



智享会

HR Excellence
Center

人力资源与业务的高效融合
——中国本土企业向海外扩张

Visiting us at  www.hrecchina.org





★ 人力资源智享会新浪官方微博

在新浪微博搜索：人力资源智享会HREC

在浏览器键入链接：e.weibo.com/hrec



★ 人力资源智享会微信公众账号

在微信查找微信公众账号：HRECChina

右侧二维码：扫一扫+关注

主题内容

- 一、两个行业/公司国际化战略背景、目标及基本策略分析比较
- 二、如何做出灵活的组织架构与职能设计，以应对组织变化？
- 三、在海外市场扩张中遇到了什么困难，业务部门是如何应对的？
- 四、为了支持业务部门的战略发展，人力资源部又是如何应对的？
- 五、海外员工如何管理？

一、国际化市场及战略背景分析对比

维度	太阳能（光伏）行业（08-12年）	发动机、发电机等行业（2013-目前）
历史	较短，新兴行业（<10年）	很长，成熟行业（>70年）
主要市场	2012年之前在海外（>80%），主要为发达和新兴市场	至今仍在国内（>95%），海外市场主要在发展中国家
行业的稳定性	非常不稳定	比较稳定
海外市场的发展速度	极快（>50%）	正常速度（10-25%）
紧迫性	极高	中等
刚加入公司时的管理基础和能力	基本上没有	有一些但不强
行业/公司国际化速度和深度	快、广、深	相对不够快
产品竞争能力	很强，为国内为数不多的高竞争力行业（双反之前为中国出口到欧盟最大的单一产品）	中上，国内领先，但海外与国际500强企业有一定差距
国内最主要竞争对手	基本上都是在海外上市的民企	基本上都是外企和在国内上市的国企

