

全国高等院校工商管理系列教材
人力资源管理专业主干课程教材

国际人力资源管理

李永壮等 主编



对外经济贸易大学出版社
University of International Business and Economics Press

全国高等院校工商管理系列教材、人力资源管理专业主干课程教材

国际人力资源管理

李永壮等 主编

对外经济贸易大学出版社
中国·北京

图书在版编目 (CIP) 数据

国际人力资源管理 / 李永壮等主编. —北京: 对外经济贸易大学出版社, 2011

全国高等院校工商管理系列教材. 人力资源管理专业
主干课程教材

ISBN 978-7-5663-0151-2

I. ①国… II. ①李… III. ①跨国公司 - 企业管理 -
人力资源管理 - 高等学校 - 教材 IV. ①F276.7

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 182001 号

© 2011 年 对外经济贸易大学出版社出版发行

版权所有 翻印必究

国际人力资源管理

李永壮等 主编

责任编辑: 王振东 王文君

对外经济贸易大学出版社

北京市朝阳区惠新东街 10 号 邮政编码: 100029

邮购电话: 010-64492338 发行部电话: 010-64492342

网址: <http://www.uibep.com> E-mail: uibep@126.com

山东省沂南县汇丰印刷有限公司印装 新华书店北京发行所发行

成品尺寸: 185mm × 230mm 21.25 印张 427 千字

2011 年 9 月北京第 1 版 2011 年 9 月第 1 次印刷

ISBN 978-7-5663-0151-2

印数: 0 001 - 5 000 册 定价: 38.00 元

人力资源管理专业主干课程教材编委会名单

(按姓氏拼音先后为序)

陈胜军	对外经济贸易大学
程延园	中国人民大学
郝旭光	对外经济贸易大学
黄琦	首都经济贸易大学
李永壮	中央财经大学
林新奇	中国人民大学
刘俊振	南开大学
刘晓宁	西安财经学院
牛雄鹰	对外经济贸易大学
石伟	中国人民大学
温海红	西安交通大学
徐兆铭	中央财经大学
杨河清	首都经济贸易大学
于海波	北京师范大学
张进	清华大学
赵路	西安财经学院
朱勇国	首都经济贸易大学

出版说明

21 世纪以来，全球经济蓬勃发展，市场竞争日益激烈，我国企业越来越紧迫地感到增强其自身竞争力的重要性。知识经济时代，人力资源已替代物质资源成为企业发展最根本的资源，企业必须不断创新适应竞争模式的改变，把人力资源管理提到战略高度，并建立适合自身的人力资源管理体系。企事业单位内外部竞争环境的变化，对国内的人力资源管理专业教育提出了新的课题，对该专业的教材也提出了更高的要求。

鉴于此，我们延请中国人民大学、清华大学、对外经济贸易大学、中央财经大学、首都经济贸易大学、北京师范大学、南开大学、西安交通大学等众多知名学府的权威学者，并联合实务界人士，共同推出了“人力资源管理专业主干课程教材”。这套丛书，既可以作为人力资源管理专业本科生教材，亦可以作为业内人士的重要参考图书。

本套丛书在讲解基本知识内容的基础上，对重点内容及其最新发展进行了极大的丰富和深化。在知识结构安排上更加完善，颇具有前瞻性和系统性。书中融入了与理论知识密切相关的现实案例，有助于读者扩大知识视野，提高理解理论的深度，拓宽思考现实问题的广度，从而在实践中解决问题。

本套丛书的每一本都是作者的倾力制作，愿她们的出版对我国的人力资源管理专业教育、人才的培养有所助益！

对外经济贸易大学出版社

2009 年 9 月

前言

金融危机延缓了世界经济发展的速度,使得企业在国际化视野下的竞争日趋复杂和激烈。面对日益加剧的复杂管理环境,文化的多样性、雇员的多元性和管理的全球化越来越成为企业尤其是跨国企业可持续发展的巨大挑战,解决的关键在于人的管理,尤其是国际人力资源管理。中国企业要想走出国门,尽早真正参与国际化的竞争,必须在国际化人力资源管理的理论与实践上下一番真功夫,鉴于此我们编著了本书,以期为我国的已经跨国化和即将跨国发展的企业提供一种科学的指导和借鉴。

