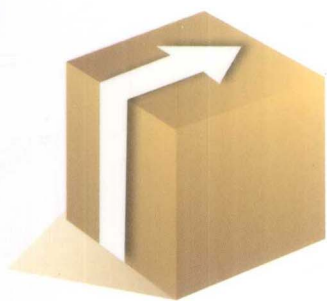


国际人力资源管理

(第5版)

International Human Resource Management
(Fifth Edition)




赵曙明

刘燕

彼得·J·道林 (Peter J. Dowling) 著

马里恩·费斯廷 (Marion Festing)

艾伦·D·恩格尔 (Allen D. Engle, Sr.)

 中国人民大学出版社

HUMAN RESOURCE
MANAGEMENT

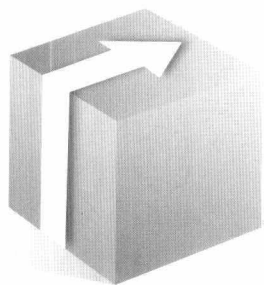
► 人力资源管理译丛

国际人力资源 管理

(第5版)

International Human Resource Management

(Fifth Edition)



赵曙明

刘燕

彼得·J·道林 (Peter J. Dowling)

图书在版编目 (CIP) 数据

国际人力资源管理: 第5版/ 赵曙明等著. —北京: 中国人民大学出版社, 2011.11
(人力资源管理译丛)

ISBN 978-7-300-14734-5

I. ①国… II. ①赵… III. ①跨国公司-企业管理-人力资源管理 IV. ①F276.7

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 228064 号

人力资源管理译丛

国际人力资源管理 (第5版)

赵曙明

刘 燕

彼得·J·道林 著

马里恩·费斯廷

艾伦·D·恩格尔

Guoji Renli Ziyuan Guanli

出版发行 中国人民大学出版社

社 址 北京中关村大街31号

邮政编码 100080

电 话 010-62511242 (总编室)

010-62511398 (质管部)

010-82501766 (邮购部)

010-62514148 (门市部)

010-62515195 (发行公司)

010-62515275 (盗版举报)

网 址 <http://www.crup.com.cn>

<http://www.ttrnet.com>(人大教研网)

经 销 新华书店

印 刷 北京东君印刷有限公司

规 格 185mm×260mm 16开本

版 次 2012年1月第1版

印 张 18.5插页1

印 次 2012年1月第1次印刷

字 数 420 000

定 价 45.00元

版权所有 侵权必究 印装差错 负责调换

I nternational Human Resource Management

总 序

自我和我的同事们于1993年在中国人民大学创办中国的第一个人力资源管理本科专业以来，已经过去了十几年，在这期间，无论是中国的人力资源管理教学与研究，还是中国的人力资源管理实践，都有了长足的发展。全国越来越多的高校开始开设人力资源管理方面的本科专业和研究生专业或方向，与此同时，与人力资源管理有关的各种译著、论著以及教科书可以说层出不穷。此外，中国企业对于人力资源在企业中的重要性以及人力资源管理对于企业竞争力的影响也有了越来越深刻的认识。可以说，中国已经开始进入一个真正重视人的价值的时代。

1999年，鉴于当时国内的人力资源管理教科书还比较匮乏，人力资源管理本身对于绝大多数中国人来说还是一个新生事物，甚至很多从事相关课程教学的学者也知之甚少，因此，在一批美国学者，特别是在美留学和工作的人力资源管理专业博士的帮助下，我们精心挑选了涉及人力资源管理各主要领域的比较成熟的教科书，作为一套译丛介绍到中国来。在几位译者的辛勤努力下，这套丛书终于自2001年开始在国内陆续面世，成为国内第一套比较完整的、成体系的、原汁原味的人力资源管理教科书。这套丛书对于从事人力资源管理教学、科研以及实践的中国读者系统地了解人力资源管理的概念、体系、框架以及理念、技术和工具等产生了很大的影响，获得了一致的好评，一再重印。在2005年前后，我们对这套丛书进行了第二次大规模的全面再版更新工作，得到了广大读者的认可。很多大学的本科生、硕士生甚至博士生，以及企业的人力资源管理从业人员，都将这套译丛作为学习人力资源管理知识的教材或参考书。

在这套丛书上一版出版时，大家广泛讨论的还是新经济、网络泡沫、“9·11”恐怖袭击以及中国加入WTO等重大事件，而在过去的五六年里，以美国金融危机为起源的全球经济不景气以及由此引发的一系列政治、经济和社会问题，对于人力资源管理领域中的很多问题都产生了深远的影响，在这种情况下，本套丛书的原著大都重新修订，将这些新的内容和主题纳入新的版本之中。原著的新版本增加了人力资源管理领域中的一些新的理论、工具和方法，同时调整了原来的很多案例，从而使这些人力资源管理教科书既保持了理论、框架、体系等

