

企业出海

人力资源管理挑战与策略调研报告



序言

在全球化的汹涌浪潮下,企业宛如勇敢的航海家,怀揣梦想与抱负,毅然踏上出海征程,向着广阔国际市场扬帆起航。这片市场虽机遇无限,却暗礁密布、风浪不断。随着全球化加速,众多企业受到鼓舞,迈出海步伐,或为扩大市场版图,或求获取资源,亦或追寻先进技术。然而,不同国家和地区在政策法规、经济环境、文化习俗等方面差异显著,如同无形的壁垒,给企业的海外运营带来重重挑战。

在众多运营管理的挑战中,人力资源管理挑战尤为突出。如何依据海外业务精准配置人才?怎样制定契合当地的招聘策略与用工模式?如何为外派员工提供充分支持与保障?又该如何在跨文化背景下实现高效沟通与顺畅管理?为探寻这些问题答案,《企业出海:人力资源管理挑战与策略调研报告》应运而生。

此报告由易路人力资源科技、上海世智人力及 HR 数智研究院携手完成。易路人力资源科技以先进科技推动人力资源管理数字化转型,为调研数据收集与分析助力;上海世智人力专注国际人才服务与咨询,熟悉各地人才市场与用工政策,能提供专业指导;HR 数智研究院汇聚专家学者,凭深厚学术造诣剖析调研数据,从理论层面为本报告提供支撑。三家机构各展所长,优势互补,奠定报告的高质量基础。

本报告内容详尽如航海指南,涉及企业出海目标及挑战分析、出海企业人才及招聘策略、出海企业用工模式、出海企业对外派员工的支持与保障、出海企业的人力资源管理及合规管理、出海企业沟通挑战及跨文化管理、出海企业的人力资源系统平台、出海企业 ESG 相关挑战及举措、出海企业的市场需求等方方面面。

在调研过程中,出海企业给予了极大的支持,毫无保留地分享经验、问题与策略,为本报告提供了丰富的素材。课题小组专家团队也发挥了至关重要的作用,凭借其深厚的专业知识和丰富的实践经验,确保调研工作的科学性、准确性、实用性。

人力资源管理部门作为企业出海的护航力量,肩负重要使命。未来,期望其能主动适应海外业务需求,做好人才规划,精准选拔培养输送人才;积极开展跨文化培训,营造和谐氛围;深入研究相关法规,确保合规管理;善用人力资源系统平台,提升管理效率;关注 ESG 理念,引导企业履行社会责任,实现可持续发展。本报告旨在为企业出海人力资源管理挑战提供解决方案,助力企业在国际市场上扬帆远航,驶向成功彼岸!

崔晓燕
HR 数智研究院常务理事 & 人力资源专家

主创团队

专家介绍



杜云华 (Viradu) 女士

上海世智人力资源有限公司 (SGET) CEO, 中国贸促会商业行业委员会人力资源管理标准化技术专业委员会副主任委员, 中国标准化协会服务贸易分会副会长, 北京交通大学管理科学与工程硕士研究生, 上海交通大学和宾夕法尼亚大学海外 HRD 专修。

曾先后就职于国内知名通信设备制造企业、移动网络服务供应商、国际教育集团及国内领先的 B2B 互联网旅游平台, 分别担任人力资源总监和人力资源副总裁职务, 近十七年集团总部和分公司人力资源管理经验。深耕企业国际化方向, 特别是对全球化人才战略、海外人力资源服务、跨文化沟通交流具有持续的关注、理解和多方面的实战操作经验。



伏智渊 (Henry) 先生

拥有 20 余年人力资源系统管理经验, 曾带领团队实施多家世界五百强企业并成功上线。在他的职业生涯中, 不仅涉足了项目管理、售前和销售等多个关键领域, 更是直接负责与客户沟通、从前期需求分析到最终实施交付, 为 200 多家客户提供了精准的解决方案, 得到很多业内客户及同行的认可。

随着全球化趋势的不断发展, 中国企业正面临着日益严峻的合规挑战和 HR 管理的全球化需求。凭借自身丰富的行业经验和深厚的专业知识, 他为多家中国企业转型数字化管理提供重要的技术方案, 为其实现了全面的管理升级和转型。



崔晓燕 (Edith Cui) 女士

HR 三支柱、HRSSC、人力资源数智化及出海资深专家。HRSSC 共创联盟发起人、HR 数智研究院常务理事, 教育部 HRSSC 1+X 认证首席顾问, 2018 年度 HR 科技 TOP100 的获奖者, 跨文化认证导师。超过 20 年人力资源从业经验, 曾任职于中电金信 (原文思海辉)、美菜网、中国惠普、毕博管理咨询、华信惠悦等知名大型跨国企业和民营企业, 是共享服务共建共赢的倡导者和成功实践者。现专注为企业提供 HR 三支柱转型、HRSSC 落地及人力资源数智化转型的培训及辅导服务。著有《人力资源数字化转型: HRSSC 的搭建、迭代与运营》一书, 主理个人微信公众号“HRSSC 共建共赢”。



厉宁先生

德勤人力资源共享服务中心负责人, 中国最早帮助大型集团企业开展人力资源转型的顾问专家, 拥有超过 24 年的人力资源领域工作经验。专注于人员分析、数据驱动型人力资源和未来工作, 擅长人力资源数字化转型与共享中心搭建, 同时帮助多家集团型企业推动 HRBP 体系建设。他与人力资源从业者和组织, 利用员工数据分析和洞察来推动业务成果、提高绩效并改善员工体验和幸福感。被公认为在人力资源转型领域有一定影响力, 经常受邀在全国各地的行业论坛、会议和研讨会上主持和发言。同时在社交媒体上也积极创作与传播, 他的视频和文章吸引了众多粉丝。



徐柳明 (Mia Xu) 女士

曾就职于世界 500 强大型企业从事人力资源工作, 在共享服务、企业出境人力资源管理、人力资源数智化转型和流程设计领域有丰富的实战经验, 曾专注于企业出境薪酬福利策略与落地设计, 对企业出海有深刻理解。



何新新女士

京东方人力资源共享服务中心华东区交付负责人, 拥有十年人力资源领域相关工作经验, 深度参与集团人力共享服务中心建设, 历经共享服务中心从 0 到 1 的搭建、稳定运营和持续优化迭代阶段, 在 HRSSC 交付效能提升、员工体验提升及数智化转型等方向有一定实战经验, 期待与 HR 共享业务共同成长。



席孟瑶女士

在人力资源领域有 10 余年的专业积累, 在共享服务中心、员工关系、培训与人才发展等领域有丰富的工作经验和洞察。现为 BOE HRSSC (京东方科技集团人力资源共享服务中心) 经理, 牵头完成了 BOE HRSSC 从 1.0 到 2.0 的转型变革, 对于共享服务中心战略规划、流程再造、数字化手段应用、客户体验提升、人才培养与发展路径设计等工作有丰富实战经验。



柯昌侠 (Alice KE) 女士

现任光伏行业 HRSSC 国际业务交付高级经理, 涉及海外派遣, EOR, 海外人力资源合规以及付薪渠道建设等领域。世界五百强外资企业以及国内民营企业人力资源从业经历。



高蒙女士

现任某集团人力资源部总监, 负责集团人力资源工作。杭州高层次人才、国家高级人力资源管理师, 有 10 余年的人力资源管理工作经历, 是资深的薪酬绩效专家、HRSSC 专家和职业生涯规划导师。



李碧琦 (Becky) 女士

人力资源数字化专家 & 共享服务专家及出海人力体系专家。曾参与玛氏 Mars 的共享服务从 0-1, 从中国走向全球 SSC 的建设; 曾在希音 SHEIN 负责人力资源数字化转型, 引领全球 HRSSC 建设并参与搭建出海全球的 COE 体系建设, 负责数据治理、数据安全合规和 HRIS 建设。在 HR 全球共享服务、出海人力体系、HR 数字化和信息化等领域有丰富资深的经验。

主创团队

项目组介绍



徐晓飞先生

现任世智人力海外项目总监、海外投资总监,拥有加州州立大学工商管理硕士学位。凭借丰富的大型企业管理经验和专业洞察力,致力于为中资企业出海提供人力资源解决方案和战略投资咨询。

在职业生涯中,徐先生曾在央企担任关键管理职位,深耕人力资源管理和战略投资领域。成功主导了多个大型跨国投资项目,展现出卓越的战略规划和执行能力。同时,在互联网行业工作期间,负责海外市场运营,积累了丰富的国际化商业运作经验。

作为跨境人力资源管理专家,徐先生专注于帮助中国企业实现国际化战略,为企业提供人才、雇佣、跨文化管理等领域的人力资源专业咨询服务,帮助企业有效降低海外投资风险,实现高效的人才配置。



张霞月女士

易路品牌及产品营销经理,拥有多年 To B 赛道 GTM 从业经验,擅以体验思维解读产品与服务,主导编撰多部客户体验管理、行业薪酬分析、SSC 建设等相关报告与书籍。



尹妮妮女士

国家二级人力资源管理师、二级心理咨询师,16 年人力资源从业经验。曾担任莎莎化妆品中国区 HRBP Leader、上海香雪海国际贸易有限公司 HR Leader 等职务,并参与过中建国际 HRSSC 蓝图规划、历峰集团入职流程再造、捷仕达集团数字化转型、科顺防水共享服务中心建设辅导等项目咨询工作。负责此次调研报告的调研问卷数据清洗、分析及报告内容的整合、校对工作。

CONTENTS

目录

08

参调企业基本情况

行业分布
企业规模
出海目的地
出海时间

10

企业的出海目标 及主要挑战

出海目标
主要挑战

25

出海企业对外派员工 的支持与保障

出海企业对外派员工的支持与保障
外派员工的薪酬福利
薪酬福利相关挑战

30

出海企业的人力资源 及合规管理

人力资源管理模式
人力资源管理常见风险及应对策略
人力资源管理合规体系建设

48

出海企业 ESG 相关 挑战及举措

环保
社会责任
治理结构

50

出海企业的市场需求

对人力资源服务机构的服务需求
对律师事务所的服务需求
对咨询公司的服务需求
未来服务需求趋势

14

出海人才及招聘策略

招聘挑战及应对策略
招聘渠道

17

出海企业用工模式

用工模式组合
海外派遣方式创新
雇佣方式
人才培养支持体系
未来发展趋势

34

出海企业沟通挑战及跨文化管理

跨文化沟通挑战
跨文化管理策略
跨文化管理建议

39

出海企业的人力资源系统平台

挑战和难点
系统选型关注点
供应商选择关注点
成本预算的关注点
出海企业人力资源方案与落地



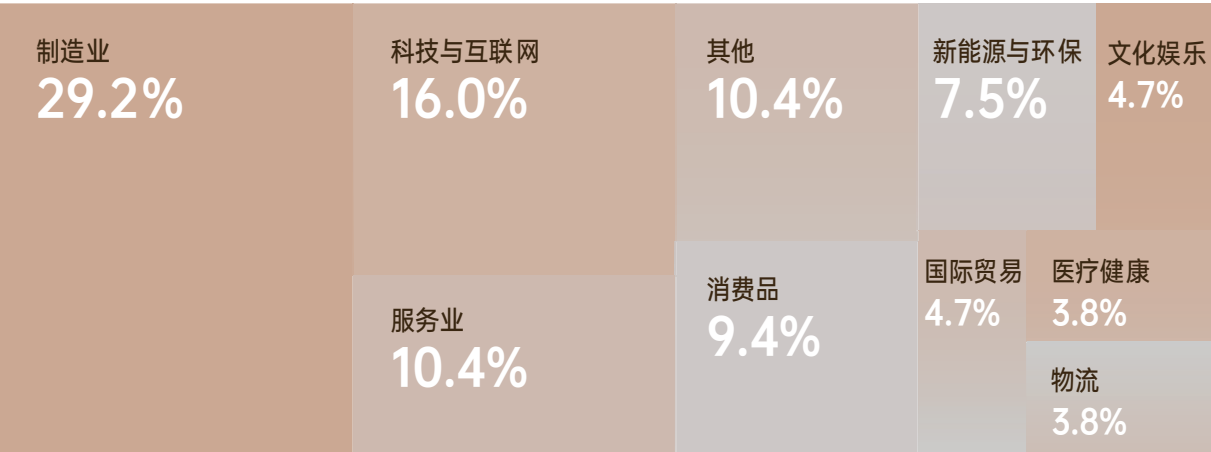
参调企业基本情况

“ 制造业、科技与互联网规上企业（即：千人以上企业）仍是出海主力军，出海目的地集中在东南亚、欧洲和中北美，半数企业出海经验少于三年，与此同时，出海经验超过 10 年的老兵有近两成。 ”

1. 行业分布

参与本次调研的企业涵盖了制造业、科技与互联网、新能源与环保、医疗健康等共计 15 个行业领域。其中，制造业、科技与互联网行业以及服务业位列前三名，分别占据了参调企业总数的 29.2%、16% 及 10.4%。

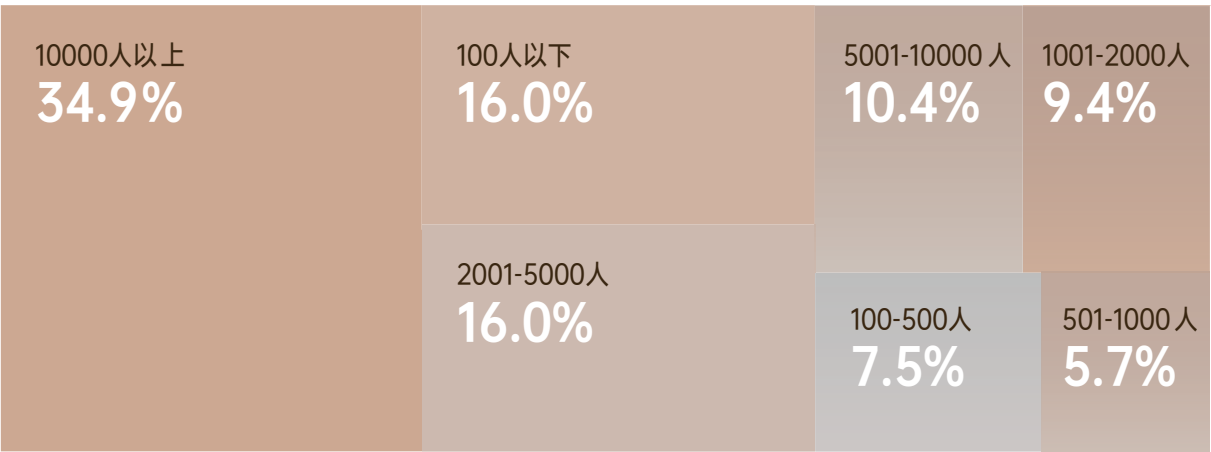
图 1: 参调企业所属行业分布



2. 企业规模

参与本次调研的企业中，近八成企业规模超过千人，具体细分如下：万人以上企业接近 35%，5001 至 10000 人的企业超过 10%，而 2001 至 5000 人的企业则占据了 16% 的份额，1001 至 2000 人的企业比例也接近 10%。

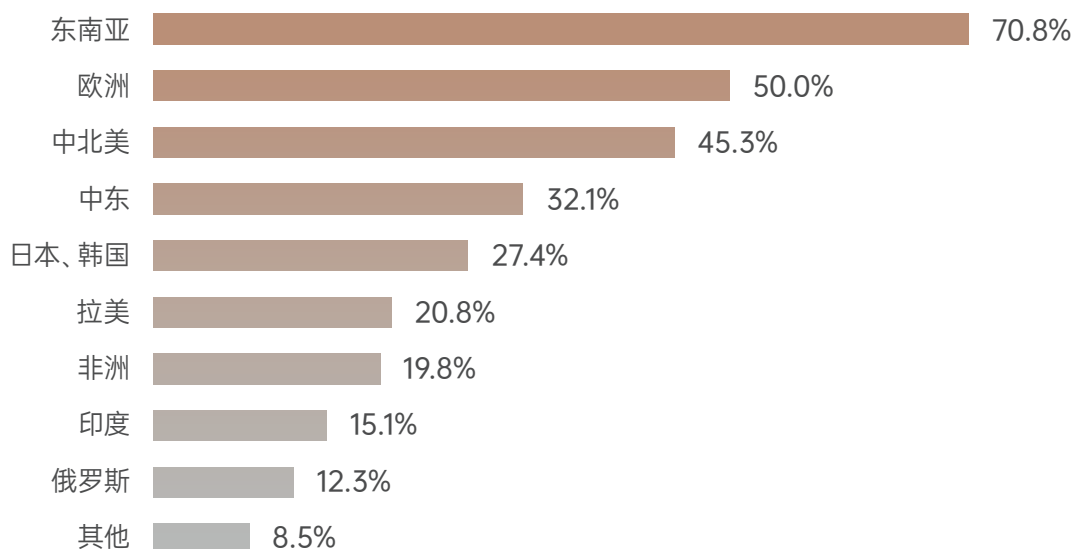
图 2: 参调企业规模



3. 出海目的地

在参与调研的企业中, 其关注度最高的三大海外市场依次为东南亚、欧洲以及中北美洲, 其中, 关注东南亚市场的企业占比高达 70.8%, 关注欧洲市场的企业占比为 50%, 关注中北美洲市场的企业占比则为 45.3%。

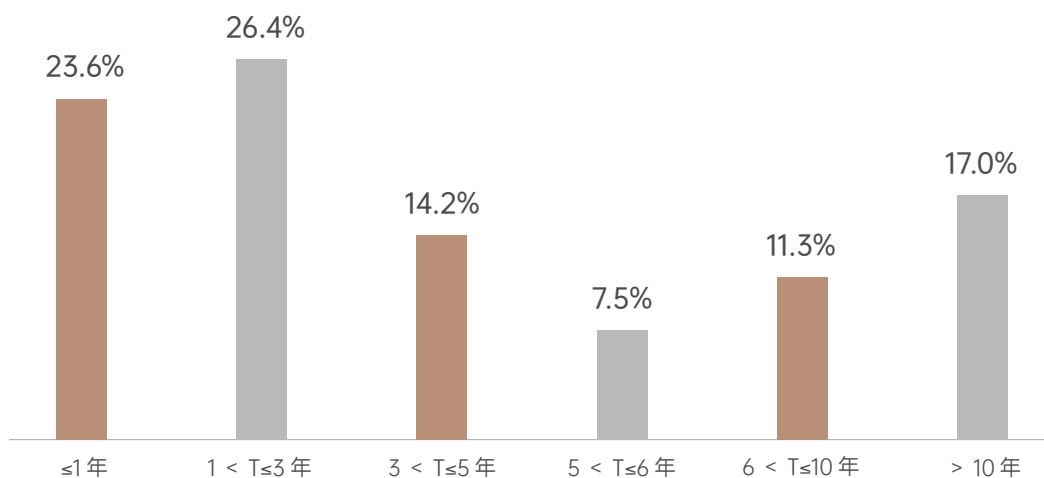
图 3: 参调企业关注的海外市场



4. 出海时间

参与调研的企业中, 超过 60% 的企业其海外拓展时间不超过五年, 其中, 海外拓展时间不超过三年的企业占据了参与调研企业总数的半数; 另有 17% 的参与调研企业, 其海外拓展历程已超过十年。

图 4: 参调企业出海时间统计



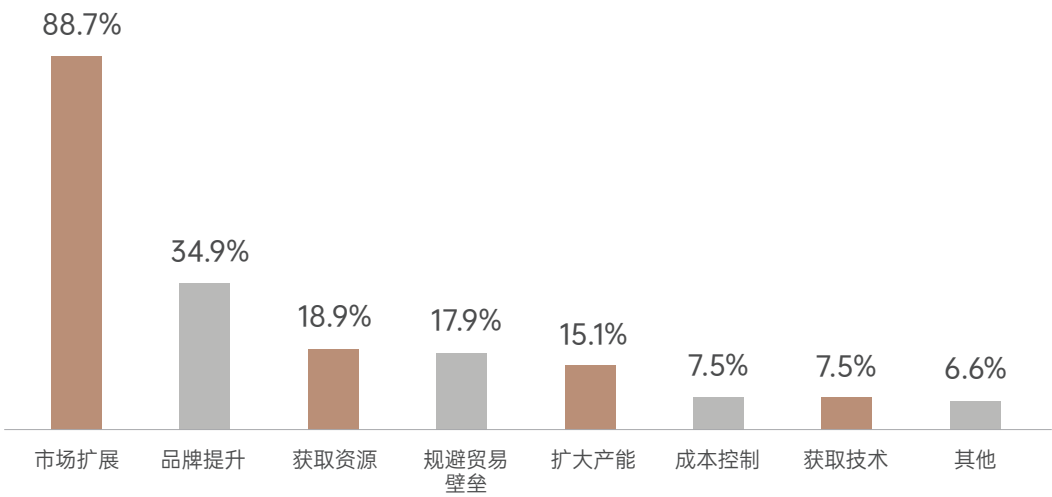
企业的出海目标及主要挑战

“ 市场拓展仍是企业出海最主要的目标和诉求，与此同时品牌提升、获取资源、规避贸易壁垒、扩大产能也是较为典型的企业出海诉求。法律法规、文化差异和人才短缺是企业出海面临的主要挑战。 ”