本书是国际人力资源管理教材。结合国际人力资源管理具体实践和不同国际背景的多元化,详尽论述了国际人力资源管理的具体功能和实践,比较分析了全球视野下不同国家人力资源管理模式的差异。本书从管理者的角度对国际人力资源管理不同职能展开了论述,目的是为读者理清国际人力资源管理概念和框架以及具体的逻辑思路。本书第一章比较概括地论述了国际人力资源的基本概念、特点及发展趋势,第二章阐述了国际人力资源管理研究的背景和视角,探讨了不同的研究视角。从第三章到第十章分别论述了国际人力资源战略与规划、国际人力资源职位分析、国际人力资源甄选、国际人力资源绩效管理、国际人力资源薪酬与激励、国际人力资源管理培训、国际人力资源员工关系管理,第十一章论述了国际人力资源管理的文化与沟通。

本书具有很好的实用性。全书每一章从学习目标、导入案例开始,目的是使读者了解本章的基本内容并同时增强读者兴趣,引领读者开始本章的学习。每一章后面有小结和思考题。目的是对本章内容进行概括总结和归纳,以便理解和加深影响。同时备有结合本章内容的案例,并给出一定的案例思考题。这样便于读者将所学知识与企业的实际情况加以对照学习,借此提高分析和解决国际人力资源管理具体问题的能力。本书最后附有参考文献和与国际人力资源管理密切相关的著名网址以供读者使用。

本书适合管理类研究生、本科生作为教材使用,也可供企业的各级各类管理者、人力资源管理专业人员和一切有志于了解人力资源管理相关知识的人士学习和使用。

本书是在多位高校老师的共同努力下完成的,具体分工如下:

李永壮负责第一、三、四、六章;林琳负责第二章;严力群负责第五章;王海燕负



责第七章；张爱卿负责第八章；于广涛负责第九章；朱飞负责第十章；钱振波负责第十一章。

欧阳蔷子参加了第四、六章节的整理和部分编写工作。

全书由李永壮总纂定稿。

本书在写作过程中参考和引用了国内外学者大量的著作及相关文献资料，在此一并表示感谢。

鉴于作者水平有限，疏漏之处在所难免，敬请广大读者批评指正。

编 者

2011 年 4 月于中央财经大学科研实验区

目 录

第一章 国际人力资源管理概述	1
第一节 国际人力资源管理概述	1
第二节 国际人力资源管理特点	6
第三节 国际人力资源管理发展态势	8
本章小结	11
案例及思考题	11
第二章 国际人力资源管理背景及研究视角	21
第一节 国际人力资源管理背景	22
第二节 国际人力资源管理的研究视角	25
本章小结	35
案例及思考题	35
第三章 国际人力资源战略与规划	41
第一节 国际人力资源战略概述	42
第二节 国际人力资源规划概述	45
第三节 国际人力资源规划的编写	51
第四节 国际人力资源战略与规划的比较分析	57
本章小结	61
讨论与思考	61
案例及思考题	61
第四章 国际人力资源职位分析	67
第一节 国际人力资源职位分析概述	68
第二节 国际人力资源职位分析方法	72
第三节 国际人力资源职位分析的基本流程	85
第四节 编写职位说明书	88
本章小结	91
讨论与思考	92