潍柴国际化背景分析

- 1、中国经济增速放缓，汽车、工程机械行业进入调整期
- 2、全球市场存在着巨大商业机会
- 3、国际化发展已初具规模

3

1、潍柴中远期国际化原则和目标

指导原则

- 统一海外管理模式
- 统一谋划海外市场
- 实施本土化战略

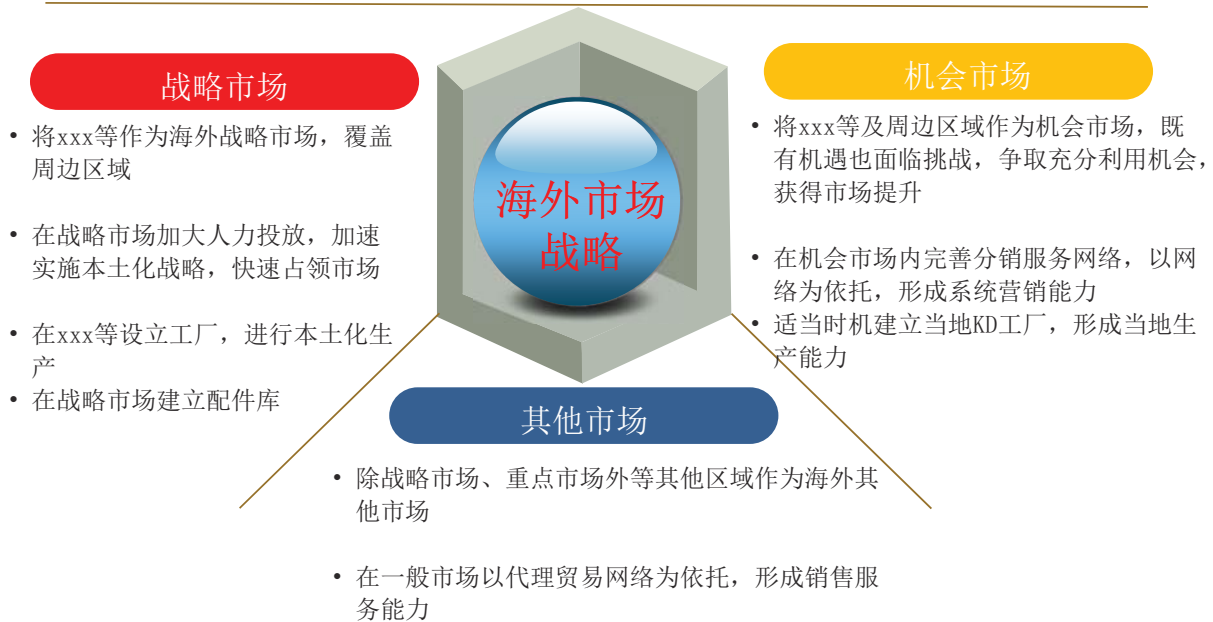
规划目标

- 到2015年，海外产品销量达到X万台；
- 到2020年，海外产品销量达到Y万台。

4

2、市场规划—区域市场运作策略

- ▶ 海外市场划分为三类：战略市场、机会市场、其他市场
- ▶ 每类市场分别采取不同业务运营模式



5

主题内容

- 一、两个行业/公司国际化战略背景、目标及基本策略分析比较
- 二、如何做出灵活的组织架构与职能设计，以应对组织变化？
- 三、在海外市场扩张中遇到了什么困难，业务部门是如何应对的？
- 四、为了支持业务部门的战略发展，人力资源部又是如何应对的？
- 五、海外员工如何管理？

