

# Research on Human Resource Management of Overseas Enterprises

Zhonghua Hao

Equipment Technology Branch of China Building Materials Overseas Economic Cooperation Co., Ltd., Beijing, 100000, China

## Abstract

At present, multinational enterprises around the world are engaged in the competition of talent internationalization, and the “talent war” is also rising one after another in major cities. In China, more and more companies are choosing to explore new markets in other countries. This paper discusses the problems of employee turnover, part of talent shortage and employee compensation in multinational enterprises, and puts forward the corresponding employee management strategy, so as to better respond to the challenges of the international market and establish an international management team for multinational enterprises.

## Keywords

human resource management; expatriate staff; globalization ; management team

---

## 关于海外公司人力资源管理的探究

郝钟华

中建材海外经济合作有限公司装备技术分公司，中国·北京 100000

### 摘要

目前，世界各地的跨国企业都在进行着人才国际化的竞争，而“人才大战”也正在各大城市中此起彼伏。在中国，越来越多的公司选择了到其他国家去开拓新的市场。论文针对跨国企业中存在的员工离职、部分人才短缺、员工薪酬等问题进行了探讨，并给出了相应的员工管理战略，从而为跨国企业更好地应对国际市场的挑战和组建国际化的管理队伍。

### 关键字

人力资源管理；外派员工；全球化；管理团队

---

## 1 引言

随着“一带一路”战略的实施，越来越多的企业纷纷出国、到其他国家投资、设立工厂，树立中国品牌、弘扬中国文化。根据跨国公司的跨国指数偏低的情况，可以推断出中国企业在国际管理中处于中下游水平，与发达国家相比仍存在一定的差距。跨国公司是直接参与到全球价值链中来的，而这一数字较低，说明中国在全球价值链中的地位相对较低。企业若要在国际市场上取得领先地位，则其核心竞争力便是拥有优秀的人才和高效的管理团队。系统化的人力资源管理是一项复杂的工程，它涉及招聘、筛选、培训、薪酬体系、绩效管理规划和激励等多个方面，而如何有效地招募和培养合适的人才，是中国跨国企业在海外投资建厂时面临的主要挑战<sup>[1]</sup>。在国际贸易中，人力资源管理已成为影响企业海外业务成功与否的关键因素。

---

【作者简介】郝钟华（1984-），男，中国河南人，本科，经济师，从事人力资源管理研究。

## 2 海外人力资源管理存在的挑战和问题

### 2.1 缺乏复合型人才

当前，中国企业在进行跨国经营时，面临的一个重要挑战是缺乏技术熟练度、商务知识掌握程度以及丰富的工作经验。竞争已经达到国际先进水平。当前，中国劳动力供给状况表现为：低端人力资源过剩、中低等岗位人力严重短缺。

分析这一现象的原因可以归结为人才流失。第一，一些顶尖大学的学生选择了前往海外深造，但也有一些人未能回国，这就给他们带来了潜在的发展机遇。第二，大学的培养模式存在僵化和形式化的问题，无法有效地满足企业的实际需求，也无法将理论与实践有机结合起来<sup>[2]</sup>。第三，教育公平。在中国东部和中西部、发达地区和边远地区，教育水平、教育质量以及对文化的重视程度存在显著的差异。第四，国际上的人才竞争日益激烈。当前，其他国家企业对高端人才的需求正在全球范围内蔓延，跨国企业纷纷推出优厚的薪酬，以满足全球招聘人才的需求。

### 2.2 外派人员流失

结果分析表明，全球外派趋势调查显示，海外员工的

离职率明显高于非海外员工。根据最新的调查结果，在派遣期间，约 22.15% 的外派人员离职，24.18% 的雇员在完成一年的工作后选择离职。结果表明，仍有半在海外工作的员工的工作效率极低。每次派遣任务的失败所造成的直接损失估计在 230000~1500000 美元，而非直接损失则取决于派遣人员的职责和地位。如果与东道国和本地客户的关系受到损害，导致市场份额下降，将会使本国雇员在未来的入境过程中遭遇阻碍。由于跨国公司在派遣前未能对外派人员进行充分培训、及时沟通以及外派后的工作计划等，导致外派人员缺乏自信心和安全感，最终选择了离职，这是造成这种现象的主要原因。

### 2.3 薪酬问题

对于外派雇员而言，他们的薪资预期通常会更高，而且各国的薪资水平也存在显著差异。跨国公司在派遣前必须考虑如何在维护公司成本与满足员工个人意愿之间取得平衡，以及在各公司利益分配上的平衡。

