

# HR

传递智慧 分享实践 WWW.HRECCHINA.ORG

# VALUE

李佳璐

——在人力资源道路上快乐且坚定地前行

亲切爽朗的气质，热情洋溢的语调，李佳璐在讲述个人经历时，既层次分明，又细致入微，令旁观者感同身受。拥有多年企业人力资源管理经验的她，正是以这种推心置腹的真诚，与员工及企业建立了难以割舍的关系，这是光凭技能与知识所无法企及的。

# 大航海时代下， 企业如何进军国际市场？ ——企业出海的思与行

## 技术专业人才的激励与保留

对于任何企业而言，人才的激励与保留都是 HR 工作的重点，只是对于处在不同行业的企业，其需重视的人才类型会有所差异。三花作为全球建筑暖通、家电设备、汽车热管理节能领域的行业领军企业，技术专业人员在员工中占据很大比例，也是企业长足发展的重要动力来源。因此，为了让专业技术人员创造更大的价值，让“熟手”能留更久，三花专门针对专业技术人员设计了激励与保留方案，搭建完整的激励框架，设置科技项目奖，推行股权激励，形成了完整有效的激励体系。





2023

01

第五期

会员通讯内参

2023.01 第五期

传递智慧 分享实践

WWW.HRECCHINA.ORG

# CONTENTS

## 目录



19

专题 | FEATURE

大航海时代下，企业如何进军国际市场？——企业出海的思与行

- » Part1 因势利导，扬帆出海
- » Part2 稳扎稳打，进军国际市场
- » Part3 知往鉴来，持续远航

41

人物 | PEOPLE

李佳璐

——在人力资源道路上快乐且坚定地前行

何浩

——选我所信 信我所选





## 7 | 前沿 |

- » 更快、更轻、更精准的敏捷学习——诺和诺德敏捷学习改变业务结果的实践分享
- » 数字化转型，助推人力资源管理从量变到质变升级
- » 技术专业人才的激励与保留
- » 人力资源组织变革下如何赋能 HRBP，体现价值？

## 19 | 专题 |

### 大航海时代下，企业如何进军国际市场？——企业出海的思与行

- » Part1 因势利导，扬帆出海
- » Part2 稳扎稳打，进军国际市场
- » Part3 知往鉴来，持续远航

## 41 | 人物 |

- » **李佳璐**——在人力资源道路上快乐且坚定地前行
- » **何浩**——选我所信 信我所选

## 50 | 研究 |

- » 企业内部人才流动与内部人才市场研究报告

## 64 | 劳动法苑 |

- » 协商解除协议中未约定经济补偿数额，是否仍需按照协商解除规定支付补偿金
- » 员工达到法定退休年龄，终止劳动合同之司法观点综论

# Letter From the Editor

## 刊首语

智享会官方网站

<http://www.hrecchina.org>



欢迎关注智享会官方微信公众平台，亲们可以扫一扫下面的二维码或者添加智享会微信公众账号：**HRECChina**  
欢迎您与我们互动 HR 领域中的各种讯息，我们也会在微信平台上分享人力资源实践中热门、前沿的话题和活动。



2022 年 11 月 20 日，卡塔尔世界杯顺利开幕，全世界人民共同迎来了四年一届的足球盛宴。本届世界杯虽没有中国队伍出征，但却有中国品牌登上了国际舞台，中国企业豪掷 13.95 亿美元，成为此届世界杯最大的赞助商。依此可见，中国品牌已经走出国门，中国企业早已不再局限于国内的一方天地，站上了更广阔的国际舞台，正在世界范围内散发影响力。

近年来，国内外政治、经济、社会、公共卫生环境的复杂程度到达了 21 世纪以来的极值，深刻地改变了全球市场的运行机制，同时也在改变着各个企业与组织作为市场主体的战略选择。世界范围内的逆全球化浪潮席卷而至，疫情冲击之下，全球供应链的稳定性受到极大挑战。再加上国内人口增速放缓、疫情防控形势严峻等多重因素叠加，部分传统行业增长红利消失殆尽。与此同时，以东盟 10 国、非洲 4 国为代表的新兴市场正随着人口增长与基础设施建设的逐步完善而迈入新的发展阶段，成为了国内大批企业进行业务区域拓展的选择之一。由此，“出海”就像是蓄力已久再瞬间掀起的浪潮，狠狠拍在岸上，成功吸引了中国企业的注意。

企业一旦决定出海，那么出海便是企业重要的发展战略，而企业发展战略的调整与落地都需要匹配相应计划、配置相应资源。对于出海企业而言，经营场域的不同对业务与管理所带来的影响，不仅是简单地更换市场区位与新设办公场所，还包含着随着文化、业务架构调整带来的经营计划与预算调整、组织变革、人力资源安排等方面的调整需求，是一项复杂性较强的系统工作。中国已有不少企业成功出海，在国际市场取得了不菲成绩；还有不少企业正在探索阶段，以成功企业为标杆在稳步前进；也有一些企业还在观望，想要等到时机成熟再扬帆起航。不同企业的实际发展情况和战略规划不同，所以出海的脚步也不一致，但出海的号角已经在中国的土地吹响。我们相信，在大航海时代下，未来会有越来越多的企业加入出海的船队，整装待发，扬帆远航！

主编 金景



# 更快、更轻、更精准的敏捷学习

## ——诺和诺德敏捷学习改变业务结果的实践分享

面对医药领域越来越严苛的政策监管和激烈的市场竞争，诺和诺德（中国）制药有限公司作为糖尿病领域的领头羊，近年加速了新产品在中国的上市。因此，业务部门面对的市场环境和工作内容都越加复杂多变，传统培训的内容生产周期和传递方式都将很难适应业务部门人员能力发展的新需求。培训能否提升绩效？如何提升绩效？多长时间能提升绩效？诺和诺德用近百场敏捷学习项目很好地回答了每一个培训人最关心的终极价值问题。

内容来源：叶韬 | 时任敏捷学习高级经理 | 诺和诺德（中国）制药有限公司

编辑整理：Violet Wang

## 公司简介

诺和诺德成立于 1923 年，是一家全球领先的生物制药公司，总部位于丹麦首都哥本哈根，在全球 80 个国家和地区拥有约 4.7 万名员工，向全球超过 168 个国家和地区提供产品和服务。诺和诺德以驱动改变，携手战胜糖尿病和其它严重慢性疾病，包括肥胖症、罕见血液疾病、内分泌紊乱等为使命。为达成这一目标，其引领科学突破，扩大公司药物可及性，致力于预防及最终治愈疾病。

## 敏捷学习项目概述

为了满足业务战略的需要，诺和诺德（中国）以“塑造行业一流的专业学术推广队伍”为自身使命打造销售培训体系。为了满足这一使命要求，在“以患者为中心的必赢文化”的基石之上，诺和诺德的销售培训构建了三个主体内容：进阶课程系列、业务焦点项目、敏捷学习方案。进阶课程系列面向全体员工，涵盖一对一的拜访技巧、一对多的演讲技巧、情景销售等一系列课程，针对员工所处的不同能力发展阶段提供标准化的解决方案；业务焦点项目则是基于不同业务条线、不同区域的业务实际需要打造的个性化工作坊或能力发展项目；敏捷学习方案则是针对每位员工不同的能力发展特点与业务场景需要所构建的千人千面的学习内容和学习路径。除此之外，诺和诺德（中国）还坚持围绕三大主体内容进行学习评估、行为跟进、经验萃取，这也是其在实现三大内容功能过程中最重要的三个方法论。

从整个培训体系的构成出发，不难看出，从进阶课程系列到业务焦点项目，再到敏捷学习方案，这是一个从标准化到区隔化再到个性化的演化过程，而这个演化的方向代表着诺和诺德（中国）未来培训体系的发展趋势：为了应对内外部环境的快速变化，诺和诺德（中国）近年来正逐步推进培训转向敏捷。

一方面，从外部环境而言，国家医保准入政策给医疗行业带来了巨大的影响，加上各类新型竞争产品层出不穷地涌现，共同导致了企业整个业务场景及业务渠道发生了明显变化，而业务的变化也随之带来了学习内容、学习方式的变化。另一方面，从内部环境而言，公司要加速新产品的研发上市，需要销售人员的发力，而年轻一代的销售人员对于传统的培训方式已经有了不同的看法，对培训也有了不同的新期待，这些变化也带来了学习场景的深刻变化。业务场景和学习场景的深刻变化，需要企业用更加敏捷的方式来解决业务中的问题，要能更快地看到业务学习成果的转化和落地。从这个角度而言，敏捷学习将是诺和诺德（中国）未来学习模式的发展方向。

那么，何谓敏捷？对此，诺和诺德（中国）有着自己的特定理解，敏捷意味着更快、更轻、更精准。更快指的是更快速的内容生产与更新、更快捷的内容传递、更快速得到绩效改变；更轻指的是花更灵活的时间，用更低的成本学更小的课程；更精准指的是基于个人能力数据和个人业务场景，更精准地匹配学习重点。

以下将从更快、更轻、更精准三大维度来分别介绍诺和诺德（中国）敏捷学习团队所做的实践。

## 3D 能力评估中心 ——精准化学习的数据平台

当谈到学习评估、课程评估等话题时，很多人可能首先会想到柯氏四级评估或 ROI 评估等，这些评估方法都是以课程为中心去探查课程的满意度如何、学员知识 / 技能水平掌握程度如何、在工作过程中行为转化业绩结果怎样、投资回报结果如何等。但往往课程 / 项目结束后，在这些评估数据证明了课程或项目的有效性后，便会束之高阁，成为数据孤岛，少有进行二次利用。

而诺和诺德（中国）敏捷学习团队转变了看待评估的视角，将以课程为中心的评估转变为以人员为中心的评估。具体来说，便是分析每一位学员在经历公司安排的各种各样的学习项目课程后，其能力是否在持续的发生变化、其各项能力维度处于总体分布的什么位置，然后再基于这些个性化数据进行针对性的学习与训练。

以人为中心构建起来的知识评估、技能评估、行为评估和业绩评估能够构成一种连续的分析逻辑，从而能找到对于业绩来说更有价值的行为，对于行为来说更有价值的技能和知识。

那么，又该如何实现这些数据的整合与沉淀呢？首先是要统一评估标准。在培训课堂、招聘测试、协访辅导、晋升考试等一系列涉及到人员技能评估的场景中都要采用统一的评估标准，整合多评估场景，将所有场景中发生的评估全部通过一个渠道整理到一个平台，形成数据沉淀。

能力评估中心建设完成后，就能实现人员技能和行为数据的低成本收集。这些个体人员数据有即时性和精准性，随着时间的积累能形成多点连续性，在未来还能与绩效数据进行相关性分析，实现跟绩效的关联性分析，在助力企业在推荐课程的同时实现课程推荐的相关性。基于以上的 6 大特点（低成本、即时性、精准性、多点连续性、绩效相关性、课程相关性），诺和诺德（中国）也将该技能评估中心称之为 3D 能力评估中心：Data-based（基于数据的）；Dynamical（动态的）；Decentralized（去中心化的）。

3D 能力评估中心的价值在于使员工、管理者、培训师能通过实时能力仪表盘，洞察个人能力画像、个人培训 & 技能成长轨迹、团队能力画像，制定个人能力辅导和学习计划。培训师能在此基础上结合员工的行为评估和绩效评估数据，形成年度能力白皮书，为培训决策提供依据。

## uShow ——人工智能演讲陪练系统

为了提高销售人员的演讲技巧，诺和诺德（中国）与第三方合作打造了一个人工智能演讲陪练系统。该系统基于诺和诺德 GSA 评估标准，采用人工智能语义识别技术，拟合了 13 位诺和诺德培训师人工评估风格。系统镜头可以自动捕捉分析微表情与动作，系统内容覆盖诺和诺德（中国）未来战略产品，员工还可以随时随地开启练习如何传递诺和诺德产品价值主张，系统会短时间内给员工基于数据的反馈，并为员工推荐最佳演讲视频。对于企业而言，uShow 系统降低了培训成本，提高了培训的产能和效率；对于学员而言，人人都能面对 uShow 系统进行演练，并得到精准反馈。

然而，也有许多人会有疑问：人工智能打分，准么？对于这一问题，应从以下几个维度来思考：怎么定义“准”？机器与人的区别在于：机器对信度有着非常好的把握，而人会受情绪等因素的影响，打分的可靠性会不如机器。但人对效度的把握是优于机器的，因为人可以很好地理解标准，依据标准来进行打分，而机器本身并不能理解标准。这就

为这一产品的验收测试重点指明了方向：验证和优化机器打分的效度，使其评分能有效模拟人工打分。

那模拟和对标谁呢？正所谓一千个读者有一千个哈姆雷特，不同培训师对于培训标准的理解会有所差异。为了统一演讲评估标准，诺和诺德（中国），收集了 30 个现场演讲样本，选择 13 位有经验的培训师进行人工评估，然后让人工智能系统地进行学习，让 AI 效度的检验，对标培训师群体的平均水平。

怎么衡量“准”？准到什么程度是可以接受的？为了更好地评价人工智能系统的效度，我们提出了 4 个测试指标：高分命中率、相关性、匹配度、区分度。高分命中率即人工平均选择的前百分之十与机器选择的重合度。相关性即机器在每一个评估维度上，30 个样本的评分分序列与人工评分的相关系数（系数区间 0-1；<0.2 为不相关；0.2-0.5 是低相关；0.5-0.7 是中度相关；0.7 以上则是高度相关）。匹配度则是机器选出的前 50% 名单与人工选择的重合度。区分度则是将各维度评分极差与满分的比值，以衡量机器打分能否拉开演讲者表现分数的距离。

### ◆ 项目的价值与复盘

项目设计需要团队与供应商密切合作，完成共同设计、推动开发、提供验证、主导推广等过程。在合理的验收指导和数据反馈之下，结合供应商的技术实力，人工智能的演讲陪练系统取得了设计和运营的成功，陆续上线的演讲内容都得到了业务团队的高度欢迎，极大地降低了练习反馈的成本，提高了基于数据洞察的反馈质量。针对每一套演讲内容的最佳演练次数，练习时长，关键技巧都可以基于演练数据的分析给出。

此外，该项目的成功不仅仅在于设计的成功，也是推广运营的成功。设计时，需要搭建功能测试平台，创造测试机会。产品原型上线后，还需要寻找业务团队进行试点，探索运营模式，提供反馈。进入全国推广阶段后，还需要制定周密的运营推广计划，通过竞赛、奖励、战报、复盘会等方式激活训练热情，提升训练效果。

uShow 的出现，使得诺和诺德销售培训多了一个轻便、灵活、低成本的敏捷学习工具，在推动敏捷学习发展的方向上，获得了人工智能的加持和主力。

## 21 天成长营项目 ——“知行合一”敏捷绩效改进项目

学习项目产生业绩结果可以有多快？诺和诺德（中国）答案是：21 天可以产生 60% 以上的绩效提升，380 天可以复制近百个类似的项目。

这一成就是如何达成的？我们认为，首先需要回归最根本的问题，即面对业务挑战带来的培训需求，培训师的破局思路是什么？

传统思维下的培训师，可能是有什么内容上什么课。无论业务挑战如何，他们都能归因到人员技能基本功不足上来，从而习惯性地拿起业务技能培训的三板斧，换个形式传递那些无法证实效果的内容。



具备一定咨询能力的培训师可能会进行业务诊断，去找到培训需求背后的业务根源问题，再提出解决方案。这一做法依赖一份系统全面、有说服力的业务诊断报告，这往往是耗时费力的庞大工程，有时不得不借助第三方咨询公司的力量。

而诺和诺德（中国）提倡的是找亮点的方式，即在现有问题中找到具备相关成功经验的人，将其成功经验挖掘出来并进行快速推广复制，从而敏捷地解决业务问题，并持续迭代直到找到最优方案。

被誉为“绩效改进之父”的吉尔伯特提出了一个绩效潜力公式： $PIP=Wex/Wt$ 。在这里，PIP指的是绩效提升潜能（potential for improving performance），Wex是团队中绩效表现最佳的员工，Wt则是绩效表现一般的员工。吉尔伯特认为，最佳员工与一般员工的绩效比值就是团队绩效提升潜能。在同样的绩效环境、公司政策、业务资源的情况下，绩效表现一般的员工可以通过学习绩效表现最佳员工的工作方式，提升自身技巧，从而提升团队绩效，这也正是诺和诺德（中国）“找亮点”模式背后的理论依据。

此外，《行为设计学：零成本改变》一书中也曾提出一个“找亮点”模型：首先定义目标范围，然后寻找最佳实践，并把最佳实践梳理成关键动作，通过循环的阶段测试、验证反馈，产生业绩成果，最后进行评估总结。

那么，什么是关键动作？关键动作即在具体的业务场景下，影响业务结果的关键过程行为。我们要做的是，以关键动作为主体，构建一个简化的行为追踪模型，该模型就是对业务的现实世界的数字简化。

当我们追踪员工对最佳实践的模仿行为时，不可能逐个查看现场录像，只能通过员工的工作报告来分析几个关键数据节点，寻找行为与结果的关系。这又涉及到吉尔伯特的另一个绩效定义公式： $P=B \rightarrow A$ 。在这里，

P是performance（绩效）；B是behavior（行为）；A是accomplishment（成果）。吉尔伯特认为，绩效与行为相关，但又不完全是行为。简单地说，绩效是员工在实施了某些工作行为后得到的成果。

在21天成长营项目中，我们构建了一个完整的“行为-结果”的逻辑链条。比如：每日的学术拜访，拜访中的关键动作、拜访中的客户反应、拜访结束的客户承诺、拜访后的工作结果。整个过程的每个节点都进行了分级描述，各个数据节点的分级描述构建成一个数据网络，使我们能形成数据洞察，更好地指导工作坊的方向。

通过这些数据，我们可以分析员工之间过程数据的差异，找到做得好的员工；也可以看业务结果是否在顺利推进、行为建议是否得到了有效执行；还可以分析业务结果优秀的员工与业务结果一般的员工在过程行为上存在什么样的差异；另外对员工提供的工作记录进行文本分析，还可以发现市场上的驱动因素与障碍因素等。

诺和诺德将这一绩效改进方式总结为“知行合一”敏捷绩效改进模型。该模型涵盖知识环与行为环，不断从经验中萃取知识，又将知识还原成每一个体的经验，同时让个体经验在不断的交流和分享中变成群体经验，实现知行合一。要想让知识落地成为行为，就需要通过刻意练习的方式追踪行为记录，在数据中找到优化行为质量的方法，最终让行为落地，产生真正的绩效变化。

#### ◆ 项目总结与复盘

敏捷绩效改进成功有三方面因素：(1) 寻找亮点。敏捷学习团队规避了传统的“找问题”思维，采取“找亮点”方式，在细分的问题上寻找成功的关键动作，然后进行快速的、规模化的复制推广。(2) 数字逻辑。以关键动作为核心构建了从行为到业务成果之间完整的数字逻辑，这也是一个适合业务管控的数字逻辑，可基于此实现数字化的行