的连贯性，又使得原本就来自实践的人力资源管理理论和教学体系，得以保持一种鲜活的时代特色。

我们在这些新版的重译过程中，一方面，立足于吸收中国学术界近年在人力资源管理领域的许多新认识以及中国人力资源管理实践的新发展，对原版本中的个别译法进行全面的修正；另一方面，将新版本所要传达的理念、方法和工具等忠实地传达给广大中国读者。

很多人对我们花费如此巨大的力量做这种翻译工作感到不理解，他们认为，中国已经跨过了知识引进阶段，完全可以创建自己的人力资源管理体系了。然而，我们却并不这样认为。人力资源管理作为一门科学，在西方国家已经有几十年的发展历史，而在中国，无论是人力资源管理研究还是人力资源管理实践，都还处于发展的初期阶段。我国企业中的很多人力资源管理者对于人力资源管理的理解都还不是很到位，尽管他们已经能够说出很多人力资源管理的概念、理论甚至工具和方法，但是在实际运用时，却由于对这些概念、理论、工具和方法的理解不深，结果导致无法达到西方很多企业的人力资源管理职能所能够达到的那种状态。因此，我们认为，在没有真正从根本上理解西方人力资源管理的理论起源、发展以及核心内涵之前，我们最好不要武断地说，西方的东西已经没有用了。就好比是一位没有任何武功基础的外国年轻人，仅仅看了两本少林寺的拳术图谱，跟着少林寺的和尚偷学了一招半式，便觉得自己可以创立美式或英式少林拳一样幼稚可笑。如果不进行反复的练习和长期的揣摩，没有扎实的基本功和一定程度的悟性，人们学到的任何武功都只能是花拳绣腿，中看不中用。同样道理，中国企业及其人力资源管理人員要想真正掌握人力资源管理的精髓，就必须继续加强自己的理论基础和综合修养，充分领悟人力资源管理的核心精神，从而在练就扎实基本功的基础上真正做到“形变而神不变”，只有这样，才能找到通过人力资源管理来帮助中国企业赢得竞争优势的机遇。在这一点上，我们非常欣赏深圳华为技术有限公司总裁任正非先生在引进西方管理系统和管理技术时所持的一种观点：要先僵化，再固化，最后再优化。也就是说，在没有真正学懂别人的管理系统和管理方法之前，先不要随意改动，否则会把人家有用的东西变成没用的东西，反过来还骂人家的东西没有用。总之，我们认为，对待西方的管理理论、管理思想、管理工具以及技术等应当坚持这样一个基本态度：既不妄自菲薄，也不盲目追随，但首先要做到充分理解，只有这样才能做到取舍有道，真正实现洋为中用。

翻译工作无疑是艰苦的，但也是充满乐趣的，我们愿意为中国人力资源管理事业的发展贡献我们的心血和汗水，同时也衷心地希望广大读者能够从中汲取对自己有用的知识，培养专业化的技能，从而使本套丛书能够为广大读者个人的职业发展以及中国企业人力资源管理水平的提高产生应有的作用。

