

Analysis of China Enterprises “Going Global” Human Resource Compliance Management

Jianhua Lu Minggen Yang Maozhao Xue

China Power Construction New Energy Group Co., Ltd., Southern Marine Energy Investment Branch, Haikou, Hainan, 570311, China

Abstract

With the deepening of the “going global” strategy, the compliance risks faced by Chinese enterprises in cross-border human resource management have become increasingly prominent, becoming a key bottleneck constraining their sustainable overseas development. This paper aims to systematically explore the compliance risks in human resource management of Chinese enterprises operating overseas and their coping strategies. Enterprises going global mainly face multiple challenges such as differences in labor laws of host countries and labor-capital relationship conflicts. The article analyzes from six dimensions: law, policy, employer responsibility, visa and work permits, trade union and cultural conflicts, and political risks, and puts forward coping strategies and strategic recommendations accordingly: Chinese enterprises should shift from passive response to active governance, comprehensively enhance global human resource compliance management capabilities through systematic strengthening of compliance risk control, thereby providing theoretical references for building a resilient compliance system and avoiding operational risks for “going global” enterprises.

Keywords

going out; international engineering; human resources; compliance management

浅析中国企业“走出去”人力资源合规管理

路建华 杨铭根 薛茂钊

中电建新能源集团股份有限公司南方海洋能源投资分公司, 中国·海南海口 570311

摘要

随着“走出去”战略的深入推进, 中国企业跨国人力资源管理面临的合规性风险日益凸显, 已成为制约其海外可持续发展的关键瓶颈。本文旨在系统探讨中企海外运营中的人力资源管理合规风险及其应对策略。出海企业主要面临东道国劳动法律差异、劳资关系冲突等多重挑战。文章从法律、政策、雇主责任、签证与工作许可、工会与文化冲突以及政治风险六个维度进行了分析, 并据此提出应对策略与战略性建议: 中国企业应从被动应对转向主动治理, 通过系统性加强合规风险管控, 全面提升全球人力资源合规管理能力, 从而为“走出去”企业构建具有韧性的合规体系、规避运营风险提供理论参考。

关键词

走出去; 国际工程; 人力资源; 合规管理

1 引言

近年来, 在开拓市场、优化全球供应链及响应国家“一带一路”倡议等多重因素驱动下, 中国企业“走出去”的步伐显著加快, 其主要形式包括海外基础设施工程项目承包、海外直接投资建厂(绿地投资)以及海外并购等^[1]。对出海的中国企业而言, 有效的合规管理是保障合法经营、赢得国际竞争的基石, 已从一道“选择题”演变为一道“必答题”^[2]。其中, 人力资源管理合规因涉及面广、敏感度高而具有极强的优先级与重要性, 直接关系到企业能否在陌生环境中有效

运营、控制风险并实现可持续发展。其核心在于妥善管理三类员工: 从中国国内派遣至东道国的外派员工、在东道国招聘的本地员工, 以及来自第三国的国际员工。对“三类员工”进行合理配置与管理, 对企业国际化运营的成功至关重要^[3]。

2 人力资源管理合规风险

海外市场的人力资源环境远比国内复杂, 不同国家在劳动法规、政策导向、文化习俗等方面差异巨大, 使得人力资源管理成为出海企业最易触碰的“雷区”。无论是与国内母公司存在关联的外派员工、受东道国法律严格约束与保护的本地员工, 还是涉及多重规则的第三国国际员工, 在其管理过程中均潜藏着各类合规风险。^[4]

【作者简介】路建华(1986-), 男, 中国辽宁朝阳人, 硕士, 工程师, 从事海上风电建设管理研究。

2.1 劳资关系与法律风险

对于在东道国招聘的本地员工，其劳资关系与法律风险的核心在于必须严格、全面地遵守东道国劳动法。企业需与之签订权责清晰的劳动合同，明确薪酬、工时、解雇保护、社会保险等条款。若未依法签订合同，企业可能面临支付双倍工资的风险；若劳动合同条款本身不合法（如设定不合规的违约金），不仅会导致该条款无效，还可能引发劳动争议、仲裁诉讼及高额赔偿。而对于外派员工，其通常与国内母公司保留劳动关系，但被派遣至境外工作，极易引发“双重劳动关系”认定争议。

2.2 政策风险

多数国家人力资源相关政策的核心目标是创造本国就业机会，并期望通过外资企业实现知识和技术转移，从而提升本国劳动力素质。以沙特的 Nitaqat 政策（“沙化率”要求）为例，此类政策迫使企业投入大量资源用于当地员工的招聘、系统培训和跨文化管理，显著推高了人力资源成本。同时，本地员工在技能熟练度、工作习惯等方面可能与外派团队存在显著差异，导致沟通成本上升和工作效率暂时性下降，给企业的团队协作带来巨大挑战。

