

Discussion on the Localization Construction of Human Resource Management in Chinese Enterprises

Yang Li

China Electric Power Equipment and Technology Co., Ltd., Beijing, 100052, China

Abstract

With the deepening of “the Belt and Road” Initiative, more and more Chinese enterprises are going abroad. This paper takes the human resource management practice from some Chinese-funded enterprises in a certain country as an example to talk about the localization construction of human resources. As one of the first countries to support and participate in the construction of “the Belt and Road”, this country has vigorously promoted the construction of infrastructure and energy, attracting more and more Chinese-funded enterprises to participate in local construction, and bringing a large number of local jobs. As more and more local employees joined local Chinese-funded enterprises, how to establish an effective localized human resource management system, actively play the role of local employees, support the efficient operation of enterprises, and thus help the realization of corporate goals is a common issue and challenge faced by every local Chinese-funded enterprise.

Keywords

human resource management; localization; “the Belt and Road”

浅谈中资企业人力资源管理本土化建设

李洋

中国电力技术装备有限公司, 中国·北京 100052

摘要

随着“一带一路”倡议的深入推进,越来越多的中资企业出海远航。论文以有关中资企业在某国的人力资源管理实践为例,浅谈人力资源本土化建设。该国作为最早支持并参与共建“一带一路”的国家之一,大力推进基础设施和能源领域建设,吸引着越来越多的中资企业参与当地建设,给当地带来大量就业机会。随着越来越多的当地员工加入当地中资企业,如何通过建立有效的本土化人力资源管理体系,积极发挥当地员工的作用,支撑企业高效运营,从而助力企业目标实现,是每个当地中资企业面临的共同课题和挑战。

关键词

人力资源管理; 本土化; “一带一路”

1 引言

2013年9月和10月,国家主席习近平分别提出建设“丝绸之路经济带”和“21世纪海上丝绸之路”的合作倡议^[1-3]。

“一带一路”倡议提出10多年来,取得丰硕成果,成为深受国际公共产品和国际合作平台。

2024年是“一带一路”倡议又一个金色十年的新起点,随着“一带一路”倡议的不断深入推进,越来越多的中资企业出海远航。某国作为最早支持并参与共建“一带一路”的国家之一,大力推进基础设施和能源领域建设,不断促进当地经济社会发展和造福普通民众,可以说“一带一路”倡议

对该国的基础设施建设及经济社会各领域产生了深远影响。

“一带一路”倡议吸引着越来越多的中资企业参与当地建设,给当地带来大量就业机会,越来越多的本地员工加入当地中资企业。如何通过建立有效的本土化人力资源管理体系,积极发挥当地员工的作用,支撑项目和企业高效安全稳定运营,从而实现企业经营战略目标,是每个当地中资企业面临的共同课题和挑战。本文以在某国能源类有关中资企业(以下统称“中资企业”)的人力资源本土化实践为调查研究对象,浅谈如何实现人力资源管理在该国的本地化落地。

2 当地人力资源概况

论文所述的某国是一个人口群体相对年轻、人力资源丰富的国家,是个多民族国家,同时也是个伊斯兰教国家。该国总人口构成中,约60%的人口年龄在30岁以下,年轻劳动力丰富。从调研掌握的实际情况看,当地的教育和培训

【作者简介】李洋(1987-),男,中国山东滕州人,硕士,经济师,一级人力资源管理师,从事跨国人力资源管理、跨文化管理、干部组织人事管理等研究。

的普及率不高，很多行业专业技术人才缺乏，尤其是高技能岗位人才缺口较大。受制于当地收入水平不高，许多高技能专业人才选择部分中东高收入国家作为务工目的地，进一步加剧了高技能专业人才流失和短缺的局面。

3 人力资源本土化建设概况

一直以来，当地中资企业深入推进人力资源本土化建设，着力从顶层开展人力资源战略规划，优化组织架构设置，完善人力资源制度体系，开展市场薪酬对标，加强当地员工培养管理，强化激励考核，积极推进跨文化融合，提升当地员工对习近平新时代中国特色社会主义思想和本企业文化的认知，促进当地员工与企业共同成长，助力项目、公司长期安全平稳运行，服务当地经济社会发展和能源低碳转型、促进该国能源行业跨越升级。

以投建营项目为例，中资企业作为投建营项目的运营主体，一般需从零起步、建章立制，通过调查研究，学习借鉴当地中资企业本土化经验，调研对标当地同行业企业人力资源管理经验，从组织架构和公司治理、高级管理人员选聘、工资福利待遇及增长机制、职业生涯设计、人员培养和选拔、跨文化融合等方面，逐步建立完善适应本地化发展的经营管理模式，明确本企业人力资源本土化工作推进路径。