扩展阅读索引/推荐阅读	92
案例及思考题	92
第五章 国际人力资源招聘	107
第一节 国际人力资源招聘的特点	109
第二节 国际人力资源招聘的方法	113
第三节 国际人力资源招聘流程	123
第四节 国际人力资源招聘比较分析	127
本章小结	136
讨论与思考	137
扩展阅读索引/推荐阅读	137
案例及思考题	138
第六章 国际人力资源的培训与开发	141
第一节 国际人力资源培训与开发概述	142
第二节 国际人力资源培训与开发的基本流程	144
第三节 国际人力资源培训与开发比较分析	158
本章小结	161
讨论与思考	161
案例及思考题	162
第七章 国际人力资源绩效管理	165
第一节 国际人力资源绩效管理概述	167
第二节 国际企业绩效管理的程序与方法	172
第三节 国际企业绩效管理实例分析	184
本章小结	190
讨论与思考	191
案例及思考题	191
第八章 国际人力资源薪酬与激励	197
第一节 现代国际企业薪酬与激励战略	199
第二节 国际企业薪酬设计的原则	202
第三节 薪酬体系设计的基本步骤与内容	208
第四节 外派人员的薪酬	217
第五节 国际企业薪酬与激励发展趋势分析	221
本章小结	223
案例及思考题	224

第九章 国际人力资源职业生涯管理	229
第一节 职业生涯管理：员工的视角	230
第二节 职业生涯管理：组织的视角	237
第三节 晋升与调动的管理	243
第四节 解雇与遣散的管理	249
本章小结	253
讨论与思考	254
案例及思考题	254
第十章 国际企业员工关系管理	257
第一节 员工关系管理概述	258
第二节 国际企业的员工关系管理	262
第三节 典型国家的劳资关系宏观管理体制	265
本章小结	277
讨论与思考	278
扩展阅读索引/推荐阅读	278
案例及思考题	278
第十一章 国际人力资源管理的文化与沟通	283
第一节 国际文化与沟通概述	284
第二节 跨文化管理研究	294
第三节 国际人力资源管理的跨文化沟通	304
本章小结	316
讨论与思考	317
扩展阅读索引/推荐阅读	319
参考文献	319
案例及思考题	319
主要参考文献	323

第一章

国际人力资源管理概述

第一节 国际人力资源管理概述

世界发展到 21 世纪，人类社会发生了巨大变化，世界经济的融合也日益突出。比如，越来越多的产品和服务纷纷跨出国门，出现在他国的市场中，这也正是为什么中国制造的产品能走遍全球的原因，可以毫不夸张地说，在地球的任何一个角落，你都能找到来自中国的纺织品、鞋、五金等产品。而且，越来越多的投资和商业合并与兼并等也表现出了这种趋势，比如 1998 年 5 月，德国的戴姆勒·奔驰公司与美国的克莱斯勒公司宣布合并，组建了当时世界第二大汽车生产商——戴姆勒-克莱斯勒公司（该公司又于 2007 年 7 月解散）。另外，越来越多的人在本国投资的外国企业工作，越来越多的人获得工作签证在他国工作……还有全球生产迅速一体化、跨国交易急剧增加，以及全球贸易量的迅速增长，均使得人力、资本、商品、服务、技术和信息实现跨国流动成为必然，也就是经济的国际化和全球化的起源。

而在这一全球化的浪潮中，最主要的构成因素就是跨国公司。跨国公司的出现，依赖于人类科学技术的进步等因素，其中最主要的因素就是交通和通信技术。工业革命后，随着蒸汽机、汽车和飞机等交通技术的发展，使得产品的运输成本越来越低，运输距离变长和周期变短，这些也使得货物的地区和全球流通变得可能。而且，随着电话、无线通信、卫星通信和国际互联网等通信技术的日新月异，全球的沟通也变得及时，随时随地的商务沟通成为现实。当然，全球范围内人们教育水平的提高和移民潮的出现更使得全球化愈演愈烈。除此之外，跨国公司的出现还有以下因素：