6

潍柴国际具有较典型的创业型公司的特点

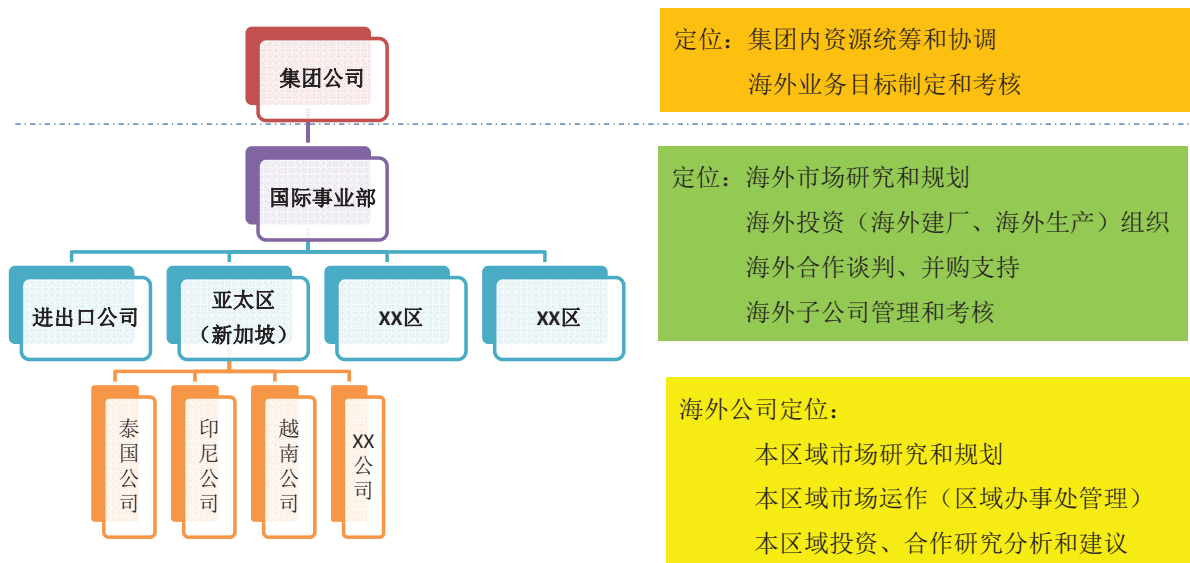
创业企业组织架构原则

- 结构要简单
- 主要依赖高层领导的监督
- 突出创业企业核心能力
- 规范化不要太强
- 不断变化发展
- 强调柔性和及灵活性

7

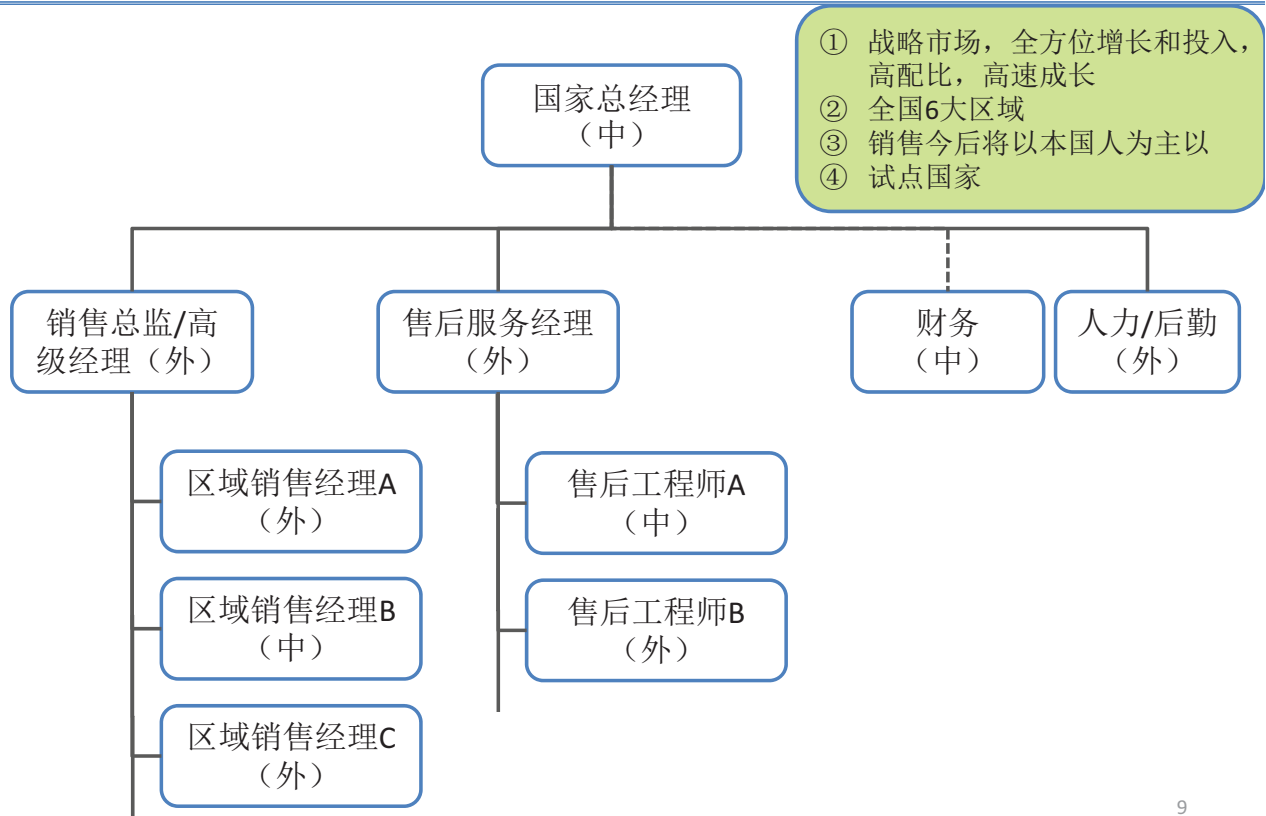
海外业务机构规划—架构模式

►充分发挥海外公司职能，进出口公司主要承担支持和未设公司的区域市场运作



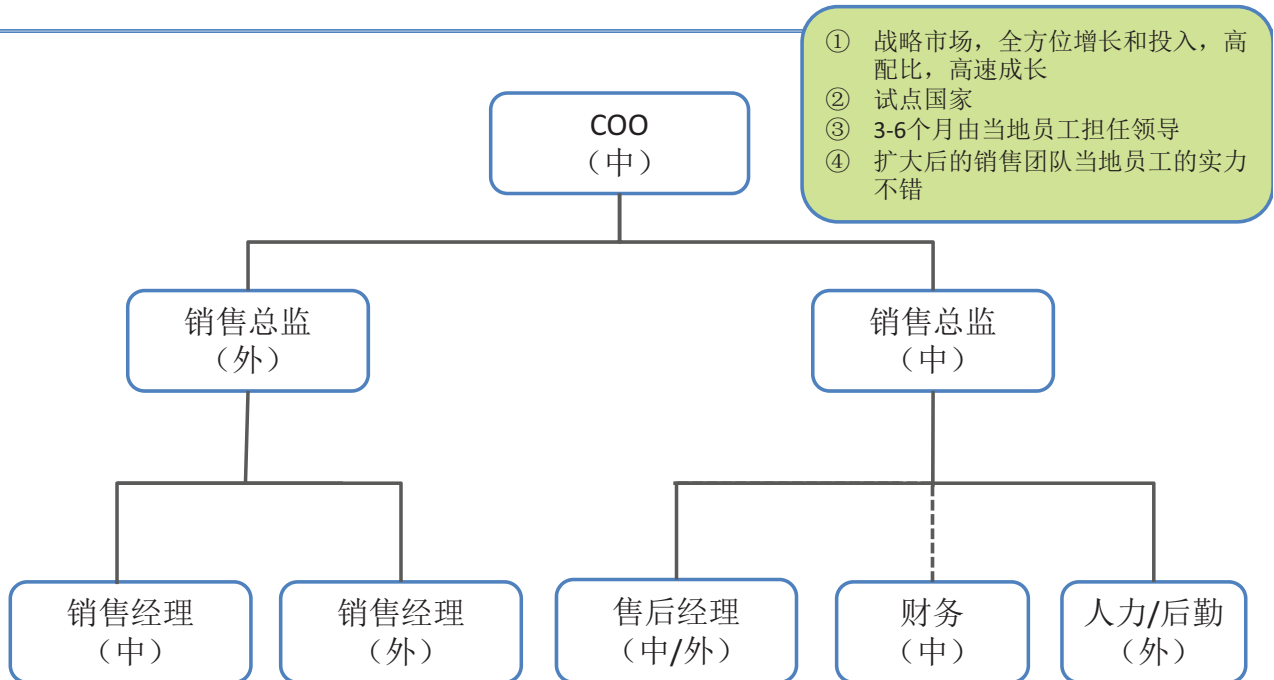
8

I、现有国家（中国籍员工能力不错 vs. 当地人才力量不足）



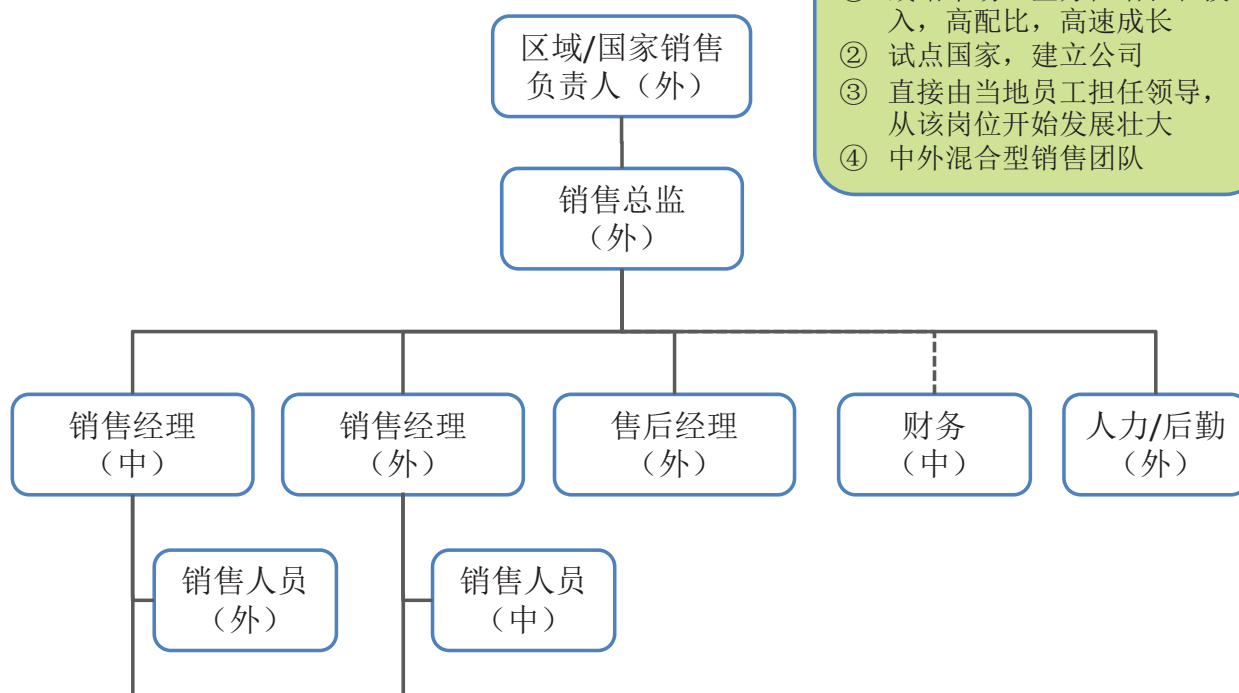
9

II、现有国家（中外领导力各有所长，共同管理）



10

III、全新国家（直接聘用当地一流人才进行管理）



- ① 战略市场，全方位增长和投入，高配比，高速增长
- ② 试点国家，建立公司
- ③ 直接由当地员工担任领导，从该岗位开始发展壮大
- ④ 中外混合型销售团队

11

主题内容

- 一、两个行业/公司国际化战略背景、目标及基本策略分析比较