1. 出海目标

参调企业出海的主要目标排名前三的为市场拓展、品牌提升和获取资源，市场扩展是 88.7% 的参调企业的出海目标之一，品牌提升也是 34.9% 的企业出海目标之一。

图 5: 出海的主要目标



那么，如何理解企业的出海目标，以及针对不同的出海目标，应该匹配哪些人力资源管理工作呢，以下是研究院出海课题小组的专家们给出的建议。

表 1: 企业出海目标及 HR 工作重点

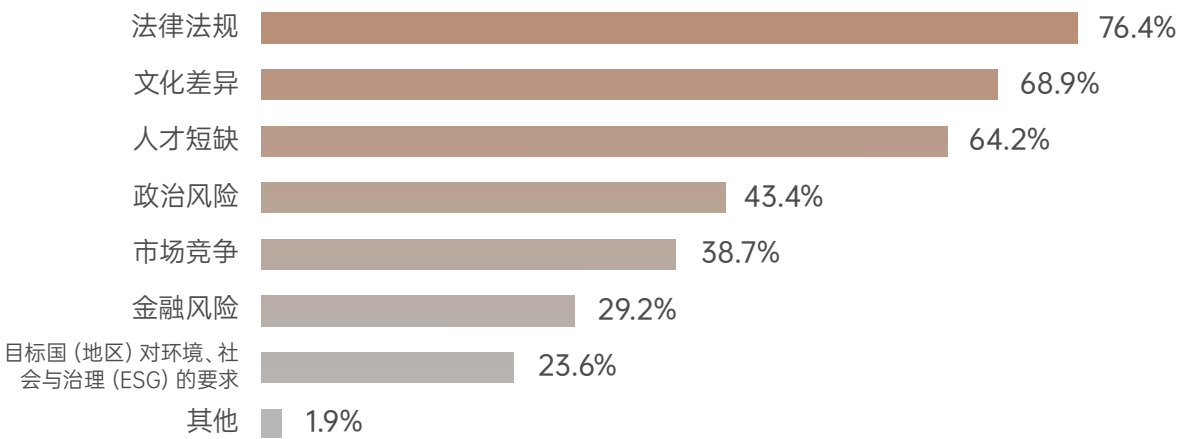
编号	分类	描述	典型企业举例	HR 工作重点
①	市场扩展	把产品或服务推向更广阔的国际市场, 拓展企业的市场份额和客户群体	华为、阿里巴巴、海尔	1. 招聘具备国际市场开拓能力和跨文化沟通能力的营销人才 2. 制定适应不同国家和地区的薪酬福利体系, 以吸引和留住当地优秀人才 3. 了解目标市场的文化和商业习惯, 组织跨文化培训, 提升员工对不同市场文化的理解和适应能力

编号	分类	描述	典型企业举例	HR 工作重点
②	避免贸易壁垒	将生产放到海外, 避免贸易壁垒对业务的影响, 确保产品和服务能够顺利进入目标市场	海尔、格力电器、福耀玻璃	1. 确保遵守当地劳动法规, 处理员工签证和工作许可问题, 建立有效的本地化人力资源管理体系 2. 招聘熟悉当地贸易政策和法规的专业人才 3. 协调国内外团队, 确保信息沟通顺畅, 及时应对贸易政策变化
③	扩大产能	扩大生产能力, 实现国际化运营, 满足不断增长的市场需求	比亚迪、宁德时代	1. 招聘和管理海外工厂的员工, 确保生产效率和质量控制 2. 建立海外员工培训体系, 以提升员工的技能和效率 3. 合理规划人力资源, 确保产能扩张过程中的人员配置合理
④	资源获取	优化企业的资源配置, 如获取更优质的人才、性价比高的劳动力或矿产资源等	腾讯、字节跳动、紫金矿业	1. 吸引和保留顶尖人才, 建立多元化的团队 2. 提供有竞争力的薪酬福利和职业发展机会 3. 建立人才库, 为企业资源获取提供人力支持
⑤	降低成本	降低劳动力、运输、原材料等成本, 提高企业的盈利能力和竞争力	小米、OPPO、富士康	1. 进行成本分析, 优化人力资源成本结构 2. 招聘熟悉当地成本控制的专业人才 3. 推动生产流程优化, 提高劳动效率, 降低成本
⑥	获取技术	获得企业生产经营中所需的重要的技术, 实现持续的技术创新和产业升级	百度、京东方、联想	1. 招聘技术研发人才, 推动技术创新 2. 制定激励政策, 鼓励员工进行技术创新 3. 与国际高校和研究机构合作, 吸引高科技领域的专家和研究人員
⑦	品牌提升	让企业品牌从中国走向世界, 成为全球行业领导者, 提升品牌知名度和美誉度	华为、联想、TCL	1. 招聘品牌营销和公关人才, 提升品牌形象 2. 组织员工参与品牌建设活动, 增强员工对品牌的认同感 3. 培养品牌大使和文化传播者, 强化企业文化的内部推广和外部形象塑造

2. 主要挑战

参调企业在出海过程中遇到的挑战主要来自法律法规、文化差异和人才短缺, 有 76.4% 的企业面临法律法规方面的挑战, 面临文化差异和人才短缺挑战的企业也超过了 60%。

图 6: 在出海过程中遇到的主要挑战



那么, 如何应对这些风险或挑战, 是否有案例可借鉴呢? 以下是研究院出海课题小组的专家们给出的建议。

表 2: 企业出海常见的风险、挑战及应对策略

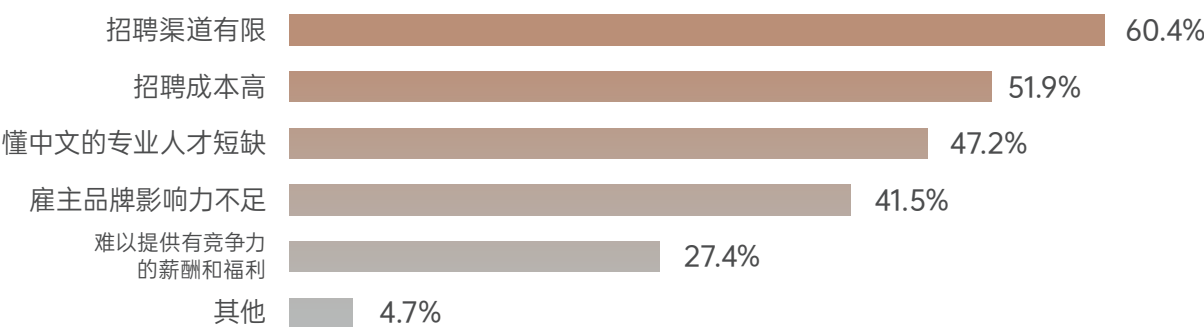
编号	分类	风险或挑战	应对策略	经典案例
①	政治风险	政策变动、地缘政治冲突等	1. 建立政治风险预警机制, 密切关注目标市场的政治动态 2. 加强与当地政府、企业及社会组织的沟通与合作, 积极参与当地公益活动, 提升企业形象 3. 多元化市场布局, 降低对单一市场的依赖 4. 充分利用大使馆、商会及行业协会资源, 获取最新政策信息和支持	小米在印度市场遭遇政策调整风险, 印度政府对中国手机厂商采取审查和限制措施。小米主动与当地政府沟通, 阐述对当地经济发展的贡献与未来规划, 同时加大在印度的本地生产, 创造就业机会, 提升认可度。此外, 小米参与当地公益活动, 塑造良好形象, 缓解政治风险压力
②	金融风险	汇率波动、融资困难等	1. 建立金融风险评估体系, 定期评估汇率、利率等金融风险 2. 多元化融资渠道, 降低融资成本和风险 3. 合理运用金融工具进行套期保值, 降低汇率波动风险 4. 实行稳健的财务管理, 优化资金配置	海尔在海外市场积极应对金融风险。面对汇率波动, 海尔建立评估团队监测汇率变化并制定策略, 运用套期保值工具降低影响。同时, 拓展多元化融资渠道, 与金融机构合作满足资金需求。在财务管理方面, 实行稳健策略, 优化配置提高效率, 为海外业务提供保障
③	法律风险	不同国家法律体系差异、知识产权保护等	1. 组建专业的法律团队, 深入研究目标市场法律政策 2. 与专业法律机构合作, 获取法律咨询和支持 3. 加强知识产权保护, 积极申请专利和商标 4. 定期进行法律合规培训, 提高员工法律意识	华为在全球市场高度重视知识产权保护 and 法律合规, 投入资源研发技术并全球申请专利, 与国际法律机构合作确保海外经营合规, 定期培训员工增强法律意识和操作能力。面对纠纷挑战, 凭借法律团队和合规体系积极应对, 维护合法权益

编号	分类	风险或挑战	应对策略	经典案例
④	文化差异	价值观、消费习惯、管理风格差异等	1. 开展跨文化培训, 提高员工跨文化沟通和协作能力 2. 组建多元化团队, 融合不同文化背景的人才 3. 尊重当地文化习俗, 进行产品和服务的本地化调整 4. 与当地合作伙伴深入合作, 了解市场需求	字节跳动拓展海外市场充分考虑文化差异, 推出 TikTok 时组建多元化国际团队, 了解当地用户需求进行产品本地化优化, 如调整内容推荐算法。同时开展跨文化培训, 提高员工沟通协作能力。此外与当地网红等合作打造特色内容生态, 提升产品影响力和用户粘性
⑤	市场竞争	本土企业竞争、行业巨头压力等	1. 持续创新, 提升产品和服务质量 2. 加强品牌建设和市场营销, 突出差异化竞争优势 3. 建立战略合作伙伴关系, 共同拓展市场 4. 多市场 / 多产品布局, 调整市场策略与产品定位	OPPO 在海外市场面临激烈竞争, 应对本土和国际巨头压力, 持续加大研发投入推出创新手机产品, 如在拍照技术方面的创新。同时加强品牌建设和市场营销, 根据不同市场特点调整策略, 突出差异化优势, 在印度推出高性价比手机。此外积极拓展多市场和多产品布局, 涉足智能穿戴等领域, 扩大市场份额和业务范围
⑥	人才短缺	专业人才匮乏、人才流失等	1. 与当地高校、培训机构合作, 培养专业人才 2. 提供有竞争力的薪酬福利和职业发展机会, 吸引和留住人才 3. 充分利用当地的第三方资源, 如猎头、RPO、当地招聘网站等 4. 加强当地雇主品牌建设, 提升企业在当地的知名度和吸引力	腾讯海外拓展业务积极应对人才短缺, 与当地高校和培训机构合作开展实习项目和培训课程, 在东南亚举办游戏开发大赛选拔人才。提供有竞争力的薪酬福利和职业发展机会, 利用第三方资源扩大招聘渠道, 加强雇主品牌建设提升知名度和吸引力以吸引人才
⑦	ESG 相关	环保标准差异、社会责任履行不到位等	1. 建立完善的 ESG 管理体系, 明确企业的环境、社会和治理目标 2. 加强环境治理和资源节约, 推广可持续发展理念 3. 积极参与当地社会公益活动, 提升企业社会形象 4. 借助第三方力量构建企业的 ESG 评价和管理体系	阿里巴巴在海外市场积极推动绿色物流与履行社会责任。旗下菜鸟网络推广绿色包装及可持续物流方案, 如研发可降解材料、优化配送路线。积极参与公益活动, 如在非洲助农民销售农产品。借助第三方构建 ESG 体系并发布报告, 展示努力成果

出海人才及招聘策略

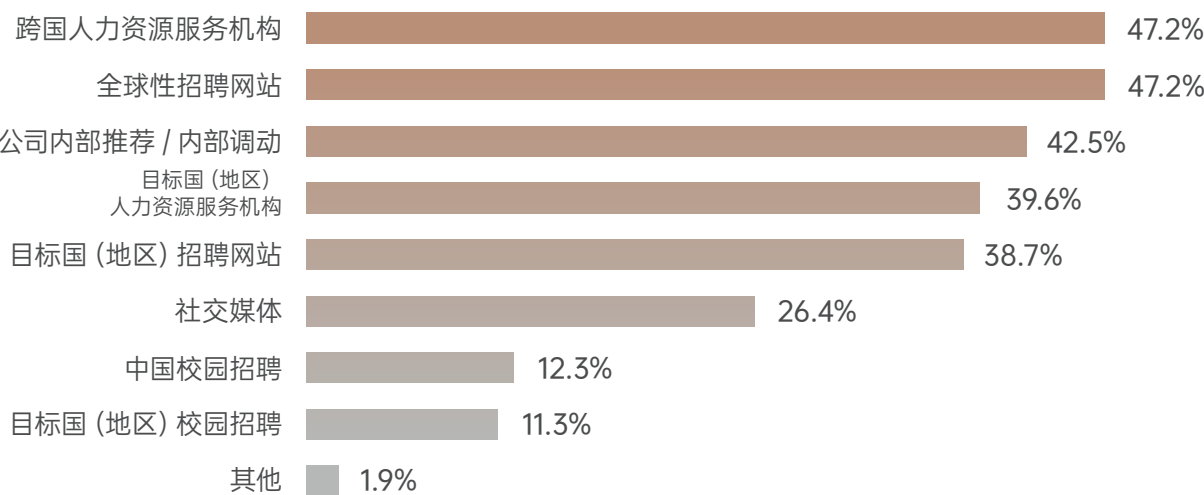
“人才,毫无疑问是企业出海成败的关键,特别是销售岗位、管理岗位、技术与研发岗位更是重中之重。但企业在海外人才招聘中普遍遇到招聘渠道有限、招聘成本高、懂中文的专业人才短缺和雇主品牌影响力不足等挑战: 60.4% 的企业在海外人才招聘中遇到过招聘渠道有限的困难、51.9% 的企业面临招聘成本高, 还有接近一半的企业面临着懂中文的专业人才短缺和雇主品牌影响力不足的困难。”

图 7: 海外人才招聘遇到的困难



跨国人力资源服务机构和全球性招聘网站成为企业属地化用工的主要招聘渠道, 内部推荐和内部调动也起着积极的作用, 参调企业在出海后使用的招聘渠道和策略最多的是跨国人力资源服务机构和全球性招聘网站, 其次是公司内部推荐 / 内部调动, 选择目标国 / 地区人力资源服务机构的企业也接近 40%。

图 8: 出海后的主要招聘渠道和策略



1. 招聘挑战及应对策略

针对出海企业在人才招聘方面遇到的挑战,研究院出海课题小组的专家们建议如下:

招聘成本高

- ◆ 利用线上招聘平台: 选择专业的国际招聘平台以及在目标市场有广泛影响力的社交平台进行招聘, 降低传统招聘渠道的费用。
- ◆ 建立人才库: 对曾经投递简历、面试过但未录用的候选人以及主动搜寻到的潜在人才进行分类管理, 以便在有需求时快速联系, 减少重复招聘成本。
- ◆ 与当地院校合作: 开展实习项目或校园招聘活动, 提前锁定人才, 降低招聘后期的培训成本。
- ◆ 员工推荐: 设立奖励机制, 鼓励现有员工推荐合适的人才, 这种方式通常成本较低且推荐的人才质量较高。

企业案例: 字节跳动在全球范围内拓展业务时, 积极利用线上招聘平台和社交网络进行招聘宣传。通过在领英 (LinkedIn) 等专业平台发布职位信息, 吸引了大量来自不同国家和地区的专业人才。同时, 字节跳动设立了丰厚的员工推荐奖励, 员工推荐成功入职的比例较高, 有效降低了招聘成本。

懂中文的专业人才短缺

- ◆ 语言培训: 为有潜力的当地员工提供中文培训课程, 提高他们的中文水平和对中国企业文化的理解。
- ◆ 招聘多语言人才: 在招聘时不局限于懂中文的人才, 而是寻找掌握多种语言 (包括当地语言和英语等) 的专业人才, 通过内部培训和文化融合, 让他们逐渐了解中国企业的业务和文化。
- ◆ 与当地中文教育机构合作: 参与或赞助中文教育项目, 提高当地中文教育水平, 为未来的人才储备奠定基础。

企业案例: 华为在海外市场面临懂中文的专业人才短缺问题时, 一方面积极招聘多语言人才, 通过内部培训体系提升他们对华为技术和文化的理解。另一方面, 华为与当地的中文教育机构合作, 开展中文培训课程和文化交流活动, 培养了一批既懂专业技术又了解中国文化的人才。

雇主品牌影响力不足

- ◆ 本地化品牌建设: 根据当地市场的特点和文化, 制定有针对性的雇主品牌推广策略。展示企业对当地社会的贡献、员工的发展机会和良好的工作环境。
- ◆ 社交媒体营销: 利用当地的社交媒体平台, 分享企业的故事、员工的成功案例和企业文化, 提高企业的知名度和美誉度。
- ◆ 参与当地活动: 参加行业展会、公益活动等, 展示企业的实力和社会责任感, 提升雇主品牌形象。
- ◆ 提供优质的员工体验: 从招聘流程、入职培训、职业发展等方面为员工提供良好的体验, 让员工成为企业的品牌代言人。

企业案例：小米在印度等海外市场积极开展本地化的雇主品牌建设。通过在当地社交媒体上分享小米产品的创新故事、员工的成长经历以及企业对当地社会的贡献，吸引了大量当地人才的关注。同时，小米积极参与当地的科技展会和公益活动，提升了品牌知名度和美誉度。

难以提供有竞争力的薪酬和福利

- ◆ 灵活薪酬体系：根据当地市场行情和人才需求，制定灵活的薪酬体系，包括基本工资、绩效奖金、股权激励等。
- ◆ 非货币福利：提供丰富的非货币福利，如弹性工作时间、远程办公、职业发展机会、培训课程、健康保险等，提高员工的整体福利水平。
- ◆ 文化融合：营造良好的企业文化氛围，让员工感受到企业的关怀和尊重，提高员工的忠诚度和满意度。

企业案例：阿里巴巴在海外市场招聘时，虽然在薪酬方面可能不一定是最高的，但通过提供丰富的非货币福利和良好的职业发展机会吸引人才。例如，阿里巴巴为员工提供全球轮岗机会、专业培训课程和弹性工作制度等。同时，阿里巴巴注重文化融合，营造了开放、创新的企业文化氛围，让员工在工作中感受到成就感和归属感。

2. 招聘渠道

以下为出海企业常见招聘渠道：

表 3：出海企业常见招聘渠道

编号	渠道	典型代表	补充说明
①	全球性招聘网站	领英 (LinkedIn) , Indeed, Monster, Glassdoor, ZipRecruiter, CareerBuilder	领英在专业人士社交和招聘方面具有广泛影响力; Indeed 整合大量招聘信息; Monster 是知名的招聘平台之一; Glassdoor 有公司评价、薪资信息等特色内容; ZipRecruiter 利用智能匹配技术提高招聘效率; CareerBuilder 职位资源丰富, 搜索功能强大
②	目标国招聘网站	美国: CareerBuilder, Glassdoor; 拉丁美洲地区: Bumeran ; 德国: Xing、Stepstone; 法国: Apec; 日本: マイナビ、リクナビ; 亚洲地区: JobsDB , Jobstreet, 智联招聘海外版等	不同国家的当地的招聘网站, 擅长招聘的群体不同, 比如, 新加坡的招聘网站, jobstreet 网站更适合招聘白领岗位; fastjobs 更适合蓝领岗位
③	行业特定招聘网站	HiredChina: 专注于外籍人才招聘; SinoJobs: 主要面向中欧地区的人才招聘; Techno Empleo: 西班牙的一个专注于 IT 人才招聘的网站	针对特定行业或地区的人才招聘, 能够更精准地找到符合要求的专业人才

编号	渠道	典型代表	补充说明
④	校园招聘渠道	各国高校的就业中心网站; 国际校园招聘平台: 如 GlobalCareer (全球职业网); 专门为国际学生和企业提供校园招聘服务	高校是人才的重要来源, 通过与高校合作可以招聘到优秀的应届毕业生
⑤	社交媒体	国际版抖音 (TikTok), Facebook, Twitter, Instagram, LinkedIn, Xing, Glassdoor (社交属性方面)	社交媒体平台具有广泛的用户基础, 可以通过发布招聘信息、制作有趣的视频等方式吸引潜在候选人; LinkedIn 是全球知名职场社交平台; Xing 主要在德语区国家流行; Glassdoor 除招聘信息外还有社交互动功能
⑥	跨国人力资源服务机构	光辉国际(Korn Ferry)、瀚纳仕(Hays)、万宝盛华 (ManpowerGroup)、智联招聘	这些机构拥有丰富的人才资源和专业的招聘团队, 能够为企业提供高端人才的招聘服务。其中智联招聘是国内唯一一个全球招聘的猎头平台
⑦	目标国人力资源服务机构	美国: Robert Half, Kforce; 英国: Michael Page, Hays Specialist Recruitment; 澳大利亚: Hays Specialist Recruitment, Seek Limited	当地的人力资源服务机构更了解本国市场, 能够提供更具针对性的招聘解决方案
⑧	人才招聘会	国际人才招聘会: 在一些国际大都市, 如纽约、伦敦、东京等, 经常会举办国际人才招聘会; 行业专场人才招聘会: 针对特定行业的人才招聘会, 例如科技行业、金融行业等	人才招聘会为企业和求职者提供了面对面交流的机会, 提高招聘效率
⑨	中国总部统筹的国际化人才项目	管培生、派遣、内推, 如: 华为“未来种子计划”、中兴通讯“蓝剑计划”等	企业通过自身的人才项目, 培养和吸引具有国际化视野和能力的人才