人力资源管理作为公司治理的重要组成部分，为企业生产经营活动的顺利进行提供重要的人才资源保障。中资企业人力资源本土化工作，一般基于集团公司人力资源管理基础，结合该国别政治经济社会文化宗教等实际情况，总结提炼出一套适应本公司实际的管理理念、方法、机制、体系。从某种程度上讲，中资企业的人力资源本土化一定程度上实现了其集团公司人力资源管理理念在当地的生根落地，是一次有益尝试。基于此，论文在对有关中资企业进行调查研究的基础上，总结提炼了有关经验做法，以期对其他从事海外业务的企业有所参考借鉴。

4 完善制度体系，形成人资手册

规章制度是开展企业管理工作的指南针。规章制度承接企业的发展战略目标，同时对日常经营管理活动进行流程性梳理明确。通过制定发布规章制度，企业可以明晰管理工作流程和标准，确保每个员工都能按照既定目标开展工作，从而不断提升工作效率。

中资企业在进入当地市场不久后，就可以着手建立和完善人资制度体系，形成人资管理手册，确保公司人力资源管理完全遵守当地劳动法律规定，符合工作需要，为本土化奠定坚实制度基础。中资企业可以在当地人力资源咨询公司的协助下，不断完善招聘、薪酬、福利、请休假、培训、绩效、晋升、纪律、离职等相关规定和流程，规范使用公司标准劳动合同，员工入职签订商业行为规范，参加重要培训签订不离职承诺，重要岗位签订离职保密协议。可以建设一套人力资源信息化管理系统，通过人力资源管理

信息化手段，强化关键业务流程管控，提升管理效率。

5 细化组织架构，岗位渐进替代

本土化运营是中资企业一直以来追求的目标，通过对当地员工长期持续的培训培养，实现当地员工独立自主运营的目标。为此，中资企业可以从建立伊始，在组织架构和岗位设置上进行深入调查研究，开展岗位价值分析及定岗定编定员，以实现当地员工渐进替代现有部分岗位上的中方员工，实现完全的本土化。

具体来说，中资企业可以按照集团公司批复的组织架构和人员配置目标，建立分阶段的岗位人员替代方案，分批分步地开展从中方员工为主向当地员工为主的岗位替代方案。通过对各部门、各单位的组织架构、岗位职责进行梳理，形成全员岗位职责手册，规划近、中、远期中方和当地员工岗位配置，定期更新机构岗位图，一目了然掌握当前岗位中方和当地员工配置情况，空缺岗位情况等，为招聘、培训培养提供支撑，形成渐进的本土化岗位替代实施路径，适应公司本土化经营战略要求。

6 对标市场薪酬，留住核心人才

虽然当地人力资源薪酬水平整体较低，但是由于高技能人才短缺，导致拥有高水平技能的核心专业人才薪酬水平较高，且很容易跳槽流失。当前，很多当地中资企业所从事的工程项目、企业运营等需要大量的核心管理人才和核心专业人才，如何留住他们长期为本企业服务，是当地很多中资企业面临的共同难题。

在薪酬管理实践中，中资企业可以选取当地同行业企业开展薪酬调研，参照多家同行业企业工资和福利标准作为市场对标标准，清晰找到本企业在当地市场中的薪酬定位，按照相对系统权威的薪金表设计原则设计自己的薪金表，形成清晰的宽带薪酬福利体系。同时，由于本地人力资源市场缺乏专业技术人才，为了留住本公司悉心培养的核心专业人才，中资企业可以设计专业人员和管理人员的职业生涯双通道发展路径及配套薪酬，从而打破当地员工“三年跳槽”规律，确保公司能留住核心人才，服务项目、企业长期安全平稳运营。

7 激励与考核并重，形成良性循环

经调研，该国许多本地企业的绩效管理方式为每年进行一次绩效考核并兑现年终奖励，这种做法虽然一定程度上能够实现绩效管理目标，但受制于考核的时间间隔较长，员工很难及时从管理者角度、薪酬奖励角度了解到其实际绩效表现，最终不利于绩效管理效率的持续提升。

为进一步细化管理颗粒度和精细度，中资企业可以将当地企业普遍采用的年度绩效考核细化为季度绩效考核、季度兑现奖励。通过季度绩效考核，一方面，当地员工可以及时了解直线经理对其日常工作表现的反馈；另一方面，季度

兑现奖励可以帮助当地员工一定程度上缓解因通胀导致的生活成本压力,促进员工更加安心工作。此外,中资企业也可以通过设立“优秀个人奖”等单项奖励,确保人力资源管理的灵活性和激励效果。通过绩效考核管理,对不合格员工降职降岗降薪,不合格员工按当地劳动法和劳动合同进行辞退,弘扬正气、保持士气,员工斗志昂扬、勇于接受挑战,进而能够实现员工“能上能下、能进能出”,薪酬“能增能减”,为企业持续健康发展奠定有利基础。

