

HRD Network Briefing

第二十八届上海 HRD Network Briefing

活动话题：人才全球化——本土人才全球化 & 外籍人才回流

活动时间：2014 年 1 月 8 日

主办方



本次赞助



请联系：HREC / Marketing

地址：上海市武宁路 99 号我格广场办公楼 1701 室 邮编：200063

电话：+86 21 6056 1858 传真：+8621 6056 1859

邮箱地址：marketing@hrecchina.org 网站：www.hrecchina.org



活动话题 人才全球化——本土人才全球化 & 外籍人才回流
活动时间 2014年1月8日
活动主持 郭鑫 | 总裁兼首席执行官 | 科锐国际人力资源有限公司
分享嘉宾 金丽华 | 人力资源总监 | 渣打银行
出席人数 31人

主持人引入

人才全球化的话题可以分为两方面讨论。一方面是本土企业的全球化。中国企业走出国门是一个大趋势，同时更多的中国人才不仅担任中国区工作，同时负责亚太甚至是全球的工作，其中都会遇到很多的挑战，主要的挑战还是人才问题。另一方面是外籍员工本土化。外籍人士外派到中国的成本很高，对于企业是个不小的负担。而由于外派员工在中国可以享受各种补贴，中国的生活成本又相对较低，很多外派员工在完成外派任务后往往都不愿意回去。企业外派员工本土化管理的挑战亦十分严峻。

本期 HRD Network 将针对以上两方面的问题与各位共同探讨解决方法，分享各自的经验。

Part II 主题案例分享

人才全球化

金丽华 | 人力资源总监 | 渣打银行

🔴 全球化在身边

现在，有超过 20 万的外籍人士在中国工作。从 2000 年起，以每年 10% 的速度增长。

2013 年财富 500 强中 95 家是中国企业。500 强企业中 400 家在中国有办事处。

从大背景下看，走向海外最大的问题是人才。

我们将全球化称之为“Internationalize”，即抛开人才出处考虑，一切从企业需求出发选人才，无论是本土人才或者外籍人才。只要他/她能都最有效完成任务，足够胜任工作就用他/她。

🔴 以业务的概念看全球化

- 业务发展阶段
- 市场多样性
- 外部环境变化
- 人才战略：3B (Buy, Build, Borrow)

🔴 人才全球化面临的挑战

- 经济发展情况
- 政治
- 文化
- 社会形态
- 语言
- 工会

- 成本效率
- 家庭

其中最重要的挑战是：**观念 (MINDSET)**

🔴 做人才全球化 (Internationalize) 的 3 个益处

- 全球视野
- 人才应用到不同之处，发挥各自的优势
- 了解市场

🔴 Tips

- 人才准备
 - 个人
 - 组织
- 组织准备
 - 领导
 - 团队
 - 家庭
 - 社会和经济倾向
 - 伙伴

主持人总结

全球化在中国是个相对新的话题。全球从上世纪 70 年代开始真正的大规模全球化，其间共走过四个阶段。中国的全球化进程比全球晚了 20 到 30 年。但是，中国企业目前的情况和国际企业走过的阶段极其相似。第一阶段：和外国公司做生意。在上世纪九十年代前中国公司一直处于这个阶段。第二阶段：在国外开设办事处，代理机构，找合作伙伴等。第三阶段：国际化，即把工厂，生产单位，销售，研发和售后都放到第三国。到目前为止，大部分的跨国公司还停留在这个阶段。第四阶段：从全球着眼选人才。企业抛开国家的概念，无论人才来自何方，只要他/她能都最有效完成任务，以最低成本的解决问题就用他/她。这是全球化的最高境界。

美国企业的主要管理岗位和技术都是从总公司外派过来，而外派员工会产生很多直接成本和间接成本。很多企业愿意花这些钱，某种意义上来说也是一种无奈。潜在的问题是公司内有玻璃天花板，所有核心技术岗位上都不是本地人才。

Part III 讨论环节

讨论话题一

中国本土人才担任全球化的角色需要哪些能力？怎样帮助本土人才提高担任全球化角色所需的能力？

- 全局观念：了解公司业务在全球的定位，而不只是关注本土市场。
- 学习敏锐度 (Learning Agility)：分为 5 个维度，中心是 Self-awareness。另外四个维度包括：1) Mental Agility，包括好奇心、刨根问底、宽阔视野、提问题、对于复杂性、模糊性的适应等等；2) People Agility，包括开放心态、对多元化 / 差异性的包容心、善于沟通、轻松处事等；3) Change Agility，包括变革管理的能力；4) Result Agility。
- 人员管理能力
- 文化竞争力，不同国家能力和文化不同决定竞争优势。中国本土人才的优势：思维逻辑个性化 vs 标准化，模糊性的容忍力，模糊思维能力。
- 耐力。在国外环境工作不要感到阻碍就放弃。多些耐力，给自己多一点时间成长。
- 对企业文化的理解和认可；对公司的战略理解；对行业市场理解以及企业核心竞争力。
- 全球化的意识，包括业务发展阶段的意识和对人才的意识；HR 配合业务领导激励引导员工，让员工看到回来后会有很好的发展。