为管理。(3) 项目产品化。以模块封装和管理赋能的方式，促进项目大规模快速复制，同时也为业务团队进行日常运营提供了条件和基础。

此外，该项目除了带来项目本身的成功之外，也为公司带来了一些正面的外部效应。首先是提升了业务团队的管理水平。在项目发展过程中，我们先以“托管”模式为业务管理打开了绩效的想象空间，然后采取“共管”“协管”“自运营”的方式逐渐放手，让基层业务管理者逐渐承担更多角色，直到完全掌握这一套方法。其次，项目也为产品策略部门提供洞见，收集了来自销售人员的行为数据和客户的反应数据，助力各产品线完善产品定位。最后，项目也带动了整个销售培训团队的敏捷成长，所有的销售培训师几乎都参与到了21天成长营项目中，项目实践促动了培训师思维方式和工作方法的转变。

## 小结

面对复杂多变的外部环境，诺和诺德（中国）正以敏捷学习为抓手，从更快、更轻、更精准三大维度，不断促进业务部门人员能力发展。其通过21天成长营项目，以敏捷绩效改进的形式追踪塑造员工行为，从而更快地取得可见的业绩结果；从降低培训成本，让培训更轻的角度而言，其打造uShow人工智能演讲陪练系统，提高了培训的产能和效率；从更精准评估员工能力、匹配学习重点的角度而言，其建设了3D能力评估中心，通过收集、分析员工能力数据，提供最佳的培训决策。各维度上的敏捷得以实现，数据在其中起到了至关重要的作用，相信在未来，对数字化的深刻把握也将是培训的发展方向。



# 数字化转型， 助推人力资源管理 从量变到质变升级

内容来源：赵龙 | 时任人力资源总监 | 中信环境技术有限公司

编辑整理：Violet Wang

## 高速发展集团化企业人力资源管理常见的痛点

业务高速发展的企业，人力资源管理往往跟不上业务发展的步伐，HR们在工作中会经常遇到三个方面的挑战：(1) 企业战略变化快，HR如何能敏捷跟上，让集团人力资源队伍与集团业务发展目标相匹配；(2) 人才市场竞争激烈，人工成本居高不下，HR要如何引进人才、保留员工、激励员工；(3) 随着公司业务发展，组织演变没有规则，结构更加复杂，HR队伍大都临危受命，集团如何赋能各级组织HR，从而确保集团政令畅通。

HR肩负着服务业务发展、贯彻集团政策、夯实管理基础、提升品牌形象等职责，责任重大。但面临上述三个挑战，人力资源管理往往会发现HR条线自身能力不足，不管自己如何努力，工作总是得不到业务领导的认可。一方面，有经验的专职人员数量不够，基层公司的人事业务多由综合员等角色兼任，由于团队和体系的缺乏，基层人事在招聘、入职、离职等基本流程尚不健全，甚至出现总部在发薪时才知道公司又入职了新员工，基层人事工作面临“管理失控”的局面。另一方面，由于缺乏有效的人力资源信息化

手段，收据收集和统计都靠线下纸质报表填报，HR们为此都获得“表哥表姐”的雅称。纸质表单传递信息不但工作量大，而且由于报表是延迟的，报表和业务“两层皮”。以纸质填表的方式，不仅基层人事数据时效性低、准确性差，集团总部的HR们还经常发现“数对人头，发对钱”这一基本目标都难以实现，更别说依靠认识数据帮助管理层做出管理决策了。此外，基层HR们大都是一人身兼数职，且人员不稳定，存在大量权责不清的现象，员工的招聘、入职、离职等相关事务该由谁办理，按何种标准办理混乱不清。仅凭员工自觉或依赖基层领导临时指派，导致很多关键的人事业务没有人负责，给公司带来潜在用工风险。总而言之，在缺乏数字化人力资源的传统模式下，站在直线经理的视角，高速发展企业的人力资源管理总体情况可用三个词来概括：数据失真（效率低、质量差、没真相）、管理失控（制度规则形同虚设）、职责失守（权责不清）。

## 数字化转型三步走，实现人力资源管理跨越式发展

产生以上问题，归根结底有四方面原因：业务标准不统一，业务流程不健全，业务监管没抓手，人员能力不具备。要解决这些问

题，快速实现人力资源管理水平的提升，离不开人力资源管理数字化转型。人力资源管理数字化转型不是简单的“上一个信息化系统”，而是在实施信息化系统的过程中，同步实施深刻的、全面的人力资源管理变革，在数据、管理、制度、流程、系统、HR条线能力六个维度实现全面升级。

根据人力资源管理数字化转型的对象、工作内容及关注重点的不同，可将转型升级分为三个阶段：

**1.0 阶段——标准化：**以保障基础效率为重点，夯实人事基础工作，减少基础人事的差错和风险。

**2.0 阶段——去中心化：**重在提升执行力，确保人力资源管理体系穿透组织，人力条线全员执行有力、上下协同，步调一致。

**3.0 阶段——数字化：**要实现智慧化决策，创新数据化报表，赋能直线经理，推进经验决策向数据决策转变；提升员工敬业度，提升组织人效。

## 数字化转型 1.0：应用系统，提高基础人事工作效率

在数字化转型 1.0 阶段，人力资源管理

提升的重点是夯实基础，消除业务风险，实现基础数据规范化、业务流程标准化、业务办理电子化、员工体验便捷化。通过上线专业的 HR 系统，将人力资源规则、流程延伸到最基层的组织单元，实现端对端的流程。将人才的选、用、育、留各流程纳入系统平台，主要依赖系统而不是人来执行人力资源日常工作，规范管理，化解劳动风险。

本阶段，基础数据梳理是一项很重要的工作。基础数据的涵盖范围非常广，包括员工人事信息、组织信息、岗位信息等。在具体操作中，HR 可从四大方面着手：(1) 员工信息标准化：将员工基本信息（姓名、年龄、工号等）、职工职称证书（职称名称、职称等级等）、员工子集信息（教育经历、家庭成员等）等字段进行数据清洗，使其规范化；(2) 组织信息标准化：将组织类型、组织层级、组织管理者等字段标准化；(3) 岗位信息标准化：导入职级体系和薪酬体系，规范统一岗位叫法及归属，一体化职级职等；(4) 薪酬信息标准化：将各子公司的薪酬发放规则进行统一，使用统一的薪酬方案。

基础数据统一完毕后，便需要进行流程的统一。在没有进行信息化前，企业内部流程大多通过纸质审批，所以流程标准不统一，且流程繁琐、冗余，还存在着不符合实际业态规则、人事流程中夹杂着考勤、薪酬等问题。而在进行数字化转型后，可将各类流程根据业务进行区分，可划分为组织人事、假期管理、薪酬管理三类，然后依据组织层级进行细分梳理。

在基础的业务规范和流程统一之后，HR 需要进行大量的培训。通过启动会、调研会、内部学习、培训等形式进行宣贯，让关键用户、人力资源从业者、员工代表、直线经理等都对新梳理出来的业务规则、流程规范、管理标准有所理解与掌握。系统上线后，无论是员工的选用育留、认可与关怀，还是员工从入职到离职、从上班到下班，所有事务性操作都能在线上进行，可以为员工提供更

良好的工作体验。

### 数字化转型 2.0：赋能条线，提高人力资源部门效率

在数字化转型 2.0 阶段，人力资源管理提升的是人力资源部门的服务效率。系统的上线只是“修好了道路”，更重要的还需团队遵守“道路规章”。依托数字化转型的契机，培训基层专兼职 HR 团队与兼任人力资源相关职责的员工，明确职责，提升专业性，更规范地完成人力资源各项工作。

传统的科层制组织模式下，人力资源部门往往被视为服务部门，各层级分别设置自己的人事部门或人事岗位，各司其职，或为政策警察，或为领导秘书，工作推进全靠刷

脸。在这样的模式下，人力资源部门是纯成本中心，没有专业，没有价值，也没有门槛。要摆脱这种困境，人力资源部门需要进行三支柱转型，打破层级和组织边界，实现资源共享，服务共担，让专业的人做专业的事，提高工作质量和工作效率，体现人力资源的专业价值。三支柱模式下，人力资源工作内容分为三类：①共享人力：专注提升效率；②战略人力：专注人效提升；③业务人力：专注政策落地。共享人力负责处理入转调离、薪酬 & 社保发放、招聘等日常业务，并将业务过程中形成的数据输入系统，生成各种报表。战略人力负责战略解读报表，发现组织存在的人力资源问题，并针对问题提出政策建议，以供管理层进行决策，后由业务人力负责实施管控。

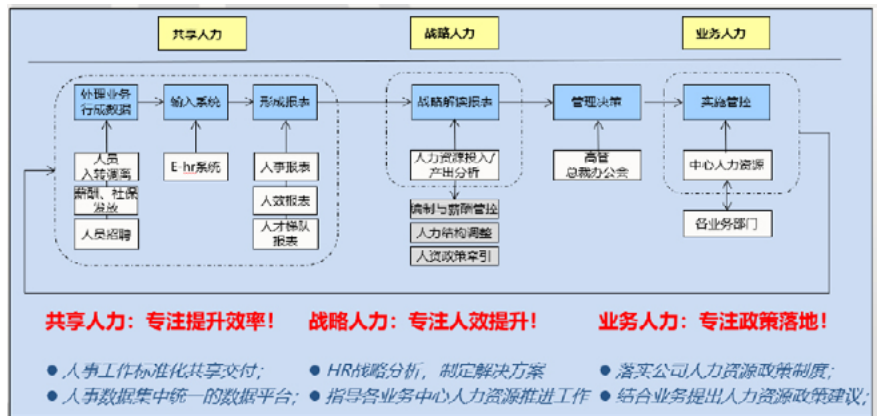


图 1 三支柱模式下人力资源角色分工

三支柱转型第一步一般是建立人力资源共享中心。传统的共享中心建设模式是建设员工服务大厅，在场地、自助设备、人员等方面需要投入大量的资金，因此较适用于一些大型集团企业及人员相对比较集中的企业，对于一些组织机构比较分散、布局于全国的小型企业就并不适用。而人力资源系统能实现远程办理 HR 业务，借助于此就可将散落在多个分公司的当地 HR 专员、综合员，整合成虚拟的共享服务中心，初步向“三支柱”模式转型，建设人力资源共享之圆，在不额外投入硬件资源、不额外增加人员的情

况下，通过线上合作模式，实现虚拟的人力资源共享中心。

举例说明，某集团公司有 24 个基层企业，转型前，各基层企业设 1 名综合岗，负责本基层企业的综合、人力、采购相关工作。转型第一步，将人力资源工作从综合岗抽离出来，进一步分为“事务性工作”（一般需要在本地办理）和“专业性工作”（一般可通过系统在线上完成）。第二步，从原有三名综合岗中选拔一名专职人力资源岗，由其承担这三个基层企业的事务性工作，同时负责某一模块的专业性工作。第三步，将八名专职人力

资源岗按照专业性工作进行分组，分别负责全集团的绩效、招聘、薪酬、培训等专业性工作。

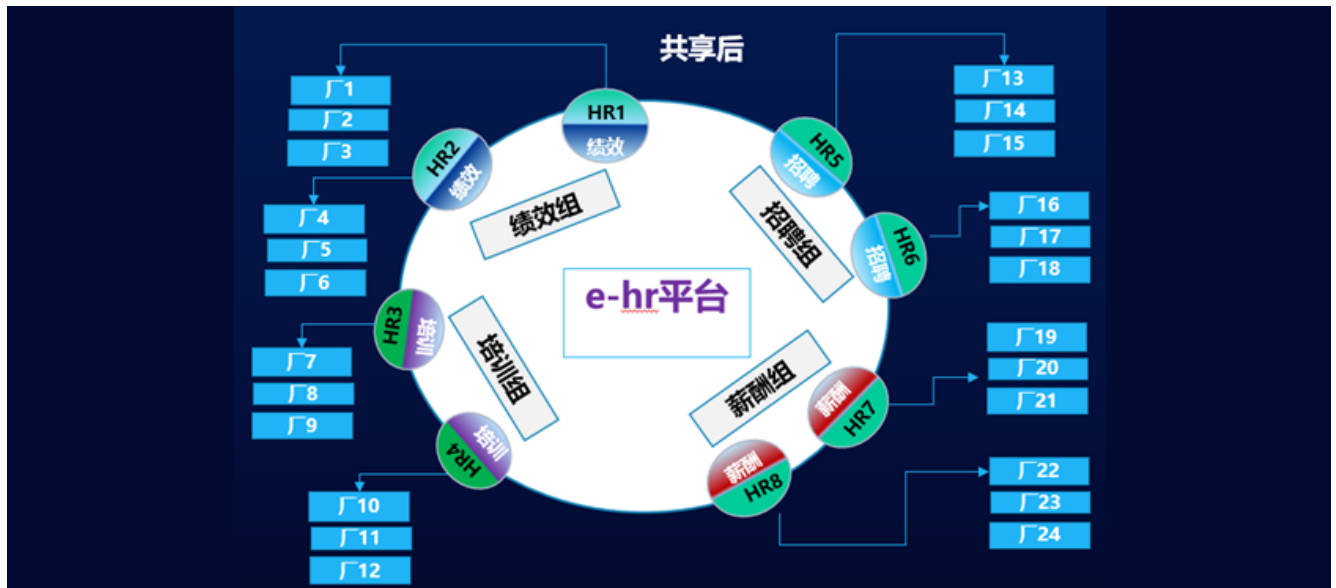


图2 某集团虚拟人力资源共享中心架构示意图

### 数字化转型 3.0：智慧决策，提高组织的人工效能。

在数字化转型 3.0 阶段，人力资源管理提升的核心是提高组织的人效。通过系统上线，实施员工自助和经理人自助功能，让员工的事情员工自助解决，管理者的事情管理者自助解决，事务性流程性工作，系统自动化解决。让人力资源团队摆脱大量的事务性工作，聚焦更有战略价值的专业工作，落实集团管控，落地业务战略。

归根结底，一切业绩问题的背后都是组织和人的问题。人力资源数智化的终极目标是构建并持续完善人力资源大数据与算法，让团队的“因”与组织的“果”逻辑更加显性化，从而提升人力资源工作的价值。具体来说，若业绩结果未完成，HR 需要追溯源头，是领导能力问题，还是团队能力问题，亦或是骨干员工流失等；反之若团队不改变，业绩目标如果没有信息化的加持是很难完成的。而有了数据化平台后，HR 就能将绩效、组织效率、人才梯队、关键岗位、领导干部、

人才盘点等基础数据通过归类整理，数据化地呈现出来。从经营业绩分析、利润达成情况可掌握各业务单元和负责人的业绩表现；从组织结构与效率可发现业务负责人的管理问题；从人才分布、梯队健康度及继任情况可掌握各业务单元人才队伍及结构状况。然后由战略人力去分析，业绩结果与哪一项指标相关，从而有针对性地解决问题，由“治已病”变为“治未病”。

通过多维度人力数据看板，分别展示入职、离职、学历、司龄等人力基础数据，各分公司利润、薪酬创利等人效数据，个性、行为、领导力等团队能力看板，为部门人力资源决策提供有力依据，为组织人效提升提供有力的武器。

### 结语

人力资源数字化转型已是大势所趋，各种数字化的新概念层出不穷。笔者认为，要抛开现象看本质，人力资源数字化的核心是提高效率，降低成本。数字化 1.0 阶段重在标准统一、规则一致、信息共享、敏捷合规，

提高基础人事工作的效率；数字化 2.0 阶段重在 HR 能力提升、三支柱转型、提升人力资源部门的工作效率；数字化 3.0 阶段重在数据一体、人力分析、智慧决策、提升整个组织的人效。是否实现了三个层次的效率提升，是衡量人力资源数字化转型是否成功的实践标准。

# 技术专业人才的激励与保留

对于任何企业而言，人才的激励与保留都是 HR 工作的重点，只是对于处在不同行业的企业，其需重视的人才类型会有所差异。三花作为全球建筑暖通、家电设备、汽车热管理节能领域的行业领军企业，技术专业人才在员工中占据很大比例，也是企业长足发展的重要动力来源。因此，为了让技术专业人才创造更大的价值，让“熟手”能留更久，三花专门针对技术专业人才设计了激励与保留方案，搭建完整的激励框架，设置科技项目奖，推行股权激励，形成了完整有效的激励体系。

内容来源：刘科伟 | 时任人力资源部长 | 浙江三花智能控制股份有限公司  
 编辑整理：Aileen Yang

## 激励框架设计思路

激励体系主要可分为工资、奖金、期权、荣誉和发展机会五个部分，具体如图 1。

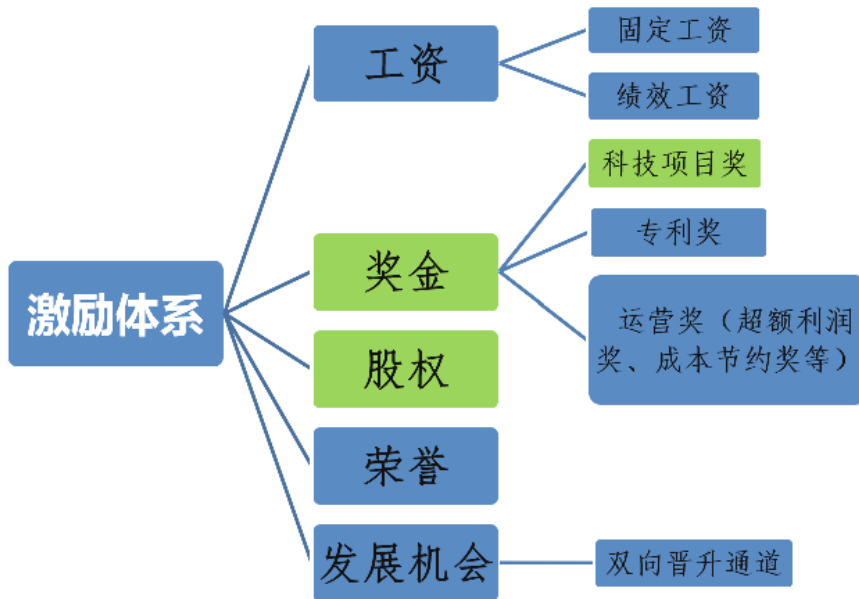


图 1 激励框架体系

### ◆ 工资

**工资构成：**由月度基本工资、月度绩效工资和年度绩效工资 3 部分组成。月度和年度的绩效浮动范围有所不同，月度为 1-1.5 倍，年度为 1-3 倍。

**工资策略：**加大成熟型技术人才收入构成中奖金和股权的比重；加大年轻新人工资调整频次和幅度比重。

**工资增长机制：**公司绩效制度明确规定每年根据个人绩效调薪，绩效前 20% 人员调薪幅度是平均涨薪幅度的 2-3 倍。

### ◆ 奖金 - 其他类

在三花的激励体系中，技术人员在科技项目奖之外，大概率能享受参与其他各类奖金。其他奖金包括三类：(1) 专利奖金：个人专利，包括政府奖励和企业奖励；(2) 运营成本节约奖，通过技术创新提高产品成本竞争力；(3) 公司超额利润奖：技术人才作