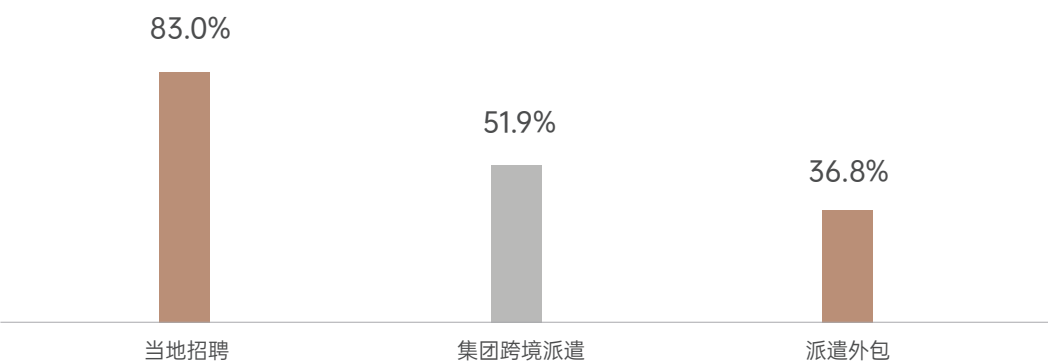
出海企业用工模式

“ 随着中国企业加速全球化布局, 用工模式的选择与管理日益成为企业出海过程中的关键议题。本次调研显示, 企业在海外用工模式呈现多元化特征, 以属地化用工为主, 总部外派为辅的格局已经形成。 ”

1. 用工模式组合

调研数据显示, 超过 80% 的受访企业将本地招聘作为主要用工模式, 51.9% 的企业同时采用集团跨境派遣方式, 另有超过三分之一的企业选择派遣、外包模式。这种多元化用工策略既能满足企业快速进入市场的需求, 又可以有效平衡用工风险和成本。

图 9: 目标国 / 地区的主要用工模式



属地化用工占据主导地位的原因主要有三个方面: 首先, 本地员工对当地市场环境、商业文化和消费者需求具有天然的理解优势; 其次, 属地化用工有助于降低人力成本, 提升企业运营效率; 第三, 越来越多的国家开始收紧外籍人员工作签证政策, 促使企业不得不加大大地招聘力度。

针对企业出海所需的关键岗位的人才策略, 以下是研究院出海课题小组的专家给出的建议。

表 4: 出海企业典型岗位及人才策略

编号	岗位描述	人才策略建议
①	管理岗位 如: 海外分公司总经理、区域业务总监、海外项目负责人等	初期为了确保公司战略和文化的准确传达并快速搭建管理架构, 建议以总部外派为主, 搭配少量本地招聘。随着业务发展, 逐步增加本地招聘比例, 因为随着业务深入, 本地招聘的管理人员更熟悉当地市场和文化, 能更好地融入当地商业环境, 降低沟通成本和文化冲突
②	技术与研发岗位 如: 软件工程师 (技术驱动型企业海外岗位)、机械工程师 (产能驱动型企业海外岗位)、电子工程师 (技术驱动型)、化工工程师 (产能驱动型) 等	技术驱动型企业初期为快速利用当地创新资源和技术人才, 以本地招聘有创新能力的人才为主, 结合总部少量技术专家外派指导, 后期根据业务发展调整比例。产能驱动型企业前期为确保生产顺利进行, 以总部外派技术骨干为主, 逐步培养本地技术人员, 因为后期培养本地技术人员可以降低成本并提高效率
③	销售岗位 如: 海外区域销售代表、海外大客户销售经理、海外电商销售专员等	以本地招聘为主, 总部可定期派遣销售培训人员进行指导, 因为销售岗位需要深入了解当地市场和客户需求, 本地人员具有天然的优势, 总部派遣培训人员可以确保销售策略的一致性和提升销售团队的专业水平
④	生产岗位 如: 海外工厂生产主管、生产线工人、海外仓储物流主管等	以本地招聘为主, 总部可外派少量生产管理专家进行流程优化和培训, 因为生产岗位依赖当地的劳动力资源, 本地招聘可以降低用工成本和管理难度, 总部外派专家可以提升生产效率和质量
⑤	职能岗位 (财、税、法、人力) 如: 海外财务经理、海外人力资源专员、海外法务顾问、海外税务专员等	管理岗位初期为确保公司政策的准确执行和与总部的沟通顺畅, 以总部派遣为主, 一线岗位以本地招聘为主。随着业务发展, 逐步培养本地管理人才, 因为一线岗位本地招聘可以更好地适应当地法规和文化, 提高工作效率, 随着业务发展, 培养本地管理人才可以增强团队的稳定性和适应性

2. 海外派遣方式创新

在员工派遣策略方面,企业呈现多样化特征。调研数据显示,67.9%的企业采用公司内部直接外派方式,42.5%的企业选择境外劳务合作外派。这两种方式的结合使用,体现了企业在降低用工风险和保持管理效率之间寻求平衡的策略选择。

公司内部直接外派模式主要应用于高管、技术专家等核心岗位,这类人才往往承担着企业战略落地、技术转移和管理体系搭建等重要职责。而境外劳务合作外派则更多地应用于专业技术人员、基层管理者等岗位,这种方式可以有效降低企业的直接管理成本,并有效控制法律风险。

图 10: 在出海过程中派遣员工的方式



以下为研究院出海课题小组帮助大家整理的公司内部直接外派和对外劳务合作外派的对比说明:

表 5: 公司内部直接外派和对外劳务合作外派的对比

项目	公司内部直接外派	对外劳务合作外派
适用场景	✓ 海外项目对业务专业性和公司文化传承要求高 ✓ 海外市场开拓初期需要有经验的员工搭建业务框架	✓ 海外项目需要大量短期或季节性动力 ✓ 公司对当地市场不熟悉,借助劳务合作机构资源和经验
人员来源	公司内部优秀员工,公司直接管理	通过劳务合作机构招聘,与劳务合作机构共同管理或劳务合作机构主要管理
成本	较高,包括:薪酬补贴、生活安置等费用	成本较低,但可能有劳务合作费用及培训成本
风险	公司对员工健康等问题承担责任较大	可能存在人员不稳定、劳务纠纷等风险
注意事项	做好员工选拔和培训,提供合理薪酬福利和生活保障,建立有效沟通机制	选择正规劳务合作机构,签订明确协议;严格筛选劳务人员,加强培训和管理,建立考核机制

3. 雇佣方式

出海企业的用工形式主要包括全职雇员、兼职雇员、劳务派遣、项目外包等多种方式, 其中较为创新的是 EOR (名义雇主) 模式的广泛应用。这些用工形式在不同场景下各具特色和优势:

全职雇员模式

全职雇员仍是海外业务核心岗位的主要用工形式。这种模式最适合企业的管理岗位、技术研发等重要职位, 能够确保人才稳定性和忠诚度。调研显示, 超过 90% 的受访企业在海外市场都设立了全职岗位, 尤其是在企业战略布局的重点区域。

EOR 模式

近年来, EOR 模式在出海企业中的应用快速增长。这种模式特别适合初次进入新市场的企业, 可以帮助企业快速实现合规用工, 降低管理成本。调研数据显示, 已有超过 46% 的受访企业在某些国家或地区采用过 EOR 模式。

项目外包模式

项目外包已成为出海企业重要的补充性用工方式。这种模式主要应用于 IT 开发、营销推广、物流配送等专业性较强的业务领域。项目外包不仅能够帮助企业快速获取所需的专业能力, 还可以有效控制用工成本和管理风险。值得注意的是, 在选择外包服务商时, 企业需要特别关注其专业能力、服务口碑以及合规性等因素。

劳务派遣模式

劳务派遣在制造业、建筑业等劳动密集型领域的海外项目中应用广泛。这种模式可以帮助企业有效应对用工高峰, 灵活调配人力资源。然而, 各国对劳务派遣的政策限制差异较大, 企业需要深入了解当地相关法律法规, 选择具有资质的劳务派遣机构开展合作。

以下为出海企业的主流用工形式、适用场景和注意事项。

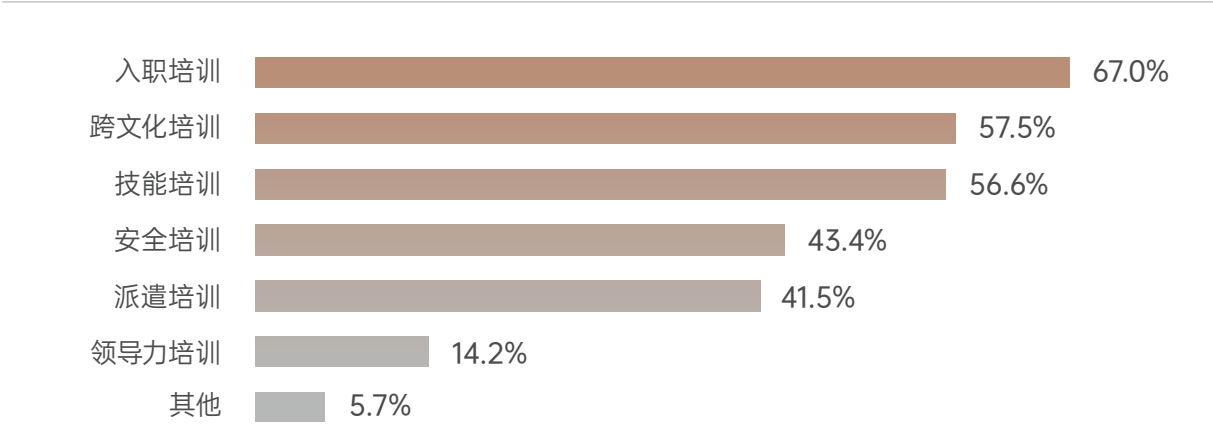
表 6: 出海企业常见用工形式及注意事项

编号	用工形式	说明	适用场景	注意事项
①	全职雇员	与企业签订正式劳动合同, 在规定的时间内为企业提供服务, 享受企业提供的各种福利和保障	适用于企业核心业务岗位、需要长期稳定投入的工作。如企业的管理岗位、技术研发岗位等	1. 严格遵守当地劳动法律法规, 包括工资、工时、福利等方面的规定 2. 建立完善的绩效考核体系, 激励员工积极工作 3. 注意员工的职业发展规划, 提供培训和晋升机会
②	兼职雇员	以非全日制的形式为企业工作, 工作时间相对较短, 通常按小时或按任务计酬	1. 适用于阶段性、临时性的工作任务, 如项目高峰期的辅助工作 2. 对于一些特定技能需求但工作量不大的岗位, 如翻译、设计等	1. 明确工作任务和工作时间, 避免模糊不清导致纠纷 2. 工资支付要及时准确, 遵守当地兼职用工的规定 3. 由于兼职员工的稳定性相对较低, 可能需要有备用人员计划
③	名义雇主 EOR	企业通过与专业的 EOR 服务提供商合作, 由 EOR 公司作为名义雇主, 负责处理员工的雇佣手续、工资发放、社保缴纳等事务	1. 企业在新进入一个国家或地区市场时, 对当地劳动法规不熟悉的情况下, 可以借助 EOR 快速开展业务 2. 对于短期项目或临时性的业务拓展, 使用 EOR 可以降低用工风险和管理成本	1. 选择正规、可靠的 EOR 服务提供商, 确保其具备专业的服务能力和良好的信誉 2. 明确双方的权利和义务, 签订详细的服务协议 3. 关注当地法规变化, 及时调整与 EOR 的合作方式
④	独立顾问 (IC)	以个人身份为企业提供专业咨询或服务, 通常按照项目或任务收费, 与企业没有正式的雇佣关系	1. 企业在特定领域需要专业的专家意见或技术支持时, 如法律咨询、财务顾问等 2. 对于短期的项目需求, 且不需要长期雇佣员工的情况	1. 签订明确的服务合同, 约定服务内容、费用、期限等关键条款 2. 确保独立顾问具备相应的资质和能力, 进行必要的背景调查 3. 注意税务合规问题, 明确双方在税务方面的责任
⑤	劳务派遣	由劳务派遣单位与劳动者订立劳动合同, 把劳动者派向其他用工单位, 再由其他用工单位向派遣单位支付服务费用的一种用工形式	1. 企业需要大量劳动力但不想承担长期雇佣的风险和成本时 2. 对于一些辅助性、临时性的岗位, 如后勤、客服等	1. 选择合法合规的劳务派遣单位, 确保其具备相应的资质 2. 明确劳务派遣员工的工作内容、工作条件和权益保障 3. 遵守当地关于劳务派遣的法律法规
⑥	项目外包	企业将特定的项目或业务流程外包给专业的服务提供商, 由服务提供商负责组织人员完成项目任务	1. 对于非核心业务或专业性较强的业务, 如软件开发、物流配送等 2. 企业希望降低成本、提高效率、专注于核心业务发展时	1. 对外包服务提供商进行严格的评估和筛选, 确保其具备专业能力和良好信誉 2. 签订详细的外包合同, 明确项目目标、质量标准、交付期限等 3. 建立有效的沟通和监督机制, 确保项目顺利进行

4. 人才培养支持体系

在出海企业针对派遣员工的培训, 最为重视的培训领域包括: 入职培训、跨文化培训以及技能培训。这些培训旨在确保员工能够迅速适应新环境、掌握跨文化沟通技巧以及提升专业技能, 从而为企业的海外发展奠定坚实的人才基础。

图 11: 出海企业员工派遣培训计划和具体内容



在这些培训项目中,入职培训和技能培训是大家较为熟悉的、具有企业特色的常规培训。如下是针对跨文化、安全、派遣和领导力这几项培训项目的内容建议和经典的理论模型:

跨文化培训

- ◆ 文化认知: 帮助员工了解不同国家和地区的文化特点、价值观、信仰、风俗习惯等。例如, 日本注重集体主义和等级制度, 美国强调个人主义和自由平等, 了解这些差异能让员工更好地理解当地的行为模式和思维方式。
- ◆ 沟通方式: 包括语言学习、非语言沟通 (如肢体语言、表情、眼神等) 的差异以及不同文化背景下的沟通习惯。比如, 在一些中东国家, 眼神交流的方式和时长与西方国家有很大不同。
- ◆ 商务礼仪: 教授不同文化场景下的商务礼仪规范, 如见面礼节、会议礼仪、宴请礼仪等。例如, 在法国商务宴请中, 对葡萄酒的品鉴和相关礼仪是很重要的一部分。
- ◆ 冲突解决: 指导员工如何识别和理解因文化差异导致的冲突, 并学习有效的解决方法, 以避免冲突升级影响工作和人际关系。

经典模型

六维度跨文化模型: 从多个维度分析不同文化之间的差异, 帮助员工建立全面的跨文化认知框架, 如价值观维度 (个人主义与集体主义)、沟通方式维度 (直接与间接沟通)、时间观念维度 (线性时间与循环时间) 等。

文化适应模型: 强调员工在跨文化环境中经历的不同阶段, 包括蜜月期、文化休克期、适应期和融合期, 让员工对自己的跨文化适应过程有清晰的认识和心理准备。

安全培训

- ◆ 当地安全形势: 介绍派遣目的地的政治局势、社会稳定性、治安状况、恐怖主义活动风险等, 让员工对当地的整体安全环境有清晰的认识。例如, 某些中东和非洲国家可能存在较高的政治动荡和恐怖主义威胁。
- ◆ 安全政策法规: 培训员工了解当地的安全相关政策法规、劳动法规以及企业自身的安全管理制度, 确保员工在当地的行为合法合规, 同时知道如何在法规框架内保护自己和企业的安全。
- ◆ 个人安全防护: 教授员工个人安全防护技能, 如基本的自卫技巧、紧急避险方法、应急逃生技能等。例如, 在地震频发的地区, 员工需要掌握地震应急逃生知识和技能。
- ◆ 信息安全: 强调在海外工作中保护企业和个人信息安全的重要性, 培训员工如何防范网络攻击、信息泄露等安全风险, 以及正确使用和保护电子设备和信息存储介质。

经典模型

安全风险评估模型: 帮助企业对海外派遣项目的安全风险进行全面评估, 包括风险识别、风险分析和风险评价等环节, 以便制定相应的安全措施和应急预案。该模型通常考虑的因素有当地的政治、经济、社会、自然环境等。

事故因果连锁模型: 分析安全事故发生的原因和因果关系, 帮助员工理解安全事故的发生机制, 从而在工作中避免不安全行为和不安全状态, 预防事故的发生。

派遣培训

- ◆ 派遣政策与流程: 详细讲解企业的海外派遣政策, 包括派遣的条件、期限、薪酬福利、回国安排等, 以及派遣的申请、审批、签约等流程, 确保员工清楚了解自己的权益和义务。
- ◆ 目的地工作环境与生活环境: 介绍派遣目的地的工作条件、工作时间、工作强度等工作环境方面的情况, 以及当地的居住条件、生活设施、医疗保障、教育资源等生活环境方面的信息, 帮助员工做好心理和生活准备。
- ◆ 文化适应与心理调适: 除了跨文化培训中的文化适应内容外, 还重点关注员工在海外派遣过程中的心理调适, 帮助员工应对可能出现的孤独感、文化冲击、工作压力等心理问题, 保持良好的心态和工作状态。
- ◆ 职业发展规划: 协助员工制定海外派遣期间的职业发展规划, 明确在海外工作的目标和发展方向, 同时为员工提供回国后的职业发展建议和支持, 确保员工的海外派遣经历对其职业发展有积极的影响。

经典模型

胜任素质模型: 通过分析海外派遣岗位所需的胜任素质, 如专业技能、沟通能力、团队协作能力、适应能力等, 评估员工是否具备相应的素质, 并为员工提供有针对性的培训和发展计划, 以提高员工的胜任能力。

需求分析模型: 根据员工的个人需求、企业的业务需求以及派遣目的地的环境需求, 对员工的培训需求进行全面分析, 从而确定培训的内容、方式和时间, 确保培训的有效性和针对性。

领导力培训

- ◆ **战略思维:** 培养领导者具备全球视野和战略眼光,能够准确把握国际市场的发展趋势和企业的发展方向,制定符合企业海外发展战略的决策。例如,领导者需要了解不同国家和地区的市场需求、竞争态势、政策法规等,以便制定针对性的市场拓展策略。
- ◆ **团队管理:** 教授领导者如何在跨文化环境下组建、管理和激励团队,包括团队成员的选拔、培训、沟通、协调等方面的技能,以及如何处理团队内部的文化冲突和矛盾。
- ◆ **变革管理:** 帮助领导者应对海外业务中可能遇到的各种变革和挑战,如组织架构调整、业务模式转型、市场环境变化等,培养领导者的变革管理能力和创新思维。
- ◆ **沟通与协作:** 提升领导者的跨文化沟通能力和国际协作能力,包括与不同文化背景的员工、客户、合作伙伴进行有效的沟通和协作,建立良好的人际关系和合作关系。

经典模型

领导力阶梯模型: 将领导力的发展分为不同的阶段,从管理自我到管理他人、管理经理人员、管理职能部门、事业部总经理、集团高管到首席执行官,每个阶段都有不同的领导技能和职责要求,帮助领导者明确自己的发展方向和提升目标。

情境领导力模型: 根据员工的不同状态(如工作能力和工作意愿的高低),领导者采用不同的领导风格,包括指令、教练、支持和授权等,以提高领导的有效性和员工的绩效。

5. 未来发展趋势

基于前面的调研数据分析,我们发现出海企业的用工模式呈现出以下发展趋势:

- ◆ **属地化用工比例将继续提升。**随着企业对海外市场的深入了解和本土化战略的推进,预计未来五年内,属地化用工占比将进一步提高到 85% 以上。
- ◆ **用工方式将更加灵活多样。**除传统的全职雇佣外,项目制用工、独立顾问、小时工等用工方式将获得更广泛应用。特别是在新兴市场,这种灵活用工模式可以帮助企业更好地应对市场不确定性。
- ◆ **数字化管理工具的应用将全面普及。**调研发现,已有超半数企业在海外人力资源管理中应用数字化工具,预计这一比例在未来三年内将达到 90% 以上。数字化工具不仅能提升管理效率,还能帮助企业更好地进行跨地区人才管理和培养。
- ◆ **合规管理将成为企业用工的重中之重。**随着全球劳动法律法规日益严格,企业需要投入更多资源确保用工合规性,这也将推动更多企业选择专业的人力资源服务机构开展合作。