- 二、如何做出灵活的组织架构与职能设计，以应对组织变化？
- 三、在海外市场扩张中遇到了什么困难，业务部门是如何应对的？
- 四、为了支持业务部门的战略发展，人力资源部又是如何应对的？
- 五、海外员工如何管理？

12

三、业务面临的主要难题

1. 海外公司：缺乏当地运营平台，很多市场至今都是空白
2. 本地化人才：缺乏当地员工
3. 营销渠道和售后服务：现有的渠道网络覆盖面极为有限，售后服务不足
4. 品牌：品牌知名度不高
5. 产品：差异化的产品及产品质量
6. 海外制造基地：全球没有海外制造基地
7. 如何整合海外收购企业和资源？

13

一般贸易向全球营销转型方案及实施计划 – 战略布局

主要举措	2014年	2015年
1、设立子公司	XXX、XX	XXX、XX
2、设立办事处	XXX、XX、XXX等	增加XX办事处数量、XXXX、XX、XX等地设多家办事处
3、增加渠道网络覆盖面	持续增加经销商数量、扩大市场覆盖面	
4、其他项目	缅甸本地化组装已成功落地，2014继续推进；埃塞俄比亚本地化项目已签署合同，2014继续推进	

14

一般贸易向全球营销转型方案及实施计划 – 本土化

主要举措	2014年	2015年
1、人才本土化	XXX、XX完成高管本土化	XX、XX、XXX、XX等地销售人员本土化
