳入考察范围,以确保不仅外派人员自己而且他们的家属也愿意接受这一海外任职。

(二) 外派人员挑选的标准

挑选外派人员究竟依据何种标准,观点不一,这也与外派任务性质有关。Tung (1984) 依据外派任务将外派人员分为四种,分别为首席执行官、职能性领导、问题解决者和执行人员。^② 依据这四种不同的外派类型,应该有选择地使用不同的标准,如沟通能力对首席执行官来说非常重要,但对于其他性质的工作并不同等重要。而情绪智力和技能等标准基本对于大部分工作都很重要。Mendenhall 和 Oddou (1985) 认为要想成功地实现社会化,国际外派人员须具备四维特征,即自我导向、他人导向、知觉和文化刚性。^③ 自我导向能力强的员工拥有强烈的自尊心和自信心,时刻保持良好的精神状态,以及拥有较强的业务能力,他们更有可能成功地完成外派任务。他人导向包括发展人际关系和沟通意愿。在完成外派任务的过程中,与他人尤其是东道国国民的有效互动是非常重要的。知觉是指能够正确理解东道国国民的行为及其行为背后的原因。知觉能力越强,越容易通过正确理解东道国国民的各种行为来减轻判断的不确定性,更好地完成外派工作。文化刚性是指外派人员对东道国的适应程度,如果被派往国家与母国的文化差异越大,则外派人员的调整就越困难。

另外,将外派人员的挑选标准分为工作因素、关系尺度、激励状态、家庭情况和语言技巧这五大类的观点也被认同。虽然专业技术能力应该被当作是外派人员选择中的起码标准,但是其他工作因素如管理技巧也应相应地列入考虑。关系尺度包括个性特征、社会价值体系、个体和周围环境相互作用而产生的行为等。而家庭中配偶和子女的状况则提供了外派人员

① Tung, R. L., "Selecting and Training of Personnel for Overseas Assignments", *Columbia Journal of World Business*, Vol. 16, No. 1, 1981, pp. 68 - 78.

② Tung, R. L., "Strategy Management of Human Resource in Multinational Enterprise", *Human Resource Management*, No. 23, 1984, pp. 129 - 143.

③ Mendenhall, M. and Oddou, G., "The Dimensions of Expatriate Acculturation: A Review", *Academy of Management Review*, No. 10, 1985, pp. 39 - 47.

在成功完成外派任务时所需的愉快心情。语言标准同样重要，能够流利地用东道国语言沟通并且熟知语言文化中的各种差异是跟东道国国民有效交流的重要前提。

（三）外派人员培训

国际人才的储备必须在企业跨国经营前开始，因为这种储备既需要时间的积累，也需要依靠公司的培训计划达成。有些公司在平时并未储备国际人才，等到展开跨国经营时才开始通过猎头直接对外招募。这种模式固然较易招募到人才，然而，所招募的外来人员与公司企业文化的融合以及日后与母公司高层管理者的磨合却埋下了一些难以控制的变量。中国企业若在未来有发展海外市场的计划，预先培养国际视野的团队将是其当前的重点工作之一。

有效培训和开发的潜在益处已经得到学界广泛共识，国际培训和开发被认为是国际人力资源管理最关键的管理活动之一，而外派前培训同样被认为是全球经营成功的关键因素之一。对于跨国公司来说，经营成功与否的关键问题在于如何获得和利用人力资源，那些经过培训、有国际职业导向的人员才有助于支持公司的战略目标和有助于获得核心竞争能力。然而，培训的提供和员工对于培训的感知同组织承诺有关。的确，复杂的和不断变换的全球环境需要柔韧性，然而组织修正战略的反应能力却被缺乏合适培训、国际导向的人员所抑制。因此，Tung 和 Mendenhall 等研究者认为，培训、外派员工绩效间存在这样一种关系：公司采取越严格的培训计划，就越能提高外派人员在海外的工作绩效，也因此能最大限地减少外派失败的发生。

第二节 国际外派回任与回任人员留任

一 国际外派回任

国际外派回任（repatriation）即外派任务结束以后回归母国，它是国际外派管理的最后一个阶段，具体来讲是指外派员工结束在海外的任期，返回母国工作和生活的过程。^①最初人们以为外派后的回任很简单，因为