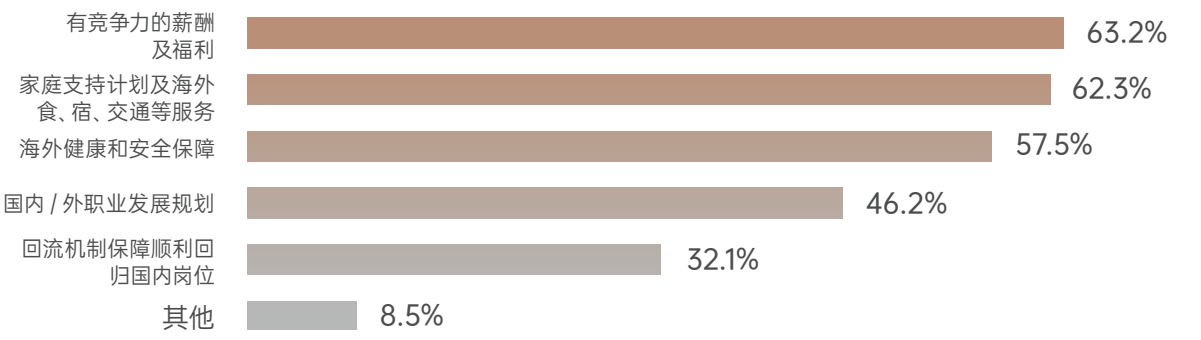
出海企业对外派员工的支持与保障

“ 参调企业始终将海外员工放在重要位置，高度重视他们的工作、生活以及发展情况。无论是工作上的专业指导，还是生活中的衣食住行，都细致考量。在外派员工相关事务方面更是投入颇多心力，全方位、多样化的支持与保障措施接连推出，且多次呈现对这些举措的重视与落实，尽显其在保障海外员工权益方面的拳拳用心。 ”

1. 出海企业对外派员工的支持与保障

参调企业在支持派遣至海外工作的员工发展方面，采取了全面且多样化的措施。其中，最为显著的支持举措包括提供具有竞争力的薪酬与福利待遇，同时，推出家庭支持计划，还提供了海外食宿交通服务及海外健康和安全保障。

图 12: 对派遣到海外员工发展的支持措施



生活保障

- ◆ 提供舒适的住宿条件: 在员工外派前，确保为其安排安全、舒适且交通便利的住所。可以考虑租用当地高档公寓或与可靠的房屋中介合作。
- ◆ 饮食补贴或提供餐饮设施: 了解当地的饮食文化和习惯，为员工提供适当的饮食补贴，或者在办公场所设置食堂或提供餐饮设施，确保员工能够吃到符合口味的食物。
- ◆ 交通补贴和便利: 为员工提供交通补贴或安排公司班车，方便员工上下班和出行。同时，提供当地的交通指南和安全注意事项，帮助员工尽快适应当地的交通环境。

职业发展

- ◆ 明确晋升通道: 向外派员工明确在海外工作期间的晋升机会和职业发展路径，让他们看到自己的努力和付出能够得到回报。例如，制定专门的外派员工晋升制度，优先考虑外派员工的晋升申请。
- ◆ 培训与学习机会: 提供各种培训和学习机会，帮助员工提升专业技能和综合素质。可以组织内部培训、邀请外部专家授课或资助员工参加当地的培训课程和研讨会。
- ◆ 轮岗和跨部门合作: 鼓励外派员工参与轮岗和跨部门合作，拓宽他们的工作经验和视野。这不仅有助于员工的个人发展，也能促进企业内部的知识共享和团队协作。

心理健康

- ◆ 心理咨询服务: 为外派员工提供心理咨询服务, 帮助他们应对工作压力、文化适应和孤独感等问题。可以与专业的心理咨询机构合作, 为员工提供定期的心理咨询和辅导。
- ◆ 团队建设活动: 组织丰富多彩的团队建设活动, 增强员工之间的凝聚力和归属感。例如, 举办户外拓展活动、文化交流活动或节日庆祝活动。
- ◆ 家属关怀: 关注外派员工的家属, 为他们提供必要的支持和帮助。可以组织家属活动、提供医疗保障或教育资源等, 让员工无后顾之忧。

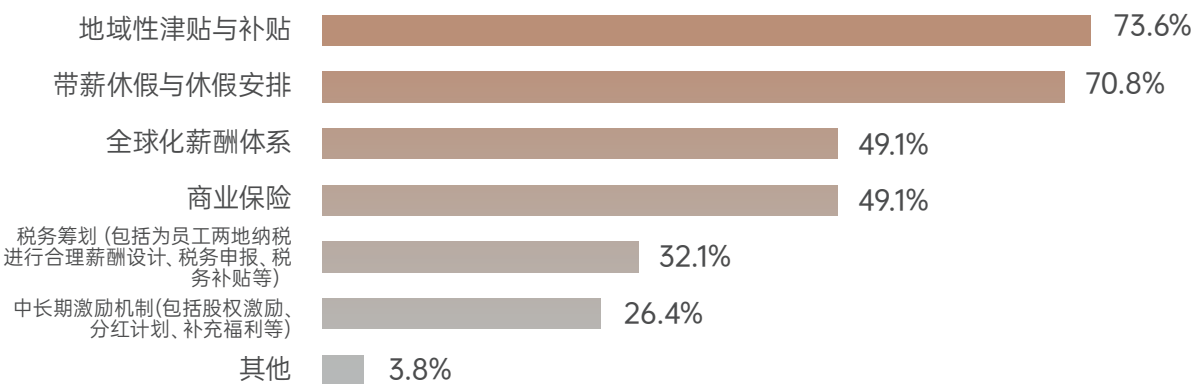
安全保障

- ◆ 安全培训: 在员工外派前, 进行全面的安全培训, 包括当地的安全形势、应急处理方法和自我保护技巧等。定期组织安全演练, 增强员工的安全意识, 提升应急反应能力。

2. 外派员工的薪酬福利

据统计, 超过 70% 的被调查企业在其薪酬福利体系中明确包含了地域性津贴与补贴以及带薪休假与休假安排这两项关键内容。此外, 接近一半的企业进一步将全球化薪酬体系和商业保险也纳入到了其薪酬福利体系的范畴之内。

图 13: 海外雇员的薪酬福利体系



那么, 出海企业应如何根据不同国家和地区的法律规定制定薪酬福利政策呢? 以下是基本的框架和考量因素:

前期调研

- ◆ 了解当地劳动法律法规
- 聘请专业的国际法律顾问或咨询机构, 深入研究目标国家和地区的劳动法律体系, 包括劳动合同法、最低工资标准、工作时间规定、加班补偿政策、带薪休假制度等。例如, 在欧洲一些国家, 对工作时间和加班限制较为严格, 企业需要确保薪酬政策符合这些规定。

关注当地行业特定的法规要求,某些行业可能有特殊的薪酬福利规定,如金融行业的奖金限制等。

- ◆ 研究当地市场行情

进行薪酬调查,了解同行业、同规模企业在当地的薪酬水平和福利标准。可以通过专业的薪酬调研公司、行业协会报告或与当地人力资源服务机构合作获取数据。比如,在发达国家,某些高科技行业的薪酬水平可能较高,企业需要提供具有竞争力的薪酬以吸引人才。

考虑当地的生活成本、物价水平和通货膨胀率。生活成本高的地区通常需要更高的薪酬来维持员工的生活质量。例如,在一些大城市,住房成本较高,企业可以考虑提供住房补贴或协助员工解决住房问题。

- ◆ 了解当地文化差异

了解当地的文化习俗和价值观对薪酬福利的影响。不同文化背景下,员工对福利的需求和重视程度可能不同。例如,在一些注重家庭的国家,提供更多的家庭友好型福利(如育儿补贴、弹性工作时间以照顾家庭等)可能更受员工欢迎。

考虑当地对薪酬透明度的态度。有些国家文化倾向于公开薪酬信息,而有些则较为保守,企业需要根据当地文化调整薪酬沟通策略。

制定政策

- ◆ 确定薪酬结构

基于前期调研结果,设计合理的薪酬结构。一般包括基本工资、绩效奖金、津贴补贴等。例如,在一些高绩效文化的国家,可以适当提高绩效奖金在薪酬中的比例,以激励员工创造更好的业绩。

考虑货币汇率波动对薪酬的影响。如果企业总部在不同国家,需要制定相应的汇率调整机制,确保员工薪酬不受汇率大幅波动的影响。

- ◆ 设计福利套餐

根据当地法律和文化需求,制定多样化的福利方案。这可能包括医疗保险、退休金计划、带薪休假、病假、产假/陪产假、员工培训与发展机会等。例如,在一些国家,法律规定企业必须为员工提供一定比例的退休金缴纳,企业应将其纳入福利政策。

对于跨国企业,可以考虑提供一些全球统一的福利项目,如全球员工援助计划、在线学习平台等,同时结合当地特色福利,以增强员工的归属感和满意度。

- ◆ 建立沟通机制

向员工清晰地传达薪酬福利政策,确保他们了解自己的权益和待遇。可以通过员工手册、内部培训、一对一沟通等方式进行传达。

建立反馈渠道,鼓励员工提出对薪酬福利政策的意见和建议,以便企业及时调整和改进政策。

合规执行与监督

- ◆ 确保合规操作

在实施薪酬福利政策过程中,严格遵守当地法律规定,及时办理相关的税务申报、社保缴纳等手续。例如,在一些国家,企业需要按照员工工资的一定比例缴纳社会保险费用,企业应确保按时足额缴纳。

定期审查薪酬福利政策的执行情况,确保政策的一致性和公平性。对违反政策的行为及时纠正和处理。

◆ 持续监督与调整

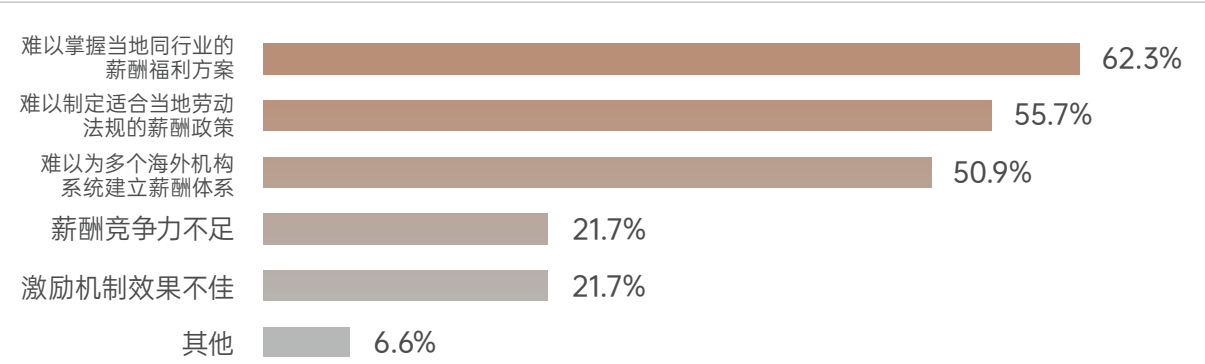
密切关注当地法律变化和市场动态，及时调整薪酬福利政策以保持竞争力和合规性。例如，如果当地政府提高了最低工资标准，企业应相应调整员工的基本工资。

定期评估薪酬福利政策的效果，通过员工满意度调查、离职率分析等方式了解政策的实施效果，以便进行进一步的优化和改进。

3. 薪酬福利相关挑战

在海外薪酬福利领域，企业面临的主要挑战呈现多元化趋势。具体而言，高达 62.3% 的企业遭遇了难以准确把握并适应海外同行业薪酬福利方案的困境。此外，超过半数企业面临双重挑战：一是难以根据当地劳动法量身定制薪酬政策，确保合规性；二是难以有效构建覆盖多个海外机构的统一薪酬体系，以实现高效管理与执行。这些挑战共同构成了企业在海外薪酬福利管理中的显著障碍。

图 14: 海外薪酬福利方面遇到的主要挑战



针对企业出海在薪酬福利设计方面的三大挑战，以下是研究院出海课题小组的专家们给出的建议：

难以掌握当地同行业的薪酬福利方案

- ◆ 委托专业薪酬调研机构：与专业的国际薪酬调研公司合作，这些机构通常有广泛的数据来源和丰富的调研经验，能够提供准确的当地同行业薪酬福利信息。例如，可以委托美世 (Mercer)、怡安翰威特 (Aon Hewitt) 等知名咨询公司进行薪酬调研。
- ◆ 利用网络资源和行业报告：通过查阅当地的行业协会网站、专业论坛、招聘网站等，收集有关薪酬福利的信息。同时，关注一些国际知名的行业研究报告，了解全球及当地行业的薪酬趋势。
- ◆ 与当地人力资源服务机构合作：与当地的人力资源服务公司建立合作关系，他们对当地市场非常熟悉，能够提供有关薪酬福利的实操建议和案例参考。

案例说明

某科技企业准备拓展到东南亚市场，对当地同行业薪酬福利情况不了解。该企业委托了一家国际知名的薪酬调研机构进行调研，获得了详细的当地科技行业薪酬数据，包括不同岗位的基本工资、奖金、福利等。根据这些信息，企业制定了具有竞争力的薪酬福利方案，成功吸引了当地的优秀人才。例如，了解到当地同行业普遍提供交通补贴和午餐补贴，该企业也在薪酬福利中加入了这些项目，并根据当地消费水平确定了合理的补贴标准。

难以制定适合当地劳动法规的薪酬政策

- ◆ 聘请当地专业法律顾问: 在进入新的海外市场时, 聘请当地的劳动法律专家作为法律顾问, 确保薪酬政策符合当地的法律法规。法律顾问可以提供具体的法律解读和合规建议, 帮助企业避免法律风险。
- ◆ 深入研究当地劳动法规: 企业自身的人力资源团队应深入研究当地的劳动法律法规, 包括最低工资标准、加班工资计算、带薪休假制度、社保缴纳要求等。可以通过查阅官方文件、参加当地的劳动法律培训等方式提高对法规的理解。
- ◆ 建立灵活的薪酬调整机制: 由于劳动法规可能会发生变化, 企业应建立灵活的薪酬调整机制, 以便能够及时根据法规的变化调整薪酬政策。例如, 可以定期对薪酬政策进行审查和更新, 确保其始终符合当地法律要求。

案例说明

一家制造企业进入欧洲某国家市场, 当地法律对加班工资有严格的规定。该企业在制定薪酬政策时, 聘请了当地的法律顾问进行指导。法律顾问详细解释了当地的加班工资计算方法和法律限制, 企业据此调整了薪酬结构, 明确了加班工资的支付标准。同时, 企业建立了内部监督机制, 确保在实际操作中严格遵守当地法律规定。例如, 当员工加班时, 企业按照法律要求的计算方式支付加班工资, 避免了潜在的法律纠纷。

难以为多个海外机构系统建立薪酬体系

- ◆ 确定统一的薪酬框架原则: 企业可以制定一套统一的薪酬框架原则, 包括薪酬结构、绩效评估方法、薪酬调整机制等。这些原则可以作为各个海外机构建立薪酬体系的基础, 确保在不同地区保持一定的一致性和公平性。
- ◆ 考虑地区差异进行适度调整: 在统一框架原则的基础上, 根据不同国家和地区的实际情况进行适度调整。例如, 考虑当地的生活成本、市场竞争情况、税收政策等因素, 对薪酬水平和福利项目进行差异化设计。
- ◆ 利用薪酬管理软件: 采用专业的薪酬管理软件, 帮助企业实现对多个海外机构薪酬体系的统一管理和监控。这些软件可以提供数据分析、报表生成、薪酬计算等功能, 提高薪酬管理的效率和准确性。

案例说明

一家跨国企业在全世界多个国家设有分支机构, 面临着为多个海外机构建立薪酬体系的挑战。该企业首先确定了统一的薪酬框架原则, 包括以岗位价值为基础的薪酬结构、基于绩效的奖金制度等。然后, 根据不同国家和地区的实际情况进行调整。例如, 在生活成本较高的国家, 适当提高了薪酬水平; 在税收政策优惠的地区, 设计了更具吸引力的福利项目。同时, 企业采用了一款全球薪酬管理软件, 实现了对各个分支机构薪酬数据的集中管理和分析。通过软件生成的报表, 企业管理层可以及时了解不同地区的薪酬情况, 进行有效的监控和决策。

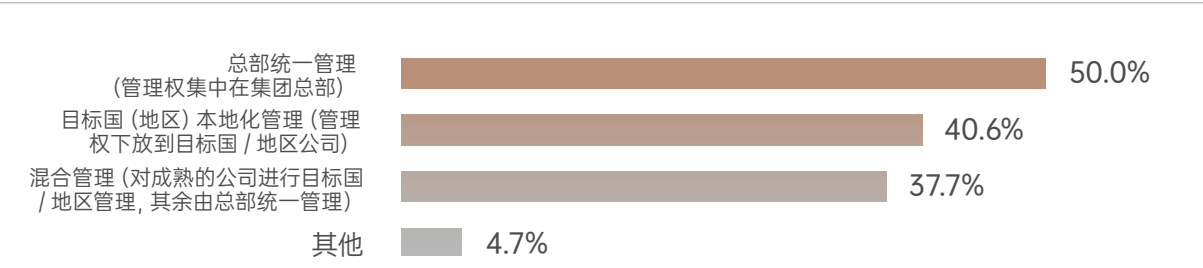
出海企业的人力资源及合规管理

“ 参调企业因地制宜选择灵活多样的人力资源管理模式, 对易触发法律风险之处意识强、共识足, 且积极有效应对。超过六成参调企业已构建覆盖总部及分支机构的全面合规体系, 超半数还实施内 / 外部合规审计措施。可见中国出海企业高度关注合规, 努力保障海外运营平稳有序, 彰显了在国际舞台上合规发展的积极态度与责任担当。 ”

1. 人力资源管理模式

针对出海业务的人力资源管理模式, 根据调查结果, 有 50% 的受访企业采用了总部统一管理的模式, 显示出对集中化管理的偏好。同时, 超过 40% 的企业选择了目标国 / 地区本地化管理策略, 表明了对当地环境适应性的重视。此外, 还有 37.7% 的企业采取了混合管理模式, 体现了灵活应对不同市场和运营需求的能力。这些数据显示了企业在出海过程中, 对于人力资源管理模式的选择具有多样性和灵活性。

图 15: 出海业务的人力资源管理模式



以下为出海企业常见的人力资源管控模式及其适用场景和劣势分析:

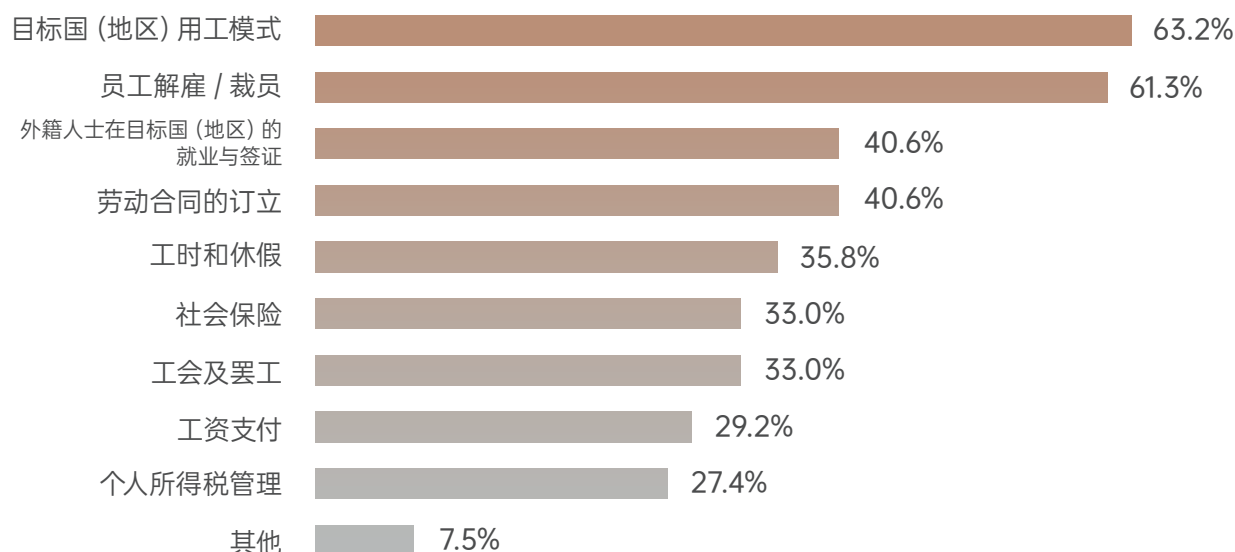
表 7: 出海企业常见人力资源管理模式

管控类型	描述	适用场景	优势	劣势
松散管理型	总部对分支机构基本没有管控, 或者只有框架性的指导与日常的咨询, 各分支机构 / 业务单元能够自行决定并实施各自的人力资源策略及运作方法	分支机构业务差异极大、独立性强, 所处市场环境和文化背景差异明显	给予分支机构充分自主权, 能快速适应本地市场变化; 激发分支机构的创新和积极性	可能导致管理混乱, 缺乏统一标准; 难以实现资源整合和协同效应; 不利于企业文化的统一贯彻
政策管理型	总部对分支机构进行人力资源管理政策的指导, 分支机构在总部统一人力资源政策下进行各自的管理操作, 有一定的政策灵活性	分支机构有一定业务差异, 但仍需在一定程度上遵循总部整体战略方向	在保证总部战略方向的同时, 给予分支机构一定灵活性以适应自身发展阶段和行业特征; 一定程度上能平衡统一管理和本地适应性	政策执行可能存在偏差; 不同分支机构的政策灵活运用可能导致不公平感; 管理难度相对较大
操作管理型	总部不仅对分支机构进行人力资源管理政策的指导并在部分具体操作层面上给予规范	分支机构业务较为相似, 需要在关键模块上实现统一管理以提高效率	在关键模块上实现统一规范, 提高管理效率和资源整合能力; 同时允许一定的灵活性适应不同情况	可能限制分支机构的创新; 对于特殊情况的适应性有限; 对总部的管理能力要求较高
全面管理型	采用同一套的人力资源体系, 所有的功能模块采用相同的体系框架、方案和机制, 分支机构只需要在总部的管理下参与配合	企业业务高度统一, 强调标准化和协同效应	实现高度统一的管理标准, 便于资源整合和协同作战; 有利于企业文化的统一贯彻	缺乏灵活性, 难以适应不同分支机构的特殊情况; 可能抑制分支机构的积极性和创新能力