## 3 海外人力资源管理的发展策略

### 3.1 实现“自给自足”的人才供给

当前，新兴市场中的跨国公司对中高级人才的需求和本土人才的稀缺，迫使企业加快建立国际化的管理团队以满足其发展需求。只有通过系统的培训和专业的培养，才能培养出一名忠诚的管理者，特别是要以国际标准来衡量和培养<sup>[9]</sup>。在选择派遣人员时，应以企业的发展阶段为基础进行综合评估。从全球视角来看，中国的人力资源管理模式主要有四种：以母国为核心的、多中心的、以区域为中心的以及以全球为中心的。

企业在发展的过程中，采取集中式的组织架构，以“母国”为核心，通过从总公司调派一名员工到公司的关键职位，以便使雇员对公司的目标、产品、技术、政策和办事流程有更深入的了解。当外国子公司的技术水平较低时，为了与总部进行有效的沟通与协调，总公司的工作人员将会提供更加便捷的服务。多中心人才战略旨在从本地企业中挑选出最适合的人才，以满足关键岗位的需求。当地管理者对当地文化、语言和商业模式有着深入的了解，他们在当地拥有广泛的人脉，因此能够获得当地居民的认可，而且他们的投入也比从总部抽调更少。全球人才战略旨在招募第三国家的公民。第三国雇员具有较高的灵活性和适应性，并且具备多种语言的能力。因此，他们可以成为总部与本地管理人员之间的一种折中的渠道，以帮助他们解决本国对企业的某些抵触情绪。区域中心的人才战略采取的是按照地域范围进行招募的方式。在每一个发展阶段，国际人力资源管理都应遵循企业制定的战略目标。在人才选择阶段，企业能否在合适的时机选择合适的人才，是决定其国际化经营能否取得成功的关键因素。企业拥有高效的管理团队是其最大的竞争优势。

### 3.2 提高员工忠诚度

跨国公司应当建立一套合理的薪酬制度，并为其员工提供合理的薪酬待遇，以吸引和留住优秀的人才。企业应当具备品牌意识，“品牌名称”是公司独特的标识，可以为新招聘的员工提供足够的自信，因为他们通常会选择大品牌和大公司来磨炼自己。企业的战略目标和方向应该为员工所熟悉，并为其在新市场中引入新的经营模式和策略，以提供新的发展机遇；跨国公司应在雇员进入企业之前进行培训，制定其职业发展计划，使其更好地理解自身的发展；公司的企业文化应该公开透明，并能为新雇员提供支持。

提高本地化意识。跨国公司必须依托政府的邀请，努力在东道国政府和民众心中树立良好的企业形象，才能更好地吸引当地劳动力，促进人力资源的区位和质量提升。公司级别不高，东道国员工在工作过程中会感到很受阻，影响工作积极性和认同感。因此，通过为员工赋能，可以增加员工的亲和力，使员工的技能和价值观得到更有效的发挥，同时与相关规范要求取得平衡。中国公司更好地满足组织的需求。此外，为实现商业模式本土化，需要从东道国吸引优秀人才，为此应建立规范稳定的招聘体系，并设立专门的公共招聘箱。开展招聘信息共享。有关单位应及时采取措施，吸纳人才，吸纳合适的人才，减少人员流失，稳定公司内部结构，实现公司收入持续增长的目标。

### 3.3 管理外派员工

完成派遣员工的工作后，员工最终会返回公司，但跨国公司必须提前处理员工离职的问题。外派人员在外派工作期间，公司应及时提供指导和协助，并对外派人员进行针对性的培训，以确保外派前、到达后、返程的工作质量。教练和管理人员之间的双向反馈可以为个人管理者提供针对性的训练水平和训练模式。培训技能可以帮助外派人员在调整期间获得有效的支持。本研究主要包括五个方面：首先是地区研究，涉及国家地理、经济、社会政治、历史等方面的文献学习；其次是文化融合，在现场进行一些对成功交流起到关键作用的情景，以便在今后的工作中能够出现类似的情景；最后是培养对外国文化敏感问题的敏感认知；最后是实地体验，学员们可以在本国与来自不同文化背景的人们进行交流。另外，由于雇员的家属无法很好地适应新的工作环境，这也是导致外派项目失败的一个重要因素。企业可以通过非正规渠道，如利用企业内部的关系网，为其雇员的配偶提供相同的就业机会；可以向雇员的家人提供有关工作的咨询，以及了解他们期望的生活水准；此外，还可以为雇员的子女提供海外教育机会，并为其提供相关的语言训练和咨询服务。