8 加强人才培养,形成人才梯队

上文提及,当地高技能的专业人才短缺,许多中资企业很难大批量招聘到合适的高技能专业人才,这一现状倒逼着各企业通过加强内部培训培养来建立人才梯队,形成内部人才蓄水池。

实际操作中,中资企业可以精心组织开展当地专业人员招聘、培养、考核、选拔。一方面,探索从市场聘任高级管理人员,逐步建立本地化的专业管理体系;根据超缺员分析和需求预测,规划拟招聘人员岗位和数量,按照计划推进当地员工校招、社招及背调工作。另一方面,可以结合本企业长期以来形成的海外人才培养机制,对新招聘的优秀大学应届毕业生,通过导师带徒、技术大讲堂、现场实训等多方式开展培训,选拔优秀人才到中国境内接受高级培训,组织工程师参与当地工程项目建设,达到脱产实训目的。每年固定的时期可以按提职程序酝酿并开展当地员工提职晋升,进而逐步建立起本地化的人才梯队和专业管理体系。

9 促进文化融合,确保队伍稳定

论文提及,该国是一个伊斯兰国家,宗教在日常生活占据着重要地位,并对职场文化产生深远影响。比如当地的标准工作时间为每周48小时,但因每周五为伊斯兰教的每周礼拜日,很多企业会在周五下午提前下班,或周六上半天班;穆斯林每天需要五次礼拜、随时进行自愿的祈祷和冥想,因此在工作场所设置礼拜室或单独礼拜区域非常必要,这也是尊重员工宗教信仰和宗教习俗的重要体现。此外,当地社会的等级观念较强,在职场沟通中,管理者要注意与当地员工沟通时尽量采取间接、尊重的方式,避免过于直接的批评。

结合当地宗教文化习俗和职场文化的特殊性,中资企业可以持续做好当地员工思想动态调研和引导工作,提升员工忠诚度、凝聚力和向心力。可以大力开展跨文化融合和企业文化建设,与当地孔子学院共同组织文化交流活动、“中国书架”读书活动、中巴电影观影活动、中巴歌曲比赛等形式多样的文化交流活动,与当地媒体智库共同开展专项研究,形成公司企业文化建设手册。不断丰富员工沟通渠道,

定期开展思想调研,与当地员工坦诚沟通,释疑解惑,进而保持队伍稳定。

10 预期取得的成效

相信随着上述建议措施的深入实施,当地员工对中资企业工作环境和各项政策的满意度会不断提高,离职率会逐渐降低;公司核心骨干人才队伍可以得到保留和沉淀,从而为项目、企业持续平稳运营提供人力资源保障。

即使经过中资企业培养的高技术专业人员离开中资企业,由于他们经过企业文化熏陶,对中国技术、中国标准、中国设备、中国管理、中国文化都有一定程度的认识,离开中资企业后会在当地各行各业生根发芽,对传播中国影响力、企业实力也会起到正向推动作用。

同样,经过中资企业系统培养,从高校招聘的大学毕业生的专业能力也会得到较大提升。诸如,例行工作逐步实现自主开展,从协助中方工程师完成向自主带队完成转变;非紧急日常工作事项可以由“看”向“干”转变,进一步提升工作技能的掌握。

通过持续强化制度执行,利用信息化管理手段,切实执行人资手册中各项程序规范,加强实施效果监督,加强当地员工培养,加强跨文化融合,一定程度上会不断增强队伍凝聚力和向心力,进一步降低离职率,确保队伍稳定,为项目、企业长期稳定运营提供坚强人力资源支撑。

11 结语

论文浅谈了在某国的有关中资企业人力资源管理的本土化实践的有益做法和建议。总体来看,随着“一带一路”倡议的不断深入,更多中资企业会参与其中,结合当地的宗教和社会文化,会有更多的有益探索。本土化是每个中资企业走出去后管理实践的高级目标,结合企业的本土化经营目标,从战略层面对人力资源管理体系进行系统设计,结合公司实际及本土化特点,进行有针对性的机构岗位、制度体系、薪酬管理、绩效管理、招募管理、跨文化管理等方面的设计和细化,一定会探索出适合本企业特点的人力资源本土化实践。

参考文献

- [1] Chun Bai. Problem Analysis and Strategy Reform of Talent Management in Multinational Chinese Enterprises[J]. 美国科研出版社2022年论文汇编IV, 2023-01-01.
- [2] He Aiguo. Basic experience of the new road of Chinese modernization[J]. Proceedings of the 4th International Modernization Forum, 2022-08-19.
- [3] 中华人民共和国国家发展改革委、外交部、商务部. 推动共建丝绸之路经济带和21世纪海上丝绸之路的愿景与行动[Z]. 2015-03-28.