1. 商业活动追求低成本和高利润

比如上世纪 60 至 80 年代亚洲四小龙的出现，以及近些年来中国成为“世界工厂”，都是全球产业调整的结果。主要就是劳动密集型产业从发达国家向这些国家转移

的结果，而转移的原因便是发达国家由于高昂的劳动力成本挤压了利润空间，从而出现了产业向低劳动力成本国家和地区的转移。这一点这些年来又有了一个新的变化。比如，随着中国劳动力成本的提升，近些年来一些纺织品生产已逐渐从中国转移到了劳动力成本更低的越南和印度。

2. 开拓新市场

新市场的开发不仅是企业面临竞争的结果，也是消费者不断寻求新产品和服务的结果。当然，最主要和最积极的参与者当然是企业。比如，1927年，可口可乐公司就已经在中国投资生产，而且在1948年，上海成为其美国本土外最大的工厂，也是美国境外第一个年销售量超过100万箱的重要市场。但新中国成立后，可口可乐退出了中国市场。而在1979年，中美两国关系改善后，可口可乐就又迫不及待的重新进入了中国市场。现如今，可口可乐与百事可乐的竞争更是从美国转移到了中国。

3. 知识和人才

跨国公司不仅寻求低成本和市场，而且也非常重视全球范围内的人才和知识竞争，特别是当这些潜在的人才背后还有巨大的可开发市场时。比如，1998年，微软在北京创建了微软中国研究院（2001年更名为微软亚洲研究院），微软看重的便是中国高素质的和具有创新能力的高科技人才。如今的微软亚洲研究院已经是微软在海外最大的研究院。

4. 电子商务

国际互联网技术的发展，不仅改变了人们的沟通方式，也加速了全球化的进程。如今，联结全球的商务电子信息通道已经形成，电子商务打破了时空局限和贸易型态，而且也使更多的中小企业在较低成本的前提下，参与到了全球化的浪潮中。通过互联网，企业可以在全球范围内寻求商业合作伙伴。而且对于消费者也有了更多的选择。如今电子商务所依托的虚拟市场是任何企业都不能忽视的市场，比如2008年，我国的电子商务交易总额已经接近2万亿元人民币。

对于企业国际化的发展阶段模型，不同研究者从不同角度进行了解读。比如阿德勒等人（1990）在弗农（Vernon）的产品生命周期理论基础上提出了企业国际化发展的阶段模型。该模型扩充了弗农的三阶段理论，而且还突出了文化因素在国际化中的影响，认为企业的国际化发展会经历如下四个阶段：

第一阶段：企业关注产品本身，研发占据最重要的位置，所以称其为“国内化”（domestic）阶段。此时企业投入资金进行技术创新和新产品开发，而且主要面向国内市场需求。在这一个阶段，由于企业围绕的是单一的国内市场，通常情况下，可以忽略外来文化对企业的影响。

第二阶段：企业关注国内外市场的开发和渗透，进行学习转移，企业的重心从研发

转移到市场营销和管理,即“跨国化”(international)阶段。此时,企业技术日趋成熟,产品也已经满足国内和国外市场。在这一阶段,尤其企业已经进入了具有文化差异的外国市场,企业必须了解本企业产品设计和营销等与目标市场文化的契合。

第三阶段:企业关注通过成本控制等措施降低产品价格,关注企业的全球战略和价格竞争,即“多国化”(multinational)阶段。此时,随着技术成熟和产品定型,企业开始通过诸如寻求更低国外劳动力市场等措施来降低产品价格。而且,在关注价格竞争的同时,企业更要对文化因素敏感,因为文化因素有时比价格因素更重要,企业要注意不同文化之间的差异性。

第四阶段:企业关注市场和产品的差异化以及对企业全球资源的整合,即“全球化”(global)阶段。此时,企业通过差异化来进一步开发和渗透市场,通过整合来进行成本控制。当然,企业的产品和服务要与特定市场的口味和偏好契合。

在阿德勒等人的模型之外,约翰森等人(1975年)较早地提出了关于国际化的发展阶段模型。他们划分的依据是企业进入国际市场的程度。即:

- (1) 第一阶段:无出口阶段
- (2) 第二阶段:代理出口阶段
- (3) 第三阶段:建立海外销售公司阶段
- (4) 第四阶段:海外生产和制造阶段

跨国公司的快速发展使得经济全球化和全球竞争水平不断提高,这样的竞争加剧使得组织不得不更加充分利用一切资源以确保其持续的生存与发展。作为组织的重要资源的人力资源则最先得到前所未有的重视。如何在国际化大背景下对国际人力资源管理进行有效的整合和利用,已经成为组织发展与成功的核心和关键。

全球化的概念还没有一个统一的定义。一般认为:全球化是商务超出本国范围的世界性趋势。全球化意味着整个世界经济趋向连为一体,企业可以在任何地区展开经营,与任何竞争对手竞争,而不用考虑其国家界限。全球化是国际化的最终状态。

我们研究全球化,研究国际人力资源管理,首先要明确几个概念:

(一) 管理

管理的丛林中对管理有诸多的理解和见地,从科学的角度给管理下定义,众多的专家学者仁者见仁、智者见智。

1. 国外学者对管理下的定义

- 玛丽·帕克·福莱特(Mary Parker Follett, 1942):管理是通过其他人来完成工作的艺术。

- 多思利(Donnelly)、吉布森(Gibson)和伊凡塞维奇(Ivancevich, 1971):管理是协调个人和集体的努力来达到群体目标的一个过程。

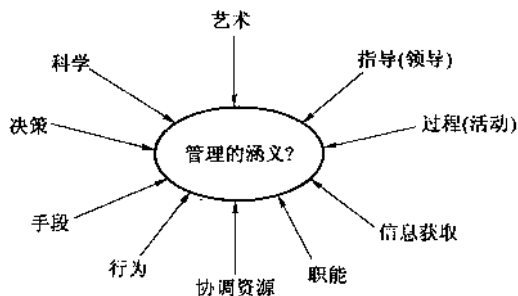


图 1-1 管理究竟是什么？

• 特里 (Terry, 1972): 管理是一个易识别的过程, 这个过程的目的是通过人力资源和其他资源的利用来达到既定目标。

• 邓 (Dun)、史蒂芬 (Stephens) 和凯利 (Kelly, 1973): 管理是一种包括涉及工作组织中一系列任务、职责和关系的职能。

• 赫伯特·西蒙 (Herbert Simon), 诺贝尔经济学奖获得者, 他认为: 管理就是决策。

• 孔茨 (Koontz): 管理是在正式组织中, 通过他人并同他人一起把事情办妥的艺术。

• 法约尔 (Fayol): 管理就是实行计划、组织、指挥、协调和控制。

• 路易斯·布恩和戴维·克茨 (Boone and Kurts, 1984): 管理就是使用人力及其他资源去实现目标。

• 斯蒂芬·P. 罗宾斯和玛丽·库尔塔 (Robbins and Coulter, 1996): 与其他人一起并且通过他人来切实有效完成活动的过程。

• 沃伦·R. 普伦基特和雷蒙德·F. 阿特纳 (Plunkett and Attner, 1997): 一个或多个管理者单独和集体通过行使相关职能 (计划、组织、人员配备、领导和控制) 和利用各种资源 (信息、原材料、货币和人员) 来制订并达到目标的活动。

2. 国内管理学者对管理下的定义

• 杨文士和张雁 (1994): 组织中的管理者, 通过实施计划、组织、人员配备、指导与领导, 控制等职能来协调他人的活动, 使别人同自己一起实现既定目标的活动过程。

• 徐国华 (1998): 通过计划、组织、控制、激励和领导等环节来协调人力、物力和财力资源, 以期更好地达成组织目标的过程 (构成一个有机整体)。

• 周三多和陈传明 (1999): 管理是指组织中的如下活动或过程: 通过信息获取、决策、计划、组织、领导、控制和创新等职能的发挥来分配、协调包括人力资源在内的一切可以调用的资源, 以实现单独的个人无法实现的目标。