最后，感谢广大读者长期以来对本套丛书的热情支持和厚爱，我们有信心让这套丛书成为一套人力资源管理领域中的经典译丛。如果您有什么样的要求和意见，请随时与我们联系。

我的联系方式：

中国人民大学公共管理学院

北京市海淀区中关村大街 59 号

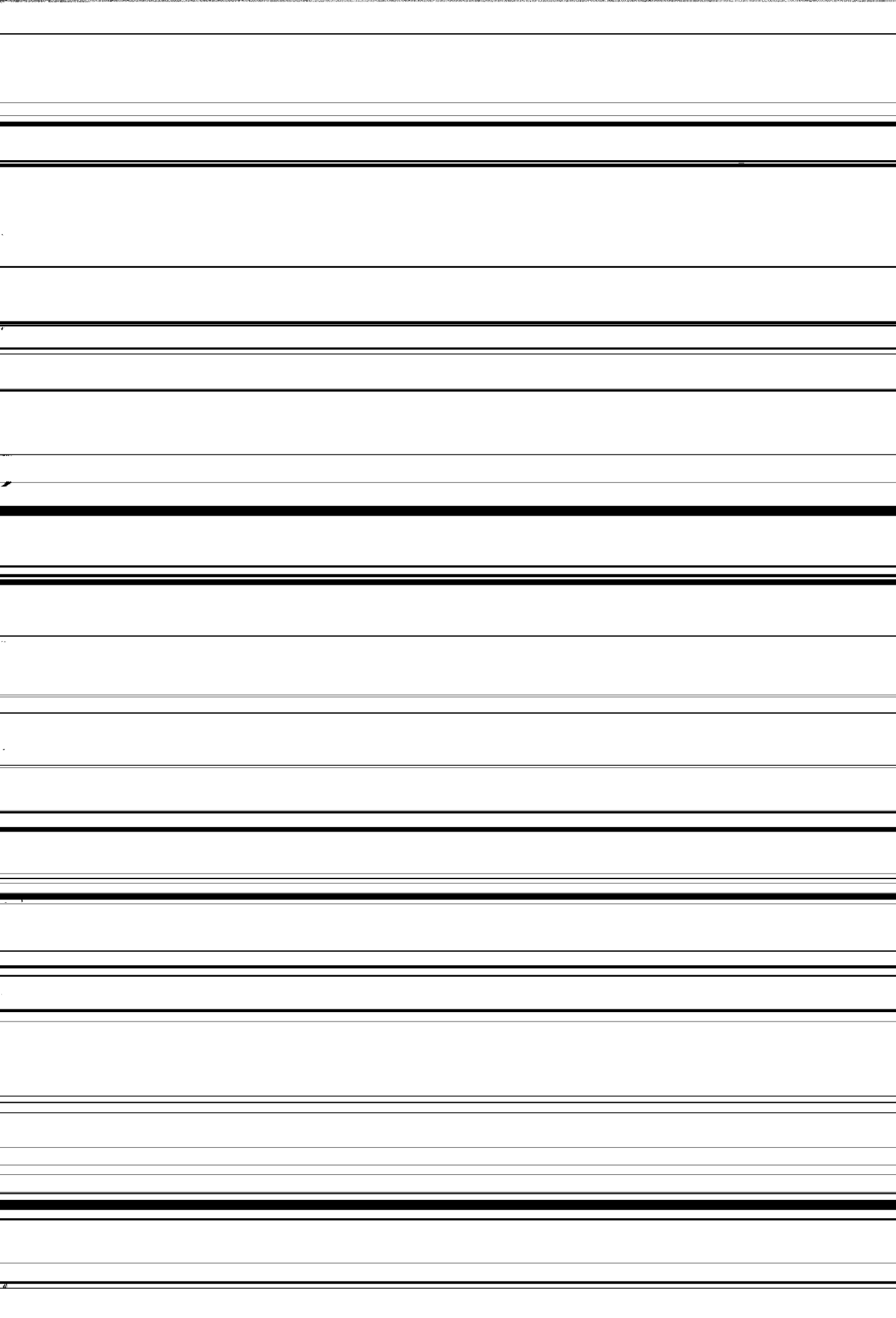
100872

电子信箱：dongkeyong@mparuc.edu.cn

董克用

中国人民大学公共管理学院院长、教授、博士生导师

中国人民大学人力资源开发与管理中心主任



资源开发、管理，并构建了国际化的战略性人力资源管理体系。

本书自初版至今已有10年时间，在这10年里，国内无论是人力资源管理还是人力资源管理者的水平都在迅猛提高，经验更加丰富，第1版的一些内容已经不能反映这种成长和发展。更为重要的是，这10年也是国际上人力资源管理在学术界和企业界取得新的重要成果的时期。经济学家预言，21世纪跨国公司发展的趋势是建立全球性的公司，全球性公司是一种新型的打破国界的联合公司，是一种较跨国公司层次更高的跨国形式，它可以突破贸易限制，加强各国经济的依赖。正是基于这些变化，我们就更需要了解最新的信息，用国际化的眼光发展地看日益丰富和完善的跨国公司人力资源管理。由于本书的出版还突出体现了发展的前沿性和最新的信息资讯，能在一定程度上满足读者在这些方面的需求。

本书共分为12章，包括大量跨国公司人力资源管理的资料。第1章作为开头，描述了国际人力资源管理及其与国内人力资源管理的区别；第2章着重介绍了国际化的成长给人力资源管理部门带来的需求和挑战，以及跨国公司经理如何应对这些挑战；第3章阐述跨国并购中的跨文化管理问题；第4章分析了国际经营背景下人力资源的招聘和甄选活动，目标在于定义在国际商务持续运营和发展中人力资源所扮演的角色；第5章重点说明了跨国公司员工的招聘和选拔问题；第6章讨论国际培训和开发；第7章讨论了国际薪酬；第8章讨论了国际绩效管理问题；第9章详细讲述了驻外人员任务结束后的归国安置问题；第10章探讨了管理跨国公司遇到的各种复杂的劳资关系问题；第11章探讨了多国情境下形成全球标准化和人力资源管理地方化之间的相互影响及平衡两者的措施；第12章作为本书的结尾，将注意力放在了国际人力资源管理的发展趋势上，探讨了将面临的挑战和选择。