为骨干参与分配。

#### ◆ 荣誉激励

(1) “科技之花”“从成本领先走向技术领先”“专注领先、创新超越”是三花的文化理念，各类文化宣传或重大活动均体现技术人员在公司的受重视程度，使得相应技术人员具有强烈的认同感。人才的认同感通常不是绝对值，而是通过对比才能体现。比如完成一个项目后，一般贡献人会获得十万元奖金，但做出突出贡献的那个人可获得一百万元的奖金，远远高出其他人。这时，获得一百万元奖金的人就相对具有更强的认同感，在工作中也会更有干劲，做出更多贡献，由此形成良性循环。

(2) 在组织机构设置上，技术部门的重要程度会充分体现，形成技术是发展源动力的现实实践。例如三花中央研究院的定位，在架构上，作为集团核心的一个单元独立运行，并由董事局主席亲自担任研究院名誉院长，处处体现着三花对研究院的重视。

(3) 对科技成果突出贡献人员，除了给予丰厚的物质奖励外，还会以高规格的公司大会进行表彰，并将其个人资料制作成海报在内部进行榜样宣传，鼓励其他人进行学习，充分发挥精神激励作用。

#### ◆ 发展机会激励

技术人员相对更为重视未来的发展机会，所以三花提炼了三个核心点，进行充分的发展机会激励。

**1、纵向专业晋升通道：**公司发展历史中最先建立的就是技术专业人才晋升体系，已经非常成熟，具有从技术员到首席科学家的完整晋升通道，且没有职务瓶颈限制。

**2、横向扩展优势：**技术人才转到经营、营销、质量、生产、采购等领域均具备极大优势，公司已形成技术人才是高地认知文化。

**3、人力资源政策：**在内部晋升和招聘调配

上，为具有技术领域背景人才优先提供选择机会。

### 科技项目奖

科技项目奖是三花激励体系的重要举措，也是三花的特色和亮点，同时在物质激励和精神激励占据较大比重。具体而言，三花的科技项目成果体系包括范围、奖项设置、评定周期和评价维度四个方面。

#### ◆ 奖励范围——技术领域全覆盖

三花的科技项目奖覆盖产品开发、创新技术、创新工艺、装备开发、新材料应用、检测方法开发等多个方面，并将从事产品开发、技术创新、技术改造、工艺开发、基础研究(材料)、装备开发和检测技术开发的员工统筹整合为产品开发类、技术改造类、技术降成类和专项四大类，全面覆盖技术领域，分类进行奖励。

#### ◆ 奖项设置——奖励方案多层次

为了多层次激励员工，保证奖励的全面性和有效性，三花分别设置了年度奖励和集团科技大奖，多层次激励员工。

**年度奖励：**公司每年都会对当年立项项目进行成果评价，并按照项目成员贡献进行科技项目奖金分配发放。奖项分为特等奖、一等奖、二等奖、三等奖、四等奖和鼓励奖，等级丰富，致力让更多的人获得奖励，从而找到成就感和归属感，为公司做出更大的贡献。

**集团科技大奖：**整个集团每5年举行一届科技成果大会，在大会上对5年中累计贡献排名靠前的技术人员进行阶段性成果评价，给予大奖。另外还增设了功勋奖，奖励具有杰出贡献的员工。

#### ◆ 评定周期及项目流程

三花对科技项目奖的评定设有两种周期：(1) 1年度(公司层面)：每年评定，奖

励按项目成员分配；(2) 5年(集团层面)：以个人为主体，回顾过去5年的项目总体成果，进行大奖评定。

科技项目立项、成果评定需经过四个流程。第一步，立项申请。公司会鼓励大家不断立项，不论是做工艺还是搞技术，只要寻找到创新点或是可以提升的地方，就可以提交现状分析报告、项目成员分工表和项目推进计划进行立项申请。第二步，项目实施。立项申请通过后就可以按照计划实施项目，在实施过程中，相关成员需每月进行工作进度小结。第三步，项目验收。完成项目后，相关成员需提交一份项目总结报告，涉及成本、市场财务、技术水准等评估。第四，成果评定及奖金发放、表彰。公司会根据项目成员贡献排名表进行奖金发放和表彰。

#### ◆ 评价维度

三花按照产品开发、技术改造、技术降成、专项四个层面设置不同评价维度和标准。

产品开发类从经济效益、质量水平、产品新颖度、技术难度和申请专利五个维度进行评价；技术改造类从减员、效率提高程度、自动化程度、投资回收期和技术难度五个方面进行评价；技术降成类从节约成本和投资回收期两个维度进行评价。三花会根据实际情况制定标准，进行相应赋分，分值为1-5分，相关的数字标准每年都会进行修订，确保评价准确。

由于不同类别的评价标准有所不同，所以最后得分存在差异，对于不同类别的技术人才而言，同一分数并不一定能获得同等奖项，比如20分对于产品开发类项目而言，能获得特等奖，而对于技术改造类项目而言，却只能获得二等奖。

### 股权激励

三花的股权激励制度重点倾向技术人员，尤其是核心关键岗位人才，具体激励对象包括战略产品研发人员、主导产品技术人

员、关键装备技术人员、基础研究和试验课题承担人员及培养的年轻技术人员。

#### ◆ 股权出资及分红比例

控股集团会实施核心人员的长期股权激励方案，以建立共同的事业机制。

上市公司自 2016 年、2018 年、2020 年不定期推出员工持股计划或限制性股票激励计划。该举措最大的特点就是能够有效激励员工，收益非常明显，风险基本没有。近几年限制性股票激励计划在三花取得了不错的成绩，很大程度激励和保留了优秀人才。

#### ◆ 股权调整策略

**进入：**这是核心，强调贡献，主要是激励企业在做贡献者。

**增加：**贡献越大，后续公司便会加大持股份额，以此刺激员工做出更大贡献。

**减少：**业绩不佳则降低持股份额，但这种情况很少出现。

**退出：**正常退休保留，即员工退休后股份放在个人账户，相当于个人财富，个人离开公司则进行回购。

### 📌 结语

无论是历史悠久的大企业，还是新兴的小企业，在设计激励方案时都要结合实际情况，并在重视物质激励的同时不忘精神激励，有效的激励应当是物质、精神双管齐下的。具体到激励行为时，也要拒绝一成不变，注意适时调整，做好平衡，保证激励效果达到最佳。



# 人力资源组织变革下如何赋能 HRBP，体现价值？

RUPT 时代下，企业的转型与业务的变革成为常态。作为全球领先的汽车零部件科技公司，佛吉亚正积极顺应时代趋势，探索新业务、进行组织调整与转型，但同时也对人员能力、流程与监管、文化等提出了挑战。在此过程中，佛吉亚 HR 就新业务部门成立、部门拆分重组、组织转型等不同场景下的问题充分发挥作用，助力变革。

内容来源：Lucie Li | 时任人力资源总监 | 佛吉亚绿动智行

编辑整理：Violet Wang

## 公司简介

佛吉亚是全球排名前十的汽车技术供应商，在全球拥有 266 家工厂和 39 家研发中心，114000 名员工来自 103 个国家，分布在 35 个国家任职。作为全球领先的汽车零部件科技公司，佛吉亚致力于打造“智行合一”的出行解决方案。中国是佛吉亚全球布局中最重要以及最具战略意义的市场之一，佛吉亚旗下四大核心业务（绿动智行、座椅、内饰、歌乐汽车电子）均已进入中国市场，业务遍布中国六大汽车产区。其中，佛吉亚绿动智行致力于提供商用车、乘用车的排气控制系统产品的项目研发及配套服务，创新解决方案，致力于推动移动出行和工业零排放。

## 业务的变化及带来的挑战

近年来，电动化和智能化成为汽车行业的主流发展趋势，新能源汽车领域热点不断。当消费者越来越青睐不断创新的智能化电动和混动汽车，传统燃油汽车不得不面对市场萎缩的窘境。从业务角度而言，在传统业务

上，佛吉亚绿动智行依然要巩固乘用车超低排放的市场第一地位。同时，在商用车超低排放市场上加大力度，成为市场第一。而在氢能领域上，佛吉亚绿动智行将不断创新零排放氢能解决方案，致力于成为行业领导者。

随着业务的变化和发展，企业人力资源管理也迎来了一定的挑战。在核心业务领域，对 HR 而言，第一，要做好员工的保留与激励工作。在业务变革时期，要给予员工信心，保持员工的稳定性。第二，输入新鲜血液困难但必要。要让候选人充分了解公司业务，提升候选人加入公司的意愿度。第三，为新业务输送人才。当公司的新业务在快速成长发展时，一般企业会优先考虑选调内部人才，此举一方面给予了内部人才更多的发展机会，但另一方面也会面临着选调的优秀人才可能并不能很好地应对新业务的挑战，因而 HR 要通过多种渠道为新业务输送合适人才。第四，让组织变得更具有竞争力。为更好地应对市场竞争，HR 还肩负着适时调整组织架构的重任。

而在新兴业务领域却有不同。首先，现有的组织架构、管理体系已不适用。面对快速变化的市场环境，企业的流程、决策速度都需要提效，这对企业的组织架构、管理体系都提出了更高的要求。其次，需要加速技能和能力的储备。随着中国本土技术的不断发展，技术竞争越发激烈，HR 需要帮助企业培养人才，搭建技术团队，加强能力储备。再次，要抵挡外部诱惑。在人才竞争日益激烈的当下，HR 如何通过合理的薪资体系保留人才。最后，要借助核心业务的优势。在核心业务与新兴业务的共同发展中，HR 要能平衡利益，充分发挥“1+1>2”的效应。

## 在核心业务上，HR 如何支持业务

面对上述的种种挑战，佛吉亚绿动智行在核心业务领域，主要通过以下几种方式助力业务发展：

**改变用人策略。**在企业发展的不同阶段有着不同的用人管理策略，面对市场的激烈

竞争和自身的业务发展，公司要选择适合自己的人才，不仅仅关注内部关键人才，同时也要兼顾高潜人才和普通员工，给予员工同等的发展机会，把合适的人才放到合适的岗位上。

**加速人才流动。**公司进一步完善人才流动机制，鼓励员工进行多渠道内部职位轮岗。不限经验，只要员工有相关意愿，就会适时给予员工跨职能的工作机会，从而促进集团内部员工有效流动，提升员工个人含金量，同时也能增强企业活力和竞争力，促进公司持续加快构建具有竞争力的人才制度体系。

**保留和激励员工。**在员工保留与激励层面，佛吉亚绿动智行通过实施运行“SPARK项目”，兼顾了人才保留和职能转型。在“SPARK项目”中，佛吉亚绿动智行搭建了以员工为横轴、以职位为竖轴的九宫格。在职位维度，以职位的跨职能转型难易程度为标准；在员工维度，则从左至右划分为高绩效、中等、高潜力三类，然后将所有人才入格。佛吉亚绿动智行会重点关注处于高绩效且职位转型难度中等及以上的员工，以及所有高潜力的员工。对于这部分人群，公司会在基础的薪资福利体系上，额外给予一定的奖励机制，涵盖了人才保留奖金、职业发展指导、高阶弹性福利等，满足不同员工的需求。

**RBU 模式。**此前佛吉亚绿动智行通过总部直接管理旗下所有工厂，而自 2021 年起，

为更好地应对市场变化，公司进行了组织结构的调整，将整个中国区划分为东、南、西、北四大业务单元，以区域来进行管理，避免了每家工厂各自为政，打破了工厂之间的壁垒，能更好地进行协同作战。

**持续培养员工。**在持续培养员工层面，佛吉亚绿动智行则设计了“SPA项目”(Strategic Project Assignment, 战略项目任命)。该项目首先由公司筛选出内部重要战略项目，再由选拔出来的高潜员工来负责该战略项目。这些战略项目都有几个共同特点：①具有一定的挑战性，需要达成目标；②需要跨部门、跨工厂的团队合作；③需要能提升工厂或部门的绩效，产生实际影响；④链接到公司长期发展需求。“SPA项目”基于70/20/10模型，为员工提供发展平台，让员工在实际项目中得到历练，既能达成业务期望，也能提高员工个人绩效和个人能力，加强团队合作，增强个人影响力。同时，在整个过程中，公司会提供相应的资源，如开展培训、匹配 sponsor 等，助力项目顺利进行。

**打造复合型工厂。**佛吉亚绿动智行近年来不断提升工厂多元化产品生产综合实力，让一个工厂不仅可生产核心业务产品，也可生产新兴业务产品，延长工厂生命周期，同时也能提升蓝领员工的稳定性。

## 在新兴业务上，HR 如何支持业务

作为一家外资企业，佛吉亚绿动智行拥有较为完善的组织体系，但市场的快速变化及新业务的发展又对组织响应政策的速度提出了更高的要求。因此，佛吉亚绿动智行首先建立了新的组织架构，在原有管理体系内打造创业团队，让其独立运营和管理，给予其更多自主性。其次，在奖金机制上，则在原有的薪资架构体系上增加了定制化激励政策，并提供销售提成，提升员工积极性，激励员工达成目标。再次，随着中国本土企业技术实力的不断增强，佛吉亚绿动智行也在通过收购等形式与中国本土企业合作，增强自身技术实力，通过技术交换的方式，确保现有员工能学习到中国市场的主流技术，使专家团队本土化、精英化。

## 结语

VUCA 时代，企业面临着疫情、战争、缺芯、人工短缺、Gen Z 进入职场等挑战。世界瞬息万变，作为 HR，该如何以不变应万变？这就需要坚持两个核心的打造：Agile People 和 Agile Organization。灵活意味着不给自己设限，在懂业务的前提下，HR 可以勇敢地进行尝试，不要停止探索的步伐，不断解决业务的痛点，才能不断发挥自己的价值。





# 大航海时代下， 企业如何进军国际市场？ ——企业出海的思与行

近年来，随着我国人口红利逐渐消退和互联网流量增速见顶，国内部分市场趋于饱和，出海成为企业寻求新增长点的重要战略部署。受益于“走出去”政策和市场环境的日益完善，中国企业的出海浪潮正席卷而来。一方面，国内市场竞争加剧，部分行业趋于饱和，这些都在推动中国企业积极走出国门；另一方面，企业发展到一定阶段，为寻求进一步扩张，探索海外未饱和市场成为必然选择。中国企业出海正逐步由“可选项”变为“必选项”。企业发展战略的调整与落地需要匹配相应计划、配置相应资源。对于出海企业而言，经营场域的不同对业务与管理所带来的影响，不仅是简单地更换市场区位与新设办公场所，还包含了随着文化、业务架构调整带来的经营计划与预算调整、组织变革、人力资源安排等方面的调整需求，是一项复杂性较强的系统工作。本次专题集众家之长，希望能让想要出海的企业对“出海”的相关问题有更清晰的认知，同时吸取出海企业的经验教训，从而在实践时少走弯路，更快取得成功。

PART  
1

## 因势利导，扬帆出海



“金石有声，不扣不鸣；箫管有音，不吹不声。”出海本质是一项发展战略，而战略是在选择和规划中进一步落地的。近年来已经有越来越多的企业选择出海，出海甚至成为企业长远规划中的重要一环。那么，为什么会有越来越多的企业选择出海呢？这背后的影响因素有哪些？



周晔

企业出海专家

企业出海应该说是“顺势而为”。

“强国之势”。如今的中国已然不是“沉睡的雄师”，在百年忍辱负重、韬光养晦、厚积薄发后，已成为全球第二大经济体。在构建人类命运共同体、“一带一路”的国政指引下，中国企业顺势跨出国门，走向世界。

“变革之势”。全球自由贸易正在发生巨变，全球供应链体系已经被打破。作为全球产业链最完整的主要贸易国，中国企业出海从可选项成为必选项，顺应变革。

“应对之势”。各国民粹意识和贸易保护措施不断升级，中国企业要想打开全球市场获得更好的发展，就需要到当地进行生产销售，拓展市场。

“发展之势”。而今很多中国企业已经成为行业全球头部企业或全球供应商，企业自身发展需要全球化经营和全球产能布局。

“升级之势”。改革开放进入深水区，产业升级势不可挡。高污染、高能耗、低附加值的产业开始往东南亚或者人力成本低的地方拓展，渐渐形成了出海之势。

“市场之势”。很多中国企业的产品从一开始所面向的就是全球市场，所以出海自然是拓展海外市场、获取快速发展的必选项。



谷云盛

时任海信学院专家 | 海信集团

企业出海已经持续多年，受不同背景因素的影响，大体分为几个阶段。

首先，从政治背景而言，改革开放以来，国内企业高速发展，收益显著提升。尤其是2002年中国加入WTO以后，出口经营权不断下放，大部分企业都拥有了自主经营权。由此，企业为了拓展市场，获得更大的发展空间，出海便成了顺理成章的选择。

其次，从经济背景而言，中国是制造业大国，如今的产能远远超出了国内的市场需求，所以只有寻找海外市场、扩大海外市场，才能满足需要。我们可以看到，现在中国很多的电子产品、汽车、服装鞋帽等都已经走向全球，在不同国家发售。

最后，从企业自身而言，企业若只能在中国市场拔得头筹，却不能在国际上取得优势，那么国内市场也会慢慢被侵蚀，逐渐失去竞争力，所以现在很多高瞻远瞩的企业家

都选择了开拓海外市场。同时，国家不断强大，制造业水平不断提升，产品也越来越有竞争力，加之我国“一带一路”的政策也不断在鼓励企业出海，越来越多的企业便顺势而为。由此，出海成为优秀企业的必然选择。



曾力

人力资源价值链 HRVC 提出者及中国企业国际化成熟度模型开发者 | 人力资源管理、企业国际化经营实践者

第一，中国市场经济的成熟度。如今中国的市场经济发展到一定阶段，内需市场已经不能满足绝大部分企业的生存和发展需求，需要更广阔的市场空间；同时，中国的国际化程度也在不断提升，发展至国外是大势所趋。因此，越来越多的企业选择通过出海来拓宽市场空间，增强竞争力。

第二，中国企业经营管理者 and 关键人才的国际经营能力在逐步提升，国内规范运作和管理的企业越来越多，与国际接轨的可能性越来越大，所以越来越多的企业具备在国际市场经营业务的能力和实力。同时，大多数 80 后、90 后都具备良好的学习背景并且个人素质高、能力强，随着其逐渐步入企业的核心岗位，企业的国际化能力和走出国门做业务的能力在逐步提高。因此，从能力上看，大部分企业都已具备出海的条件和实力。

第三，中央政府连年大力推动中国企业走出国门，无论是从政策资金还是各种庞大策略来看，都在大力促进和推动中国企业出海。



张光剑

原中国航空技术国际控股有限公司副总经理

首先，国内企业具有出海经营的内在需求。一方面，我们国家已经通过加入 WTO 等各项举措融入世界经济大循环。在这一背景下，企业有加入世界经济大循环的需求，所以顺势出海是企业达到目标的最佳方法。另一方面，企业需要扩大市场，而国内市场已经日趋饱和，产能过剩，竞争日趋严重；有些企业的产品正处于成熟期末端，或是正在进入衰退期，如果此刻能进入国际市场，便可以延长产品生命周期，扩大产品销量，增加企业收益。