讨论话题二

外籍人才本土化挑战有哪些？怎样帮助外籍人才在中国发展？

➤ 某美国多元化制造企业人力资源总监：

我们公司全球性人才有两类，一类是领导层，另一类是技术专家。作为典型的美国企业，我们大部分的亚太区高层还是由外籍人才担任。总部外派到中国担任领导角色的人员很自然能够取得成功。首先，总部要求标准化作业，他们到中国后可以有效推动总部的标准化工作流程和政策，帮助中国的全球化发展。其次，他们有很强的总部接洽能力 (Headquarter Networking)，能够帮助中国市场与全球总部连接，并有效解决问题。技术专家外派到中国是由于中国本土在一些重要技术岗位上的人才缺乏。技术专家在中国，我们需要帮助他们适应中国的文化，并了解中国市场。

➤ 某外资金融服务企业人力资源总监：

怎样帮助外派员工适应中国工作？我们的做法是：1. 文化课程。帮助外派员工在来中国之前了解中国的文化背景。2. 来中国之后，我们 HRBP 会进行 Individual Briefing (单独简报)。3. 配备 Buddy (伙伴)。我们从本土人才中选择一批人作为外派员工的 Buddy (伙伴)。当外派员工遇到问题时，他们随时可以找 Buddy (伙伴) 帮忙，使他们更快适应中国生活。从中国本土人才角度来说，也是一个学习到外部文化的机会。

关于怎样成为真正的国际化的公司，我认为我们不应该再局限于文化问题，其实全世界的人“同”还是大于“异”的。我们更应该注重的是两块内容，一块是个人，明确成为全球化人才，个人的能力差距在哪里。另一块是组织，为全球化做好准备。

➤ 某全球会计事务所人力资源总监：

我们公司有较好的全球化文化，HR 的主要工作是保持文化的可持续性。我们将全球化分为几个部分看，而不仅局限在推动业务。首先是战

略布局。根据战略需求，业务没到，人员战略先行。其次是帮助业务实现需求。HR 可以做很多工作，例如公司进入某国市场时，HR 需要提前建设基础设施 (社交网站、当地服务等)，使得业务能够更好的进入。

➤ 某全球性化工企业人力资源总监：

我认为文化并不是最重要的问题。很多外籍员工在来中国前都会自己做功课了解当地情况。而我们本地 HR 最主要的工作应该是帮助外籍员工提高绩效。外籍员工来中国工作最核心的需求就是得到好的绩效，而这就需要我们本地 HR 配合才能达成，如果不清楚各行各业的当地法规政策，他们很难和当地人合作做好工作。HR 主要的工作是沟通，尤其是帮助基层员工工会和老外合作沟通，让老外了解清楚中国本土的业务以及政策法规情况。

➤ 主持人：

大家是否可以以“如何从成本上管理外籍员工？”角度分享一些做法？

➤ 某跨国汽车生产企业人力资源总监：

从大的战略层面看，短期外派的原因是没有很好的本土人才来代替。我们外派员工合同中明确要求他们在合同到期后培养出本土的接班人。合同最多续签一次，如果要续第二次，则必须考虑其所在岗位是否能找到本土接班人，如果没有接班人又是由什么原因造成的？关于外派成本，我们也有各种方案，长期的战略是减少外籍人员，尽可能本土化，并且尽量用中国本土 Package 招募国际化人才。

➤ 某全球性化工企业人力资源总监：

分享我们公司的两个做法：1. 绩效管理系统。我们每年绩效评估上有一项是：该员工是否 Moveable (可移动)？直线经理需要给每个人在此项上打分，标明是否可移动，以及国内移动还是国际移动。如此，我们就建立了一个库。当我们需要外派人员或需要外派员工出去时都可以从这个库中找到。2. 继任者规划。我们每一个关键岗位都必须有 3 个候选人。在绩效评估时要求他们必须培养一个继任者。如果没能培养成功，则会绩效上打折。做好这两项工作，我们后续就不会因为缺人而一直依靠于外派。