2. 人力资源管理常见风险及应对策略

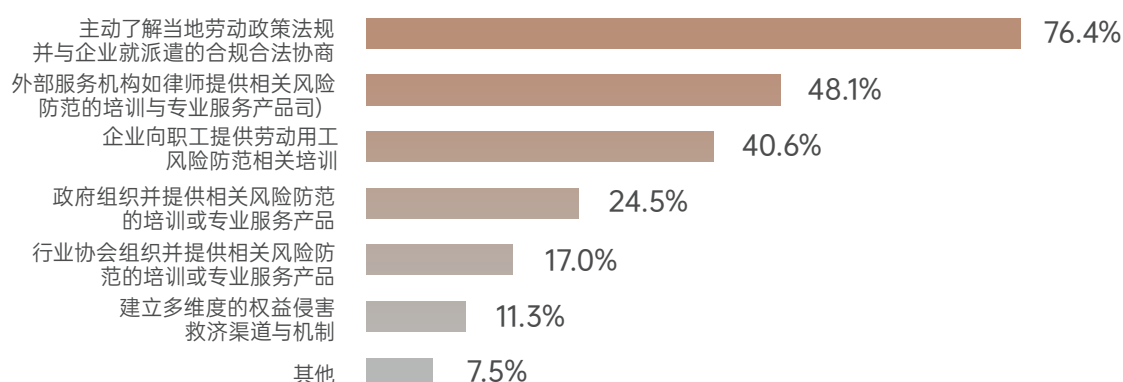
参调企业在目标国（地区）面临的较易触发法律风险的议题主要聚焦于用工模式与员工解雇 / 裁员流程，这些问题得到了超过六成企业的共同反馈；同时，针对外籍人士在目标国（地区）的就业与签证管理，以及劳动合同的订立事宜，也有超过四成的企业遇到了挑战。

图 16: 在目标国（地区）较易引发法律风险



针对以上风险，根据调查结果显示，高达 76.4% 的受访企业均认为，采取主动了解当地劳动政策法规，并与企业就派遣的合法合规性进行协商的劳动用工法律风险防范措施，是最为切实可行且有效的策略。

图 17: 在目标国（地区）劳动用工法律风险防范的方法和措施



中国企业出海过程中容易在人力资源管理方面产生法律纠纷的情景和规避策略如下：

容易产生法律纠纷的情景

◆ 劳动合同问题

未按照当地法律要求签订劳动合同，合同条款不明确或不合法。例如，一些国家规定劳动合同必须以当地语言书写，且包含特定的条款如工作时间、工资待遇、福利等。

随意变更劳动合同内容, 未经过员工同意或未按照法定程序进行。比如在调整工作岗位、工资水平等方面引发纠纷。

◆ 薪酬福利问题

未按照当地法律规定支付工资、加班费、奖金等。不同国家对于最低工资标准、加班工资计算方法等有不同要求, 企业如果不了解可能导致纠纷。

福利政策不符合当地规定, 如: 未提供法定的社会保险、带薪休假等福利。

◆ 解雇与裁员问题

解雇或裁员程序不合法。一些国家对解雇员工有严格的程序要求, 如提前通知期限、与工会协商等, 企业如果不遵守可能面临法律诉讼。

以不正当理由解雇员工, 如歧视、报复等, 可能被员工起诉。

◆ 工会与员工权益问题

忽视当地工会的作用, 未与工会进行有效的沟通和协商。在涉及员工权益的问题上, 如工资调整、工作条件改变等, 可能引发工会组织的抗议或法律行动。

侵犯员工的合法权益, 如拒绝员工合理的请假请求、限制员工的言论自由等。

◆ 跨国派遣员工问题

对派遣员工的法律地位和权益不明确, 导致在工作安排、薪酬待遇、社会保险等方面出现纠纷。

未遵守派遣目的地国家关于外籍员工的劳动法律规定, 如工作许可、签证要求等。

有效规避方法

◆ 深入了解当地法律

在进入海外市场之前, 聘请专业的国际法律团队或咨询机构, 深入研究目标国家的劳动法律法规。了解劳动合同签订、薪酬福利、解雇裁员、工会权益等方面的具体要求。

定期对企业的人力资源管理政策和实践进行法律审查, 确保符合当地法律规定。

◆ 规范劳动合同管理

按照当地法律要求签订劳动合同, 确保合同条款明确、合法。合同中应明确工作内容、工作时间、工资待遇、福利、解雇程序等重要事项。

在变更劳动合同内容时, 严格按照法定程序进行, 与员工进行充分沟通并取得同意。

◆ 合理制定薪酬福利政策

了解当地的薪酬水平和福利标准, 制定具有竞争力且符合法律规定的薪酬福利政策。确保按时足额支付工资、加班费和奖金等。

按照当地法律要求为员工提供社会保险、带薪休假等福利。

◆ 合法解雇与裁员

在解雇或裁员前, 充分了解当地的法律程序和要求。确保提前通知员工、与工会协商 (如果有工会), 并提供合理的理由。

避免以不正当理由解雇员工，建立公平合理的绩效考核制度，确保解雇决策有充分的依据。

◆ 积极与工会沟通合作

尊重当地工会的地位和作用，积极与工会进行沟通和协商。在涉及员工权益的问题上，充分听取工会的意见和建议。

建立良好的劳动关系，通过协商解决可能出现的问题，避免冲突和法律纠纷。

◆ 妥善管理跨国派遣员工

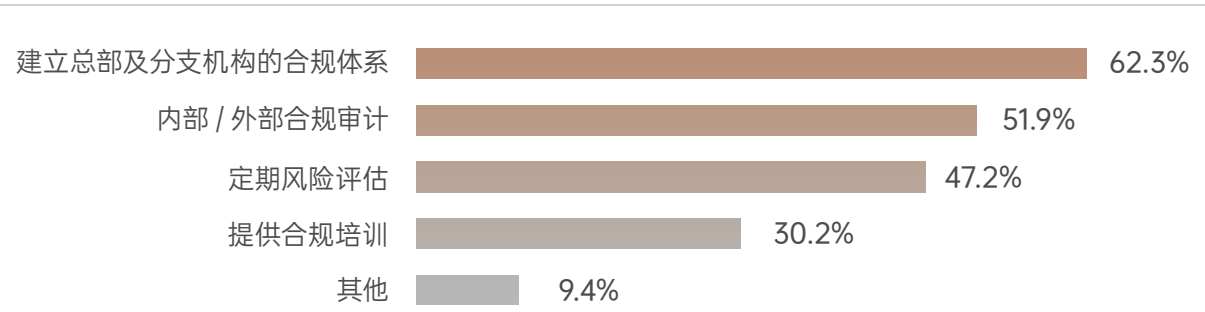
明确派遣员工的法律地位和权益，制定专门的派遣政策。在薪酬待遇、社会保险、工作安排等方面给予合理的保障。

确保遵守派遣目的地国家关于外籍员工的劳动法律规定，及时办理工作许可、签证等手续。

3. 人力资源管理合规体系建设

关于人力资源管理的合规管理体系建设，据统计，有 62.3% 的受访企业已构建起了覆盖总部及其分支机构的全面合规体系，以确保业务运作的合法性与规范性。同时，超过一半的企业还实施了内 / 外部合规审计措施，以进一步强化其合规管理的力度与效果。

图 18: 合规管理方面的措施



针对中国的出海企业，要如何建立有效的人力资源合规管理体系，特别是中国总部的 HR 要承担起哪些责任，采取哪些具体的举措呢？以下为 HR 数智研究院出海课题小组的建议：

中国总部的 HR 应在如下三个方面有所作为

- ◆ 作为领导者，积极推动企业在全球范围内建立有效的人力资源合规管理体系，确保企业的人力资源管理活动符合当地法律法规和企业的战略目标。
- ◆ 具备专业的法律知识和人力资源管理经验，为海外分支机构提供人力资源合规方面的咨询和支持，帮助他们解决实际问题。
- ◆ 定期对海外分支机构进行监督和检查，发现问题及时督促整改，确保企业的人力资源合规管理体系得到有效执行。

以下是一些如何开展工作的基本的思路和步骤

- ◆ 了解目标国家法律法规

中国总部的 HR 应与专业的国际法律团队合作, 深入研究企业出海目的地国家的劳动法律法规, 包括劳动合同、薪酬福利、工作时间、解雇保护、工会权益等方面的规定。同时, 关注当地法律法规的变化, 及时调整企业的人力资源政策。

例如, 在一些欧洲国家, 对员工的工作时间有严格限制, 中国总部的 HR 需要了解这些规定, 并确保海外分支机构的员工工作时间符合当地法律要求。

◆ 制定全球统一的人力资源政策框架

基于对各国法律法规的了解, 制定一套全球统一的人力资源政策框架, 明确企业在人力资源管理方面的基本原则和标准。这个框架应涵盖招聘、培训、绩效管理、薪酬福利、员工关系等各个方面。

例如, 制定统一的招聘流程和标准, 确保在全球范围内招聘到符合企业要求的人才。同时, 明确绩效管理的方法和标准, 激励员工为企业创造价值。

◆ 结合当地情况进行调整

在全球统一政策框架的基础上, 根据不同国家和地区的实际情况进行调整和细化。考虑当地的文化背景、法律要求、市场环境等因素, 制定符合当地实际的人力资源政策。

例如, 在一些宗教文化浓厚的国家, 企业的人力资源政策可能需要考虑员工的宗教信仰和习俗, 合理安排工作时间和休息时间。

◆ 培训与沟通

对全球各地的人力资源管理者和员工进行培训, 提高他们对人力资源合规管理的认识和理解。培训内容应包括当地法律法规、企业人力资源政策、合规操作流程等方面。

同时, 建立畅通的沟通渠道, 及时解答员工在人力资源管理方面的疑问和问题, 增强员工的合规意识和参与度。

例如, 通过在线培训平台为海外员工提供人力资源合规培训课程, 提高员工的法律意识和合规操作能力。

建立内部监督机制

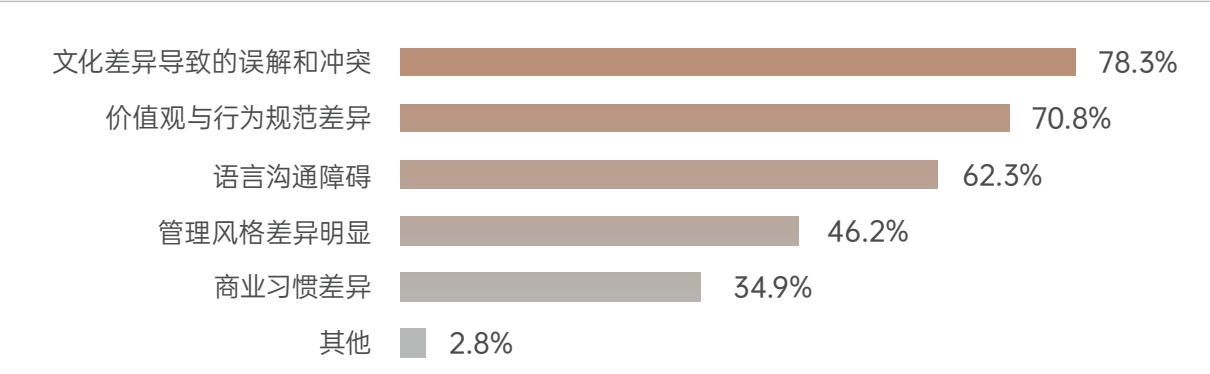
◆ 设立专门的人力资源合规监督部门或岗位, 负责对全球各地分支机构的人力资源管理进行监督和检查。定期对海外分支机构进行审计, 确保人力资源政策的执行符合当地法律法规和企业的要求。

例如, 通过内部审计发现某个海外分支机构在劳动合同签订方面存在问题, 及时督促其进行整改, 避免法律风险。

出海企业沟通挑战及跨文化管理

“ 随着全球化进程的不断深入, 中国企业在 “ 出海 ” 过程中面临着诸多挑战, 其中跨文化沟通和管理显得非常重要与突出。在调研结果中, 超过七成的企业均认同, 在与目标国家 (或地区) 的员工进行沟通交流及协同工作时, 所面临的核心挑战主要源自文化差异所引发的误解与冲突, 以及双方在价值观与行为规范上存在的显著差异。 ”

图 19: 与目标国 (地区) 员工沟通与协作的主要挑战



那么企业在跨文化方面常见的挑战包括哪些, 又当如何应对呢?

1. 跨文化沟通挑战

文化差异带来的理解偏差

文化差异不仅体现在表层的行为习惯上,更深层地影响着人们的思维方式和行为准则。调研数据显示, 78.3% 的企业认为文化差异是跨国经营中最具挑战性的因素。例如, 在处理商业纠纷时, 东方文化背景的管理者往往倾向于以和为贵、注重关系维护, 而西方文化背景的员工则更强调契约精神和规则至上。这种思维模式的差异往往导致双方在问题解决方案的选择上产生分歧。

价值观差异引发的行为冲突

价值观作为文化的核心要素, 直接影响着员工的工作态度和职业操守。调研发现, 逾 70% 企业在跨文化管理中遇到过因价值观差异引发的团队矛盾。比如, 在工作与生活的平衡问题上, 中国企业普遍强调奉献精神 and 加班文化, 而欧美员工则更看重个人时间和空间的边界感。这种价值取向的差异不仅影响工作安排, 还可能引发团队成员间的相互不理解。

语言障碍造成的沟通壁垒

语言作为跨文化交际的基本工具, 其障碍不仅体现在日常对话中, 更深刻影响着企业的运营效率。即使在使用英语作为共同工作语言的情况下, 由于文化背景差异, 各方对同一表述的理解仍可能存在显著差异。特别是在专业术语的使用、商务谈判的技巧等方面, 语言障碍往往导致信息传递的失真和效率降低。

管理风格差异引发的团队问题

不同文化背景下的管理理念和实践方式存在显著差异。调研数据显示, 近半数的受访企业表示在管理本地员工时遇到了管理风格适应性问题。例如, 中国企业普遍采用的层级分明的管理方式, 在北欧等倡导扁平化管理的地区往往会遭遇阻力。同样, 中国管理者习惯的事必躬亲、全程跟进的工作方式, 可能被西方员工视为对个人专业能力的不信任。

商业习惯差异影响合作效率

调研数据显示, 仅有约 1/3 的受访企业认为商业习惯差异是影响合作的重要影响因素, 反映中国企业在商业合作中逐渐适应全球化趋势。但同时也应该注意到, 各国在商业实践中形成的特有习惯和规则, 往往成为跨文化合作的重要障碍。这种差异体现在多个方面: 首先是时间观念的差异, 例如, 德国企业注重精确的时间管理, 而南欧国家则相对更为灵活; 其次是决策流程的差异, 日本企业强调群体决策和共识

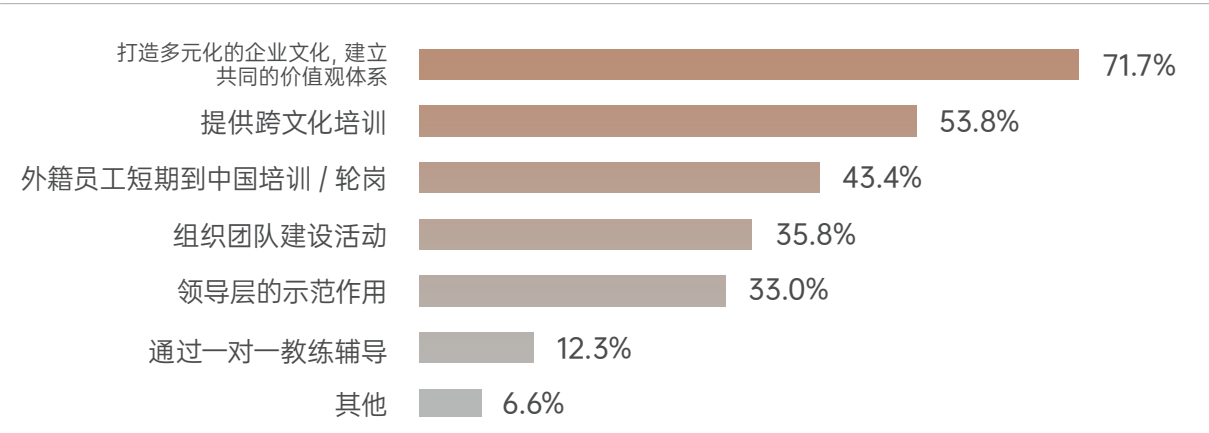
达成，而美国企业则更重视效率和个人负责制；再次是商务礼仪的差异，如在中东地区，某些商务行为可能会触及当地的文化禁忌，影响业务开展。

这些挑战不仅影响企业的日常运营，更可能决定企业海外发展的成功与失败。因此，深入理解这些差异，并制定相应的管理策略，成为出海企业跨文化管理的首要任务。

2. 跨文化管理策略

在调查中，我们发现，有 71.7% 的受访企业通过构建多元化的企业文化，并据此建立共同的价值观体系，以此来推动团队的跨文化管理。同时，超过半数的受访企业还采取了提供跨文化培训的措施，以增强团队在跨文化管理方面的能力。

图 20: 如何促进团队跨文化管理



为了应对上述挑战，企业需要建立系统的跨文化管理机制。基于调研结果，我们总结出以下几个关键策略：

建立跨文化评估体系

科学的跨文化评估是有效管理的基础。越来越多的企业开始采用专业的跨文化评估工具，如 Hofstede CWQ 霍夫斯泰德职场文化测评，对不同国家和地区的文化特征进行系统分析。这种评估涵盖权力距离、个人主义与集体主义、不确定性规避等维度，帮助企业更好地理解和应对文化差异。通过评估结果，企业可以制定更有针对性的管理策略，提高跨文化团队的协作效率。

构建多元化企业文化

调研显示，71.7% 的受访企业通过构建多元化的企业文化来推动跨文化管理。具体措施包括：建立包容性的组织氛围，尊重不同文化背景员工的习俗和节日；设计灵活的工作制度，适应不同地区员工的工作习惯；创建多语言的工作环境，降低沟通障碍等。

开展系统化跨文化培训

超过半数的受访企业采取了系统化的跨文化培训措施。这些培训不仅面向外派管理人员，也包括本地员工，形成双向文化理解的良性互动。培训内容通常涵盖：

- 目标国家的文化背景、习俗和商业礼仪
- 跨文化沟通技巧和冲突管理
- 团队协作方式的文化差异
- 管理方法的本土化调适

特别值得注意的是,一些企业开始采用基于实证研究的培训方法,通过跨文化评估将文化差异量化分析与实践培训相结合,提升培训效果。这种方法不仅帮助员工理解表层的文化差异,更着重培养跨文化敏感度和适应能力。

优化跨文化沟通机制

调研发现,建立有效的跨文化沟通机制是企业实现良好管理的关键之一。具体措施包括:

首先,在组织架构上,部分受访企业设立了专门的跨文化沟通协调岗位或职能,负责协调总部与海外分支机构之间的文化差异,及时化解可能的文化冲突。

其次,在沟通方式上,成功的企业往往建立了多层次的沟通渠道。除了常规的工作沟通外,还通过文化交流活动、团队建设等非正式渠道增进相互理解。

最后,在沟通工具的选择上,企业需要考虑不同地区的使用习惯和偏好。例如,在东南亚市场,即时通讯工具的使用频率较高,而欧美市场则更倾向于电子邮件等沟通方式。

不同阶段跨文化管理关注点

出海准备阶段

◆ 跨文化培训设计与实施

为即将出海的员工设计全面的跨文化培训课程,内容包括目标国家的文化特点、价值观、社交礼仪、商务习惯等。可以邀请文化专家、有海外经验的员工进行授课或分享经验。

例如,针对前往日本的员工,培训中可以涵盖日本的等级观念、注重团队合作、礼仪规范如鞠躬的程度等内容。

通过案例分析、角色扮演、小组讨论等方式,让员工在互动中更好地理解 and 应对不同文化场景。

◆ 文化差异调研与分享

组织专业团队对目标国家的文化进行深入调研,整理成详细的报告,分发给相关人员。报告内容可以包括当地的工作文化、生活方式、宗教信仰对工作的影响等。

例如,在中东地区,了解伊斯兰教对工作时间、社交活动的限制以及对员工行为的要求等。

定期举办文化分享会,邀请曾经在目标国家工作过的员工分享他们的经历和应对文化差异的方法,提高大家的跨文化意识。

人员派遣阶段

◆ 人员选拔与搭配

在选拔外派人员时,除了考虑专业能力和工作经验外,还应评估其跨文化适应能力和沟通能力。可以通过心理测试、面试中的情景模拟等方式进行评估。

例如,选择具有开放心态、善于倾听和理解他人、具备灵活应变能力的员工。

合理搭配外派团队成员,确保团队中有不同性格和文化背景的人,以便在面对文化差异时能够相互补充和支持。

◆ 支持与沟通

为外派员工提供持续的支持,包括在出发前与他们进行一对一的沟通,了解他们的担忧和期望,并提供相应的建议和资源。

例如, 为员工提供当地的紧急联系电话、医疗资源信息、文化适应指南等。

建立定期的沟通机制, 如视频会议、邮件汇报等, 及时了解外派员工在跨文化方面遇到的问题, 并给予及时的指导和帮助。

海外运营阶段

◆ 文化融合促进

鼓励海外分支机构的员工积极参与当地的文化活动, 增进对当地文化的了解和融入。同时, 也可以组织一些具有中国特色的文化活动, 让当地员工了解中国文化。

例如, 在海外举办中国传统节日庆祝活动, 邀请当地员工一起参与, 促进文化交流和融合。

推动建立跨文化团队合作机制, 鼓励不同文化背景的员工共同参与项目, 通过合作增进相互了解和信任。

◆ 冲突管理与协调

当出现跨文化冲突时, 及时介入并进行协调。了解冲突的根源, 采用合适的冲突解决方法, 如妥协、合作、回避等, 以维护良好的工作关系。

例如, 在一个跨国项目中, 由于不同文化背景的员工对工作进度的看法不同而产生冲突, HR 可以组织双方进行沟通, 了解各自的观点和需求, 共同寻找解决方案。

建立跨文化冲突管理案例库, 总结经验教训, 为今后的跨文化管理提供参考。

全球化阶段

◆ 反馈收集与分析

定期收集外派员工和海外分支机构的反馈意见, 了解跨文化管理方面的成效和存在的问题。可以通过问卷调查、面谈等方式进行收集。

例如, 询问员工对跨文化培训的效果评价、在工作中遇到的文化挑战以及对改进跨文化管理的建议等。

对反馈意见进行分析, 找出问题的关键所在, 并制定相应的改进措施。

◆ 政策与流程优化

根据反馈意见和实际情况, 不断优化跨文化管理的政策和流程。例如, 调整跨文化培训内容和方式, 完善人员选拔标准和支持机制等。

与其他部门合作, 共同推动企业在跨文化管理方面的持续改进。例如, 与市场营销部门合作, 根据当地文化特点调整产品推广策略; 与财务部门合作, 优化海外员工的薪酬福利政策以适应不同文化背景的需求。

3. 跨文化管理建议

随着全球化进程的深入, 跨文化管理必将继续作为中国企业出海过程中的重要课题。综合对重点企业的走访和调研, 我们建议企业在跨文化管理中应当:

- ◆ 持续投入跨文化管理能力建设, 将其作为企业核心竞争力之一;
- ◆ 加强评估及数字化工具在跨文化管理中的应用, 提升管理效率;
- ◆ 深化本土化战略, 在尊重文化差异的基础上探索适合企业的创新管理模式;
- ◆ 建立长效的跨文化人才培养机制及激励机制, 为企业的持续发展提供人才保障。

出海企业的人力资源系统平台

“ 参调企业大多重视海外人力资源管理系统平台的建设,但在当下也面临不小挑战。在进行系统选型时,他们除考量业务需求外,对供应商选择以及成本预算问题也格外关注。易路以薪酬为核心打造的跨国劳动力管理模式,契合中资企业出海的人力资源管理需求,能助力企业更好地应对挑战,实现海外人力资源管理的高效与精准、合规与可控。 ”

1. 挑战和难点

在全球化背景下,选择和使用人力资源管理系统所面临的主要挑战与难点,其重要性排序如下:

首要挑战是跨国劳动力管理的复杂性,这涉及跨越不同国家和地区的人员调配、工作分配及绩效管理,其复杂程度显著增加。

其次,各地区法律法规的合规性是关键,由于各国法律体系差异显著,确保企业运营符合当地法律要求成为一项重要任务。

再者,不同语言和文化的支持也是不可忽视的难点,有效的跨文化沟通与融合对于促进员工协作、提升工作效率至关重要。

最后,统一的薪酬和福利计算是保障员工权益、维护企业内部公平性的重要环节,其复杂性在于需要考虑多种因素,如地区差异、职位级别及市场薪酬水平等。

2. 系统选型关注点

在全球化背景下,选择人力资源管理系统时,需首要关注的是数据安全与隐私保护,这一因素在决策过程中占据核心地位。紧随其后的,是全球数据统一化管理的关键性,它对于确保数据的一致性和准确性至关重要。

此外,系统的集成能力及与现有企业系统的兼容性也是不可忽视的考量因素,它们直接关系到系统的实施效果与运行效率。最后,用户界面与用户体验的重要性亦不容忽视,它们直接影响到用户的满意度及系统的长期应用效果。

综上所述,数据安全与隐私保护、全球数据统一化管理、系统集成与兼容性以及用户界面与用户体验,是全球化人力资源管理系统选择时依次递进的四大核心关注点。

3. 供应商选择关注点

在选择全球化人力资源管理系统时,参调企业对于供应商选择关注点的重要性排序如下:

首要关注的是全球业务覆盖范围,这一指标直接反映了供应商在全球范围内提供服务的能力和广度,是确保系统能够满足跨国企业多元化需求的基础。

其次,本地化支持和服务的重要性不容忽视。这包括对不同国家和地区法律法规的适应性、语言支持以及针对当地市场特性的定制化服务,是提升用户体验和确保系统有效运行的关键。

紧接着,以往客户的成功案例和口碑也是评估供应商能力的重要依据。这些实际案例和反馈不仅验证了供应商的实力和信誉,还为企业提供了宝贵的参考和借鉴。

最后,技术创新和系统稳定性同样重要。技术创新能够推动系统不断升级和完善,满足企业日益增长的需求;而系统稳定性则是确保企业业务连续性和数据安全的重要保障。

4. 成本预算的关注点

在选择全球化的劳动力资源管理系统时,参与调研的企业对于成本预算的关注程度依次表现为:初始购置成本、系统部署及定制开发成本、长期的维护与升级费用,以及培训和用户支持成本。

5. 出海企业人力资源方案与落地

方案与落地:以薪酬为核心的跨国劳动力管理

以出海浪潮下的企业人力资源管理挑战与难点为背景,易路基于 Global Pay 全球人力资源全景数字平台助力企业落地全球化、数字化的劳动力管理方案,实现国际化组织人事管理、多币种复杂薪酬绩效和假勤管理。

提升全球组织协同力: 强化全球范围内的组织结构和流程协同,确保不同地区和部门之间的高效合作和信息流通,有助于实现战略目标的一致性和企业文化的统一。

统一员工信息框架: 确保员工信息在全球范围内统一管理,包括全球标准字段和针对各国特殊需求的信息字段,有助于提升数据的准确性和可用性,从而支持更有效的决策制定和合规性管理。

实现全生命周期管理: 管理员工从入职到离职的整个生命周期,包括入职、晋升、调岗、离职以及退休等所有关键节点,确保每个阶段都能获得必要的支持和资源。

支持多国薪资方案设置: 灵活配置和管理跨国薪资结构,适应不同国家的市场和劳动法要求。

薪资流程监控与审批: 通过自动化工具确保薪资流程的透明性和合规性,加快审批速度。

多币种运算与发放: 支持多币种处理,确保在全球范围内准确无误地计算和发放工资。

员工在线工资单查看: 提供安全在线平台,员工随时查看和下载工资单,增加透明度和信任。

跨时区打卡与 GPS 定位: 实现全球员工精确打卡,提升考勤管理的准确性和透明度。

多国日历与假期规则设置: 灵活配置各国的日历和假期规则,确保本地化管理的合规性。

图 21 易路全球化 People+HR SaaS 多云架构全面赋能中企出海



除此之外, 通过实时的全球洞察报告和动态仪表板, 易路人力资源平台将助力 HR 团队敏锐捕捉业务需求变化, 同时可迅速调整人力资源配置, 优化管理策略, 从而提升企业在全球市场中的竞争力。该平台不仅帮助企业在复杂多变的国际环境中保持灵活性和响应能力, 还推动整体运营效率的提升。例如:

借助人力资源仪表盘使管理团队掌握全球员工: 及时获取全球人员动态、按照不同维度 (国家、成本中心、部门等) 显示用工成本、了解全球劳动力信息, 如出勤总工时、休假、加班等

实现人才成本分析助力公司运营, 促进成为高绩效型企业: 通过全景数据分析, 构建领先的人岗画像, 确保用人标准清晰、选拔任用规范、队伍掌控有力; 通过动态分析人效产出, 关注关键岗位、关键人才价值, 帮助企业发现核心人才, 留住核心人才。



添加易小路
获取方案

合规与赋能: 守住合规底线, 助力全球化经营人、业兼顾

出海企业在选择全球化人力资源系统时, 常有如下几个核心关注点:

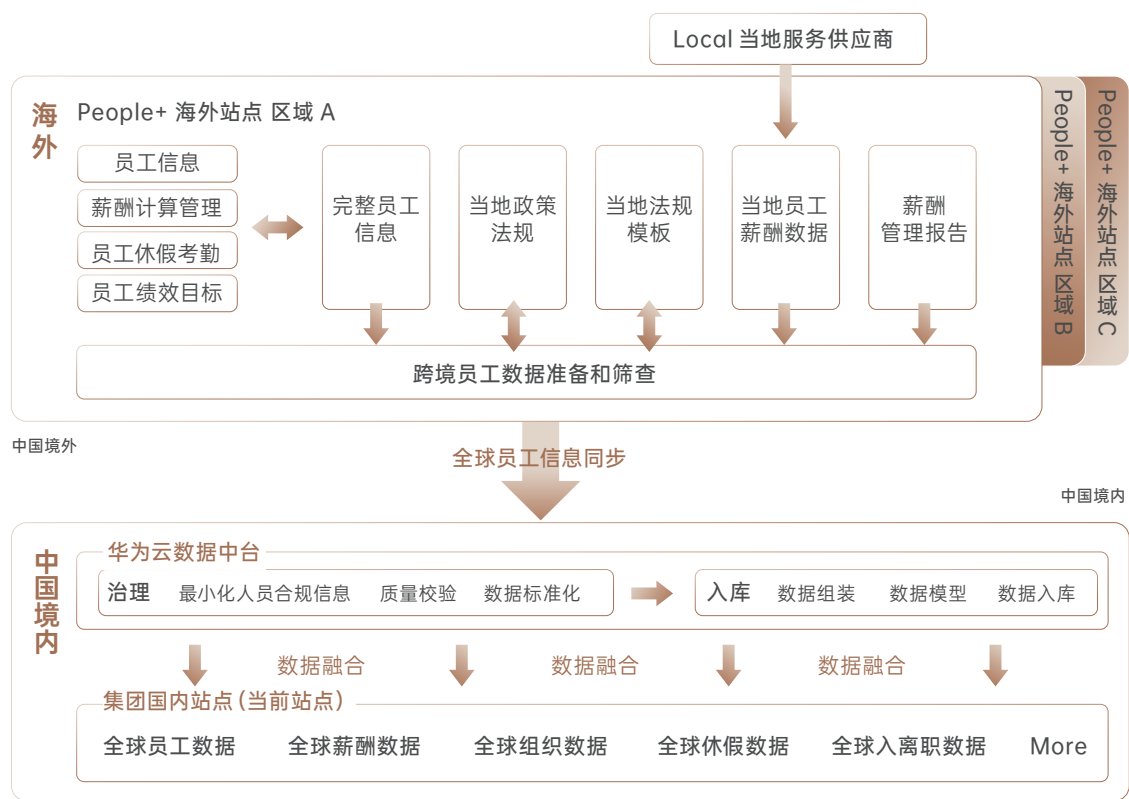
公司将 A 国所在的员工信息存储到 B 国是否合规?

我们都知道个人敏感信息不能传输, 那么到底哪些属于敏感信息?

如果通过接口传输境外信息, 是否符合合规要求?

简而言之, 数据存储、个人敏感数据以及协议签署等场景是合规问题的核心关注区, 针对此, 易路严格遵守网络安全法、数据安全法、个人信息安全保护法等相关法律法规, 帮助出海企业落地全球化合规方案。

图 22 易路基于全球多云站点构建数据合规架构



目前, 易路基于全球生态布局, 确保海外数据存储安全合规。同时, 支持全球主流隐私保护条例 50+, 遵循信息脱敏、加密以及最小化原则。通过数据保护影响评估 (DPIA), 帮助企业在实施新的数据处理活动之前识别和评估潜在的数据保护风险, 并采取适当的措施来规避风险。同时, 平台将联合全球专业律师顾问团队为出海企业提供合规咨询与支持, 确保数据跨境合规。

图 23: 易路支持主流国家 / 地区个人隐私保护法规



AI 加持: 打造面向全球的人力资源管理与员工体验水平

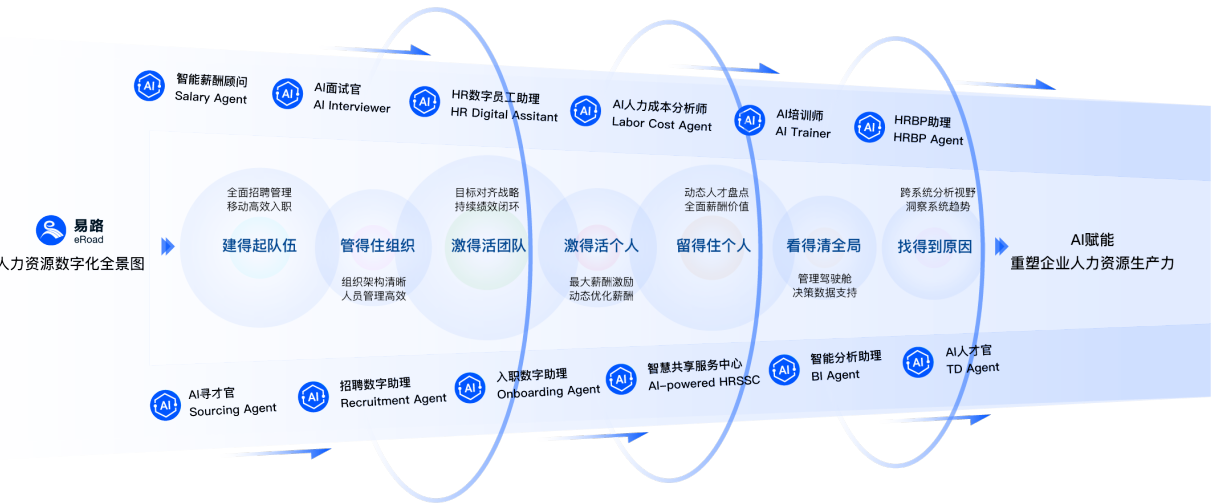
AI 在人力资源业务场景中的应用持续深入, 其核心功能和需具备条件也在持续迭代。

表 8 不同阶段 AI 核心能力与要求

阶段	AI 核心功能	需具备条件
1.0- 信息查询	自然语言处理：用于理解 and 处理用户提出的问题。 知识库搜索：快速匹配预设答案库中的标准化信息。	预设知识库：包含公司政策、福利、假期等标准信息的数据库。 语义理解能力：基本的语义分析以理解员工查询的核心内容。 基础数据隐私保护：确保用户隐私信息的存储和传输安全。
2.0- 业务助手	流程自动化 (RPA)：自动处理 HR 工作流中的任务, 如绩效管理和福利查询。 推荐算法：基于用户数据和行为推荐个性化内容 (如人才, 招聘, 培训课程)。 数据分析：生成简易的 HR 指标和分析报告支持业务需求。	集成 HR 业务系统：与 HR 系统 (如薪酬、考勤、绩效等模块) 深度集成。 数据安全合规：确保对员工信息的自动化处理符合 GDPR 等合规要求。 员工行为数据：收集并分析员工在 HR 系统中的使用行为数据, 以提升个性化服务。
3.0- 战略伙伴	预测分析和机器学习：通过历史数据预测离职风险、绩效趋势和用工需求。 高级数据挖掘：挖掘员工个性化发展需求, 提供量身定制的职业规划。 决策支持系统：实时提供战略建议, 帮助 HR 部门做出数据驱动的决定	数据基础架构：支持存储和处理大规模数据的云端或本地基础架构。 隐私保护与合规框架：符合国际隐私法规要求的全面数据保护机制。 AI 解释性和透明性：提供 AI 决策的透明解释, 以确保 HR 决策的公平和可解释性。

对于出海企业而言, 时间、空间以及文化等差异将为员工管理带来一定难度, HR 日常工作难度也将随之增加, 基于此易路基于 AI 创新成果——易路 iBuilder HR 智能体平台, 为每一位 HR 基于自身业务职能、搭建个性化的智能助手, 从而减少事务性工作、提升工作效率。

图 24: AI 赋能企业人力资源全业务流程



以协助 HR 解读用人需求、高效找人、约人、面试、选拔、定薪一系列场景为例, 不同业务场景下的智能体将帮助 HRBP 更高效、精准完成从岗位画像到定岗定薪全流程提效降本:

招聘前: AI 生成关键岗位人才画像

招聘中: 使用 RPA 机器人全网寻才、通过外呼机器人自动发起沟通、完成线上 AI 面试并生成面试报告;

入职前: AI 根据面试评估给出定岗定薪的决策建议、借助数字人提升入职体验、完成新人培训;

入职后: 基于智能化应用完成来自员工侧的薪社税、假勤、政策制度等各项咨询应答和解决。

事实上, 随着技术持续完备, 易路 iBuilder HR 智能体平台也在持续深化应用能力, 从人力资源从业者的业务助手向驱动战略、赋能决策持续深耕。



案例分析: 1 张蓝图 3 步策略, 赋能出海企业人力资源数字化建设

案例简介

奥佳华作为智能健康领域的龙头企业, 旗下拥有 7 大自主品牌、海内外 8 大生产基地, 为其品牌影响力奠定坚实基础: 成为行业内首家上市企业; 集团出口份额及工业产值连续 17 年位居 Top1。

但伴随内销市场空间被压缩、高额的出口关税压榨利润空间, “内忧外患”的经营局势令奥佳华意识到: 唯有出海, 才能出圈。而这也令奥佳华的国际人力资源管理面临挑战:

主要挑战

当前, 奥佳华集团全球化布局以东南亚、欧洲、美洲为主, 海外人员分布在马来西亚、越南、荷兰、德国等多地。人力资源系统建设方面, 东南亚各分子公司部分使用本地 HR 系统, 部分仍停留在靠人力线下管理阶段; 欧洲及美洲各地分子公司则存在不同程度的系统功能较弱、无法满足集团管理等情况。

由此, 收权、提效、降本成为集团推进海内外人力资源管理与建设的 3 大核心诉求。但实际推进人力资源管理数字化建设的难度远超想象。这不仅源于国外分子公司人员分散、人力资源管理信息化程度参差不齐, 同时还受限于国内外文化差异、信息安全保护要求等多方面:

比如常用于软件 /App 登录的人脸识别技术, 在国内早已成熟且普及, 但在国外却受限于隐私保护等规章而无法推行;

再如成本管控方面, 为保障各地人事服务顺畅, 全球各地的分子公司 HR 近 70 位, 各地人事系统维护、数据统计等难度与成本急需优化.....