其次，越来越多的中国企业有能力“走出去”且需要“走出去”。第一，改革开放以来，大部分企业都在技术发展上不断精进，目前已经具有和海外企业同台竞技的实力；第二，不少中国企业都想走出国门，追赶世界一流企业。然“逆水行舟，不进则退”，所以出海便成为这些企业的最优选项；第三，企业“走出去”可以进一步学习，取长补短，提升管理水平和技术水平，获得产品创新的动力和方向，同时还能在世界范围内推广品牌，树立口碑，并不断优化产业结构和产品结构，抓住市场潜在需求，加快企业发展；第四，企业“走出去”之后能获得当地的优质资源，降低运营成本，获取更大效益。

此外，国家“一带一路”战略为企业出海提供了多方面的政策支持。有了众多好政策的支持，很多还在犹豫中的企业也能更快下定出海的决心，并且动力更足。



邵阳

时任首席人力资源专家 | 天合光能

企业出海主要是市场机会驱动和公司战略驱动的。

第一，来自全球市场的机会。天合光能是一家光伏企业，在全世界都面临着能源转型的大背景下，光伏的市场机会巨大。光伏行业发展之初，因为成本较高，主要靠政府补贴才能在高端发达国家的市场占有一席之地。随着光伏技术日益成熟、成本逐步下降，加之气候危机下出现的减碳需求，光伏市场开始“大爆发”。光伏主要市场从最初的欧洲发展到美国、日本，到现在发展至全球，无论是发达的欧美市场，还是发展中国家市场，比如拉丁美洲、非洲、中东等，都出现了巨大的市场商机。基于这样的市场洞察，公司决定进行全球化的战略市场布局，随着各目标市场机会的成熟，天合逐步将业务扩展到海外各区域。同时，公司也在不断提升自身的核心竞争力，在产品制造方面，公司的核心竞争力从初始时的成本领先，升级到质量和技术领先，到现在已进一步成长为品牌领先企业，企业实力日益增强。

第二，国内激烈的竞争环境提升了中国光伏企业的整体竞争力。全球大概 80% 的光伏组件都是在中国制造的，中国企业的竞争力不断加强，在市场上的接受度也越来越高。中国光伏企业竞争力逐步增强的同时，也开始面临越来越多的海外市场贸易保护措施。为更好地降低供应链风险，中国光伏企业开始进行海外制造布局，并在有劳动力成本优势的东南亚建立了生产基地。因此，中国光伏企业开始布局海外生产基地。

PART  
2

## 稳扎稳打，进军国际市场



任何一项战略都需要经过较长时间的规划和准备才能落地，从定位发展方向、制定发展目标，到完善发展计划、落实发展细则，再到计划落地，环环相扣，每个环节都要认真落实，方能成功。出海对于不少企业而言都是一项全新战略，推行时需更细致、更谨慎，一步一个脚印，慢慢在国际市场站稳脚跟。

### ★ 称体裁衣，按需选择出海模式

编者按：俗话说：“鞋子合不合适，只有脚知道。”企业出海也一样，只有知道适合自己的出海模式，才能在落后后真正获得成功。不同企业适合的出海模式往往是不同的，所以即使出海是大势所趋，企业也应当量体裁衣，根据企业发展的需要和外部的实际机遇等多方面的因素审慎选择出海模式，切不可盲目从众。

#### 张光剑

原中国航空技术国际控股有限公司副总经理

企业处于不同行业或不同发展阶段，所选择的出海模式都会不一样。以制造企业为例，企业可以选择的出海模式主要有三种，一是国内生产，出口产品到国外销售；二是直接在国外生产并销售。三是收购海外同类企业。如果选择直接在国外生产并销售，那么出海的过程就要相对复杂一些，要考虑是采取 CKD 模式还是采取 SKD 模式，抑或是

要在出海地建立研发体系、售后服务体系等全流程体系，从而在国内外形成两个“主战场”。此外还要考虑其他影响因素。一般而言，企业会选择从“成品输入”逐渐过渡到“生产输入”，也就是出海初期由国内生产出口到国外销售，后期再结合实地情况在当地逐步建立起产销一体化的生产销售服务体系，实现在国外生产后直接在当地销售的模式。如果选择收购海外同类企业，则还要考虑当地的政策环境、资源条件、中外企业文化融合等因素。具体如何选择，要结合企业的需求和发展情况来定。

#### 周晔

企业出海专家

常见的出海模式有三种：(1) 直接投资，即直接在海外设立直营公司。比如汽车零部件企业，应产业链上游要求，伴随主机厂在全球设厂；比如高科技行业，因海外有较多产品研发的优势，直接在海外成立研发公司、设计公司。(2) 间接投资，即兼并收购。与直接投资相对应，选择合适的海外公司进行

兼并收购，然后进行全球化布局。这种模式只适合实力雄厚的大企业。(3) 尝试性进入，即不在当地雇人，而是直接派遣本土员工去海外做市场营销和推广。比如外派一个代表先去海外走出尝试性的一步，推广一些企业的产品，如果效果好再考虑更大规模的出海。

#### 谷云盛

时任海信学院专家 | 海信集团

出海的路径很多，企业一般都会根据自身的实际情况和不同发展阶段，选择最经济有效的出海路径。

国际化本身就是一个顺势而为的过程，企业出海初期往往缺乏经验、资源不足，或者信息缺漏，很难快速获得成功，所以第一次出海时往往会找一个国外的合作伙伴或代理商作为出海媒介，帮助我们分析利弊，做好协调规划，从而顺利完成出海。海信在首次出海的时候便选择了代理商协助出海的模式，避免了“走弯路”。在尝试性出海后我们国外的市场也逐渐成熟，自此我们开始自己搭建销售渠道和建立海外工厂，当时我们在

南非、欧洲、埃及、阿尔及利亚等地都有建过工厂。不过建厂需要经历一个漫长的周期才能看到成效，随着中国家电行业稳步发展，日韩及欧洲的企业竞争力逐步下降，渐渐淡出市场，从而给我们创造了收购的机会，我们便开始尝试收购海外企业。2015年至今，我们已经完成多轮海外并购，先后收购了美洲夏普、欧洲的 gorenje（古洛尼）、日本的东芝电视和三电公司，相比海外建厂，极大地节省了时间和成本。

### 曾力

人力资源价值链 HRVC 提出者及中国企业国际化成熟度模型开发者 | 人力资源管理、企业国际化经营实践者

企业出海的路径选择可以分为两种情况。

第一，需要快速实施海外布局。这种情况下企业一般会选择兼并收购的方式，因为只有通过并购海外企业才能迅速拥有一支海外队伍、一个海外基地。这是大部分快速布

局企业都会选择的出海路径。

第二，想要自主开发海外市场。这种情况下企业一开始便会派遣国内员工前往海外，逐步在海外开发市场，实现自主经营，步步为营，讲究“慢但稳”。自主开发海外市场需要的时间周期较长，但是其布局的主动性和广泛性会强很多。

不论选择哪一种出海模式，都是结合企业自身的经营策略和发展情况决定的，不可一概而论。



陈雷川

时任集团副总裁 | 京东方

从京东方来谈，我们出海有三条路径，都是受不同因素影响所选择的。第一，海外并购，这是企业获得更多资源的重要途径。

2003年京东方进入液晶面板行业，我们便收购了韩国现代集团下面的液晶事业部，这是我们第一次开展海外并购。企业进入新的业务领域最需要的无非是技术和人才，当我们面临人才稀缺的情况时，出海便成为了突破困境的重要路径，如果不采用海外并购，而是从零开始，需要付出的精力和时间将远高于现在，所以出海也是顺势而为、顺理成章。第二，海外布局，设立海外销售据点。我们的面板业务面对的很大部分都是海外客户，为了直接接触到我们服务的客户，离市场更近，从而实现快速响应，只有“走出去”。目前我们在韩国、日本、新加坡、美国、英国、巴西等不同国家都设有销售据点。第三，海外建厂，在外部环境变化的驱使下，基于对外部环境的综合判断，我们开始在海外建立工厂，目前在越南和墨西哥的工厂已稳步运营。海外设厂不仅是大势所趋，也更能帮助我们节约运营成本。



## 案例分享 1

京东方海外并购实践

陈雷川

时任集团副总裁 | 京东方

我们第一次进行海外并购是在 2003 年，收购之初是想将对方企业的一条产线搬到中国，但当时对方企业的工会力量很强，不希望我们搬迁产线，因为会影响原有员工的就业，所以我们便换了一个思路，放弃搬迁产线，而是在国内自建产线，让相关的技术人才来中国大陆工作。自建产线的各个流程环节都离不开相关的技术人才，为了吸引所需的技术人才和管理人才来华，我们为来华工作的员工提供全面的保障措施，制定了一套十分完整的薪酬福利保障机制，最终用优厚的条件吸引了近 300 位技术专家和管理人员来到中国，保障了我们第一条自建生产线的技术力量。后来随着第一条产线的稳定，我们逐渐扩建产线，开始慢慢培养中国本土的技术人才和管理人才。

在发展的过程中，我们又发现在一些核心工艺上需要更高端的技术，此时便需要更精准地根据相应需求去全球市场寻找匹配的人才。我们的人才获取策略是随着业务的成长和发展动态调整的，但是吸引外部人才这一策略一直没有改变，被引进到中国的人才稳定性也比较好。比如一开始从韩国引进的技术专家和管理人才，基本都还在为我们服务，这保证了我们在产业发展过程中人才供应充足。同时，高端人才的引进也解决了我们在研发、工艺和市场所面临的问题和难点。综合而言，这些外部引进的专家在我们企业发展的过程中起了非常重大的作用。



随事而制，审慎选择出海地点

编者按：企业一旦决定出海，便要开始选择出海地，这一选择看似简单，实际要考虑的因素却并不少，需要企业多方权衡，比如：哪个地区的市场情况更适合我们发展？如何选择才能花费最低的成本获取最高的利润？哪里的发展机会最多？等等。

曾力

人力资源价值链 HRVC 提出者及中国企业国际化成熟度模型开发者 | 人力资源管理、企业国际化经营实践者

企业在选择出海地的时候，要结合自身的业务特征和业务目标进行。按常理而言，大部分企业都会选择从易到难逐步出海，所以在选择出海地时会优先选择中国周边的国家。邻近国家的情况与中国更接近，对中国企业的接受度会更高，同时，出海时本部在提供各方面的支撑和资源也更方便。当出海“第一站”站稳后，企业才会再逐渐考虑向更远、更发达的国家拓展。当然，从易到难并不是绝对的真理，有时也要结合实际情况进行选择。比如有的企业在更远、更发达的国家有更合适的资源，那在选择出海地时也会优先选择“资源”而非“地理位置”。比如某些企业的产品属于新兴产业，发展中国家对其的接受度便远不及发达国家，这时，发达国家的市场空间便更大，也就是说这种情况下我们要进入欧美市场明显比进入亚非拉市场更容易，就不适合采用从易到难的策略。

值得注意的是，不论是何行业，本质而言，都可以说是“做有钱人的生意”，所以在进行海外布局时还需注意与全球经济体的布局相匹配，虽然很多企业都会从发展中国家开始，

但最终大部分企业都会慢慢走进欧美高端市场。

陈雷川

时任集团副总裁 | 京东方

我们在选择出海地时有较为明确的目标，主要结合业务发展的需要和既定出海模式，以及行业发展特点和产业自身需求来考虑。2003 年之后，我们又分别在 2009 年、2016 年和 2017 年进行了海外并购，包括在台湾、香港和法国两个上市公司的并购，我们都有明确的目标。早期我们主要结合主营业务方向进行选择，后期我们也开始关注主营业务价值链相关的部分。这些选择对于我们整体经营能力的增强，包括价值链的研究，都起到了助力作用，因为其本身也很符合我们的战略逻辑和方向。

海外布局时我们也是目标明确，所有销售据点都选在与我们直接客户很接近的地域，比如韩国、日本、新加坡、美国等。在这些地方我们能与直接客户有更近的联系，可促进我们的业务发展。海外建厂目前我们只选择了墨西哥和越南，这两个地方也是大多数制造业在出海时会选择的，因为这里不仅有着地域和劳动力成本低的双重优势，我们当时选择的时候还有产业配套的优势。此外，我们也综合考虑了外部宏观环境以及进出口关税的问题，为了有效规避企业运营中可能承担的风险，选择了对我们经营最有利的地点，为后续的经营提供一定保障。

邵阳

时任首席人力资源专家 | 天合光能

在出海的过程中，市场需求是目标市场组织建设的重要考虑因素。最初建立海外销

售组织时，我们主要选择对光伏行业有重点支持政策的国家，由此我们的海外销售组织布局便一路从德国发展到西班牙和意大利，后来又拓展到了北美、日本、澳大利亚和东南亚。如今光伏的成本竞争力越来越强，达到了平价电力，不再需要依靠政府补贴。在这一拐点机会出现后，公司更是进一步拓展，进入了拉美、中东、非洲等地的市场。除了选择整体的目标市场布局外，区域总部的建设也需要重点考虑。我们会在市场的基础上进一步考虑其它综合因素，比如税收政策、人才的可获得性、当地的管理模式、物流情况等。比如：我们在欧洲选定区域总部时选择了瑞士，因为瑞士既有优惠的税收政策，又属于人才高地，有多种语种的人才；在美国选择的加州，因为加州是美国阳光最充足的地方，是美国光伏最大的区域市场，在经济水平、物流运营、人才选择等方面都具有明显优势。

### ★ 厉兵秣马，提前做好出海准备

编者按：毛泽东曾在《解放战争第二年的战略方针》中说道：“不打无准备之仗，不打无把握之仗。”任何事情的成功都离不开充分的准备，企业出海同样如此，也要“打有准备之仗”，既然决定出海，便要提前做好目标，并做好各个方面的准备工作，以确保出海战略顺利落地。

#### 张光剑

原中国航空技术国际控股有限公司副总经理

第一，人才是企业成功出海的关键，所以出海前一定要做好人力资源储备。在我们公司，主要会储备两类人才，一类是懂技术、懂管理的人才，需要对他们加强外语培训。这类人才在企业深耕多年，对经营管理工作和产品本身都很熟悉，唯一遗憾的便是语言能力不过关，无法顺畅地与海外相关方进行沟通。这类人才如果外派便需要配备翻译，这很不方便，不利于海外企业的当地化经营

发展；另一类是语言型人才，需要对他们加强技术和管理技能的培训。这类人才的外语能力强，甚至熟悉海外文化，所以出海后的沟通交流完全不成问题，但这类人才也有短板，就是对产品技术和企业管理不够了解，需要加强产品技术和企业管理知识的培训。因此，我们决定将两类人才结合起来，培养复合型人才，组建实力强劲的出海团队。

第二，资金储备或融资计划也要提前安排好。出海在很大程度上可以说是重新开发一个市场，所以必然需要进入新市场的成本。那么我们一旦决定出海，就要提前将资金储备或融资保障计划准备到位，包括外汇相关事宜，确保企业能顺利出海。特别是收购海外企业后，一段时间的流动资金储备或融资保障非常重要。

第三，提前了解国家各部门支持企业走出去的各类政策和审批流程。因为国家各部门对不同类型的企业走出去都有不同的规定和要求，所以企业决定出海后便要提前办理好相关手续，得到国家相关部门的批准，并充分用好用足国家的各项支持政策，保证企业顺利出海。

第四，制订国际化经营策略。既然要出海，便不能沿用国内的经营策略，一定要提前了解海外市场，从而制订一套符合自身企业发展的国际化经营策略。

#### 周晔

企业出海专家

出海虽然逐渐成为很多企业的必选项，但仍然不能盲目出海，一定要提前做好准备工作，在规划成熟后再实施。首先，要对目标出海地的营商环境有一定了解，包括经商涉及的当地法律法规、财务、市场等，评估出海的可行性程度。其次，制定详细的出海策略，基于当地的市场潜力和出海目的，选择出海模式并进行运营规划。最后，做好各项落地准备工作和解决方案。

#### 曾力

人力资源价值链 HRVC 提出者及中国企业国际化成熟度模型开发者 | 人力资源管理、企业国际化经营实践者

在正式出海前，企业要先衡量在当前的发展情况下是否能走出国门、如果要出海需要多大的力度等。一旦决定出海，企业便要在战略层面做出清晰规划，不只是看到有国际商机便马上去抓住，而是要真正将国际市场作为自己未来经营发展的重要战略支撑点。如果企业的目标是打开国际化市场、走向全世界，那么便要提前做好中长期的思想准备。出海企业（尤其是制造业）要完成的并不是简单的市场销售国际化，而是整个公司都要国际化，资源配置、产品、方案、品牌、人员等各个方面都要考虑。出海要求企业决策者和企业整体的国际化水平都要提升和转型，不是仅通过向海外输送专业人才和外语人才就可成功的。大部分企业都要经历这一阶段，发展快速的企业 2-5 年便能完成国际化升级和转型，但有的企业却需要 10 年乃至更长的时间。

一个企业要想成功出海，实现国际化，企业的高层一定要做充分的资源储备，多维度并行，而不只是注重业务在海外的发展。同时，HR 要做好培养和储备国际化人才的准备，国际化人才的“选、用、育、留”需要 HR 高度关注。此外，HR 还要提前熟悉国外的相关法律法规，做好企业出海的支持工作，确保企业出海合规。



#### 王天临

时任招聘及薪酬绩效部总监 | 盈德气体集团有限公司

出海前，我们做了两方面的准备工作。

业务层面的准备。正式进入海外市场前，我们聘请了出海地的行业资深顾问，请其在当地为我们进行市场调研、寻找商业机会。若当地市场机会已然成熟，那我们会进一步邀请该顾问加入我们，成为我们的正式员工，在当地组建团队开拓市场、进行运行管理。如此便能保证我们在进入市场时顺利打开局面，并得到当地人的支持。

HR 层面的准备。首先，作为 HR，要及时跟进业务需求，当业务有需求时要第一时间介入，并且在业务摇摆不定时及时参与讨论并给出合理化建议。其次，HR 要提前做好功课，熟悉出海地的法律法规，了解出海地的市场情况。因为出海必须符合当地的法律要求，并且薪酬福利架构也要具有足够的竞争力。所以 HR 要以海外市场为主，搭建完整的薪资架构，在基本工资、薪资浮动比例、奖金发放规则等方面都要做完整的规划。同时，HR 还要基于当地的人事政策和相关法律法规，梳理流程，制订适合当地情况的人事政策，比如请假制度、合同签发规则等。最后，员工的发薪问题也要提前做好预案，由于我们无法在国内为海外员工发薪，所以需要提前找到合适的供应商支持我们为海外同事发薪。

### ★ 深厉浅揭，内派、外招两不误

编者按：人事调整是出海企业都会面临的问题，出海之初都要经历适应期，所以从国内派遣员工在所难免。但为了更长期的发展，在海外招募本土员工也势在必行，所以大部分企业都会兼顾国内派遣和海外招聘，并视实际需要确定二者的比例。