我们会与总部沟通协调外派的成本控制问题。主要考虑总部外派人员到中国的目的是什么？一般有两个，一是帮助中国地区解决近几年的问题。更深层的目的是为总部培养更高层面的接班人。如果是以上原因，总部应该承担大部分的成本。

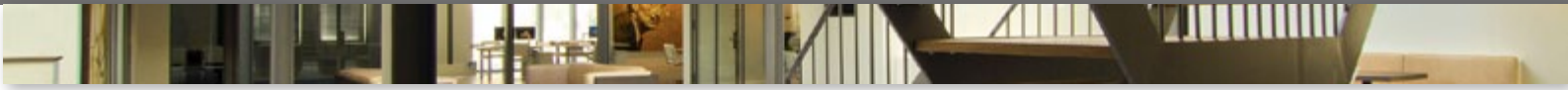
➤ 某跨国科技公司人力资源总监：

外派员工往往不愿意离开中国，一来享受中国的各种福利，二来回到总部后不一定有职位空缺，所以主观意识上他们不愿意为中国本土培养继任人才。就这个问题我们公司出台了一个政策，如果 3 年内培养出后继人才并且有一定的绩效，外派员工回总部后一定会有职位。

讨论话题三

如何从人才战略方面实现真正的人才全球化？

➤ 某跨国医疗器械公司人力资源副总裁：



① 了解业务背景。好的战略应该是解决一个问题，做一个取舍，而不是模式化和流程化的考虑。近年我们意识到新兴市场的业务增速很快，且具有很大的潜力。同时，发现总部的人才在未来 5 年由于高层的退休，将有大量的职位空缺出现。自然而然地，由于新兴市场的贡献逐年增高，我们看到未来的人才应该会来自于新兴市场。

② 人才系统不断完备。1) 完善的继任者规划。2) Take risk at early stage (尽早冒险) 的人才培养理念。从人才比较年轻的时候 (经理级别) 就进行短期的外派。且不止一次，从短期任务开始，循序渐进。

③ 人才招聘。更多的招收 MBA 人才。这些人才前期已经有国外学习的经验，具有理念上的先天优势。

➡ **某大型本土科技公司人力资源负责人：**

我们将外籍人才引入中国的目的是学习他们好的做法，提升本土人才的能力，同时提升中国在全球业务的重要性，帮助中国在全球的主业务流程中发挥作用。所以，我们应该关注怎样充分发挥外籍人才的作用，帮助提升中国人才的影响力。

➡ **某跨国科技制造企业人力资源总监提问：**

本土人才快速成长，怎样解决外籍人才与本土人才作为同一职位候选人产生的冲突？

➡ **某跨国汽车生产企业人力资源总监：**

我们总部有个做法是：领导层到一定年龄阶段不再担任一线的关键领导岗位，而转做顾问或高管教练的角色。

➡ **某跨国银行人力资源总监**

① HR 也是业务领导，要讲求投资回报。当每个季度的人才会议上谈及目前以及未来人才部署，包括外派员工的情况时，HR 需要拿出实实在在的数字给大家看，比如说外派员工的成本占总成本的多少等。用数字来支持自己的观点。

② Take risk。我们往往感觉候选人没有 Ready，但是当候选人 Ready 时，他已经跳槽了。关键是 HR 怎样帮他准备。

③ 准备，包括个人好和组织的准备。为外派出去和引进的员工做“前 100 天计划”，包括 Buddy，当地市场情况等 360 度的准备。

Part VI

下期建议话题

① **HR 用数字说话**

本次活动出席嘉宾

- 亚太区人力资源总监 | 爱美达 (上海) 热能系统有限公司
- 中国区人力资源总监 | 美亚财产保险有限公司
- 人力资源总监 | 明基电通有限公司
- 人力资源部经理 | 博乐特殊钢 (上海) 有限公司
- 人事总务部部长 | 普利司通 (中国) 投资有限公司
- 人力资源副总经理 | 光明食品 (集团) 有限公司
- 人力资源总监 | 上海纵游网络技术有限公司
- 人力资源部副总经理 | 春和集团有限公司
- 人力资源副总裁 | 上海依视路光学有限公司
- 人力资源总监 - 大中华区 | 安永华明会计师事务所
- 人力资源总监 - 亚太及非洲地区 | 福特汽车 (中国) 有限公司
- 人力资源执行总监 | 华域汽车
- 上海研究所所长助理 | 上海华为技术有限公司
- 人力资源部副总裁 | 强生 (中国) 医疗器材有限公司
- 人力资源部总监 | 金士顿科技电子 (上海) 有限公司
- 人力资源高级总监 | 中宏人寿保险有限公司