图 25: 奥佳华集团全球化布局



解决方案

考虑到奥佳华以零售、渠道为主的经销方式,项目方案充分发挥易路以薪酬为核心的产品能力与经验优势,协力打造以软件+AI为依托的国际人力资源建设蓝图。

同时,结合全球化推进难度大、周期长等客观情况,项目双方采取“一试点、二区域、三全球”的3步走策略,由点及面、逐步实现包括赋能业务经营、品牌建设在内的5大核心目标。

图 26: 奥佳华国际化人力资源建设目标



◆ 薪酬管理数字化, 赋能零售 + 渠道经营与激励

聚焦薪酬、深耕厚植：作为深耕人力资源领域 20 年的资深服务厂商，易路基于薪酬为核心的数字化软件与服务，服务于海内外多行业、多领域中大型企业。

此次与奥佳华集团携手，易路将针对集团零售、渠道等业务场景，提供一系列成熟的薪酬管理、薪酬激励产品与方案，基于数字化的算薪发薪模式，实现薪酬管理准度、效度提升，高效驱动业务激励。

面向全球, 合规高效: 奥佳华海外业务覆盖东南亚、欧洲、美洲多地, 面向全球化的薪资方案设置、管理以及发放等需求将是刚需。针对于此, 易路以全球人力资源管理平台提供支撑, 确保薪酬管理合规高效:

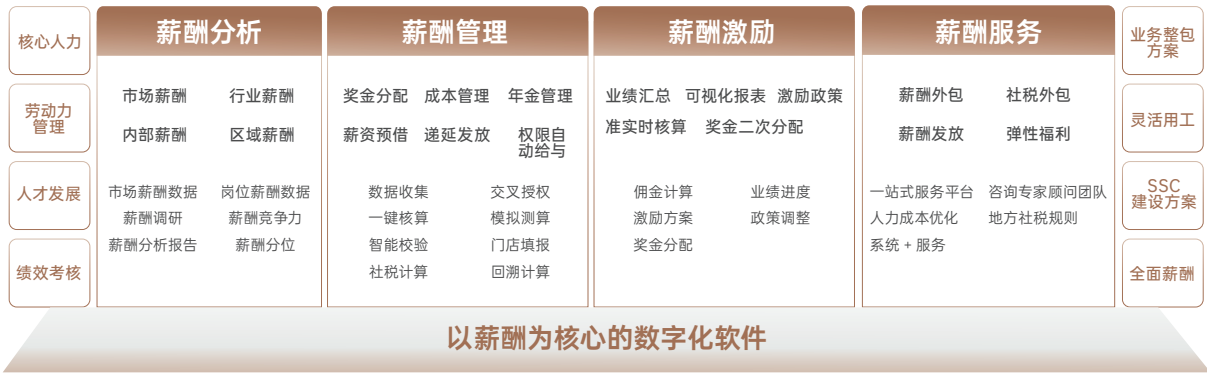
支持多国薪资方案设置: 灵活配置和管理跨国薪资结构, 适应不同国家的市场和劳动法要求;

高效薪资流程监控与审批: 通过自动化工具确保薪资流程的透明性和合规性, 加快审批速度;

多币种薪酬运算与发放: 支持多币种处理, 确保在全球范围内算薪发薪准确无误;

员工薪资明细自助查询: 员工可随时查看并下载薪资明细, 提升跨国背景下的员工体验管理与 HR 事务提效。

图 27: 易路全球人力资源管理平台



◆ 人力资源管理统一化, 驱动人 / 业 / 财管理高效

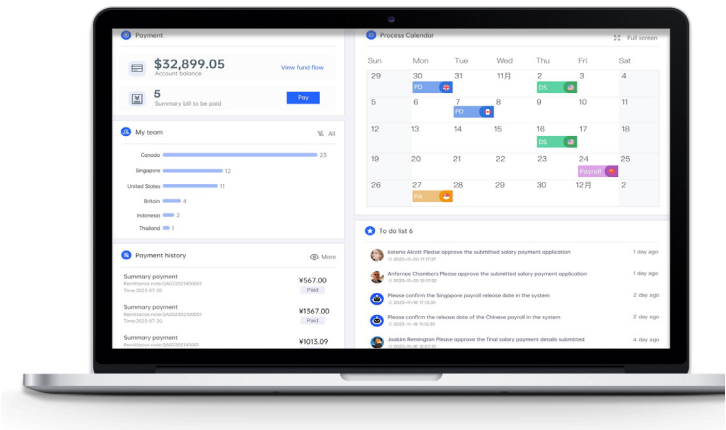
随着集团全球化人力资源管理建设逐步落地, 基于员工全生命周期的核心人事、薪资管理、休假考勤等流程与制度将实现统一化、数字化、标准化管理, 由此实现一系列效率改善, 推动集团全球范围内的人、业、财等核心要素高效运转;

流程提效: 基于平台实现集团全球范围内的人力资源各业务流程线上化, 有效消除时间、空间以及管理层级等带来的阻碍;

运营提效: 以核心人力、劳动力管理、薪酬绩效等数字化管理为典型代表, 流程提效将进一步推进集团各组织与人员整体运转、协同、调优等运营效率提升;

经营提效: 数字化人力资源体系令集团战略对齐、执行落地以及数据分析反哺战略与战术等提供可能, 从而帮助阶段性经营提供数据化支撑。

图 27: 易路全球人力资源管理平台



多国薪资方案设置

灵活配置和管理跨国薪资结构, 适应不同国家的市场和劳动法要求

薪资流程监控与审批

通过自动化工具确保薪资流程的透明性和合规性, 加快审批速度

多币种运算与发放

支持多币种处理, 确保在全球范围内准确无误地算薪发薪

当地法律法规报告

集成法律法规数据库, 实时更新, 帮助企业符合当地法规要求

工资单自助查看

安全的在线平台, 员工可随时查看、下载工资单, 增加透明度和信任

◆ AI 加持, HR 管理提效 + 全球化员工体验

随着 AI 能力的加入, 易路除了以软件等产品助力企业修炼人力资源数字化管理的硬实力, 还将以 AI 知识库、AI 智能管家等应用夯实员工体验管理、HR 核心价值等软实力。

例如易路 AI 知识库, 面向 HR、企业管理者以及员工等不同角色, 基于问答形式提供企业内外多维度信息:

支持 **120** 多个国家的人事相关政策问询;

提供 **80+** 国家人事政策便捷查阅及下载;

提供海外所在地律所整理的 **50+** 国家海外投资报告;

支持 **7*24h** 响应企业内部各项人事需求如薪资明细、请休假、业务进度、人力成本分析等。

图 29: 易路基于 AI 创新应用——iBuilder HR 智能体平台



◆ 易路 x 奥佳华国际化人力资源建设价值展望

深度适配奥佳华以零售、渠道为主的经营业态, 充分发挥易路薪酬为核心的产品与经验优势, 全面赋能奥佳华集团出海战略背景下的业务赋能、合规、风控、降本增效等核心诉求;

全面赋能全球化布局下的出海企业人事管理, 助力 HR 业务提效、释放人力回归核心业务, 发挥人力资源部门对集团战略发展与决策的核心价值。

数字化人力资源服务, 易路与您共同探索

400-825-1616



添加易小路
获取出海方案



添加官方公号
了解资讯更及时

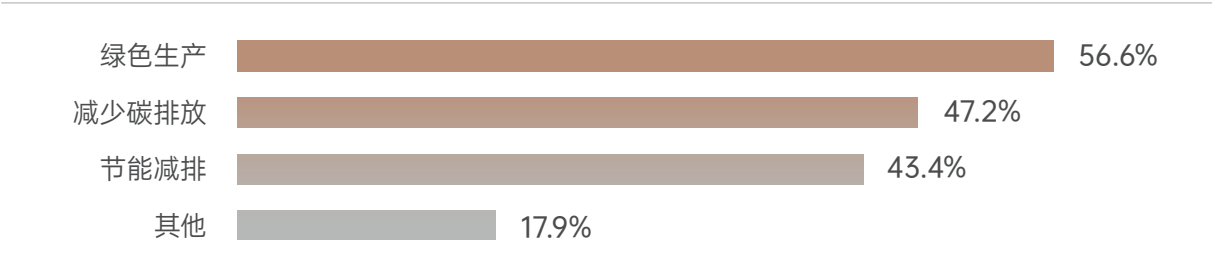
出海企业 ESG 相关挑战及举措

“ 参调企业在迈出出海步伐的过程中, 始终秉持高度的责任意识, 积极响应当地的 ESG 政策。在环保方面, 严格遵循当地环保标准, 加大节能减排投入; 于社会责任上, 踊跃投身公益, 助力当地社区发展; 在治理结构层面, 不断优化内部管理机制, 确保决策科学透明。全方位采取积极举措, 努力实现与当地共融共生、协同发展。 ”

1. 环保

据调研结果显示, 分别有 56.6% 的参调企业采取了绿色生产方式, 47.2% 的参调企业致力于减少碳排放, 而 43.4% 的参调企业则实施了节能减排的环保措施。

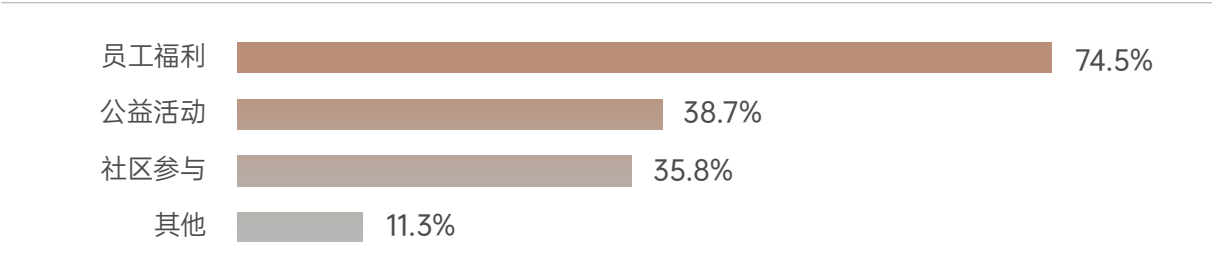
图 30: 出海过程中关于环境保护的主要举措



2. 社会责任

在出海过程中, 超过七成企业将提供员工福利作为自己履行社会责任的主要举措, 公益活动、社区参与也是企业履行社会责任的方式之一。

图 31: 在出海过程中履行社会责任的主要举措



3. 治理结构

在出海过程中,八成企业采用合规管理作为确保治理结构透明和有效的最主要的举措。

图 32: 出海过程中关于确保治理结构透明和有效的主要举措



从人力资源管理的视角, ESG (环境、社会和公司治理) 方面应重点关注以下内容:

环境方面

推动绿色办公: 在总部和海外机构推广绿色办公理念, 如节约用电、无纸化办公等。组织员工参与环保活动, 增强员工的环保意识。例如, 开展节能竞赛, 奖励节约能源的部门和员工。

参与环境管理决策: 参与企业海外项目的环境影响评估和决策过程, 从人力资源角度提出建议, 如员工培训需求、环境安全对员工健康的影响等。比如, 在项目规划阶段, 提出为员工提供环境安全培训的建议。

社会方面

制定全球员工政策: 制定统一的全球员工政策, 确保海外员工享有公平的待遇和权益。包括薪酬福利、工作时间、休假制度等方面的规定。例如, 制定全球统一的薪酬体系, 确保不同地区员工的薪酬公平性。

促进文化融合: 组织跨文化培训, 促进不同国家和地区员工之间的文化融合。增强员工的团队合作和沟通能力, 提高企业的凝聚力。比如, 举办文化交流活动, 让员工分享各自的文化特色和价值观。

推动社区参与: 鼓励海外员工参与当地社区活动, 组织企业层面的公益项目。与当地社区建立良好的关系, 提升企业的社会形象。例如, 组织员工为当地学校捐赠图书、文具等学习用品。

公司治理方面

强化合规培训: 为全球员工提供合规培训, 包括劳动法律法规、反腐败政策等方面的内容。增强员工的合规意识, 确保企业的运营合法合规。比如, 定期组织线上合规培训课程, 要求员工必须参加。

参与治理决策: 参与企业 ESG 治理决策过程, 从人力资源角度提供建议。如在董事会决策中, 提出关于员工权益保护、企业文化建设等方面的意见。例如, 在制定企业战略时, 强调人力资源在推动 ESG 方面的重要作用。

建立监督机制: 建立人力资源部门对 ESG 相关政策执行情况的监督机制。定期检查海外机构的执行情况, 及时发现问题并进行整改。比如, 每季度对海外机构的员工权益保护情况进行检查, 确保政策得到有效执行。

出海企业的市场需求

“ 随着中国企业出海步伐的加快,企业对专业化、本地化的人力资源服务需求日益增长。调研数据显示,企业在出海过程中面临的挑战往往超出其自身能力范围,因此对第三方专业机构的服务需求十分迫切。这些需求主要体现在人力资源服务机构、律师事务所以及咨询公司等多个专业领域。”

1. 对人力资源服务机构的服务需求

在全球化进程中,企业对人力资源服务机构的需求呈现多元化特征。调研数据显示,超过半数的受访企业特别关注全球聘、合规管理、全球雇以及全球薪四大核心领域的专业服务需求(之后是全球签、全球保等需求)。这种需求分布反映出企业在人力资源管理方面的多元化深度诉求。

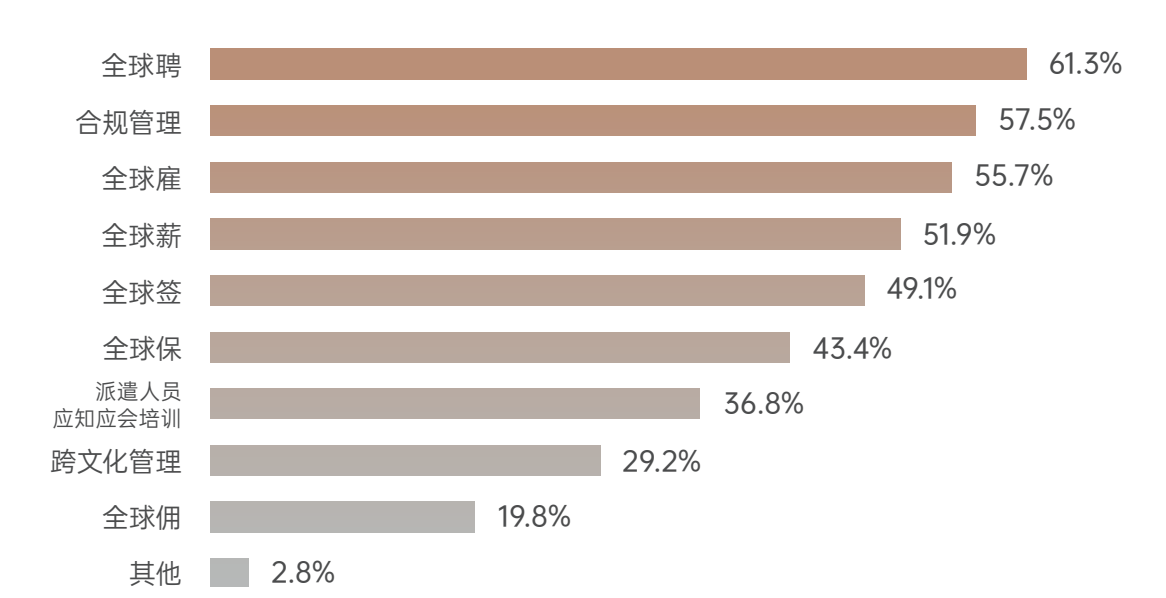
全球聘服务位居企业需求首位。企业普遍期待人力资源服务机构能够依托其全球化网络和本地化优势,帮助企业更快速、精准地获取合适人才。特别是在新进入的海外市场,由于缺乏招聘渠道和对当地人才市场的了解,企业更倾向于借助专业机构的力量开展人才获取工作。

合规管理服务是企业的第二大需求。涉及跨国经营的企业往往需要面对复杂的法律环境和劳动政策,对合规管理的专业支持需求强烈。人力资源服务机构能够为企业提供包括劳动合同管理、社会保险办理、工作许可申请等全方位的合规服务,帮助企业有效规避用工风险。

全球雇服务是企业的第三大需求。随着企业出海业务的快速发展,往往需要在短期内在多个国家或地区灵活用工,但受限于企业实体设立进度或业务规模,并不具备在当地直接设立分支机构的条件。在这种情况下,企业倾向于选择通过人力资源服务机构提供 EOR (Employer of Record) 服务,由服务机构在当地合法合规地代为雇佣所需人才。这种服务模式不仅能够帮助企业快速实现全球化布局,还能有效降低合规风险和管理成本。

全球薪服务是企业的另一个重要需求。企业在全球化过程中面临着不同国家和地区的薪资标准差异、社会保障体系差异、税收政策差异等多重挑战。通过专业的全球薪服务,企业可以实现多国薪酬发放的统一管理,确保薪酬支付的及时性和准确性。同时,人力资源服务机构还可以为企业提供包括个税计算、社保缴纳、年度申报等在内的一站式薪税服务,帮助企业建立规范、高效的全球薪酬管理体系。特别是对于快速拓展海外市场的中国企业而言,这种专业化的全球薪酬服务能够有效降低运营风险,提升管理效率。

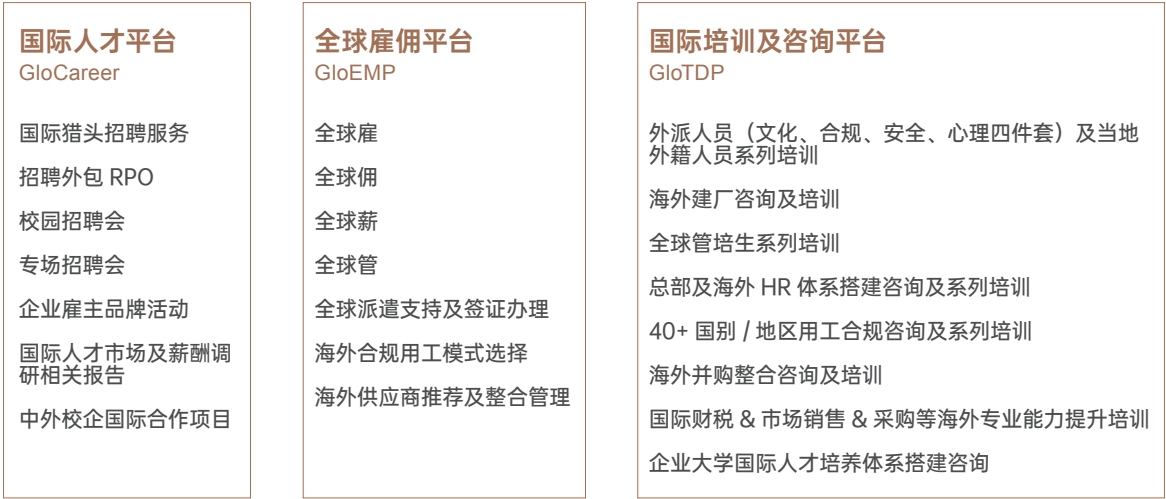
图 33: 出海过程中核心关注、且希望通过第三方人力资源机构实现的专业服务项目



世智人力是专业为中国企业走出去提供人力资源综合解决方案的服务机构, 自成立以来专注于跨境人力资源服务, 形成了国际人才平台、全球雇佣平台、国际培训及咨询平台三大产品与服务体系。

世智人力坚持以合规、成本、效率为核心服务理念, 致力于使客户的出海之旅更安全、更节省、更快捷。

图 34: 世智人力产品及服务



针对用户在人才方面的强需求, 世智人力倾心打造的全球化人才立体网络, 为用户实现母国、东道国、第三国三位一体的跨境人才解决方案。

图 35: 世智全球化人才立体网络配置



GloEMP 是世智人力为国际人才提供合规用工解决方案的全球雇佣平台, 让全球雇佣变得更简单、更高效, 通过全球雇、全球佣、全球薪、全球管、全球派遣支持及签证办理、海外合规用工模式选择、海外供应商推荐及整合等七大业务, 为出海中资企业提供全业务周期的雇佣服务。

图 36: 世智全球雇佣平台服务体系

IC 独立顾问解决方案 适合在海外雇佣顾问和个体承包人的企业。在许多国家, 灵活用工方式操作风险较大并且往往带来高额罚款。SGET 帮助您选择恰当的用工方式, 确保雇佣完全合规。客户只需和 SGET 签订一个合同, SGET 将负责客户全球独立顾问的项目管理, 为客户的此类用工订立独立顾问合同, 提供发票、付款及统计报告服务。	EOR 代雇佣服务 适合在当地尚无实体但急需雇员的企业。EOR 代雇佣服务下, SGET (或其在服务交付地的合作伙伴) 提供一个当地合法实体作为雇员的注册雇主, 并承担全部雇主责任和义务, 确保遵守当地法律法规。为无论是本地或外派员工, 个人信息收集和管理完全遵循当地隐私法规。
Global Payroll 薪酬福利服务 适合当地已有实体但需要为员工提供薪酬及福利服务的企业。SGET 提供全球流程管控, 各国薪酬管理须遵循全球统一的标准流程, 所有薪酬管理在当地完成, 确保计算结果符合当地法规, 并实时反馈。薪酬服务的范围将视客户的要求而定。	Full HR Outsourcing (HRO) Services 一站式人力资源外包服务 适合当地已有实体但需要日常相关人事服务的企业。服务包括发放 offer、劳动合同、入职、离职、休假管理、费用报销、保险处理、员工沟通和协助申请政府福利等内容。具体服务范围将视客户的要求而定。