邵阳

时任首席人力资源专家 | 天合光能

在海外建立销售组织的主要目标是将产品销售给当地的客户。为此，需要建立一个熟悉当地市场和客户的全球性销售组织以及相应的销售支持组织，包括销售运营、客户

服务、技术支持等，以支持前方销售更高效地满足客户需求。因为当时公司国内的人才储备以制造及管理为主，因此海外销售组织采取了更加本土化的设置，直接招募当地员工组成海外销售团队，充分利用他们对本地市场和客户的深入了解和销售经验。

作为中国企业，在海外运营多种全球化的营销组织，团队之间的沟通融合和信任关系至关重要。要更好地促进员工融合，建立良好的信任关系，桥梁型人才很关键。这里的桥梁型人才最显著的特点是有中外文化背景，较强的跨文化理解和沟通协同能力，如有过海外学习或工作经历的中国人或者是在中国工作的海外人员。通过本土化的销售团队，高效率的中国制造团队和桥梁型的沟通协同人才的有机结合，我们得以快速地建立起一个高效的全球型组织，成功地支持了公司全球业务的快速扩展。当然，不同公司的人才结构和储备以及市场需求不同，也会选择其他成功的组织模式。

陈雷川

时任集团副总裁 | 京东方

我们主要有海外派遣和直接招募两种用工模式。

海外派遣主要是指在海外布局和海外建厂中，比如针对我们在全球的销售据点，除了会在本地招募员工，也会从集团外派一部分国内员工出去。但对于海外设立的工厂，其所需要的核心管理人才和技术人才都是从国内选派。不管是海外布局还是海外建厂，我们的人员配置都是相对完整的，会提前在集团内部进行筛选，从而根据个人优势和特点进行相应匹配，选出的员工会在经过特定培训后去到海外工作。我们每年都在集团层面开设国际化人才训练营，意在为海外人才的选派提供必要的储备。

直接招募我们又细分为两种类型，一是直接在海外招募，并且招进后直接在当地工作，二是在海外应聘成功后来中国工作。会

分为这两种情况主要是因为不同岗位的需求不同，招募后在当地工作的人通常是偏业务向的，因为作为本地人会更了解当地市场的情况，也有相应的经验积累，可以发挥出其应有的优势。而从海外招聘来中国工作的人才通常是偏技术向的，比如针对技术研发这样的岗位，我们希望对应的员工既要有一定的技术经验，也要有较强的适应能力，能尽快适应中国的生活。为此，我们也为这部分员工提供了多方面的保障。举个例子，韩国专家到国内来工作时，碰到最大的问题便是语言交流问题，所以我们在相应产线配备了韩语翻译，也会为专家本人提供中文培训；除了在工作上提供便利，生活方面我们也作有考虑，比如工作地的住房补贴，对其子女教育费的支持，以保证他们来中国工作后生活仍然有支撑有保障，并且能很快适应。

谷云盛

时任海信学院专家 | 海信集团

我们出海十分重视本土化，所以员工大部分都是本地人，只有少部分管理人员是从中国派遣出去的。对于外派的员工，我们也会首选有过海外学习或工作经历的人，以更好地完成海外的工作。一般而言，工厂工人、销售等基础岗位都是本地员工，主要的管理人员及财务则由国内派遣。外派人员都会在国内先经历正式的培养，工作一段时间，在了解企业文化、工作流程和标准之后，再到出海地上任。如此一来，这部分人既对企业足够了解，又熟悉海外的文化、政治、法律和语言，能更好地开展工作。



## 延伸阅读 1

### 海外派遣常见安排



Sean Ni

时任助理 CHO | 复星集团 海外运营委员会

#### ◆ 海外派遣的分类

海外派遣通常分为短期派遣、长期派遣和永久调任（派遣员工本地化）三大类。一般而言，3个月以内的通常以商务出差方式进行，各种规则 and 标准参考海外差旅即可。外出6个月为较长时间的出差，会考虑一些额外的津贴和住宿标准。但如果在一个国家居留超过90天，就需要办理工作签证，对此有时公司会安排员工在海外各个分支机构间轮流考察，且确保在同一地方所停留的时间不超过90天。外出1年则必须办理工作签证并且找到稳定住宿。外出3年则为比较标准的长期派遣规划，这时派遣员工基本对当地的情况有所了解，并且有时间考核经营产出。超过3年并完成多轮派驻后就需要考虑永久调任（派遣员工本地化）。

#### ◆ 海外派遣需要考量的因素

企业在规划海外派遣时主要需考量以下因素：(1) 派遣制度及雇佣安排。要提前做

好派遣制度指引，确定派遣类型和雇佣安排，进行派遣成本估算。(2) 当地劳动法合规要求。应提前了解派遣人员限制（人员、要求、时长等）、最低工资要求以及当地合同解聘要求。(3) 出入境管理。须了解签证类型及申请要求，提前获取居留许可和工作许可，做好搬迁管理。(4) 薪酬福利安排。确定境内与境外薪酬发放的规则，了解境外公司扣缴税款的要求，设置派遣津贴及福利。(5) 境内外社会保险。了解本地社保缴纳要求，避免双重缴纳社保。(6) 境内外个人所得税。进行个人境内外税务优化和申报，避免双重征税，并提前了解境内公司个税扣缴及信息申报要求。(7) 其它。比如，了解跨国人员派遣的潜在常设机构风险，做好派遣前、中、后期沟通和管理，做好员工关怀与派遣体验，等等。

#### ◆ 海外派遣可选择的扣税模式

在操作层面，有海外派遣规划的企业可选择的扣税模式包括个税平衡法和个税保护法两种。个税平衡法指的是外派员工不会因为外派的运营而产生个税缴纳变化的情况，也就是始终保持外派之前的个税缴纳水平，个税差额由公司通过推定税收方式处理，即提高税前工资来保证税后收入。个税保护法指的是外派员工预先承担所有个税的缴纳，如果派遣地的税率高于派出地，则公司将稍后报销个税差额，反之，员工将因为税收下降而获益。然而，在实操时，更多企业会选择个税平衡法，因为这相对好操作，也更容易与员工沟通。

#### ◆ 外派类型及福利规则

**管控类：**适用董监高、CXO 岗位外派，

津贴原则是享受全部的外派津贴及福利待遇，工资收入不会因为外派而产生任何负面影响，特定情况下享受外派红利。综合类津贴参考驻地市场且不高于工资总额的10%。

**问题解决类：**项目制且派驻时间大于6个月，津贴原则是在工资收入不低于本土员工的情况下，享受外派津贴，综合津贴工资+综合津贴不高于驻地同岗位的20%。

**人才培养类：**主要是委培，津贴原则是在工资收入不高于本土员工的情况下，享受外派津贴，综合津贴是工资+综合津贴与驻地同岗位持平。

**本土化转化：**参照本土员工薪酬标准，没有综合津贴。

注：综合津贴是指当从高收入国家向低收入国家派遣时，员工工资不会下调，同时可能不享受综合津贴，但会按需享受艰苦津贴。

#### ◆ 海外派遣家属关怀措施

员工外派不免会涉及留守家属的关怀问题，企业可视不同需求进行福利设计。在海外派遣的制度设定上，一般分为现金与非现金两种模式。市场操作（外资企业）普遍鼓励家属随迁，并且主要以现金形式的补助为主，如住房、外派津贴、子女教育都是按家庭构成来定义叠加的。同时还要注重随迁家庭在驻地生活文化融合，所以普遍会提供适应性培训与先期家庭考察。对于留守家庭，目前市场操作以保险覆盖为主要操作，辅助一些员工关怀，如SOS服务。

从定位上，如偏向于鼓励家属随迁，则建议增加适应性培训项目及派驻考察（目前此类服务可通过当地服务供应商提供）。如偏向支持留守，则可提升家属保险福利条款（医疗及意外），并增加其权益类福利（家政等）。

### ★ 因地制宜，有序展开管理工作

编者按：企业出海后，由于文化背景、市场情况、法律法规、人员构成甚至气候条件等各方面的不同，几乎无法沿用国内的管理体系。出海企业都深知这一点，所以在制订海外的管理政策时往往会结合当地实际情况，多方位考虑，确保管理工作有序进行，并且合理合法。

#### 张光剑

原中国航空技术国际控股有限公司副总经理

出海后的人员管理工作十分重要。以兼并购为例，我们首先要思考收购企业后采用什么样的管理体系。为了构建合适的管理体系，我们会先对被收购企业的管理层进行评估，评估其对企业的忠诚度、对中方文化的了解程度等以及自身的管理能力等。如果评估结果较好，我们就会以原管理层为主，只派遣部分人员去做辅助管理，比如派执行董事参与被收购公司的决策过程，派财务人员评估被收购公司的财务状况，派市场营销人员了解其市场和运营状况。但若是评估结果不好，我们便会在国内选派合适的人才组成一个新的管理团队去担任核心管理团队。当然，我们也会发挥当地人的优势，凭借他们对当地市场的了解，一起制订奖惩制度、薪酬制度等。

出海后，员工的薪酬自然会与国内有所不同，我们会提前了解当地同行业的薪酬水平，然后再结合本企业实际情况制订薪酬制度。同时，还需要考虑外派员工的工作体验，既要考虑其到不同地方后薪酬的衔接问题，

又要考虑其余周围相关体的协调和衔接。对于长期外派的员工，还要尽可能提供一些补偿，毕竟很多人都是承受着与家人异地分离的痛苦去海外工作，所以我们一定要做好他们的保障工作，比如将家人一起带出国，或者在国内为家人提供更多保障服务，等等，让他们能够安心出国工作。

#### 邵阳

时任首席人力资源专家 | 天合光能

对海内外员工的管理我们采用的都是一套管理逻辑和体系。

第一，海外组织架构的设定。我们在设计海外组织架构时通常会紧随公司的整体战略，结合当地业务的发展战略确定。

第二，人员项目的规划。每年公司会根据战略规划制定年度规划，具体规划内容包括业务发展目标，以及与之匹配的人才结构、能力需求、人才数目需求和满足人才需求的招聘和培养措施等。

第三，绩效管理。公司会根据整体业务目标制定年度组织绩效目标，然后分解到不同的区域及部门，部门再进一步分解至各位员工，每位员工的绩效目标会有不同，但整体采用的是同一套绩效管理体系。我们的绩效管理是“全球一盘棋”，统一设定业务目标、财务目标、团队管理目标和能力提升目标，海外员工也是使用同样的绩效管理体系和绩效管理平台。为实现全球统一的目标，我们也花费了许多时间去沟通和培训海外员工，使其了解并能使用天合绩效管理体系。考核时，我们全球采用统一的绩效考核平台和考核规则进行各区域员工的绩效考评和考核结果应用。

第三，薪酬体系设计。设计薪酬体系时，我们遵循“对外有竞争力，对内有公平性”的统一原则，鼓励员工共创价值、共享价值。在某些核心维度，如薪酬结构方面，基本采取“同一类岗位全球相对统一”的做法。但

毕竟不同国家的文化和法律都存在差异，所以整体的薪酬体系在落实到各个国家时，我们也会结合当地的实际情况做一定的本土化调整。

第四，人才发展。针对员工的晋升和培训，我们进行统一管理，全球有统一的晋升标准、评估和审批流程。

平台化的管理对于出海企业而言十分重要，结合我们的经验来看，最好能在全球使用统一的人力资源平台，平台的使用能帮助我们更快地实现全球员工管理的标准化和可视化。

#### 陈雷川

时任集团副总裁 | 京东方

对于从国内派遣出去的员工，我们在薪酬上会做特别的考虑，因为从国内转向国外工作，需要付出的东西更多，所以我们为了让这部分员工有更好的体验，也会有一些优待措施，比如额外发放海外津贴、提供住房资源等。近几年我们外派出去的员工越来越多，尤其是在海外建厂以后，整个技术团队都以外派为主，所以我们会在薪酬福利上为他们提供相对完善的保障。

在绩效考核方面，不论是工厂的员工还是分布在不同销售据点的员工，我们都进行正常的 KPI 考核，但同时我们为了鼓励员工响应海外派遣的要求，我们在外派之前就提出承诺——对于有过海外工作经历的员工，在通过常规考核的基础上，我们会在升职晋升上对其作优先考虑。尤其是在海外工作时表现优异的员工，我们在岗位调整时会将他们列入优先考虑的范围，让员工知道，如果有海外派遣的经历，相对来说会得到公司更多的资源，拥有更多的发展机会。

#### 谷云盛

时任海信学院专家 | 海信集团

对于国外和国内的员工，我们的管理体

系是完全不同的。比如薪酬部分，我们对出海地的员工执行本土化标准，完全按照当地的薪酬绩效体系管理员工、发放薪资。在人员晋升方面，集团要求，在干部晋升方面要优先考虑有海外工作经历的员工，只要在海外任职过或是兼职过重要岗位的员工，在晋升时都可以走优先发展通道，因为这部分员工本身也为公司付出很多，并且是公司认真培养过的人才；同时，这部分人在经历过国际化锻炼之后，其思维方式会更开阔、更活跃，本身也对企业发展有更大的帮助，所以晋升时优先考虑这部分人合情合理。

### 王天临

时任招聘及薪酬绩效部总监 | 盈德气体集团有限公司

基于行业的特殊性，我们海外工厂的体量基本维持在几十人的规模，所以原则上我们希望直接聘用当地员工，组建管理团队。与外派相比，当地人对本地的市场、政府关系、运营管理、法律法规政策更了解，能够快速拓展项目，还能有效帮助公司完成注册，搭建工作团队和管理体系。同时，我们也在积极招聘和培养具有国际企业管理能力的本土人才，负责对接海外业务的管理工作，但他们并不直接干预企业管理。目前此举主要用于印度和东南亚，因为各个国家的环境和政策都有所不同，日后若是进一步在其它国家发展，我们也会因地制宜。我们并不会大量派遣国内员工去到海外工作，只会派出一些技术和工程施工人员，帮助当地解决技术和装置开车问题、项目的施工管理问题，而管理人员都在当地招募。

我们在国外的管理几乎是完全独立的，国内的管理体系也不会因为出海而强行输出，出海地是以自主管理为主，集团总部不会多加干涉。由于企业性质和品牌的知名度，若是在海外管理中干涉太多、太严格，反而不利于招人，所以我们并不多加干涉，只要

最终达成的业务成果是我们所期待的即可。

### 入境问俗，合规工作不可马虎

编者按：合规工作是出海企业不能忽视的部分，要想在海外站稳脚跟，一定要充分了解当地的法律法规，确保出海的所有流程合理合法，避免出现因为“无知”而出现阻碍出海脚步的麻烦。

### 谷云盛

时任海信学院专家 | 海信集团

在出海时，遵守当地的法律法规是底线。我们一定不能中国人的思维和习惯去处理海外事宜，而要提前了解当地的政策法规。为此，我们专门成立了法律事务部，负责知识产权、国际化运营等相关法律问题，在此基础上我们还设有专门的国际化法务团队，若在出海过程中遇到问题，该团队都会第一时间从法律角度提供支持。此外，我们也会提前预防，比如提前对相关人员进行培训，介绍不同国家的政策法规，保证出海的合规性，最大限度避免合规问题的出现。

### 陈雷川

时任集团副总裁 | 京东方

海外的经营环境与国内存在较大差异，并且在海外经营的企业对合规的要求也很高。我从HR角度举两个例子：一方面，在海外工作的员工会涉及签证等具体事项的处理，既然要在海外工作，就需要具备合法的身份，尤其是由国内派遣的员工；另一方面，在海外招聘当地员工时，尤其是在欧美国家，人员招聘有许多要求，比如个人隐私是否能涉及、基本信息能披露多少，等等，都有相应的合规要求，需要我们去注意。因此，我们在海外进行招聘时都非常谨慎，为此内部还设计了专门针对海外招聘的作业指导书，以提示HR在不同地域招募人才时应该注意

的不同细节，从而规避风险。现在京东方的体量已经具备一定的竞争优势，所以也容易成为竞争对手防范的对象，那么要想获得更强的竞争力，我们更要注意合规，不出错误，这不仅是保护我们的员工，同时也是保护我们这个企业在出海所在地的正常运营资格。

### 张光剑

原中国航空技术国际控股有限公司副总经理

我觉得出海企业的合规管理非常重要。

首先要在组织管理、风险评估、风险核查、检查审计、应急管理、档案管理、法规培训以及奖惩等各个方面建立一套完善的合规管理制度，以保证出海的规范运作。其次要邀请专业的律师和业务顾问，对企业的合规制度进行评估，并能不断改进。尤其要邀请对金融、法律法规很了解的当地人做顾问。我们一般出海到目标国家后便在当地邀请知名的律师和商人，帮助我们评估和把控当地的经营过程，以确保我们经营合规。第三，企业要严格执行已制定的合规制度，要做好事前、事中、事后的全流程管理工作。比如事前做好合规培训，事中做好审计检查，及时处理违规案件，事后进行分析评估，找出风险因素并提出改进措施。

除了工作上的合规外，企业外派人员在日常生活中的合规也是需要注意的。比如，有些国家不许在室内公共场所抽烟，有些国家不许虐待动物，有些国家对女性在公共场所的着装有特殊要求，等等。不同国家的海关也有不同的合规要求，比如在有的国家，有些东西是不能通过海关的，例如澳大利亚不能带牛肉类食品入境，斐济不能带苹果入境，中国不能带干鲜海参入境，等等。有些东西在许多国家是法律禁止制造和交易的，如毒品、兴奋剂、非洲的象牙制品等，如果违规交易或携带出入境要承担相应的法律责任。因此，为了避免类似的情况发生，企业管理者及外派员工都要对生活相关的合规要求有所了解并严格遵守。

## ● 曾力 ●

人力资源价值链 HRVC 提出者及中国企业国际化成熟度模型开发者 | 人力资源管理、企业国际化经营实践者

合规工作是企业出海的重中之重。首先，产品技术标准的管理是最基本的，不同国家对不同产品的技术管理要求也会有所不同，我们在国外销售或是生产的产品必须要符合当地的规定，达到相关的产品标准。其次，要提前做好实地考察工作，确保在出海地合法运营，比如在确定出海地之后先外派几名员工到当地提前熟悉环境，了解情况，并到当地的办事处进行咨询，看企业是否有在当地合法运营的资质。从合法经营的角度来看，劳动用工是现在大部分出海企业都很难良好处理的问题，因为其中涉及大量细节问题，企业很难面面俱到，可能会在无意间打出“擦边球”，所以用工相关的法律法规也要提前学习和了解。最后，中国的法律要求与国外法律有诸多不同之处，甚至国外有些规定在我们的传统认知里是不合理的，但是既然要出海，要到国外去发展，那就理所应当要遵守在国际市场上生效的法律规定，有效规避出海的风险。

说实话，我们中资企业其实并不能将海外的合规工作完美处理，难免会在某一个维度或某一个节点出现问题，所以出海本身也是有风险的。对于企业经营决策者而言，出海时需要特别关注经营的合规、用工的合规和业务行为的合规。