目前国内学者多数比较认同的定义是: 管理就是在特定的环境下, 对组织所拥有的各种资源进行计划、组织、领导和控制, 保证以有效的方式实现组织既定目标的过程。

3. 国际化

《世界经济大辞典》把“国际化”解释为: 不仅包括资本、劳动力、科学技术、

信息、产品、服务等在全球范围内的流动和合理配置,包括所有经济活动和经济关系在全球范围内的祥和交融,而且还包括思想文化在全球范围的广泛交流,包括政治制度,意识形态和文化艺术等在全球范围的沟通和相互影响。从管理的角度看,国际化就是指经营活动超越了国界,以国际市场为视野,在各国甚至全球范围内展开研发、生产、销售等经营活动,从区域型、传统型、封闭型的国内经营活动逐步发展成为全球型、现代型、开放型的跨国经营模式。

国际化与全球化既有联系又有一定的区别。两者都是在超越了母国范围的多国区域进行经营,各自依据不同的经营区域进行资源的整合和战略的调整。不同的是国际化是一个发展的过程,是依据组织本身持续发展的需要,不断拓展其国际经营地域范围的过程。随着国际化组织经营范围的不断发展,当发展到把整个全球视为一个整体的市场,以全球为视野,依据本组织在各国的经营优势,再综合整合全球资源的原则下有可能把研发、生产、物流、销售、服务等诸多业务放置在全球不同区域进行运作。这样的话,国际化就发展到了全球化。可以说全球化是组织国际化发展的终极形式。

(二) 国际人力资源管理

关于国际人力资源管理的权威定义,迄今为止还没有一个统一的定义。

美国学者约翰·伊凡瑟维奇(1999)认为,国际人力资源管理是国际化组织中人员管理的原则和实践。

约翰·B·库仑(2000)认为,当将人力资源的功能应用于国际环境时,就变成了国际人力资源管理。

P. 莫根(1986)说,国际人力资源管理是处在人力资源活动、员工类型和企业经营所在国类型这三个维度之中的互动组合。

舒勒(1993)认为:国际人力资源管理就是关于跨国公司的战略活动产生的并影响其国际事务和目标的人力资源管理问题、功能、政策和实践。

赵曙明(2001)指出区分国内人力资源管理和国际人力资源管理的关键变量是后者在若干不同国家经营并招募不同国籍的员工所涉及的复杂性。国际企业人力资源管理是指在世界经济一体化和区域经济集团化的趋势下,各国人力资源管理的理论与实践,在不同文化背景下的(人力资源管理)一种融合。

我们认为国际人力资源管理是对组织在原来经营范围拓展为多个国家的过程中人力资源管理本身职能(比如招聘、甄选、培训、绩效管理、薪酬管理、职业生涯规划等)以及其职能的演化拓展实行整体、动态管理的过程。

对于企业而言,国际人力资源管理应该能够帮助其应对快速的全球化进程,同时,能够保持和提升其市场竞争力。所以说,国际人力资源管理与企业活动的全球

化密切相关。但从根本上说,国际人力资源管理是企业人力资源管理实践国际化催生的结果。

第二节 国际人力资源管理特点

国际人力资源管理的特点来源于人力资源管理的特点,但又不同于一般的人力资源管理,其自身具备了鲜明的国际化特征。

首先我们先探讨一下国际人力资源的特点,人力资源国际与其他资源相比具有自己鲜明的特性:

一、国际人力资源特点

(一) 国际人力资源的能动性

人与其他生物的明显区别即人是有思维的高级智能生物,他可以有目的、有意识地去认识世界和改造世界,这赋予了他积极主动的鲜明特征,尤其是在国际化的宽泛视角动态环境下,国际人力资源主体在更大范围内通过意识对所进行的决策及采取的行为进行分析、判断和预测。如主动进行的外派和内派等活动。