2、仓储本土化	XX、XXX、XXX本土化配件库已经落地	XXX、XX等地推进配件库建设
3、生产本土化	完成XX建厂的前期论证、审批、项目正式启动	2014年项目实施，完成土建、施工、设备安装、验收等

15

一般贸易向全球营销转型方案及实施计划 – 协同

主要举措	2014年	2015年
1、与博杜安的渠道整合	亚太区实施、俄罗斯区签署合作协议	开展欧洲、土耳其等区域的合作，按照条件成熟程度逐步推进，落实季度高管沟通机制
2、与应用工程部的协同	为提高海外产品开发速度，满足海外客户差异化需求，已经在应用工程部设立国际部，专门针对国际需求进行开发	推进应用工程部国际部人员与潍柴国际人员的沟通交流，产生实际效益
3、市场化定价的协同	“一款产品全球统一定价”的模式无法满足不同市场需求，已经开展市场化定价的研究	充分沟通，形成市场化定价的方案。

16

主题内容

- 一、两个行业/公司国际化战略背景、目标及基本策略分析比较
- 二、如何做出灵活的组织架构与职能设计，以应对组织变化？
- 三、在海外市场扩张中遇到了什么困难，业务部门是如何应对的？
- 四、为了支持业务部门的战略发展，人力资源部又是如何应对的？
- 五、海外员工如何管理？