## ● 邵阳 ●

时任首席人力资源专家 | 天合光能

出海涉及多方面的合规工作，我们一定要了解当地的相关法律法规。首先，要了解人力资源相关法规，比如在国外有些地方，面试时间年龄是违法行为，可在国内却是很正常的行为。像这种与国内差距很大的法律规定，我们都需要提前熟悉和了解，以避免在出海中违法。为此，我们在各个地方组建

团队并达到一定规模后，都会在当地招募一个熟悉当地法律法规的人力资源经理，负责团队的人力资源管理工作。其次，业务、财务方面的法律法规也要有一定了解，既可以招募一个熟悉当地法律法规的专业人才，也可以与当地的专业服务机构合作。我们公司有一支非常专业和敬业的国际化法务人才团队，他们非常了解业务，对各个业务和职能领域的法规也很熟悉，在各个区域子公司的法务人员深入地了解当地法律法规，为公司的合规发展提供了人才保障。

## 延伸阅读 2

## 全球个税简介

## ● Sean Ni ●

时任助理 CHO | 复星集团 海外运营委员会

全球个税对于外派员工至关重要，清楚全球个税的规则对于出海企业也是十分必要的，我们要掌握相关税务知识，熟悉个人所得税判定框架，以避免双重征税。整体上，全球个税问题可概括为“5W1H”（5W 即 Who、Why、What、When 和 Where，1H 即 How）。

**Who：谁要报？**全球纳税义务个人都需要申报个人所得税，并且要通过判定避免双重征税。我们要判定个人身份状态，包括个人是否有住所的个人、个人是否是税收居民、税收上如何定义华侨 & 旅居海外中国人的税负问题；同时还要判定应税收入来源及性质，包括收入的来源地、工资薪金来源的雇佣形式。

**Why：为何报？**中国纳税规则是“属地+属人”。根据中国税法，对于个人所得税的判定依赖于个人身份，我们需要通过“有住所个人”和“无住所个人”来区分。有住所个人是指因户籍、家庭、经济利益关系而在境

内习惯性居住的个人，中国籍个人自然会被认定为境内有住所个人，同时，持有中国绿卡的外籍个人也可能被视为有住所个人。一旦被认定为有住所个人，所有收入都将在中国进行个税缴纳，严格遵循属地原则。针对无住所个人，我们则要以“某一纳税年度内在中国境内停留是否超过 183 天”为标准来进行个税缴纳。如果没有在中国境内待满 183 天，那只需要针对中国境内所得缴税；如果在中国境内待满了 183 天，便要进一步看是否此前 6 年在境内每年累计居住都满 183 天，且该六年期间无任一年单次离境超过 30 天，若符合，则针对中国境内和境外所得缴税，若不符合，则只针对中国境内所得缴税。针对另一特殊群体——华侨，有两种情况，一是中国公民已取得住在国长期或者永久居留权并已在住在国连续居留两年（两年累计居留不少于 18 个月），二是中国公民虽未取得住在国长期或永久居留权，但已取得住在国连续 5 年以上（含 5 年）合法居留资格，5 年内在住在国累计居留不少于 30 个月。按国税要求，以上两种情形下可以按照无住所居民在境内缴税。入境 90 天或 183 天以内，且收入来源于境外并境外承担工资成本，则在境内无应税义务。

**What：报什么？**全球纳税义务个人所得全球收入（境内+境外）的所得。工资（薪金）所得、劳务报酬所得、稿酬所得、特许权使用费所得等综合所得属于境外工薪，适用税率为 3%-45%；生产经营所得、承包和租赁



经营所得等属于境外合伙企业经营所得，适用税率为 5%-35%；利息（股息、红利）所得、财产租赁所得、财产转让所得、偶然所得等分类所得属于海外股权分红、海外股权转让（含海外上市公司股权），适用税率为 20%。

**When：何时报？**取得境外所得的次年 3-6 月进行申报。

**Where：哪里报？**视情况依次选择，一般通过线上个税 APP 进行自主申报，特殊情况下需要线下申报。一般而言，有境内受雇单位的当在单位所在地进行申报；无境内受雇单位的则在户籍所在地或境内经常居住地进行申报；境内无单位亦无户籍的则在境内经常居住地进行申报。

**How：怎么报？**境内公司派出单位（视情况）+ 个人年度自行申报。在雇主层面，境内无雇主则境内公司无义务；境内有雇主则境内收入包括月度预扣预缴，境外信息及收入在信息报送和受托代缴申报中二选一。在个人层面，境内无雇主则个人自行年度申报；境内有雇主则在个人自行年度申报和委托境内雇主申报中二选一即可。

## ★ 批郤导窾，有序促进文化融合

编者按：企业出海跨过的不只是地理上的边界，更是深植人心的文化，从进入海外市场到在海外发展业务、管理人员，各个方面都要面临文化带来的挑战，所以促进跨文化融合也是企业出海工作中的重点，不可忽略。

### ● 谷云盛

时任海信学院专家 | 海信集团

在文化融合方面，我们采取了很多措施。比如：每个月开展经营情况分析会，与海外员工保持沟通和交流，及时获取反馈信息；集团举行运动会，海外员工也会派出相应队伍参赛；举办海外经销商大会邀请海外员工来华交流；开展年终表彰大会，并邀请海外

员工参加，一起感受总公司的文化氛围。另外，我们设立了海信学院，在网上发布一系列课程，有中、日、英三种语言可选，最大限度满足海内外员工的学习需求。同时，我们还会外派有过海外学习或工作经历的管理者到出海地展开交流，传播我们的文化，大家互相影响、互相融合，在这个过程中最重要的是互相尊重，因为各个地方的文化不同，我们在传播自身文化的同时也要尊重当地文化。

### ● 张光剑

原中国航空技术国际控股有限公司副总经理

我们要尽可能利用当地人才建立营销渠道，因为本地人才最了解本地文化，能够有效避免文化冲突。另外，还可以招聘在当地留学的中国留学生或者在中国的当地留学生，这类人才既了解中国文化，又熟悉当地文化，在中间作为桥梁能更好地促进跨文化融合。对于没有中国文化背景的当地人，我们也会进行培训，邀请他们来中国参观，参与公司国内的各种活动和会议。在这些过程中向他们传输中方的企业文化，公司未来的规划等，同时也让他们为我们介绍当地的文化。这样我们双方便能融合得更好，从而在工作中能更好地配合。

### ● 曾力

人力资源价值链 HRVC 提出者及中国企业国际化成熟度模型开发者 | 人力资源管理、企业国际化经营实践者

跨文化融合对于出海企业而言是较难克服的一关。我们可以将跨文化融合分为两类：第一类，组织行为上的跨文化融合。出海之后企业需要在海外管理员工、发展业务，如果文化不能形成共识，那么海外的队伍将是一盘散沙，无法合力实现目标。因此，企业要加强团队建设，对于外派的员工，督促其学习当地文化、宗教、种族等相关知识，至少要有基本的了解，以确保不会因文化差异

而影响工作。国内外常见管理方法的差异也要提前了解，比如末位淘汰制在中国是企业 and 员工都认可并且愿意执行的一种考核制度，但这在国外的文化里是不被认同的，出海时显然不能在出海地沿用这一套机制。第二类，个人行为层面的跨文化融合。因为彼此对对方的历史文化、宗教种族等不了解，在言行中容易出现冲突，这种因“无知”无意导致的情况，比较容易解释并得到谅解，很少会出现因个人行为而造成激烈冲突的情况。但是需要注意的是，国内外员工习惯的工作模式和思维模式不一样，而行为习惯往往都不易改变，所以为了同时保证中外员工的工作效率和效益，最好的办法还是求同存异，不能强行融合。

### ● 邵阳

时任首席人力资源专家 | 天合光能

天合光能自成立起，CEO 就提出了“海纳百川，敢为人先，团结拼搏，共创辉煌”的企业文化，这极易被中国同事理解和认同。但当公司开始国际化后，这种文化在海外翻译和传播却较为困难。因此，我们在 2006 年公司上市后便进行了第一次文化迭代，旨在让更多海外员工可以理解并认同。2011 年，我们意识到还需要进一步进行文化迭代，最好能够提炼出既能让全球员工理解，又有天合特色的核心价值观。所以我们开展了全球性的文化梳理和提炼活动，很多同事都参与其中，最后提炼出 CORE 的核心价值观，这四个字母组在一起本身也有核心的意思，拆开来，C 代表成就客户，O 代表开放心胸，R 代表尊重共赢，E 代表追求卓越，完整的意思就是“成就客户，开放需求，尊重共赢，追求卓越”，简化后用 CORE 的形式展示出来，海外员工便能很快理解其中的意思，同时也有利于所有员工记住。到 2017 年我们又根据公司发展需要进行了文化迭代，将价值观升级为 CODE 并在全球进行宣传，提炼文化事迹，将文化融入绩效考核体系。



## 案例分享 2

京东方跨文化融合实践

陈雷川

时任集团副总裁 | 京东方

我们在进行海外并购后，首先要做的就是整合的工作，那么相应的就会涉及文化融合问题。一方面，在 2003 年收购韩国公司后，并购后到中国来工作的韩国专家和技术人才需要与大陆员工一起工作，由于文化背景不同，大家在工作中沟通不够顺畅，工作效率便也不能达到预期。因此，我们专门针对文化融合开展了工作坊和内部培训，加速国内外员工的互相理解以及对企业的认同。同时，为了让韩国的员工真正建立起对企业的归属感，我们不仅提供了完善的薪酬福利保障，还提供了成长机会。因为京东方的业务一直

在扩张，在扩张的过程中，最早来到中国的韩国员工就会分散至不同生产线，有更大的上升空间，以此凸显出我们对他们的重视。另一方面，在 2016 年收购了一家香港上市公司后，我们发现被收购公司的管理层会担心自己被撤换，由此，为了“稳定军心”，我们尽可能保留了他们原本的岗位，派遣过去的中国员工也是少部分，最大限度地保持被收购企业的完整性，逐步实现文化的融合。

在海外建厂时，我们同样需要做好文化融合，因为除了核心团队之外，我们在出海地也雇佣了大量员工，既有管理人员，又有技术人员。为了更好地促进两方的文化融合，我们做了不少出海前的准备，主要是针对需要外派的员工，我们会让其提前学习出海地的文化，出海后对当地雇佣的员工，我们也会进行一些文化培训，帮助他们理解我们的企业文化。同时，我们还比较强调在企业运营当中对员工的一些要求，这些文化观念就在和当地员工的沟通过程中逐步得到大家的

理解和认同，由此也使得企业的经营得到了很大程度的保障。目前我们在海外建厂时招募的当地员工占海外工厂总员工数的 80%，整体运营都处于稳定状态，团队和谐，工作有序，也算是我们文化融合取得的一个可观成果。



## ★ 临危不惧，冷静应对突发事件

编者按：出海对于企业而言，几乎可以说是全新的战略，因为企业类型不同对出海战略的影响较大，所以可供参考的经验还不多，不免会因为经验不足和各种客观因素而碰壁。但有挑战不是坏事，机会往往藏在危机之中，只要冷静应对，处理得当，便能转危为机。

### ● 谷云盛 ●

时任海信学院专家 | 海信集团

任何一个企业出海都不是一帆风顺的，我们推行国际化战略的多年间同样也遇到了很多挑战。

第一，早年间海信的商标在欧洲被恶意抢注，由于缺乏经验，我们第一次出海便被堵住了前进的道路。为了解决商标问题顺利出海，我们积极获取国家政府的支持，并与商务部进行沟通，同时还取得了出海地华人的支持，多方努力下才终于解决了这一事件，从而顺利出海。

第二，知识产权问题也是我们曾遇到的一大挑战。我们的产品在国内销售时基本不涉及知识产权问题，但一旦要在国外售卖，就很容易遇到“知识产权流氓”，比如我们产品中的零部件，如果不是自己生产的，就很有可能遇到知识产权纠纷，必须慎之又慎。为此，我们自己建立了知识产权团队，并且加大研发投入，建立知识产权和专利壁垒，在遇到相关情况的时候便可以通过专利互换的方式来解决。

第三，品牌的问题。以前我们作为中国的品牌，缺乏国际影响力，所以同样的产品在海外竞争力是更弱的。这时我们便需要不断宣传，提升自身的品牌价值。于是我们在2016年开始赞助欧洲杯，此后还进一步赞助世界杯，开展体育营销。如此一来，大大提升了品牌影响力。同时，我们也注重产品的质量，坚持生产高质量好产品，全面提

升我们的品牌形象。

第三，员工的文化融合问题也是我们必然会遇到的挑战之一。比如国内外员工在工作中的理念差异很大，国内员工通常能接受适当加班，企业对此也有相应的激励措施，但国外的文化强调工作和生活的独立性，二者应该有明显的界限，所以国外员工既不加班，也不在休假时接收任何与工作相关的信息，那么我们在管理国外员工时就不能用中国的管理风格，必须适当做出改变。

第四，员工的心态问题。我们外派出去的员工有一部分不能很快适应国外的生活，并且会面临与国内工作不一样的压力，生活和工作的双重压力导致有些员工患上心理疾病。发现这一情况之后，我们也积极疏导员工，并且在之后的外派工作中注重提前展开培训，帮助外派员工提前了解和适应国外生活，同时设立完备的保障机制，免去外派员工的后顾之忧，让其能更安心地工作。

第五，沟通问题。我们刚收购日本东芝电视时，对应公司的管理层普遍年纪较大，都是公司元老级人物，而我们在收购后派过去的团队却都是相对年轻的，双方年龄差距大，加之民族文化和工作习惯不同，沟通的困难程度大大提升。有过这一次经历后，我们在收购的过程中都会提前做好预案，以确保能顺利进行沟通。

虽然出海不可避免会遇到各种问题和挑战，但我们要想获得发展，就不能纸上谈兵，还是要勇敢迈出第一步，所谓实践出真知，只有真正去实践了，才能发现问题进而解决问题。

### ● 陈雷川 ●

时任集团副总裁 | 京东方

自疫情开始以来，国内员工的出差受到了不小的影响，为了更好地保证海外销售据点的运营，我们在近一年内招聘了更多出海地的员工，发挥他们更贴近客户的优势，保

证海外业务的正常运营。同时，我们国内的同事也利用互联网与客户们保持着有效沟通，并且开始重新调整出差频率。为了尽可能保证出差效益最大化，我们修改了出差时长和频率，如今的出差时长比以前长很多，大多数都会达到半年甚至一年。除了海外布局，海外建厂也受疫情的影响，并且同时还受其它突发事件的影响，所以为了很好地应对各种突发情况，我们海外建厂的核心团队都是国内派遣出去的，我们会提前了解出海地的劳动力市场和就业环境等，在内部进行选拔，组成核心团队外派到出海地。

此外，出海对于我们而言最大的挑战是人才方面的。由于除了在出海地招募当地员工外还需要大量派遣中国员工，那么选择外派人才就成了一个不小的困难。虽然我们员工数量庞大，但要真正选出完全匹配的人还是很困难，很难有百分百匹配的，比如语言没问题的可能专业上弱一点，专业很好的可能语言上又有障碍……另外，我们在推进海外战略时，也可能受到人才方面的制约。因此，我们一直在思考应对之法，比如我们会加强外派后备人才的培养，同时注重在出海地招聘合适的人才，双管齐下，保证人才的供应，同时我们也积极挖掘新的招聘渠道，以保证精准、快速匹配人才。

### ● 张光剑 ●

原中国航空技术国际控股有限公司副总经理

出海不可避免地会遇到各种挑战，有些不是经济上的，而是涉及国家政治层面的。在这里举两个例子。

案例一：之前我们在美国收购一家企业时，遇到的挑战是企业谈判已经谈妥，但还不能成交，因为美国对外国投资项目必须要经过美国的外资投资委员会（CFIUS）批准才行，他们要审查收购的标的物是否会危害美国国家安全等。如果他们以收购的技术会危及美国国家安全或不适宜扩散为由拒绝我



PART  
3知往鉴来，  
持续远航

## ★ 需要注意的关键点

编者按：“千里之堤，溃于蚁穴”，成功往往是因为多看了一点，多做了一点，反之，失败便是因为少看了一点，少做了一点。出海若已成为或是将成为企业的长期战略，那一定要注意对各个环节严格把关，不给失败可趁之机。

## 周晔

## 企业出海专家

对于想要出海的企业而言，一定要注意六个关键点。

第一，用工。企业在出海前要了解当地的法律，比如必不可少的就是当地的劳动法，需要了解当地劳动合同的签约形式、休假制度、社保规定等各方面与用工相关的内容，灵活选择用工模式。我们总结了五种用工模式：(1) EWE (海外雇主)，企业采用当地国以外的某个国家已设立的公司实体作为“海外雇主”，在候选人工作所在地登记，即可在当地合法雇佣候选人。(2) EOR(名义雇主)，名义雇主以直接雇佣归属于当地实体的劳动力，而企业仅需执行全面的日常工作监督。(3) 三地雇佣，由第三地公司与候选人签订雇佣协议，企业通过第三地公司支付服务费给个人，个人在当地申报所得税。(4) 服务外包，由第三方公司与个人签订服务承接协议(商务咨询等)，最终个人以自由职业者的身份提

供咨询服务给企业。(5) 雇佣，企业自己在当地设立实体公司合法雇佣员工。

第二，薪酬福利。在成本预算内合理支付员工薪酬并制定福利计划，也是出海企业需要格外考虑的事情，这对吸引人才和保证发展都有很重要的作用。

第三，全球税务。出海也要注意税务问题，全球税务要比本土税务问题更难处理，所以企业在选择出海前一定要掌握全球税务的相关知识，在正式出海时严格按照规定处理税务问题。

第四，人员招聘。不论采用何种出海模式，人员的招聘都是很重要的一步，从明确岗位职责和需求到正式招募人才，每一步都和中国本土的招募有所不同，需要企业结合出海业务需要以及出海当地的需求等多个方面进行衡量，从而制定合理的招聘方案并实施。

第五，劳权纠纷。产生劳权纠纷后应如何进行劳动解除需要提前做预案。在国内，我们遇到劳权纠纷时，通常是以打劳动仲裁的官司来解决，但在国外遇到劳权纠纷时需要考虑的问题更多，因为法律和文化都与国内不同，按照原来的方式去维权可能会产生巨大的维权成本，甚至还一定不能维权成功，所以一定要结合出海当地的实际情况提前做好劳权纠纷的预案。

第六，文化融合。出海企业都势必会面

临文化融合的问题，尤其是选择兼并收购的企业，不可避免地会在后续的管理中遇到文化冲突类的管理问题，所以如何让中国的文化与出海地的文化有机融合也很重要。

## 谷云盛

## 时任海信学院专家 | 海信集团

第一，在全公司内对国际化达成共识，统一认识，宣贯到位。

第二，建立组织，保障人员。可以先成立一个海外拓展项目组，抽调公司内法务、人资、财务供应链、营销、售后等方面优秀且有经验的员工加入，提前培训，做好储备，保证出海前组织到位、人员到位、机制到位。