2.3 雇主责任风险

根据中国《工伤保险条例》，职工被派遣出境工作，若依据前往国家（地区）法律应当参加当地工伤保险，则其国内工伤保险关系中止；若不能参加当地工伤保险，则国内工伤保险关系不中止。企业若安排不当，可能导致员工在境外发生工伤时无法获得足额保障，企业自身也需承担相应责任。针对东道国本地员工，若企业未足额缴纳或漏缴各类强制性社会保险，将面临罚款及其他行政处罚。针对第三国员工，保险安排需综合考虑其国籍、东道国法律等多重因素，可能存在保障真空或重复投保的风险，理赔时也易因法律问题产生纠纷。

2.4 签证与工作许可风险；

企业必须依法为外派员工办理工作签证和工作许可。个别企业管理者存在侥幸心理，安排短期外派员工持旅游签、商务签等非工作类签证在境外务工，这在中外法律中均被明确界定为非法就业。此举虽能节省短期成本，但企业实际上面临员工被遣返、企业被高额罚款甚至被吊销执照的重大风险。同时，员工也无法享受东道国劳动法的保护。一旦发生工伤、薪资拖欠或劳务纠纷，维权将异常困难。此外，第三国员工的签证和工作许可申请，需同时满足东道国法律、员工国籍国法律甚至相关国际协议的约束，流程更为复杂。

2.5 工会风险

在许多国家，工会组织力量强大，拥有广泛的集体谈判权和组织罢工的权利。国内企业惯用的管理方式可能不适应甚至违反当地的工会文化和劳工实践。若企业处理不当，极易引发罢工等集体劳工行动，严重影响正常运营。而第三国员工也可能将其母国的工会斗争经验带入东道国，进一步

增加管理的复杂性。

2.6 文化冲突和政治风险

在中东等穆斯林国家，需严格尊重当地的宗教信仰、生活习俗和节假日安排（如斋月）。在菲律宾等东南亚国家，虽文化相容性相对较高，但管理方式仍需注意，过于直接或强调层级可能效果不佳。此外，受历史原因影响的一些政治议题，有时也可能微妙地影响本地员工对中方管理层的态度。

地缘政治紧张局势则具有极强的突发性和关联性，不仅直接威胁员工人身安全，更会通过供应链断裂、资产冻结、政策突变等连锁反应冲击企业运营。2022年的俄乌冲突便是典型例证：在当地开展基建、能源合作的中国企业，面临项目停工、建材运输通道阻断的困境；部分企业的海外资产因国际制裁陷入流动性危机；为保障员工安全，企业需紧急启动撤离预案，承担高额的交通与安置成本。由此可见，地缘政治风险对出海企业的冲击是全方位的。

3 应对措施

前文所述的劳资法律冲突、政策壁垒、跨文化矛盾等各类人力资源合规风险，并非孤立存在。其不仅可能引发单次的劳动仲裁或经济处罚，更可能形成连锁反应，动摇企业海外运营的人才根基与市场信誉，甚至阻碍全球化战略的整体推进。面对这些渗透于用工全流程的风险挑战，被动应对往往治标不治本，唯有建立主动防控的体系化策略方能破局。因此，结合上述风险的核心症结，本文提出如下针对性建议。

3.1 严格遵守东道国劳动法规

遵守东道国劳动法规绝非表面形式，而需建立“精准研读+动态适配”的长效机制：应联合当地律师事务所、人力资源服务机构，系统拆解劳动法规细则、社保缴费标准、工会权利边界等，尤其关注所在行业的特殊规定（如欧盟制造业的加班时长限制、东南亚服务业的带薪休假要求），确保合规覆盖运营全流程。劳动合同的签订需兼顾“法定底线与细节明确”，除薪酬结构、标准工时、带薪休假等核心条款外，必须明确标注当地最低工资标准、加班薪酬计算倍率、解雇保护的法定情形等，并建议采用经认证的双语版本以避免翻译歧义，从源头杜绝“条款无效”风险。社会保险缴纳需严格按照属地要求足额、足项执行，明确缴费基数、比例及申报节点，可委托可靠的本地机构代办以规避漏缴、错缴问题。在处理解雇与裁员事宜时，必须严格遵循法定程序：提前法定时间（如30日）出具书面通知，公示裁员理由及法定补偿方案，主动邀请员工代表及工会开展协商，必要时可引入第三方机构见证，通过透明化、程序化的操作避免争议升级，守住人力资源合规的核心底线。