17

四、国际人力资源如何支持海外业务的发展——结合两家企业的经历



1. 全球招聘
2. 海外薪酬福利
3. 培训
4. 绩效考核
5. HRIT
6. 企业文化

18

1. 全球招聘

- 最先开始的工作，时间紧，任务重（如欧洲和北美各7名关键岗位员工）
- 初期以中外猎头为主（34家猎头），3年之后降到40-50%，全部都是contingency basis，比较标准化的合同模板
- 其它主要招聘渠道为内部推荐、国际知名招聘网站、各种展会、社交网站、公司网站
- 招聘流程全球标准化体系
- 平均每位recruiter每月可以招聘到2位国际销售经理及以上员工，试用期离职率为2-3%
- 战略招聘团队3-12人的变化，为公司最国际化的HR队伍，也为其它HR团队培养和提供了众多“种子选手”

19

2. 海外薪酬福利

几乎和招聘工作同时进行，需要不少外力协助完成

- ✓ 2008 员工股票：包括海外（Towers Perrin）
- ✓ 2008-09 海外员工工资体系（主要内部创建）
- ✓ 2009 员工5年激励计划：包括海外（Towers Perrin）
- ✓ 2009 海外payroll外包合同（ADP）
- ✓ 2010 海外员工福利计划（Mercer）
- ✓ 年度奖金和调薪框架政策全球一致
- X 2011年计划实施Hays岗位评估体系（没有完成）

20

3. 培训

- 2008-09年先从新员工入职培训做起
- 2010年开始将部分网上课程英语华
- 2011建立基于能力素质模型、针对一线销售人员的业务培训课程体系（德国咨询公司）
- 2011年Top100 Talent评估（和一家国内企业合作）
- 全球各大区还有自己的一些有限的本地课程
- 总的来说，国内的体系和课程相对要完善和丰富许多

21

4. 绩效考核

- 2008年之前几乎没有系统的绩效考核管理系统
- 2008底开始建立，先打枪再画圈
- 2009每年1次，只考核业务指标
- 2010改为每年4次，大家跟着销售走；开始接触平衡记分卡
- 2011年又改为每年2次，销售频率不变
- 2011初开始引进IBM的PBC模式，但实施效果未达预期
- 一直和员工激励计划捆绑实施

22

5. HRIT

- ✓ 2006-08年国内人事考勤管理系统
- ✓ 2009-10年开始建立Oracle和PeopleSoft（人事和薪酬模块）系统
- ✓ 2011年SuccessFactor 绩效和人才管理系统
- X 2011年计划完成和实施PeopleSoft 的其它几个模块，但因为行业急剧下滑等原因，没能继续

23

6. 企业文化

截至2012年底，在22个国家运营，员工来自25个国家

- 1995年成立的一家民营企业，2006年底去纽交所上市
- 经历了3个不同文化阶段，所提倡的“企业文化”完全和公司战略和老板的风格与思路“挂钩”
- 2008-09年不太倡导和重视企业文化
- 2006-2012 一直在演变和逐步受到重视 (如2008年5天工作制、2010年初去欧洲周末召集会议、会议迟到罚款)
- 2011-12进行第三版的梳理：CORE
 1. Customer 客户第一
 2. Open 开放心胸
 3. Respect 互相尊重
 4. Excellence 追求卓越
- 不过，始终觉得每家企业所倡导的文化和现实相比都有不小的差距，所以，才要倡导、追求和努力

长期而言，人才和文化永远是对所有国际化企业的最大的挑战（不是之一）！
——美国麦肯锡咨询公司

24

主题内容

- 一、两个行业/公司国际化战略背景、目标及基本策略分析比较
- 二、如何做出灵活的组织架构与职能设计，以应对组织变化？
- 三、在海外市场扩张中遇到了什么困难，业务部门是如何应对的？
- 四、为了支持业务部门的战略发展，人力资源部又是如何应对的？
- 五、海外员工如何管理？