第三，摸清环境，调研先行。国际化的路径和国内有非常大的差异，甚至需要重建一套体系，如品牌的定位、品牌的本地化设计、当地的劳动用工政策、当地法律法规、风土人情、色彩偏好、消费习惯等，我们要根据调研报告制定切实可行的策略。

第四，有专用的费用预算。“大军未动，粮草先行”，外派人员的工资、补贴、差旅费等要做好标准，并预算到位，以减少大家的后顾之忧。后续建厂、建渠道、办公场地的费用都要提前预算，有所准备。

第五，制定切实可行的行动计划，要有明确的时间表和工作任务，以项目管理的方式推进，按里程碑监控管理，确保计划落地。

 陈雷川

时任集团副总裁 | 京东方

第一，结合业务发展方向精准选择出海路径。只有企业业务发展的方向清晰，才能在选择出海路径时有的放矢、精确选择。

第二，根据出海路径选择合适的人才。出海之后既需要外派一部分员工，又需要在出海地招募一部分本地员工，在这个过程中如何选择合适的人才并搭配好比例，是企业出海时需要格外重视的部分。

第三，出海的节奏要与企业自身的业务发展做好匹配，时间点的把握很重要。不论是海外并购还是海外布局，抑或是海外建厂，都不是随心而为，而是需要匹配业务的发展。比如，我们在海外已经建立了两个工厂，但都不是在最佳时机完成的，我们当时未能提早洞察，而是在受到外部环境压力时被迫选择的，如果能够更早洞察到海外发展的机会，我们的主动权会更大。所以我认为出海时机的选择对于企业而言也是很重要的，如果时机恰当，主动权就会更强。

 张光剑原中国航空技术国际控股有限公司副  
经理

第一，企业如果要出海，决策者的决心很重要。无论国企还是民企，出海之路必定不是坦途，遇到各种困难在所难免，但“逆水行舟，不进则退”，一旦决定出海，便不能退缩，要有坚定的毅力去克服出海过程中的各种困难。

第二，企业出海的方向很重要，要审慎选择出海地。企业决定出海后，要提前做好外部调研，了解同类型企业在出海时选择的地方及后续成果，再结合自身的需求和发展情况，详细论证，做出最好的选择。

第三，企业出海的过程中要有一个能“打胜仗”的“帅才”领导很重要。企业在出海

时要安排一位经验丰富的高管“挂帅出征”，制订企业出海的方针政策、调研论证、方案实施等。只有这些内容都正确了，出海之路才能更为顺畅，更快步入正轨。

第四，企业决定出海后，要组建一支精英团队，该团队最好是论证与运营团队融为一体的。现在很多企业出海时没有这样做，出海之前在很大程度借助咨询公司的力量，或者找当地的服务机构帮忙制定论证方案。这些都是可行之法，但以更长远的目光来看，企业最好能组建一支专属的精英团队，将论证与运营的功能融合在一起，使企业未来在运营时更有针对性，更有动力，认识问题也会更加清楚。

第五，要注意出海地的市场研究，包括了解研究目标市场的客户层次，竞争状态，市场饱和度，市场风俗，市场安全性等。要注意研究出海地的金融环境、政策环境、以及地域性的营销特点等。

第六，管理层要注意对市场变化信息做出及时反馈。要注意将收集到的信息有针对性地请专家参与评估和研究，及时修改营销战略，及时做出应对措施以适应不断变化的市场需求。

 曾力人力资源价值链 HRVC 提出者及中国企  
业国际化成熟度模型开发者 | 人力资源  
管理、企业国际化经营实践者

第一，国际的成功是国内的成功。也就是说企业出海在国际上取得的成功本质是国内企业国际化的成功，是国内的领导、部门、各种资源在国际整体的融入，而不是在国际市场一线的投入。

第二，企业出海不要急功近利。不管发展的需求多迫切，企业在出海时都要注意做到合规合法，不可在商业利益的驱动下心存侥幸，因为有些风险虽不明显，但一旦出现就可能是灭顶之灾，为了企业长期的发展，

切不可铤而走险。

第三，出海是否成功取决于高管团队的国际化程度。企业出海时所需要做的决策与国内有很大不同，公司的高管团队若是国际化程度不够，很难做出适合海外运营的决策，甚至可能因为不了解国际业务而做出具有阻碍性的决策。因此，为了避免此种情况出现，企业高管一定要在正式出海前先养成国际化意识，确保能在出海相关问题上做出准确有效的决策。

 邵阳

时任首席人力资源专家 | 天合光能

第一，做出正确的战略选择。企业在选择出海时首先要思考出海的方向，比如要选择哪个市场？进入该市场的潜力有多大？准备如何打开这个市场……只有做出了正确的战略选择才能事半功倍。若是没有提前考察市场，随性进行了战略选择，那么选错的概率是极大的，不仅无法成功出海，甚至可能损失惨重。

第二，具备一定的战略定力。市场是在不断波动的，任何一个行业都很难经久不衰，即使最初势头很好，也会因为进入市场的人越来越多而逐渐丧失竞争力，所以出海企业一定要具备一定的战略定力，在聚焦战略市场后，要经得起动荡和市场的考验，坚定地推进核心竞争力的构建，为发展打好坚实的基础。

第三，合理规划组织规模，搭建团队。战略清晰后组织架构也便相对清晰了，但在规模管理上还需要进行合理的规划。在搭建团队时，负责人和核心团队是关键，除了招聘合适的人才，还要在人才加入后给予合理的支持，帮助他们了解业务，融入公司文化，如此才有可能形成高绩效团队。

## 案例分享 3

### 海信出海经验总结

谷云盛

时任海信学院专家 | 海信集团

海信自提出国际化战略以来，在实践中探索了多年，前期走了很多弯路，投入了大量人力物力，但效果却不佳。直到收购科龙，海信的国际化战略和路径被重新定位和梳理，2008年进入快车道，每年保持较高速增长，到2021年海外销售收入达731亿元，占集团整体收入的41%以上，相当于再造了一个海信。

这些年，海信在国际化上成功的经验如下：

第一，明确提出国际化战略，并坚定不移地执行。集团明确提出“海信的未来大头在海外”“在海外成不了第一，在国内的第一是没有价值的”“要像上大学一样重视国际化，海信的国际化就是上大学，海信电器公司（集团最大的上市公司）要带头上大学”，并且在各种场合宣讲，把战略意图传递给每一个人。

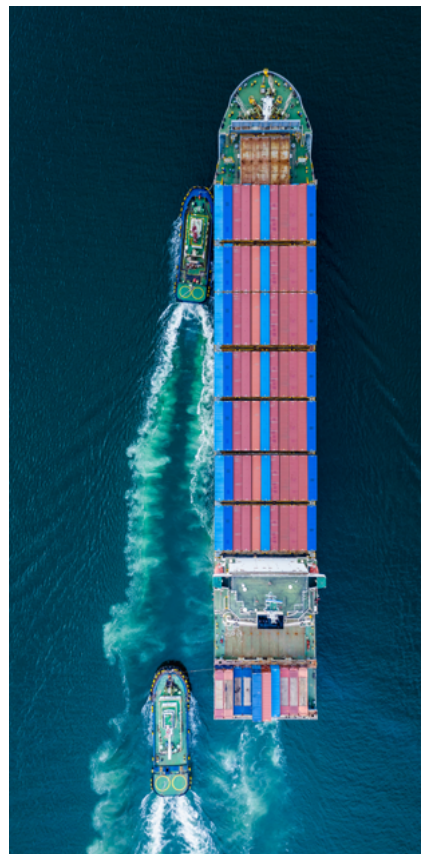
第二，迅速行动，储备国际化人才。从2002年起海信便大量招聘留学生，现在每年招聘的留学生占比已超过10%。同时，对老员工进行外语、商务、法务、人文等方面的国际化培训，转变意识。

第三，全球招聘领军人物。原有的干部没有海外生活经验，对海外的商业模式、商业法规、管理风格、风土人情不了解，制定的方案大多缺乏依据，多交了“学费”，却耽误了“战机”。因此，我们重新制定战略，规划全新的战术和打法，甚至修改了海信的VI标识系统，按国际化的视觉习惯设计，使海信的商标更国际化。

第四，目标明确，路径清晰，坚决执行。确定了收购与自建相结合的发展模式，出海形式多样，包括本地化布局、海外融资、内保外贷、当地建厂、当地采购和当地销售后，这些目标都得到了坚定不移的执行，取得了超预期的效果，业绩就是最好的证明。

第五，选择高质量的业务伙伴。之前海信的海外合作伙伴多是中小商人或华人移民，实力较弱，意识也不够强，很难跟上海信的步伐。由此，我们在2016年启动优化合作伙伴的工作，与沃尔玛、百思买等大型连锁建立战略合作，选择当地信誉好有实力的头部企业做代理商，大大提升了海信的品牌和渠道实力。

第六，资源支持。由集团董事长亲自担任国际营销公司的董事长，为其站台，充分调动集团内的人、财、物，给予了全方位的保障。



## ★ HR 需要扮演的角色

编者按：HR 在企业中的重要性毋庸置疑，在各大战略推动、组织架构调整、人才管理等多个方面发生着重要作用。企业若要出海，同样离不开 HR，甚至比平时更需要 HR，因为出海会涉及人员架构调整、海外人员管理、激励计划制订等多方面的工作，均需要 HR 扮演不同角色，统揽全局，出谋划策。

### 张光剑

原中国航空技术国际控股有限公司副总经理

世界经济一体化是必然趋势，尤其在“一带一路”战略的推动下，出海是越来越多中国企业的选择。在出海的过程中，HR 通常扮演着非常重要的角色。以前行军打仗都讲究“兵马未动，粮草先行”，粮草的重要性显而易见，在企业里，HR 所负责的便是“粮草”。

首先，HR 要负责制订海外人员的管理制度，包括任用制度、薪酬激励制度、职业发展路径等。作为 HR，要在用人方面给出科学、合理、实用的方案，尤其要注意符合目标国家的人力管理制度。其次，HR 在国内要加强对海外经营后备人员的培养，要能培养出更多既通语言又懂业务的复合型人才，保证海外的人力需求，促进海外经营工作的顺利开展。再次，HR 要创造交流环境，尤其是文化交流环境，要在海外员工与国内员工之间搭建沟通的桥梁，促进文化融合。最后，HR 要鼓励海外员工和国内派遣员工在企业努力创新，积极工作，为企业的发展做出贡献。

总的来说，我认为 HR 在企业出海的过程中是不可或缺的角色，肩负着重要任务，在一定程度上影响着企业出海的结果。

### 周晔

企业出海专家

第一，要服务好业务，能及时做好业务

相关部门中与人事相关的服务，提前做好预案，准备好解决方案，并能随时随地提供支持。第二，了解出海地的大致情况，尤其是法律和文化，要提前做好功课，做好充分的准备。第三，做好人才储备，按照语言、技能等对人才进行分类储备，能够为出海的任何变动和需要提供人才，比如业务由一个国家拓展至另一个国家时，HR 需要及时响应，将合适的人才派往相关的国家。

### 谷云盛

时任海信学院专家 | 海信集团

HR 在企业出海的过程中无疑扮演着非常重要的角色。首先，HR 要做好参谋决策，包括背调、敬业度调查、文化融合、后期运转等，这些都是 HR 的核心职能。以海外并购为例，在决定收购某个企业时，首先要派出尽调团队，该团队一般由人资、财务、制造、营销、法务等不同职能的员工组成，评估相应企业是否值得收购，是否能为并购后的企业创造价值。如果最后尽调合格，收购成功，我们又立即派出管理团队处理并购后的工作，这些都是由 HR 来安排。同时，HR 还要做好人才储备，人才梯队要提前搭建，以保证外派的员工能胜任相应的工作，即使不能胜任，也有充足的人才储备可以替换。此外，作为海外收购的核心人员，HR 的国际化敏锐度也要不断提高。

### 陈雷川

时任集团副总裁 | 京东方

HR 在企业出海的过程中无疑承担了一大重要角色。首先，企业明确出海方向后，HR 需要负责团队的搭建工作，这对于 HR 而言既是挑战又是责任；其次，为了在遇到问题时更好地解决，作为 HR 需要负责对标其他成功的出海企业，学习其经验，并灵活应用于自身的企业；最后，明确出海路径后，HR 要按照路径的选择制定相应的人力资源管理策略，对人才的需求、人员的管理、海外轮岗制度等进行系统全面的思考，这对 HR 提

出了更高的要求。

### 曾力

人力资源价值链 HRVC 提出者及中国企业国际化成熟度模型开发者 | 人力资源管理、企业国际化经营实践者

出海涉及的人员主要包括企业高管团队、国内支持团队和海外一线的业务团队三支队伍。HR 在配置人力资源时不仅要注重三支队伍的搭配，还须将一定的精力和时间投入到国际化人才的储备和培养中，保证出海后的人才供应充足。在我们中国的文化里，家庭十分重要，所以我们外派的中国员工一般不会在国外待太长时间，人员流动比较普遍。因此，需要 HR 制定相应的人才策略，思考如何搭建、储备和培养国际化人才队伍，以及如何吸引和保留国际化人才，确保海外人才的供应充足。作为 HR，视野要广，格局要大，不能只顾眼前，要长远考虑，我认为至少要提前规划 5 年的人才策略。

### 邵阳

时任首席人力资源专家 | 天合光能

HR 是公司组织、人才和文化氛围构建的责任部门，需要根据业务发展需要，协助业务部门构建适合业务发展的组织架构，有效协同部门间的关系。同时，通过选育用留综合措施，打造符合发展需要的全球人才队伍，并构建符合公司使命愿景的高效的文化氛围。在这个过程中，HR 需要提升团队整体的能力，成为深得业务信任的合作伙伴。

### 王天临

时任招聘及薪酬绩效部总监 | 盈德气体集团有限公司

关于出海，我整理了 HR 需要在其中扮演的四个角色。

第一，战略参与者。作为 HR，在企业出海时需要与管理层讨论出海战略规划、海外人才的招聘和培养、海外的薪酬及激励

策略等。

第二，政策制定者。进入海外市场后，作为 HR，要帮助管理层和业务部门制订出海地的管理政策，确保所出政策既合乎当地法律法规又适用于当地员工。

第三，管理的执行者。政策制定后必然需要落地执行，在这个过程中，HR 需要带头推动政策的落地执行。

第四，文化价值观的倡导者。这是 HR 扮演的非常重要的一个角色，因为出海的过程中 HR 所面对的是跨文化的团队，如何促进跨文化融合非常重要。对于出海企业而言，中国本土的员工基本都熟悉且认同公司的文化价值观，更不会出现文化冲突。但是海外员工有自己的文化背景，不一定能理解我们既定的文化价值观。因此，我们要尊重出海地独特的文化价值观，在宣贯原本的文化价值观时也注意融合当地的文化价值观，帮助海外员工更快融入我们的大家庭。

## ★ 出海趋势及未来规划

编者按：在当前的经济形势和市场环境下，企业对出海的关注度只会增加而不会减少，可以预见，未来会有越来越多的企业加入出海大军，已经出海的企业也会不断优化现有出海模式，或是结合发展需要做出新的出海规划。

### 陈雷川

时任集团副总裁 | 京东方

随着出海规模越来越大，相应的人员规模也越来越大，所以我们需要提升海外人员的人力资源服务能力。同时，因为不同国家的环境不同，从人力资源角度去制定的政策也应当要有所不同，所以如何有针对性地提升全球化人员服务能力，是我们需要持续加强的。目前我们已经能使人才匹配业务的需要，也跟得上能力的建设，满足业务的发展。我们的业务在不断拓展，未来可能还会进入

更多领域，所以也会用现有的发展平台吸引更多优秀的海外人才。

随着业务领域的不断延伸和拓展，未来我们可能在海外销售、海外生产的基础上进一步设立海外研发中心。根据我们业务的实际需求，利用京东方平台的影响力，吸引更多的全球化优秀人才，这时候就需要提升海外人才的服务能力，包括服务方式。目前国内的服务模式是相对完善的，比如三支柱，但海外还不够完善，我们在海外还没有专门的共享服务中心，未来我们会随着服务人员范围的逐步扩大，去逐步完善服务系统和部门。

### 谷云盛

时任海信学院专家 | 海信集团

国际化是海信的重要战略，也是海信未来主要的增长点，所以我们还会寻求更多机会来扩大国际化的市场范围，包括产品设计、组织架构设计、人员招聘及培养等全都着眼于国际化。中国区目前的定位就是海信的销售区域之一，我们开始将海信看成一个总部在中国的国际化公司，未来国际化的份额会越来越大。确定了国际化战略之后，再结合业务发展需要及实际情况选择经济有效的出海模式。

从我个人的角度来说，我认为企业出海是必然的，改革开放、全球化是党中央在一直倡导的方向，对于大部分本土企业而言，出海将是必然的选择。对于计划出海的企业而言，首先要明确出海的目标，不能为了国际化而国际化，盲目出海不可取，比如有些产品本身并不适合出海，如果强行出海，非但无法盈利，反而可能亏损。是否要出海？具体以什么形式出海？如何提升品牌价值？这些都是企业要提前考虑清楚的问题，因为企业在出海时，自身的定位就是国际化公司，针对不同的市场要提供不同的服务，不能“一根筋”直接实践。目前国内已经有很多出海企业，成功案例、失败案例都有，有大量经

验供我们学习。然而，我觉得最重要的还是在学习成功经验的同时注重吸取失败的教训，如此才能有效衡量利弊，规避风险，获取最大的成功。

### 邵阳

时任首席人力资源专家 | 天合光能

因为气候危机和全球范围内的减碳共识，转向以清洁能源为主的全球能源转型为光伏行业带来了光明的市场前景。天合的业务已经遍布全球，未来会更加深化公司在全球市场的布局，升级产品，加强区域市场的营销和客户服务能力，加强公司与客户和终端市场的连接。同时，也会在创新全球化、制造全球化、资本全球化方面继续努力。而支持这一目标实现的，将是构建一支强大的全球化人才队伍和全球高效协同的组织，这也是我们未来努力的方向。

我觉得目前中国企业出海已经进入 2.0 阶段，过去的 1.0 阶段主要是资源型的企业和制造业在出海，现在出海的企业类别更加多样化了，一些传统企业也开始出海，发挥中国作为世界工厂的供应链优势及质量制造优势，提升数字化、智能化的优势。随着出海企业越来越多，“中国制造”未来将不只代表“在中国生产”，还代表“由中国企业生产”。因此，无论是在中国还是在海外制造基地，未来都更具成本质量和性能的优势，从而在此基础上提升品牌力。天合光能一开始就旗帜鲜明地决定用自主品牌“打”市场，所以在过去 20 多年里，我们通过不断的努力在市场上建立了极好的品牌影响力，这是出海的有效助力剂。