本书中加入了一些中国企业的案例并通过案例阐明了一些主要论点，本书的许多内容得益于我们自身教学实践和同行的反馈意见。本书的读者对象主要定位于经济管理类本科生、硕士研究生，同时也适用于广大企事业单位从事相关工作的管理人员。希望大家提出宝贵的反馈意见和建议。

在本书的写作和翻译过程中，我的研究生们做了大量的基础工作，他们是管征、高素英、陈曦、杜鹃、杨东、裴宇晶、黄绢、徐燕、许勤、谷帅、冯颖、付丹丹、何雯、郭永利、张伟、刘燕、葛小勇、张艳宝、张如凯、姚书莉。没有他们的努力工作，这本书不可能如此迅速地与大家见面。

另外，我衷心地向所有帮助过我们的朋友们一并表示诚挚的感谢，今后，还要请诸位同行和读者对本书的不足之处多提宝贵意见。

赵曙明



| | | |
|--------------|----------------------------------|-----|
| 第 1 章 | 导 论 | 1 |
| 1.1 | 本书的范畴 | 1 |
| 1.2 | 国际人力资源管理的定义 | 2 |
| 1.3 | 国内人力资源管理和国际人力资源管理之间的差异 | 5 |
| 1.4 | 影响国内人力资源管理和国际人力资源管理之间差异的变量 | 8 |
| 1.5 | 应用战略的观点看待国际人力资源管理 | 15 |
| 1.6 | 中国企业国际化进程中的人力资源管理 | 16 |
| 第 2 章 | 组织结构 | 24 |
| 2.1 | 简介 | 24 |
| 2.2 | 全球化演变的路径 | 25 |
| 2.3 | 控制机制 | 38 |
| 第 3 章 | 跨国并购中的跨文化管理 | 46 |
| 3.1 | 简介 | 46 |
| 3.2 | 跨国并购与跨文化管理 | 47 |
| 3.3 | 文化差异与文化冲突 | 49 |
| 3.4 | 跨国并购后的文化整合及管理 | 55 |
| 第 4 章 | 为国际运营配备人员以保持全球性发展 | 67 |
| 4.1 | 国际运营的人力资源配备 | 67 |
| 4.2 | 跨国公司人员甄选的问题及其影响因素 | 73 |
| 4.3 | 为国际商业活动输送人才 | 78 |
| 4.4 | 国际委派投资回报 | 87 |
| 4.5 | 人力资源在跨国企业中的角色 | 89 |
| 第 5 章 | 国际招聘与甄选 | 99 |
| 5.1 | 简介 | 99 |
| 5.2 | 员工甄选的问题 | 100 |
| 5.3 | 甄选标准 | 107 |
| 5.4 | 平等的雇用机会 | 113 |

| | | |
|-------------|------------------------------|------------|
| 5.5 | 双职工夫妇 | 114 |
| 第6章 | 国际培训与开发 | 121 |
| 6.1 | 简介 | 121 |
| 6.2 | 外派人员培训 | 122 |
| 6.3 | 通过国际委派进行员工开发 | 132 |
| 6.4 | 中国情境下的全球领导力开发 | 134 |
| 第7章 | 国际薪酬 | 139 |
| 7.1 | 简介 | 139 |
| 7.2 | 国际薪酬的目的 | 140 |
| 7.3 | 国际薪酬计划的主要组成部分 | 141 |
| 7.4 | 国际薪酬的计算方法 | 144 |
| 7.5 | 试探性结论: 复杂性形式、挑战和选择 | 152 |
| 第8章 | 绩效管理 | 160 |
| 8.1 | 简介 | 160 |
| 8.2 | 跨国公司绩效管理 | 161 |
| 8.3 | 控制和绩效管理 | 164 |
| 8.4 | 国际雇员绩效管理 | 165 |
| 8.5 | 国际雇员绩效评估 | 172 |
| 第9章 | 归国和职业问题 | 184 |
| 9.1 | 简介 | 184 |
| 9.2 | 归国过程 | 185 |
| 9.3 | 对归国的个人反应 | 188 |
| 9.4 | 跨国公司的反应 | 197 |
| 9.5 | 设计归国项目 | 203 |
| 第10章 | 国际产业关系 | 212 |
| 10.1 | 简介 | 212 |
| 10.2 | 国际产业关系的关键问题 | 214 |
| 10.3 | 工会和国际产业关系 | 217 |
| 10.4 | 工会对跨国公司的响应 | 218 |
| 10.5 | 对中国新劳动法的解析 | 222 |
| 第11章 | 东道国情境下的国际人力资源管理 | 229 |
| 11.1 | 简介 | 229 |
| 11.2 | 人力资源管理惯例的标准化和当地化 | 230 |
| 11.3 | 东道国环境下的一些结论 | 236 |