3.2 构建人力资源合规管理体系

外派员工长期处于跨地域、高流动性的工作环境中，面临的风险远超国内。因此，其保险保障需形成“法定保障

+ 商业保险”的双重防护网。在依法落实国内工伤保险或东道国强制保险的基础上，必须为其配置足额的商业意外险与紧急医疗救援险，重点覆盖境外医疗费用直付、紧急医疗转运、突发疾病救治、战争及政治动荡局势下的紧急撤离与安置等核心风险场景，彻底避免因属地保险覆盖不足或理赔流程复杂导致的保障真空。同时，借助专业第三方机构的力量是提升合规管理效率的关键：国际律师事务所可深度参与东道国劳动法规、社保政策的合规尽职调查，精准识别潜在风险点；专业人力资源服务商则能结合企业业务特点，量身搭建涵盖用工全流程、薪酬发放、风险预警的合规管理体系。针对地缘政治冲突、自然灾害等极端情况，需联合第三方专业救援机构与驻外使领馆，提前制定详尽的应急预案，明确疏散路线、安置节点及物资储备，确保危急时刻能快速响应，保障员工生命安全。

3.3 严守签证与工作许可合规

签证与工作许可合规是出海企业合法用工的“第一道门槛”。企业必须为所有外派员工及第三国员工，办理完全符合东道国法律的工作签证及工作许可证，坚决杜绝“持旅游签务工”、“持商务签履职”等非法操作——此类行为不仅会导致涉事员工被遣返，企业更可能面临高额罚款（从数十万至数百万美元不等），甚至被吊销当地经营许可。为提升办理的精准度与效率，可借助东道国专业、合规的中介或代理机构，他们能准确把握签证政策的细节与最新动态，规避因材料疏漏导致的问题。同时，企业需完善内部管控机制，明确人力资源部门为签证管理的责任主体，建立并维护完整的员工签证信息台账，实行“月度核查、到期前30天预警”的跟踪制度，确保所有签证及时续签，从流程上杜绝合规风险。

3.4 主动沟通与规避工会风险

企业可通过完善本地员工福利保障体系、搭建管理层与员工之间的直接、常态化的沟通渠道，及时响应员工的合理诉求，从源头减少工会组织的动因。若工会已然存在，则需主动建立定期、制度化的沟通机制，切勿等到纠纷发生再行接触。可聘任熟悉当地工会文化与谈判规则的本地人力资源高管负责对接，并可借助专业的劳资关系咨询机构预判争议焦点，在合规框架内就薪资、工时、工作条件等核心议题与工会进行协商，力求避免罢工等极端情况，平衡企业运营需求与员工合法权益。

3.5 促进跨文化融合

出海企业人力资源合规管理的另一重点在于促进跨文化融合，目标是使外派员工能有效传达公司战略并尊重本地差异，同时使本地员工能理解并认同公司文化，最终实现全

球统一性与本地适应性（Global + Local）的平衡。众多成功企业的实践表明，通过系统的跨文化培训、建立反向交流机制（如选派外籍员工至中国总部工作交流）以及建设包容、多元的企业文化，能够有效弥合文化差异，促进团队融合。

3.6 善用第三方服务

对于初步探索海外市场或尚未建立当地法人实体的企业，专业第三方服务是规避用工合规风险的重要支撑，其价值远不止于名义雇主（EOR）模式。企业可借助专业人力资源咨询公司，获取东道国劳动政策深度解读、合规制度设计、跨文化管理方案等定制化服务，从而快速搭建适配本地环境的用工管理框架。针对工会势力强大的地区，可引入熟悉当地工会规则与谈判策略的专业机构，在合法前提下获取工会沟通、集体谈判应对及劳资纠纷调解等方面的支持，避免因工会问题陷入运营困境。其中，名义雇主服务能直接承接企业在当地的用工主体责任，代为处理劳动合同签订、社保缴纳、薪酬发放等基础事务，有效解决企业在无本地实体情况下的合规用工“燃眉之急”。

4 结语

中国企业“走出去”确实任重道远，面临的合规风险突出，亟需系统性应对：

(1) 企业应致力于构建全面、前瞻的人力资源合规管理体系，深入调研并严格遵守东道国法律法规，积极借助专业机构的力量规避劳工、税务等多重风险，为海外长期稳健发展奠定坚实基础。

(2) 当前，兼具国际视野与本地化运营能力的复合型人才供给严重短缺，已成为制约中国企业海外合规运营的关键瓶颈。因此，大力培养此类人才是出海战略的核心任务——唯有打造适配海外市场的人才梯队，并辅以公平透明的薪酬体系与包容多元的企业文化，才能提升员工忠诚度，优化运营效率，实现人力资源的有效整合与企业、员工的共同发展，从而为人力资源合规管理提供坚实支撑。

综上所述，人力资源管理合规作为企业海外合规体系的核心支柱，不仅是规避劳资纠纷、降低经营风险的底线要求，更是企业在海外市场扎根立足、行稳致远的关键保障。

参考文献

- [1] 蹇芳莉. 中国企业高水平“走出去”的理论阐释与实践路径[J]. 经济界, 2025(05): 10-14.
- [2] 白海波. 海外合规新形势及管理建议[J]. 国际工程与劳务, 2024(04): 10-14.
- [3] 黄渊明. 海外人力资源管理：帮企业成功“走出去”[M]. 昆明: 云南科学技术出版社, 2021.