关注世智人力
伴您成功出海



添加 GloCIC 公号
了解人才资讯

2. 对律师事务所的服务需求

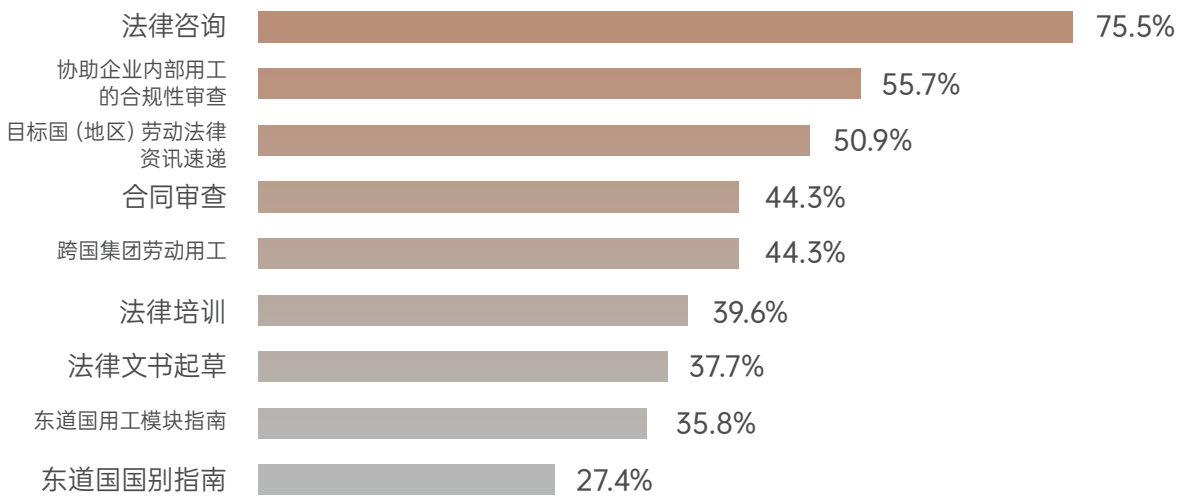
在全球化经营过程中,企业对法律服务的需求十分突出。根据调研数据及重点企业访谈,企业对律师事务所服务的需求主要集中在三个方面:

首先是法律咨询服务,企业需要及时了解和掌握目标国家或地区的相关法律法规,特别是在劳动法、公司法等方面的具体要求。

其次是内部用工合规性审核,这是确保企业海外运营合法合规的重要保障。律师事务所通过对企业用工文件、规章制度、劳动合同等进行专业审核,帮助企业及时发现和规避潜在的法律风险。需要重点说明的是,部分对合规管理有明确要求的上市公司、行业领军企业,已经开始进行“用工审计”,由专业律所推动合规审计,这成为提升企业合规水平及风险管理能力的关键手段。

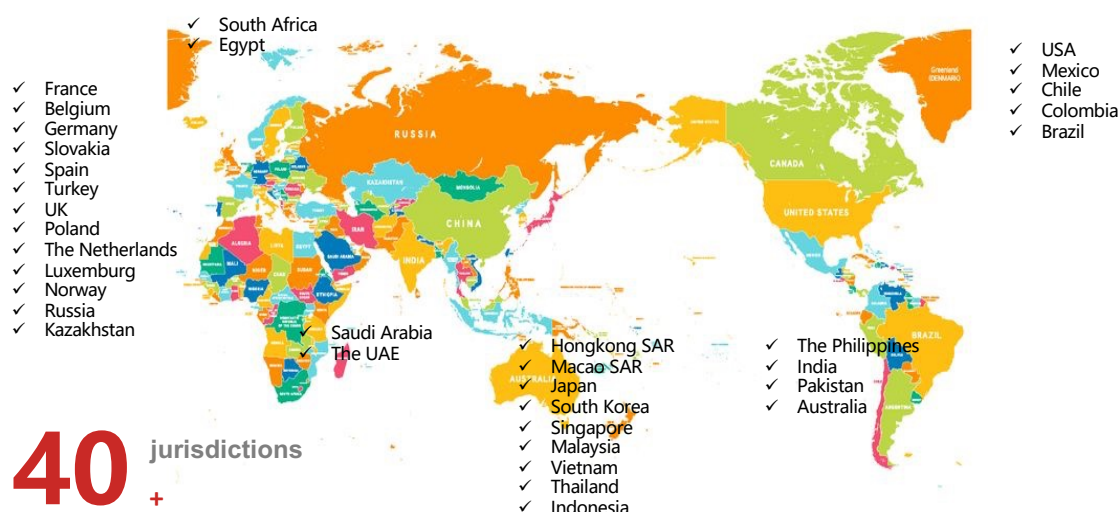
第三是劳动法律资讯服务,企业需要律师事务所持续提供目标国家或地区最新的劳动法律政策动态,协助企业及时调整相关政策和措施。这种及时的法律资讯服务对于企业快速应对政策变化、确保合规经营具有重要价值。

图 37: 在海外用工过程中, 外部律师事务所的哪些服务项目是您当前最需要的



江三角律师事务所 RIVER DELTA LAW FIRM 创始于 2004 年,是国内规模最大的专业劳动雇佣领域法律服务机构之一。总部位于上海,设有北京、苏州、深圳、成都、天津、重庆、南京、广州办公室,并于 2016 年在美国旧金山湾区设立美国代表处,2023 年在日本大阪设立日本联络处,域外劳动法业务覆盖各大洲 40+ 主要国家。

图 38: 江三角域外劳动法服务覆盖国家



江三角律师事务所多次获得国内外知名法律媒体及权威评级机构授予的奖项, 包括但不限于 Chambers 2011-2021 年度劳动与雇佣领域亚太领先奖、2022 年度劳动与雇佣领域大中华地区领先奖、The Legal 500 2022 年度劳动与雇佣领域中资律所亚太地区领先奖, Benchmark Litigation 2019-2021 年度亚太区劳动与雇佣领域最佳律师事务所, Asialaw Profiles 2022 年度劳动与雇佣领域重点推荐律所, 入选 LEGALBAND 2019-2022 年度中国顶级律所排行榜劳动法榜单。

图 39: 江三角律师事务所获得的部分荣誉



在域外劳动法领域, 江三角律师事务所致力于为企业提供全方位的劳动雇佣合规解决方案。主要业务涵盖劳动法专项咨询、企业相关规章制度建立与优化、跨国用工法律培训、争议解决以及全球劳动法资讯指南, 帮助企业实现合规管理、降低用工风险并提升人力资源管理效率。

图 40: 江三角域外劳动法服务覆盖范围

专项咨询 域外劳动法中心协助提供域外法律咨询与文书审核。通过电话、邮件、会议等方式，就企业域外用工法律问题提供法律建议，协助起草与审核企业域外劳动用工的各项法律文本，协助集团实行各国劳动用工法律文本的一体化。	培训服务 域外劳动法中心协助域外劳动用工国别法律培训和主题类法律培训，协助集团相关人员重视劳动用工合规，了解东道国员工日常管理操作要点，以及跨境用工和国际化用工管理中的常见法律风险及防范方法。
建章立制 域外劳动法中心协助起草审定各东道国与地区日常劳动用工法律文本、协助企业用工合规体系建设、规章制度设计与流程搭建。协助集团实现跨境劳动用工管控，提升集团工作效能的同时保障日常工作合规，使员工有制度可循，有章程可循，完善集团合规体系建设。	指南资讯 域外劳动法中心协助提供域外劳动用工专项指南和全球用工快讯。通过域外劳动用工专项国别风险指南或主题类指南，协助集团相关人员了解劳动用工合规管理中的法律红线与操作要点。通过提供全球用工快讯，协助企业快速掌握域外劳动法律改革动向及时调整政策。



关注江三角法苑
了解最新劳动法资讯

3. 对咨询公司的服务需求

出海企业对咨询公司的服务需求主要集中在战略规划、组织设计和人才发展等方面。调研发现，企业特别重视以下几个服务领域：

海外市场人才战略规划

企业需要专业咨询机构帮助制定符合海外市场特点的人才战略，包括组织架构设计、人才供应链规划、人才发展体系建设等。这些规划需要建立在对目标市场深入了解的基础上，既要符合企业全球战略，又要适应当地实际情况。

薪酬福利体系设计

针对不同国家和地区的薪酬水平、福利政策和市场惯例，企业需要咨询公司提供专业的薪酬福利方案设计服务。这些方案既要具有市场竞争力，又要符合当地法律法规要求，同时还要与企业的全球薪酬体系保持协调。

跨文化管理咨询

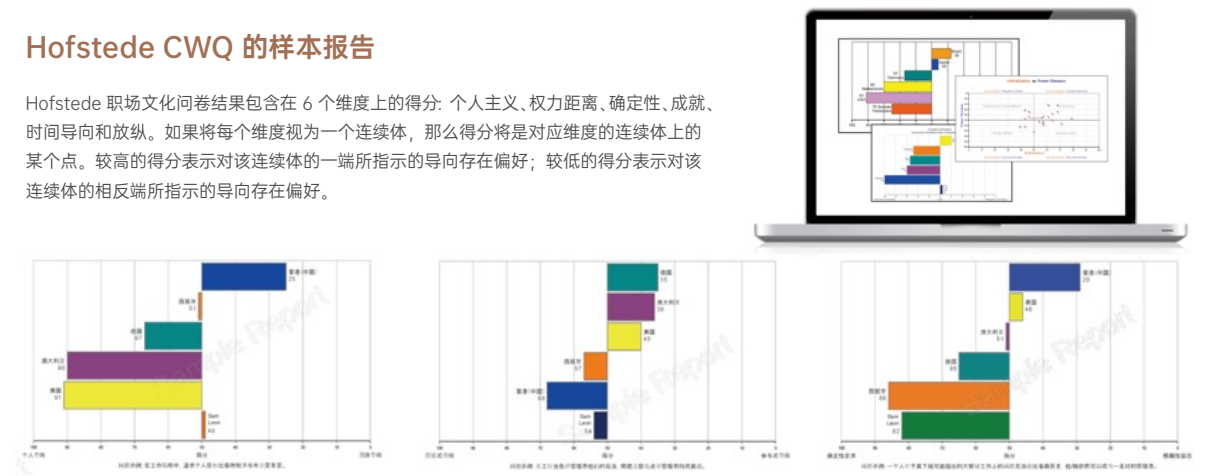
企业在海外运营过程中普遍面临文化差异带来的管理挑战，需要咨询公司提供跨文化管理解决方案，包括跨文化培训体系设计、跨文化团队建设、跨文化冲突管理等专业服务。

对于海外市场人才战略规划和薪酬福利体系设计，像美世、韬睿惠悦这样领先的咨询公司可以为企业提供服务，帮助其适应全球化竞争和不同地区的市场需求。

相比这些大型咨询机构,世智人力等精品服务机构能提供更加精准的本地化服务。以跨文化管理为例,世智人力引入霍夫斯泰德跨文化管理理念,基于六个维度的文化模型,推出了包括跨文化管理咨询、全球职场文化管理师认证培训和霍夫斯泰德 CWQ 职场文化测评在内的专业产品,为企业提供更具针对性的跨文化管理解决方案。

- 跨文化管理咨询: 帮助企业理解和解决在不同文化环境中产生的管理挑战。
- 全球职场文化管理师认证培训: 针对全球化背景下的管理者提供文化适应培训, 增强其跨文化领导力。
- 霍夫斯泰德 CWQ 职场文化测评: 为企业提供文化适配度测评, 识别文化差异对工作团队和企业运营的影响。

图 41: 霍夫斯泰德 CWQ 职场文化测评报告示例



4. 未来服务需求趋势

调研结果显示, 随着中国企业出海进程的深入, 对专业服务机构的需求将呈现以下趋势:

一是服务的本地化程度将进一步提升。企业更加注重服务机构在目标市场的深度布局和本土资源, 期待获得更加符合当地特点的专业化服务。

二是服务的整合性要求将不断加强。企业希望服务机构能够提供更加系统、全面的“一站式”解决方案, 减少与多个机构对接带来的沟通成本和协调难度。

三是数字化服务需求日益突出。企业期待服务机构能够提供更多基于数字技术的创新服务, 提升服务效率和体验。

四是服务的深度和广度将持续拓展。随着企业国际化程度的提升, 对专业服务的要求也将不断提高, 需要服务机构在专业能力、数据处理能力、资源协调能力、快速反应能力建设方面持续投入。

中国企业扬帆出海的征程, 宛如一场漫长且充满挑战的大航海时代之旅。企业需要保持开放、韧性和战略定力, 做到在不同市场中的精准布局。与此同时, 专业顾问和服务机构的角色愈发凸显, 应当作为企业的“陪跑型”伙伴, 助力企业时刻保持敏锐的洞察力, 持续学习并灵活适应, 携手并肩跨越重重波涛, 抵达更加广阔的未来。

SGET GloTDP 可以提供中资企业出海前、出海中、出海后各阶段的系列培训及咨询产品, 已经完成八大核心产品系列设计和落地, 还特别推出 SGET 数字学堂, 开发出了 60+ 国家和地区跨文化等系列线上录播课程。

GloTDP 拥有 200 多位合规、人力资源、跨文化等方面的讲师及顾问团队, 并且已经为 129+ 家行业客户提供培训服务。

GloTDP 培训运营负责人
Winjay 13020152887



表 9 SGET 世智人力国际人才培养平台培训产品表

SGET Global Talent Development Platform Training Product Sheet					
模块		名称	授课语言	形式	培训时长
跨文化系列	跨文化认知与沟通	《国际化思维及全球化经营》	中文	线上或线下	2 天
		《文化那些事》	中文	视频录播课	2H, 视频
		《文化那些事》	英文		2H, 视频
		《如何与中国同事沟通协作》			1.5H, 视频
		《跨文化沟通与协作》	中文	线上或线下	0.5 天线上
		《跨文化团队融合》	中文	线上或线下	0.5 天线上
		《国际商务礼仪》	中文	线上或线下	1 天
	国 别 文 化	《国别文化介绍》 可涵盖 40-60 个国家或区域	中文 中文	视频录播课	1H
	国别及跨境知识系列	《国家代表海外用工风险防范》	中文	线上或线下	0.5 天线上
		《国家代表海外员工管理》 (外派 + 当地)	中文	线上或线下	0.5 天线上
		《国家代表国际财税实战》	中文	线上或线下	0.5 天线上
	国别及跨境知识系列	《跨文化领导力》	中文	线上或线下	2 天
		《跨文化 1v1 教练》	可选	线上 + 线下	按阶段
		《跨文化市场营销》	中文	线上或线下	1 天
		《国家代表海外业务战略管理》	中文	线上或线下	1-2 天
		《海外经营风险管理实战模拟沙盘》	中文	线上或线下	1-2 天
	跨文化工具	职场文化问卷	7 种语言	线上	
安全系列	生理健康系列	《海外员工的健康及安全管理》	中文	线上或线下	1 天
		《海外安全风险识别防范与应急管理》	中文	线上或线下	1 天
	心理健康系列	《压力与情绪管理》	中文	线上或线下	2 天
		《外派员工适应性心理培训》	中文	录播 线上或线下	1H 2 天
	心理测评工具	外派适应性评估访谈	中文	线上	
		风险行为倾向评估问卷	中文	线上	
合规系列	海外用工合规	《海外合规系列培训》	中文	线上或线下	半天
		《海外派驻人员工作合规及安全管理》	中文	录播 线上或线下	1H 半天
		《海外合规指南》	中文	pdf 手册	
人力资源系列	海外人力资源	《跨文化本地人才管理》	中文	线上或线下	1 天
		《国际人才选拔及培养》	中文	线上或线下	1 天
		《海外员工薪酬福利管理》	中文	线上或线下	1 天
		《海外员工派遣实务》	中文	线上或线下	1 天
		《赋能海外面试官》	中文或英文	线上或线下	1 天
		《海外人才引进后的留和激励》	中文	线上或线下	1 天



易路面向全球中大型企业坚持科技赋能人力资源，提供以薪酬为核心的一站式人力资源软件及服务。基于对企业需求的深刻洞察及 20 年的行业深耕、技术积累，易路开创了数字化交付的服务形式，并推出行业首个 AI Agent 平台 - 易路 iBuilder，依托 AI 重塑企业人力资源全业务流程，赋能 HR 由后台管理职能向战略牵引转变。

软件赋能

包括核心人力资源管理、全面薪酬、绩效管理、劳动力管理、人才发展、数据洞察、AI 数智助手等。易路 People+ 云平台以科技服务员工，赋能企业，提升员工满意度和企业竞争力，伴随企业卓越成长！

服务提效

立足于“科技 + 服务 + 咨询”的交付理念，易路 People+ 及其全球合作伙伴已覆盖全球 180 多个国家、国内 400 多个城市，陪伴近千家全球及行业领先企业提升人力资源数字化效能，为 400 万 + 用户提供更佳数字化工作体验，积累了深厚的人力资源数字化实践及服务经验，满足不同行业、地区企业的多元化场景需求。

出海无忧

以科技为底座，围绕员工全生命周期，易路 Global People+ 全景数字平台涵盖全球组织管理、薪资管理、劳动力管理、数据洞察、全球 AI 智库等模块，实现流程打通与数据打通，全球人员高效统一管理；易路服务领域涵盖全球薪酬外包、名义雇主服务、灵活用工、海外招聘、人员派遣等，多方位保障企业跨国人才体系建设。

基于多云部署，易路全球 20+ 服务器站点助力企业属地化合规管理；位于新加坡、印度尼西亚、越南、法国、西班牙、意大利等不断扩增的全球 office 办事处，为企业提供强有力的本地支持。

数字化人力资源服务，易路与您共同探索

400-825-1616



HR 数智研究院

HR 数智研究是由易路人力资源科技发起，由 HR 专家及从业者自主运营的中立性机构。旨在打造引领人力资源数智化转型和升级的权威性、前瞻性的共创研究平台。

研究愿景

成为立足中国、放眼全球，源于中国领先实践，指导全球未来管理模式的理论缔造者和实践引领者

研究使命

通过数智化手段切实提升组织能力、构建新型企业与人的关系。

研究院下设数智研究分院、数据分析研究分院、薪酬策略研究分院、招聘趋势研究院分院、员工体验研究分院和创新研究分院，承载人力资源数字化转型及升级、人工智能在人力资源领域的探索与应用、人力资源数据分析及大数据分析探索、薪酬策略研究及趋势分析、招聘新模式及新打法、数字化员工体验及包括 Z 时代、元宇宙、游戏化管理等在内的管理新趋势，六大方向的研究及原创内容输出。希望能够成为立足中国、放眼全球，源于中国领先实践，指导全球未来管理模式的理论缔造者和实践引领者，并通过数智化手段切实提升组织能力、构建新型企业与人的关系。为企业高管，人力资源高管，人力资源数字化及数据分析领域从业者和薪酬福利从业者创造价值、带来启发。

研究院院长和副院长分别由易路人力资源科技的董事长兼 CEO 王天扬先生和联合创始人兼总裁缪青先生担任。日常工作由常务理事，资深的 HRSSC 及人力资源数智化专家崔晓燕女士主持。核心成员由相关领域知名咨询公司高管、知名院校教授、学术大牛、企业实战大咖及青年才俊组成。研究院会通过调研报告、年度白皮书、年度评选、年度盛会、企业游学、线上直播、案例分享、私董会、文章等形式和大家分享共创研究成果。

引领人力资源数智化转型和升级的权威性、
前瞻性共创研究平台



上海世智人力资源有限公司 (Shanghai Global Expertise and Talent Co. Ltd.) 专注于为中国企业“走出去”提供人力资源服务综合解决方案。“专业, 成长, 开放, 引领”, YOUR KEY TO G-LOCALIZATION, 是世智服务于中资企业的不变目标。世智坚守服务准则和质量保证, 通过持续稳定可靠的专业陪伴和顾问支持, 帮助企业打造全球人才供应链, 建立合规、专业、高效的国际化人力资源管理体系, 实现全球化的战略目标, 为中国企业走出去保驾护航。

经过多年的发展, SGET 世智人力已经建成国际人才平台 GloCareer、全球雇佣平台 GloEMP 以及国际培训及咨询平台 GloTDP 三大服务平台, 形成了涵盖合规管理及咨询、跨文化管理、全球雇佣管理等核心服务的专业产品体系, 创立了 1T3C (Talent 人才 + Compliance 合规、Cost 成本、Culture 文化) 国际人才及海外用工创新解决方案模型, 为用户出海提供全方位的服务与支持。

国际人才平台

GloCareer

国际猎头招聘服务
招聘外包 RPO
校园招聘会
专场招聘会
企业雇主品牌活动
国际人才市场及薪酬调研相关报告
中外校企国际合作项目

全球雇佣平台

GloEMP

全球雇
全球佣
全球薪
全球管
全球派遣支持及签证办理
海外合规用工模式选择
海外供应商推荐及整合管理

国际培训及咨询平台

GloTDP

外派人员 (文化、合规、安全、心理四件套) 及当地外籍人员系列培训
海外建厂咨询及培训
全球管培生系列培训
总部及海外 HR 体系搭建咨询及系列培训
40+ 国别 / 地区用工合规咨询及系列培训
海外并购整合咨询及培训
国际财税 & 市场销售 & 采购等海外专业能力提升培训
企业大学国际人才培养体系搭建咨询

上海市闵行区申昆路 2377 号 4 幢 901-3393 室

+86 18911630082

evali@sgetgroup.com





版权声明 本白皮书属易路人力资源科技、SGET 世智人力、HR 数智研究院所有。未经书面许可，任何其他个人或组织均不得以任何形式将本白皮书任何内容转载、复制、编辑或发布使用于其他任何场合。