- 人力资源总监 | 美尔森 (中国) 投资有限公司
- 亚太区人力资源总监 | 美德维实伟克 (中国) 投资有限公司
- 人力资源总监 | 普华永道中天会计师事务所有限公司
- 亚太区人力资源总监 | 罗赛洛 (广东) 明胶有限公司
- 助理副总裁, 人力资源与行政 | 胜科 (中国) 投资有限公司
- 人力资源总监 | 西格里特种石墨 (上海) 有限公司
- 人事部副部长 | 上海电气集团股份有限公司
- 人力资源总监 | 渣打银行
- 人力资源总监 | 上海陆家嘴东怡酒店管理有限公司
- 人力资源资深副总裁 | 铁狮门房地产咨询 (北京) 有限公司上海分公司
- 亚洲及中东区人力资源总监 | 联合技术环境、控制与安防行政中心总监 | 上海菲林格尔木业股份有限公司
- 人力资源总监 | 沃尔玛华东百货有限公司
- 人力资源总监 | 用友汽车信息科技 (上海) 有限公司
- 总裁兼首席执行官 | 科锐国际人力资源有限公司

关于 HRD Network

参加 HRD Network, 您不用付费, 但需凭邀请函才能入场。HRD Network 不是高峰会议, 它是为 人力资源高层管理人士营造舒适开放的环境, 提供商业灵感和人际网络, 进行及时、高层次的人际交流的平台。与会者将共同审视最佳实践方案, 探讨人力资源发展方向, 并就一系列焦点问题进行深层次的讨论。

HRD Network 将给您有限的时间带来最大的价值。它既非嘉宾问答也非独家演说。我们精心挑选参会者, 以确保为您的事业发展、知识分享、技能提高带来收益, 并使您的思想和同行中的领军人物保持同步。

我们的活动以半天研讨会的形式开展。将由 20 至 25 位资深人力资源总监深入讨论当前面临的焦点问题, 并特邀 1 位人力资源资深专家担任整场活动的主持。

为免您舟车劳顿, 我们将送“会”上门。每 2 个月我们会去您所在的城市搭建这个学习、分享和交流的平台。

此外, 交流会还安排了茶歇环节, 以满足您对于交流互动的愿望。

我们希望通过这个特殊的形式, 使企业的人力资源总监能在一个开放、活跃和愉快的气氛下相互交流, 互惠互利。



关于人力资源智享会

人力资源智享会 (HREC) 是中国最大和最具影响力的, 面向中国人力资源领域专业人士的会员制组织。截至 2013 年 12 月, 智享会的付费会员企业超过 1,200 家, 汇聚了大量世界 500 强、福布斯 2000 强及本土领先的上市企业。

人力资源智享会 (HREC) 每年举办超过 170 场活动, 每年有超过 2 万名人力资源领域专业人士参与到智享会活动中。其中薪酬与福利最优秀、学习与发展最优秀、招聘与任用最优秀、组织发展年会、人才管理与领导力发展年会、人力资源业务伙伴年会、人力资源共享服务中心年会等活动已成为各自领域中最具规模、层次最高、最受专业人士欢迎的年度盛会。

人力资源智享会 (HREC) 旗下《HR Value》杂志, 是最具价值的人力资源专业刊物, 兼具理论性和实践性, 读者人数超 2 万名。

人力资源智享会 (HREC) 每年出版超过 18 份研究报告, 撰写超过 120 个案例, 覆盖人力资源相关领域: 管理培训生项目、共享服务中心、人才管理、蓝领员工管理、招聘流程外包、校园招聘等等, 提供人力资源行业最佳实践分享和数据分析, 帮助人力资源从业者做出相应科学决策, 为业务贡献更大价值。

人力资源智享会 (HREC) 与以 Saint Joseph's University (圣约瑟夫大学)、Human Capital Management Institute (HCMI) 为代表的全球 10 多家人力资源专业教育领域的知名大学和组织合作, 为中国人力资源从业人员提供高端前沿的学术教育及认证课程。

人力资源智享会 (HREC) 内训咨询服务平台每年帮助超过 200 家公司找到服务好、质量高、满足企业定制需求的经智享会认证的咨询和培训服务提供商。

请联系: HREC / Marketing

地址: 上海市武宁路 99 号我格广场办公楼 1701 室 **邮编:** 200063 **电话:** +86 21 6056 1858 **传真:** +8621 6056 1859
邮箱地址: marketing@hrecchina.org **网站:** www.hrecchina.org