| | | |
|---------------|---|------------|
| 11.4 | 创造人力资源管理标准化和当地化平衡的措施 | 240 |
| 11.5 | 跨国公司在中国的本土化 | 242 |
| 11.6 | 在境外转移国家管理人力资源 | 244 |
| 第 12 章 | 国际人力资源管理的趋势：复杂性、未来的挑战 and 选择 | 256 |
| 12.1 | 简介 | 256 |
| 12.2 | 国际商业道德规范和人力资源管理 | 256 |
| 12.3 | 内在因素：运作模式和国际人力资源管理 | 261 |
| 12.4 | 外在因素：不确定世界中的挑战：安全、保护和反恐 | 262 |
| 12.5 | 中国企业国际人力资源管理展望 | 266 |
| | 综合案例 | 271 |
| | 海尔的人力资源管理案例 | 271 |
| | 十年蝶变写就美的千亿传奇——美的集团人力资源案例 | 274 |
| | TCL 国际化进程中的人力资源管理 | 277 |

第1章

导论

本章目标

在本章中我们确定本书的范畴。我们将：

- 定义国际人力资源管理（IHRM）的关键术语并对国际人力资源管理的几个定义进行评价。
- 介绍外派人员管理的历史重大问题，并且通过回顾外派任务的变化反映国际工作组成的日益多元化以及国际任命类型和时间的多样化。
- 概述国内人力资源管理和国际人力资源管理之间的差异，并且详细介绍一个模型，该模型囊括了能够缩小这些差异的变量。
- 介绍国际人力资源管理的复杂性，以及当前国际人力资源管理实践和模型所面临的日益增强的潜在挑战。我们还将介绍伴随着国际人力资源管理实践透明度的提高及其在组织与公司中更快更详细的推广而产生的对国际人力资源管理实践选择的新认识。
- 介绍中国企业的国际化进程及人力资源管理。介绍了中国企业“内向国际化”吸引外资的情况及中国企业“外向国际化”进行跨国投资的情况，同时对伴随着国际化的进程人力资源管理方面的变化进行了简要的分析。

1.1 本书的范畴

以往通过三个宽泛的方式描述国际人力资源管理领域。^[1]第一种方式强调跨文化管理^[2]：从国际视野来审视组织内部人的行为；第二种方式从比较劳资关系和人力资源管理著作中得来^[3]，它描述、对比和分析了各个国家的人力资源管理系统；第三种方式则聚焦于跨国公司的人力资源管理方面。^[4]在本书中，我们采用第三种方式。我们的目的在于揭示国际化进程对人力资源管理活动及政策产生的潜在影响，我们尤其关注跨国公司是如何实施人力资源管理的。

正如图 1—1 所示，为在国际商业环境下的运营实践提供准确观点时，这三种方式不可避免地存在着重叠。显然，在谈及国外运营过程中遇到的文化问题时，跨文化管理显得很重要，一些跨文化管理问题将在第 9 章提及。在本章中，我们将在东道国的背景下讨论人力资源管理——对应于图 1—1 中的 a。第 10 章

讨论劳资关系方面的问题并借鉴了比较劳资关系方面的文献——对应于图 1—1 中的 b。本书大部分的关注焦点是现有的跨国公司（multinational enterprise, MNE）——在一个以上的国家拥有或控制经营活动的公司，同时也关注正处在国际化进程中的小型企业（尽管它们尚未迈入跨国公司的行列）以及家族企业，因为它们同样也面临着国际人力资源管理的问题。^[5]

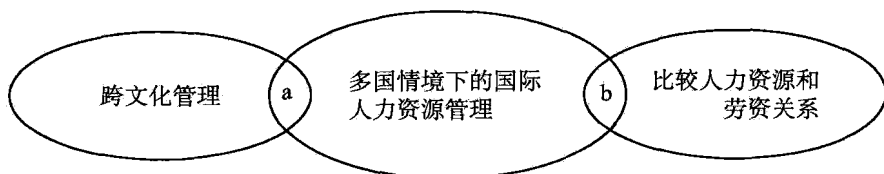


图 1—1 三种方式之间的交互关系

1.2 国际人力资源管理的定义

在给出国际人力资源管理的定义之前，我们先对人力资源管理的一般概念做出界定。一般来说，人力资源管理是指组织为有效利用其人力资源所进行的各种活动，这些活动至少包括以下几个方面：