### 3.4 确立符合东道国当地环境的工作流程和制度

跨国公司在东道国设立工厂时，必须充分了解当地的劳动关系制度、社会保障制度，并依据这些制度制定相应的规章制度，以确保遵守当地法律法规和制度，并协调公司总

部员工与本地员工之间的关系。为了提高本地雇员的工作效率，建立一个有效的绩效管理系统是必要的。

应当重视对外地人才的选拔、培养和任用，以满足本地市场的需求。应当依据法律规定进行推进。应当对驻在国的人力资源和劳工法律状况进行全面调查，以便对项目急需的岗位、工种的数量、技能素质、工资水平等有全面的了解，并对当地用工的个税、保险、休假、节假日、加班规定等有清晰的认知，以确保依法合规地进行工作。应当严格实施人才选拔程序。根据实际工程数量、工期、劳动力成本等因素，结合当地人力资源情况，制定出一份详尽的招聘计划，并严格按照招聘流程和标准进行招聘<sup>[4]</sup>。同时，可根据驻外人员宗教信仰、维权意识等特征，采取多种管理措施，包括加强沟通、实施奖惩优劣、实施物质奖励等，以提升员工对公司的认同感和归属感。应当认真履行自身职责。为了满足项目用工需求，应加强驻在国人员的技术培训，并与驻在国教育行政部门积极对接，推动建立高职院校，以培养输送具有一定技能的高素质人才，为驻在国经济社会发展提供有力支撑。

### 3.5 组建国际化的管理团队

由来自不同国家的成员组成的全球化管理团队，为了实现最佳的绩效，必须依靠团队协作的努力。通过利用全球性的管理团队来充分发挥人力资源的潜力是十分重要的，因为他们可以共享多元的资源，为各国之间的知识交流提供更多的机会，从而更好地了解不同的文化。

注重企业文化建设。跨国公司应积极推动企业文化与员工产生共鸣，促进员工在工作过程中的积极性，增加员工对公司的归属感，激发员工在公司内部发展的愿望，实现公司目标与个人目标的融合。此外，国际企业必须面对经营环境的差异，将本土文化与企业文化相结合，营造以本土风格为主的工作氛围。在这样的环境下，本地员工可以有一个轻松的工作空间，让他们能够快速适应和适应不同的工作任务，减轻工作环境的压力。

外资子公司在进行人事管理时，除了要借鉴母公司的人事管理制度外，往往还要继承和延续公司文化，增强子公司员工对母公司企业文化的归属感和认同感，以确保中国和其他国家文化的一致性。

总体来说，中国企业非常重视企业文化建设，但大部分企业文化建设成效不彰，企业文化建设没有以员工的意志为导向，导致员工的不理性。对公司文化的认同和认同。员工行为与公司价值观的不一致增加了公司 HR 管理的风险。一些企业为了追求短期利益，忽视了为员工培养良好企业文化的理念，这也导致了外资子公司在人事管理上的被动。

## 4 结语

跨国公司要想长期最大化其全球人力资源，就需要长期储备和使用。全球化的管理团队是企业最宝贵的资产在合适的时间、合适的地点，有了合适的人才、合适的管理模式，才能使国际化人力资源的跨国公司海外运营效率更高，更能促进外籍劳工的职业发展。为了最大限度地利用人力资源，需要考虑外派人员、东道国管理人员、第三国国民等方面。有竞争力的跨国公司必须具备丰富的国际经验和对国际事务的了解，才能为公司的长远发展做出最大的贡献。有效的领导者应该充分了解大环境，充分考虑有关个人和群体互动、结果、结果等的文化观念和期望，并采用适当的领导风格。

### 参考文献

- [1] 应歌. 浅析跨国企业的人力资源管理[J]. 现代国企研究, 2018(14):13.
- [2] 李名梁, 加月. 跨国公司在华人力资源本土化研究: 现状评析与展望[J]. 中国人事科学, 2018(4):42-49.
- [3] 苟丹. 浅析跨国公司在华直接投资的背景和外派人员管理[J]. 中国商论, 2017(31):50-51.
- [4] 于楠. 跨国公司人力资源的薪酬管理[J]. 商场现代化, 2017(3): 69-70.