25

五、海外员工如何管理

1. 2014-16年集团总公司重点关注的项目之一
2. 招聘适合公司文化的候选人
3. 企业和团队文化（责任、尊重、信任、团队、沟通）
4. [新员工跨文化培训和分享](#)
5. 较合理的组织架构和职责划分（授权体系和RASCI图等工具）
6. 政策、流程、制度（见后页）
7. 用人之长、取长补短（中方=技术、产品、企业文化、国内联络等，外籍=市场、语言、文化、管理、网络等）
8. 管理问题及沟通与汇报机制（bi-weekly, quarterly, annual)
9. 未来区域性架构
10. 绩效管理

26

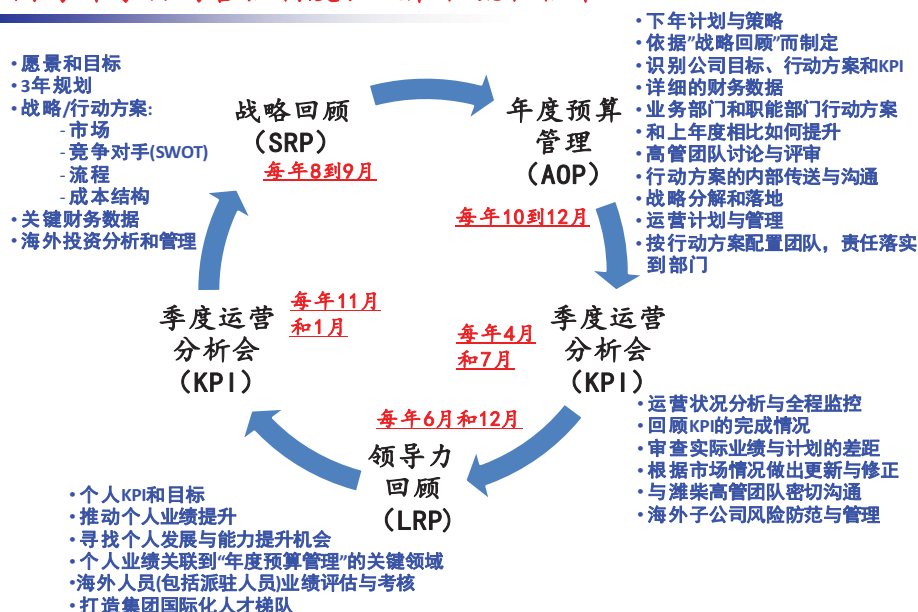
跨文化培训和分享

1. 用国际化的语言定义公司文化
2. 身教重于言传
3. 建立和加强跨文化沟通能力（从新员工到老员工：见后页）
4. 沟通达成和完成业务指标
5. Coaching
6. 内部冲突汇报和解决机制
7. 全球分享
8. 跨文化人才培养和晋升
9. 外语：全员雅思考试等硬性指标

27

战略、制度、流程等

集团海外子公司管控制度、政策和流程框架



28

海外员工如何管理——案例分享（员工关系）

- **背景:** 2010年上半年，中国总部项目部总监要求解聘瑞士欧洲区域总部刚刚入职不久的项目部的资深律师，理由是 1) 缺乏配合精神 2) 事务性的工作过多，导致很多重要性的工作无法开展
- **实际原因:** 1) 组织架构有重叠 2) 招聘过程当中没有100%沟通和强调清楚 3) 候选人过于资深 4) 国内总部领导过于强势
- **解决方法和过程**
 1. 调研、了解真实原因
 2. 建议梳理组织结构、明晰各自职责
 3. 给出人力资源建议（法务部有无职位+继续在岗位任职）
 4. 按照当地法律，由当地人力资源部协助解除劳动合同
- **经验和教训**
 1. 发现问题应该尽早解决（欧洲在试用期结束后的员工解聘难度比中国大）
 2. 组织架构和职责描述必须非常清晰明了（欧洲员工不是那么容易接受所谓的灵活度和忠诚度的）
 3. 招聘过程当中尽量把架构、职责和工作重点和难点沟通清楚
 4. 最好的不是最好的，而是最合适的
 5. 一个巴掌拍不响（国内强势领导）
 6. 必须依靠当地Line Manager 和HR团队，按照当地的法律法规执行