1. 人力资源规划。
2. 员工配置（招聘、选拔、安置）。
3. 绩效管理。
4. 培训与发展。
5. 薪酬（报酬）与福利。
6. 劳资关系。

当人力资源管理走向国际化时，我们当然会问，上述活动会产生怎样的变化。由摩根（Morgan）开发的一个模型（见图 1—2）^[6]对我们解答这个问题很有帮助。这一模型包含三个维度：

1. 广义的人力资源活动，包括获取、配置与利用（这三个广义的活动很容易被扩展成上面所列的六项人力资源活动）。
2. 与国际人力资源管理活动相关的三种国家类型：
 - 东道国，指子公司或分公司所在的国家；
 - 母国，指公司总部所在的国家；
 - 其他国，指劳动力、资金和其他投入品的来源国。
3. 跨国公司的三种员工类型：
 - 东道国员工（host-country nationals, HCNs）；
 - 母国员工（parent-country nationals, PCNs）；
 - 其他国员工（third-country nationals, TCNs）。

例如，美国的跨国公司 IBM 为其澳大利亚的运营单位招募澳大利亚籍员工（HCNs），并且经常安排母国员工（PCNs）到亚太地区任职，此外还派遣新加坡籍员工到日本的分公司工作（作为其他国员工）。在决定员工类型时员工的国籍是一个主要因素，这也经常是员工薪酬的主要驱动力。

摩根将国际人力资源管理定义为图 1—2 中所示的三个维度——人力资源活动、员工类型和企业经营所在国家类型之间的互动组合。我们可以认为从广义上讲，国际人力资源管理所从事的是与国内人力资源管理相同的活动（例如，“获取”就是指人力资源规划与人员配置），但是国内人力资源管理只考虑一国范围内员工的问题。不过，国内人力资源管理也正在逐渐采取一些国际人力资源管理的措施，因为它也越来越多地面临着多元文化劳动力的情况，因此，当前国内人力资源管理对劳动力多元化问题的关注或许对国际人力资源管理的实践也是有益的。必须谨记的是，在单独一个国家背景下管理多元化的方法如果不加以改变，是无法转而应用到跨国背景下的管理中的。

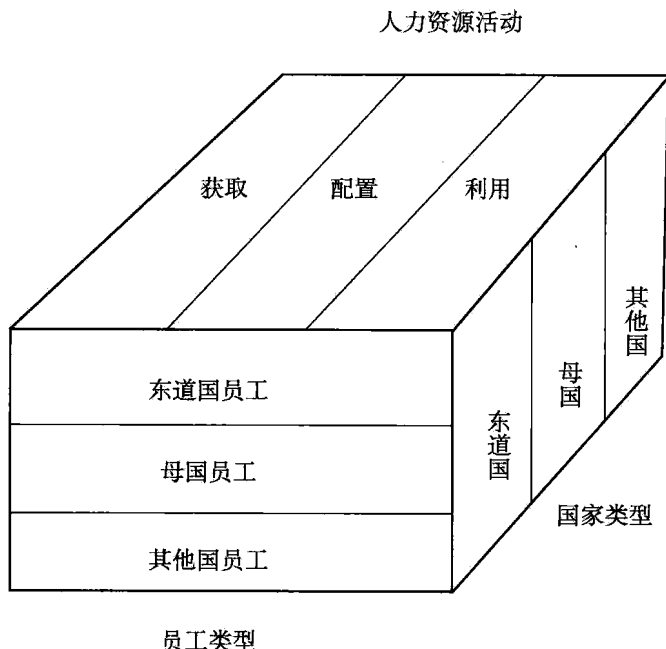


图 1—2 国际人力资源管理的模型

资料来源：Adapted from P. V. Morgan, “International Human Resource Management: Fact or Fiction”, *Personnel Administrator*, Vol. 31, No. 9 (1986), p. 44.

什么是外派人员

国际人力资源管理和国内人力资源管理之间一个明显的不同就是员工跨越国界移动到跨国公司国外营运机构的各个不同岗位上，这些员工通常称为“外派人员”。外派人员就是在国外工作并暂时居住的员工。一些公司更倾向于称呼这类员工为“国际代理人”。显然，理论上国外机构的母国员工总是外派人员，但是经常会忽视的一个事实是其他国员工和那些离开东道国被调到母公司的东道国员工也是外派人员。^[7]图 1—3 展示了这三类员工是怎样变成外派人员的。