^① 由于本书研究的对象皆为跨国公司外派人员以及外派回任人员，因此，后续内容中的国际外派与外派、国际外派回任与外派回任指的是相同的内涵。

对母国文化、工作氛围都曾熟识，外派人员归国后的同事也大多是以前的老面孔，人们不认为回任和当初的外派一样会面临众多问题。这也导致过去二十年间与外派有关的学术研究成为热点，而与回任有关的研究却相对较少。然而，有关的研究结果却表明回任其实并不简单，回任过程甚至更难于外派过程，组织若处理不当，会导致一些不良后果：首先，组织的回任管理不当会导致较多的外派人员在回任后离职；其次，作为范例，组织的处理方式决定了未来的外派机会对于拟外派人员的吸引力，从而影响到未来的组织绩效；最后，回任人员离职率一直居高不下。Stroh（1995）的研究表明，有10%—25%的外派人员在回任后的第一年就选择了离职，而回任后两年内的离职率更是达到30%—40%，而且有高达60%的外派人员回任后正在考虑离开原公司。^①

回任期将会面临一些不能预见其程度大小的改变，如职责、权力、人际关系和可用信息及工作区域等的变化，不幸的是，回任人员常常不能有效地应对这些改变而导致更多的问题出现。此外，回任人员还会面临工作的不确定、缺少提升机会、母国组织规模改变、缺少支持而致职业生涯发展迟缓等挑战。如果回国后更遭遇母国组织忽视其技能及家庭状况的改变；母国公司的人力资源经理对于他们在回任中遇到的困难持不同意见及与同事相处不融洽等问题，都会令其有挫败感。概括来说，回任过程中的关键变量有以下方面：

1. 回任经历及回任预期

接受外派任务前以及外派期间的经历对回任过程中的预期有影响，一个有过多外派经历的回任人员相比较于首次外派后回任的员工更懂得如何向母国组织提出要求及如何引导回任人员朝积极的方向发展，组织此时面临的问题之一就是如何处理回任人员的高预期。对于没有经验的回任者，要注意区分哪些预期对于组织既现实又能够被满足。回任者还会将自己在回任过程中感受到的待遇与其动机和期望进行比较，如果外派人员对于回任的预期得到了满足，员工和组织间的合约才能起作用，回任者的留任概率才会增加；如果预期没有满足那么就会对回任者的留任产生消极影响；如果回任经历传递给个体的信息是他（她）在回任过程中得到了组

^① Stroh, L. K., "Predicting Turnover Among Repatriates: Can Organizations Affect Retention rates?" *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 6, No. 2, 1995, pp. 443 - 456.

织的支持，那么回任者和组织的契约关系就会增强，留任的意愿也会增强。回任员工预期一般有三个主要组成部分，即工作、互动和总体。而预期的形成受到三个方面的因素影响，即动机、信息和早期的经历。为了创造积极的经历和因此增加回任员工留任的可能性，管理部门需要制订完善的回任计划，该计划既要能影响回任员工的预期也要能影响现实。

2. 回任动机及回任调整

组织需要识别回任者的预期，否则就难以知晓回任者对组织有什么要求，组织还需要了解回任者的动机以辨明他们的留任对于组织有何意义。回任动机与外派动机关系紧密，员工为什么要接受国际外派，出于什么动机接受或不接受去海外工作？这一行为抉择极大程度上影响其将来的职业生涯发展。当初的外派动机会产生某种预期，而且寄希望于将来回任时能够实现这些预期。但是无论是外派人员还是回任人员，其行为动机与组织相比都会有差异。这种差异主要表现在职业生涯发展，补偿计划和冒险方面，如在进行全球范围内的业务扩张时，违抗公司的意愿从事满足项目目标和传递母国公司文化的活动就是因组织和个体间的差异所致。理论上希望回任者的动机和组织的动机能达成一致或相互支持，但事实上不可能各种动机都可行和有结果，若要想取得“双赢”的结果就需要双方相互理解和达成协议，在设立对工作的预期时得有个标准，即多大程度上的实现是可以接受的。

此外，回任后要经历一段时间的过渡期调整，这种调整既有地理位置上的，也有因文化、政治、经济形式的差异所致，同时还涉及组织间的（国外—国内）调整，回任调整的目的是要成功管理其过渡期以适应返回母国以后所面临的本质上的变化。回任调整一般会受到以下四个变量的影响：

- ①个体变量，包括态度、价值观和性格。
 - ②工作变量，指与个体工作有关的任务属性。
 - ③组织变量，即母国组织的特有属性。
 - ④非工作变量，包括回任者的朋友、家庭和一般环境。
- 这四个变量也影响着回任者职业生涯规划战略的制定。

3. 信息

信息是管理和理解回任预期的关键因素。回任员工不仅仅要收到信息，而且只有依靠相关信息才能有机会与母国组织和环境进行有效的沟通