(二) 国际人力资源的智力性

人不仅具有较强的主观能动性,同时还具备储存知识的能力,具备知识载体特征。通过学习,人类的知识代代相传并不断积累、发展和演化。而在国际化过程中这种累积的数量和质量均发生了显著的变化。知识积累过程中吸收了全球各区域的各自文化、习俗、人文条件等特征。如东方的人情化管理与西方的法制化管理的异同。

(三) 国际人力资源的可再生性

人类生活水平的不断提高是以消耗大量的不可再生资源为前提的。人类追求更好、更高水平的生活水准和努力不会停息。随着商品经济的迅速发展,竞争日益激烈,不断强化的竞争伴随着更多的资源消耗。但同时人力资源具有可再生性。一是体现在人口再生产、人口不断更新,这也是人类自身得以延续和发展的基础,当然除了遵守一般的生物学规律以外,人力资源的可再生性还受到人类意识的支配和人类活动的影响。二是人类通过学习积累了比以前更丰富的经验、能力和知识。这二者均构成了人力资源的可再生性。国际人力资源管理的可再生性只不过比一般的人力资源再生性更丰富、更复杂而已。

(四) 国际人力资源时效性

人力资源的时效性主要从两方面来考虑。一是从个体角度来讲,都有其从幼年、

青壮年到老年的周期过程，各个阶段的劳动能力各不相同；二是从群体角度来看，人才的培养也有其生疏期、成长期、成熟期过程。因此，人力资源的开发过程中必须遵循其内在的客观规律。尤其是在处理多国文化环境下的人力资源开发过程中要尤其注意。

（五）国际人力资源的增殖性

人的体力、知识、经验和技能等会因不断的使用而更有价值。通过不断使用人力资源人的体力得到了锻炼，知识获得了更新，技能得到了加强，经验得到了强化。整体的人力资源的价值得到了提高，同时也只有不断使用个体的人力资源，个体才能获得自我成就的实现。从这个角度讲，尽量给每个个体提供施展能力的平台，尤其是提供的国际化的纷繁复杂的跨文化环境，对人力资源更具有挑战性，因而也更具有增殖性。

二、国际人力资源管理特点

（一）国际人力资源管理者要成为业务合作伙伴

国际人力资源管理者仅仅成为人力资源管理的专家是远远不够的，美国国际人力资源管理协会（IPMA-HR）认为首先他要成为企业一线经理的业务合作伙伴。业务合作伙伴要求国际人力资源管理者协助一线经理统筹管理、共同承担责任，以促成目标绩效的有效实现，而不仅仅是像传统的HR那样仅提供支持性服务。

国际人力资源管理者要充分理解组织的规划目标，包括其法规政策、客户体系、商品服务等方面。理解人力资源各项活动和组织使命实现之间的关系，能够有效识别并利用对组织使命具有长远影响的因素。同时还要充分理解客户和企业文化，主动了解不同客户的组织特点及要求，确保提供专业有效的咨询和服务。另外作为国际人力资源管理者还要善于运用社会学和组织行为学的专业知识和战略实施来提升组织绩效，从员工的需求角度，理解组织使命的内容和要求，理解在组织结构和运行中人力资源的角色定位，确保人力资源管理的有效运行。

（二）国际人力资源管理者要成为变革的推动者

作为一个国际人力资源管理者仅仅具有专业的人力资源知识技能和作为业务合作伙伴的能力是不够的，还要努力成为变革的推动者。这就要求国际人力资源管理者要能充分了解组织中变革的重要性及潜在的优势所在，并构建有利于变革的组织结构，坚持对创造性思维的灵活和开放的态度，鼓励支持员工尝试有价值的变革。同时要具备能够运用权威的系统化的专业行为来赢得客户的信任和依赖。同时注意应具有极高的职业道德操守，及时准确兑现对客户的承诺。还要具有说服内外客户接受某项方案或措施的能力。全面分析问题的优缺点并说服关联方接受最佳的行动方案，随时与客户沟通，保证对客户的需求和关心的事物的动态把握。