近来，“内派人员”（inpatriate）开始逐渐变得流行起来，用来指那些由子公司调到母国（总部）机构的员工。^[8]内派人员的使用对外派人员的定义造成了一

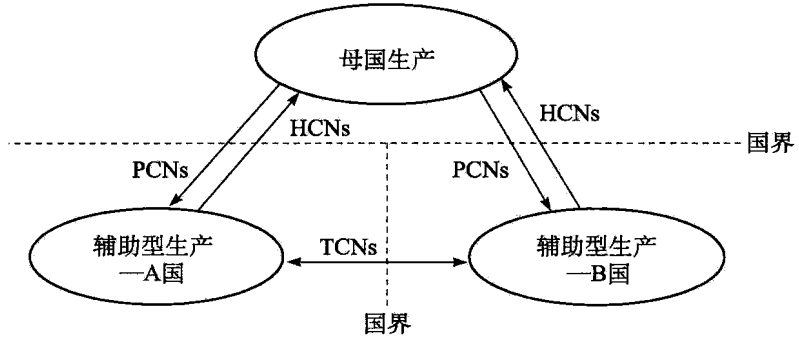


图 1—3 国际任命产生的外派人员

定的混乱。例如，由国际人力资源协会（美国人力资源管理学会分支机构）出版的《国际人力资源管理参考指南》（International Human Resource Management Reference Guide）中将内派人员定义为“在美国的外国经理”，“在美国的外国经理”又被定义为“当美国是东道国，而经理人员的母国不是美国的情况下在美国的外派人员”。^[9]换句话说，内派人员又被定义为外派人员。由使用内派人员引发的进一步混乱是一些国际管理学者将东道国员工定义为内派人员，而实际上如图 1—3 所示的只有在东道国员工被调到母国机构作为外派人员时，他们才会成为内派人员。

在国际人力资源管理的大量术语中，内派人员这个术语的使用是否增加了足够的价值，这是个很值得怀疑的问题，但是许多公司现在都在使用这个术语。例如，芬兰的跨国企业诺基亚使用“外派人员”来指那些被调出某个特定国家的员工，而用“内派人员”指那些被调入的员工。这些术语对管理人员来说是一个不断的提醒：只有岗位调动的员工需要进行管理而非所有的母国员工。为明确起见，除了我们直接引用的内容，在本章中我们将用“外派人员”这个术语来指那些从母国调离到公司其他业务地区工作的员工。我们认识到国际工作的组成日益多元化，国际任务的类型和时间长度也日益多元化，在许多公司内部人力资源逐渐开始扮演战略的角色，这些反过来又开始影响一些外派职位的性质。

斯塔尔和比约克曼（Stahl and Björkman）在他们的著作《国际人力资源管理研究手册》（Handbook of Research in International Human Resource Management）中已经指出国际人力资源管理范畴的这种扩展，他们对国际人力资源管理的定义如下：

我们将国际人力资源管理广义地定义为在国际背景下与人员管理相关的所有问题。因此，我们对国际人力资源管理的定义涵盖了跨国公司在其组织的不同部分所面临的广泛的人力资源问题。此外，我们的定义还包括了对不同国家人力资源的比较分析。^[10]

在本书中我们将研究国际人力资源管理扩展的范畴，并在最后一章回到如何对它进行界定的问题上来。

1.3 国内人力资源管理与国际人力资源管理之间的差异

我们认为，区分国内人力资源管理和国际人力资源管理的一个关键变量是后者在不同国家中运营并招募不同国籍的员工所面临的复杂性，而非两者在人力资源实践活动上的显著差异。道林（Dowling）认为国际人力资源管理的复杂性可以归结为以下六种因素^[1]：

1. 更多的人力资源活动；
2. 需要一种更宽广的视野；
3. 对员工个人生活的更多关心；
4. 随着外派员工与当地员工的融合而转移重心；
5. 风险的暴露；
6. 更多的外部影响。

我们将详细探讨以上的每一个因素，阐明其特征。

1.3.1 更多的人力资源活动

在国际环境中经营，人力资源部门必须从事许多在国内环境中不必要的活动，例如国际税收、国际调动和培训、入职引导、为外派人员提供行政性服务、与东道国政府的关系以及语言翻译服务等。

外派人员必须遵守国际税收规定，通常要承担国内（如母国）和东道国的双重纳税义务，因此，必须制定平等纳税政策以保证对于任何一项具体的国际任职不存在纳税方面的损失。^[12]对于平等纳税政策的管理，既因各东道国税收法律的诸多差异而变得复杂，也因外派任务的完成与国内、国际纳税义务的结算之间可能存在的时滞而变得复杂。出于对这些困难的考虑，许多跨国公司选择从资深会计师事务所那里获取国际纳税方面的咨询。

国际调动和入职引导包括：赴职前培训安排，提供出入境及行程详细资料，提供关于住房、购物、医疗、娱乐、学校等方面的信息，完善待遇细节，诸如向国外汇寄薪水、确定各种国际津贴以及国际税收条款。以上大多数因素可能会引起外派人员的不安，成功地解决由此引发的潜在问题需要相当多的时间与注意力。相比国内的调动和重新安排，这当然要花费更多的时间，比如从伦敦到格拉斯哥，从法兰克福到慕尼黑，从纽约到达拉斯，从悉尼到墨尔本，或者从北京到上海。

一家跨国公司也需要为在东道国开展业务的外派人员提供行政性服务。提供这些行政性服务经常是一项耗费时间的复杂活动，因为政策和程序并不总是清晰流畅的，也有可能与当地环境发生冲突。当某一行为在东道国被视为是合法和可接受的，而在母国却是非常不道德、不合法的时候，就会出现伦理问题。例如，总部位于美国的母公司派出外派人员，东道国将艾滋病检查作为给予其工作许可的必要环节，但是对员工做艾滋病检查在美国依然备受争议。外派人员拒绝接受艾滋病检查，而当地分支机构又需要这位总部派来的外派专家给以支持，此时公司人力资源经理该如何处理？这些问题增加了为外派人员提供行政性服务的复杂程度。

与东道国政府的关系是人力资源部门的一项重要活动，尤其是在发展中国家

家，一旦跨国公司经理与相关的政府部门官员建立了良好的私人关系，工作许可和其他关键性条件就可轻易得到，维系这种关系有助于解决由模棱两可的资格条件以及相应文件（如工作许可证）所引发的潜在问题。但是，美国跨国公司在处理与外国政府的关系时必须慎重，因为支付酬金或者提供餐饮、礼品等代酬物，将有违反《美国涉外腐败行为法》（US Foreign Corrupt Practices Act, FCPA）之嫌。^[13]为内部和外部沟通提供语言翻译服务是人力资源部门的一项辅助性的国际活动。摩根指出，如果人力资源部门是翻译服务的主要使用者，那么该翻译小组的角色经常被扩展为向跨国公司内所有海外经营机构提供服务。^[14]

1.3.2 需要一种更宽广的视野

在国内环境中工作的人力资源经理通常是对单一国籍的员工群体进行管理，员工接受统一的薪酬政策，只向一国政府纳税，而身处国际环境中的经理所要面对的问题是，要为来自若干国家的不同员工群体制定计划，并予以管理（如母国、东道国和其他国员工同在一家美国跨国公司设在苏黎世的欧洲地区总部工作），因此，他们需要一种更宽广的看待问题的视角。例如，在看待外派人员福利时，更宽广、更具国际性的视角将会肯定这样的观点：所有外派人员都应享受到国外的服务和驻外奖金，而不论其国籍。但是仍有一些跨国公司墨守成规，只为跨国公司任命的母国员工提供这类奖金（即使该项任命的目的地是一个令人向往的国度），而不情愿给到公司母国工作的外籍人员同等待遇。这样的政策确实使许多东道国员工和其他国员工存在相同的看法：母国员工（特别是美国员工和欧洲员工）被给予了特殊化的待遇。^[15]当不同国籍的员工在一起工作时，复杂的公平问题就出现了。如何解决这方面的问题依然是国际人力资源管理领域的一个重要挑战。

1.3.3 对员工个人生活的更多关心

出于甄选、培训以及对母国员工和其他国员工有效管理的考虑，对员工个人生活更大程度的关心十分必要。人力资源部门或专业人士需要确保外派人员了解住房安排、医疗以及为出国任职所提供待遇的各个方面（生活费用津贴、奖金、纳税等）。许多跨国公司建立了国际人力资源服务部门来负责协调上述项目的管理，为任职中的母国员工和其他国员工提供相应服务，比如任职期间的银行服务、投资、租房之类，协调回国访问以及任职期满调回国等事务。

在国内，人力资源部门对员工家庭的关心是有限的。例如，公司会为员工提供保险计划，或者在国内调动时为员工及其家人重新安家提供帮助，而在国际环境中，人力资源部门必须考虑得更多，更充分地了解员工个人生活，以便提供相应的支持。例如，有些国家的政府在向外派人员的随行配偶发放签证时，要求其出示结婚证书，因此，婚姻状况便成为公司在甄选员工的过程中需要考虑的一个方面，不管是否出于善意，公司总要避免潜在的甄选标准歧视。遇到此类情形，人力资源部门应该提示所有的候选者考虑东道国与其婚姻状况相关的签证要求，由候选人自己决定是否继续接受甄选。除了为在东道国任职的外派员工提供合适的居所、子女入学等帮助外，人力资源部门还可协助外派