### Sean Ni

时任助理 CHO | 复星集团 海外运营委员会

第一，限制性健康卫生政策激增，注重经济可持续性和卫生公平。随着全球新冠疫情持续，越来越多的国家放宽相关入境限制

以减少对经济增长的影响。

第二，疫情下全球人才竞争激烈，员工对国际派遣项目的话语权变高。为从疫情的负面经济影响中恢复过来，部分国家继续探索创新的出入境 / 移民政策以吸引人才。

第三，数据保护规范化日益重要。健康信息越来越多地被监测，数据保密的担忧日益增加。从疫情爆发开始，政府将出入境流程越来越多地转向线上系统，进而推出许多数字疫苗护照、接触者追踪 APP 和数字健康 / 卫生平台。

第四，俄乌危机对出入境政策的影响。部分国家变动了针对特定区域与人群地签证管理规则，虽并非直接针对中国居民，但政策变动风险加剧。

综上，就企业出海而言，整体上是大势所趋，并且以后企业出海会越来越普遍，但所需要面临的风险也会越大。因此，需要出境发展的企业，一定不能盲目开展出海计划，而要多方衡量利弊再谨慎决定，在整个出海的过程中也要注意规避风险，以最万全的准备出海。



## 结语

企业出海虽不是一个全新话题，但我们可以明显地感觉到，如今这个话题越来越热，受到的关注越来越多。相比一般战略而言，出海是更为复杂、风险更大、耗时更久的战略，但也是能为企业创收、扩大影响力的长期战略。对于大多数企业而言，尤其是国内市场已经趋于饱和的企业，出海是拓展市场、实现发展的绝佳选择。大航海时代已经来临，已经有不少中国企业作为出海先锋成功进军国际市场，并且占得一席之地，我们相信，未来还会有更多的中国企业紧随其后，在“先锋队”的启发下做足准备，斗志昂扬地向国际市场进发。



# 在人力资源道路上快乐 且坚定地前行

——访北京发那科管理部副部长 李佳璐

亲切爽朗的气质，热情洋溢的语调，李佳璐在讲述个人经历时，既层次分明，又细致入微，令旁观者感同身受。拥有多年企业人力资源管理经验的她，正是以这种推心置腹的真诚，与员工及企业建立了难以割舍的关系，这是光凭技能与知识所无法企及的。

编辑整理：Violet Wang

### 💬 误打误撞的缘分

谈及踏入人力资源行业的契机，李佳璐笑称这是“命运的安排”。她本科毕业于社会学系社会保障专业，毕业后有许多同学当了公务员、社区工作者，或是进入调研公司、保险公司从事保障咨询工作，而她却误打误撞进入人力资源行业。“面试的时候，我觉得人力资源在福利保障等方面和我的专业有很多相关性，所以第一份工作就很偶然地开始了HR之路。”

2003年，李佳璐来到发展前景更为广阔的北京，在一家专业期刊中任职编辑。半年后，由于公司人力资源岗位空缺，此前曾有过相关经验的李佳璐被调任至人力资源岗位，负责绩效、薪酬等工作。就这样，她转到了人力资源行业，并在之后将人力资源当成职业发展方向。李佳璐是幸运的，因为在很多人还在为未来的方向纠结的时候，她已经清楚地找到了那个适合自己的职业。虽然在这个过程中需要自己进行大量的摸索和学习，但在她看来，人力资源与她算是“性情相投”，因为她能在这份工作中跟不同的人打交道，而且能在这个过程中帮助组织发展，帮助员工解决问题，这份工作给她带来了极大的成就感。

### 💬 在北京发那科，不断成长

2006年，李佳璐加入北京发那科，并在之后的近20年里一直与之休戚与共，经历着各样的挑战、挣扎与成长。李佳璐将自己的发展与公司的发展紧密联系在一起，她坦言：“我觉得自己在人力资源专业上的成长以及个人的成长都是在北京发那科完成的，我的成长也与公司的发展阶段相契合。”

李佳璐将自己在发那科的十几年工作经历划分为三个阶段，每个阶段都为她带来了不同的收获和磨练。初入发那科，恰逢公司业务增长迅速阶段，而企业管理能力难以跟上业务发展的步伐，总经理基于长期发展的考量，开始了一系列管理变革项目。身处其中的李佳璐跟着企业发展的步伐，亦步亦趋，收获了专业上的快速成长，“那几年我们几乎和所有的大型咨询公司都有过合作，包括与Hay合作开展了岗位体系与职级体系变革、与安永合作开展了薪酬体系变革、与PwC合作开展了平衡计分卡项目、与IBM合作深度学习了‘BLM’业务领导力模型……”回忆起那段经历，李佳璐坦言，得益于公司的高速发展，自己才能专深人力资源的各个领域，在岗位职级、绩效薪酬、劳动关系等方面都有了更为深入的理解与成长。她在每



个模块不断学习知识、积累经验，在自身快速成长的同时，也给公司带来了价值。

第二个阶段是2013—2019年，她将其概括为“管理转型阶段”。随着知识和经验的积累，李佳璐从一名个人贡献者成长为管理者，她需要带领团队开展各类人力资源工作，且在此过程中还要做好向上、向下、横向的沟通与管理。回顾这段经历，李佳璐坦言自己不算是个“机灵”的人，而是在不断的学思践悟中逐步成长，“刚开始只是负责小团队管理，手下只有几个人，然后带人人数逐步扩大，在持续的学习和积累中得到顿悟。”面对职场角色的转变，李佳璐认为公司“永续”的企业文化与氛围也给了自己很大的帮助，“永续是我们的企业价值观之一，相较眼前，我们更关注长远的发展，因而公司也给予了我们很多的时间去成长。”

2020年，李佳璐的工作角色发生了一些许变化，除人力资源管理工作之外，还同时负责公司品牌与雇主品牌建设，以及总办、行政等综合管理工作。职责范围的扩大给她带来了新的挑战，不仅需要跨界学习其他专业知识，还要协同多部门，建立起深入的协作关系。面对新的领域，李佳璐也正在积极探索自己的能力边界。

### 💬 人才是组织最大的资本

毫无疑问，面对日益严峻的竞争和快速变化的市场，企业对于人才的竞争越来越激烈。而北京发那科作为中国数控及工厂自动



化领域的领军品牌，此前一直是一家低调务实的公司，较少对外进行品牌宣传。但随着企业战略的升级，公司需要大量专业人才的助力，而雇主品牌建设无疑是人才吸引中的重要一环。为此，李佳璐正带领团队对北京发那科雇主品牌进行全面规划，扩大品牌影响力与知名度。

在这一目标之下，李佳璐和团队秉承着“员工为本”“持续对员工好，永远不变”的核心用人理念，重视员工真实“三感”：体验感、成就感、幸福感，并通过“F+收获”“F+机遇”“F+伙伴”三方面的持续建设，不断丰富北京发那科专属的员工价值主张内涵，注重为员工提供持续增值、持续发展的成长支持，从而更好地实现一个企业对于员工、伙伴、行业和社会的责任和担当。

#### ◆ F+ 收获

李佳璐认为，员工在职场上不应仅收获工作上的成就与回报，公司也应给予员工无限的关怀，为其创造全方位的幸福感和归属感。因此，她带领团队重新梳理了公司的薪资福利体系，除了为员工提供极具竞争力的年薪之外，还提供了全方位福利待遇，涵盖个人补充医疗、父母住院医疗、配偶重疾保险、子女重疾保险、健康热线等，力求让员工感受到“长久相伴、一生心安”的全方位幸福感。

#### ◆ F+ 机遇

作为行业领军品牌，北京发那科一直致力于为行业贡献自己的专业责任与价值，不断赋能客户及行业的成长。其通过技术培训服务，联合高校打造了“FANUC 数控系统应用中心”“智能制造产业学院”、建立 FANUC 先进制造人才培养联盟等多种方式，为中国先进制造和智能制造产业培养、输送高精尖专业人才。对内，北京发那科也十分重视员工的全职业周期成长。李佳璐带领人力资源团队针对性地设计了 20 余种发展项目，覆盖员工不同的成长需求。基于多元化的培养



支撑，员工可以纵向专业深耕，可以横向边界拓宽，自由成长为优秀的职业经理人或行业专家，成为业内炙手可热的 T 型人才。

#### ◆ F+ 伙伴

作为一家技术主导型企业，不同于其他多数企业的技术保守主义，北京发那科有着“开放创新”的企业个性。对于年轻员工，除了公司的大力培养之外，职场前辈也都不吝相授，传承经验，并倾心解答他们的各种问题。“举例来说，年轻的工程师在现场工作中遇到解决不了的问题时，打电话给前辈，前辈会有耐心地花一到两小时去辅导他，甚至到现场去帮助他，直到解决问题。”在李佳璐看来，“我们的员工彼此之间是同事，更是伙伴，大家都坦诚沟通，彼此信任，是背靠背的关系。”

#### 🗨️ 关注员工体验

近几年，员工体验正在成为一种现象，越来越多的企业意识到其将为企业发展带来巨大红利，尤其在疫情的催化下，其更成为了人力资源领域的热词。然而，其实早在 2017 年左右，公司总经理便向李佳璐提出，人力资源团队应该扮演着变革推手、业务伙伴和服务中心的角色。落实到服务中心一角，应做到用心与贴心，能够用心地了解员工的需求，然后贴心地满足他们的需求。“但是当时我们有一个困境，我们发现不知道如何去将员工体验落到实处。”为了打造体系化的

员工体验，她首先带领团队开展了多方调研，寻找标杆案例，并建立了部门学习项目对这一主题进行探索。作为一家技术主导型企业，北京发那科对方法论及工具十分重视，因而通过长期的学习、调研、共创后，李佳璐带领团队转变思路，选择借助产品思维和设计思维来进行员工全生命周期体验产品的打造与建设。

2021 年，李佳璐组织 HR、行政、品宣等相关部门的同事一起学习了设计思维课程，“我觉得最大的变化就是帮助大家实现了意识上的改变，以往我们都知晓要倾听员工的声音，了解员工的真实需求，然后换位思考，但往往难以做到。而在学习之后，我们发现分析我们下面面临的问题时，应先探究问题背后的原因，然后思考可能的解决方案，再进行快速的试点。”思维转变后就应落实于具体行动之中。为了更好地设计打造员工体验产品，李佳璐还组织同事一起进行了产品思维课程的学习。“员工体验其实也是一种产品，需要考虑客户痛点，找到差异化亮点，所以我们去学习了产品思维三十讲，并不断在内部开展链接式分享。”

目前，李佳璐和团队正不断建设和完善员工全生命周期体验产品，从员工在候选人阶段到离开公司，整个职场旅程中的关键节点都为其提供贴心的服务。以员工转正阶段为例，此前员工转正需要写一个工作总结，然后交由直线主管审核批复。但这存在着一些问题，一方面员工是否转正仅由主管决定，



缺乏公平公正；另一方面，员工仅和直线主管接触，上级领导难以发现其能力与潜力。因此，李佳璐和团队转变思路，将转正流程改为述职形式。在述职会上，由员工汇报绩效目标及完成情况，并阐述下一步发展及改进计划，HR、员工导师、课长、部长等都会参与其中，员工导师会对员工工作情况进行补充说明或反馈，主管们也会进行提问并给出建议。而在转正之后，HR会在述职会后的一周内安排三方面谈，员工、主管、HR共同参与，确认员工职级及薪资变化，同时主管会与员工共识之后的发展目标。面对面的沟通反馈，让员工对自己的发展路径更加清晰。而通过这一阶段流程的细化，员工体验也得到极大优化，收获了员工的一致好评。

### 智慧与厚道

自2006年加入北京发那科以来，李佳璐陪伴公司走过了近20年的发展之路，期间在人才招聘、雇主品牌、薪酬福利、员工关系及HR信息化等模块均有着丰富的项目经验。之所以能与这家公司结下这长久的缘分，李佳璐将其归纳为以下两个词：厚道，智慧。

在李佳璐看来，北京发那科是一家非常有责任感的企业，多年来一直致力于助力中国机床行业的发展，愿意将多年的文化、战略、管理及市场洞察经验进行积累沉淀，结合对制造业的深刻理解和多年实践，为客户长期提供高度定制化的价值型赋能创新服务，为行业伙伴提供最适合的成功经验及价值，助力实现整体提升持续成功。“责任是我们的企业价值观之一，我们希望成就自我，也成就伙伴，包括外部客户。我们认为无论是个体还是公司，只有先成就了伙伴，才会成就自己。”因此，二十余年来，北京发那科坚持在先进制造、智能制造领域开展技术技能培训，为中国先进制造和智能制造产业培养、输送高精尖专业人才，推动行业人才生态繁荣发展。

而对内，北京发那科也始终厚以待人，力求让员工在企业内感受到家人般的温暖。“我们希望打造有温度的职场，向员工传递有爱、家人般的氛围。”公司不仅为员工提供了全职业周期的、覆盖家庭的福利保障体系，还为年轻员工组织了“相亲会”。与此同时，对于新员工，公司也不遗余力地为其提供帮助，“比如我们的应届生进入公司后，我们会为其配置很多导师，包括人力资源的职业导师、培训导师、部门内的专业导师等等，以及为其设计每年的IDP计划，匹配相关资源。”在李佳璐看来，包容开放的企业文化让员工拥有更多自我挑战、实现价值的机会和空间，从而能快速成长。其实不止李佳璐，北京发那科员工的平均服务期高达8.5年，员工主动离职率始终维持在个位数。毕竟，自由开放、尊重信任而又充满挑战和机遇的企业氛围才是千金难买、可遇不可求的。

另一方面，在复杂纷扰的经济环境下，不少企业会在利益的驱动下跨界布局新赛道。而自成立至今，北京发那科始终坚守在数控及工厂自动化领域，这一经营哲学随着时间的推磨也深深令李佳璐感到认同，“众所周知，精力是有限的，资源也是有限的，因此我们选择长期专注和坚守在一个行业内，将产品做到极致。”战略选择上的专注性助力北京发那科实现了专业引领，未来的发展也将有无限可能。此外，李佳璐认为公司智慧的另一表现在于持续的开放创新。“2020年之后的时期，我们内部称之为创新变革期。在公司内部，管理层会非常主动的去自我变革，不断挑战自我、突破自我。”在这样的文化氛围之下，李佳璐认为公司为自己提供了充足的成长空间，让自己的专业不断得到提升，自己也能不断为企业贡献价值，这让她对这份工作一直持续保持着新奇感与成就感。

### 未来，不断探索

面对外界不断变化的环境，李佳璐也在带领团队不断探索明天之路。她将未来的计

划总结为三个方面：提升组织能力、加强文化力量、关注员工体验。首先，在李佳璐看来，未来的企业竞争将是组织能力的竞争，这也对企业各层级人才的专业和综合能力提出了更高的要求，所以她将带领团队不断提升组织能力，提高员工的凝聚力。与此同时，伴随着公司提出的打造液态型组织的设想，接下来，李佳璐和团队还将打破传统的职能分工，根据项目灵活组建团队协作办公，赋予组织和人才更多共融共生的机会，为创新、合作提供更多可能。

其次，李佳璐认为，随着公司的发展壮大，文化将发挥越来越强大的力量。所以接下来她和团队还将持续落实文化建设，“到了我们现在这个阶段，我们需要把文化价值观行为化、场景化，让所有人都能够有共同的理解，这样的话才能快速的集体行动。”再次，结合当下的组织转型，李佳璐和团队仍将把工作重心放在打造员工体验、激发员工内驱之上，通过制度流程建设等方面的改变，为员工带来良好体验与感受。

### 人力资源的“硬”与“软”

与人力资源结缘近二十年，李佳璐的职业高度不断攀升，“在职业早期，我可能会更关注专业成长，助力公司解决问题，实现自己价值，不断打造自己的硬技能。”但经过多年的历练、思考与探索，站在现在的职业高度，她会开始关注内心带来的软性力量，“我相信人、组织都有着无限的可能性，当我们认为有一定要做的非常重要的事时，那种笃定感和信念一旦形成，就会不断带来突破。”多年专业历练造就的“硬技能”与强大内心带来的“软实力”，牵引着她不断助力员工成长、企业发展。

李佳璐用感性的话语描述着职业历程以及个人的心境、感悟，却又于这样柔和的状态中给人以强大的感染力，让人印象深刻。正是由于她的真诚、乐观，使她具有一种无形的力量，引人向积极的方向前进。

# 选我所信 信我所选

——访海亮教育集团人资管理中心总监 何浩

如果要给自己贴个标签，何浩会选择“教育+HR”。短短两个词语，凸显了他职业生涯中最为重要的两条主线，但其中都蕴含着同一个使命——助人成长。他热爱自己这份职业，并从中获得成就感与幸福感。正如他办公室挂着的“实干兴邦”横幅一样，他在这条选定的路上坚定不移地稳步前进着。

编辑整理：Violet Wang



## 始于培训的 HR 之路

刚入职场的何浩并非从事着与 HR 相关的工作，毕业后他曾于一所高职院校任教一年。此后，他加入了武汉一所台资企业担任人事主管，主要负责企业培训工作，由此正式开启了他的人力资源生涯。初入人力资源领域，何浩坦言彼时的自己做的多是基础的事务性工作，培训模块也还未涵盖人才发展的使命，自己对于人力资源的理解也较为浅显。2007 年年底，一次偶然的机，何浩与一位杭州大型电器集团的人力资源负责人有过交流，而这次对话也给他带来了很大的震撼，“他对于专业的理解、对于业务的把握都给我留下了很深的印象，同时也让我第一次意识到中部地区和长三角地区的企业管理水平其实还有很大的差距。”这次对话让何浩萌生了学习更先进管理理念的想法，于是他便义无反顾地来到了近千公里外的杭州。

来到杭州后，何浩也先从培训模块入手，

逐步拓展至人力资源其他模块，乃至全模块。人力资源领域天地广阔，有太多知识和经验等待他去学习与弥补。为了补足自己在专业上的短板，他通过自学考取了人力资源一级管理师证书。理论与实践的结合，让他对于人力资源管理有了更深刻的认识，“人是企业重要的资本，企业应该要为员工的职业发展、能力提升而负责。”

此前的教师经历，加之多年的培训经历，使何浩骨子里一直有教书育人的“执念”，他认为教育是被赋予了神圣使命与意义的事情。也因此，他始终热衷于与高校、大学生有更多的链接，“在我十几年的 HR 职业历程中，我没有缺席过任何一届校招，也先后担任了 7 所高校的校外导师，希望能为学生提供力所能及的帮助。”无论在什么地方，他都愿意成为人群中发热的那个人，给予别人温暖与力量，同时也找到了自己的意义与价值。

回顾已走过的职业路，何浩先后服务过零售业、制造业、教育业等领域的大型上市

公司。在问及行业的跨度是否有意为之时，何浩坦言这是无意而为。但在行业的选择上，他却有着自己的“偏爱”，“我认为高价值的HR应该到一个具备全产业链或者较完整产业链的行业之中，并且要能有驾驭不同行业情境的能力。”

在这样的“偏爱”之下，何浩曾在一家大型制造企业任职7年。在他看来，制造业具备较为完整的产业链条，将设计研发、生产制造、运营销售、客户管理等集于一体。在其中，自己能获得最大的成长。的确，这

上又一段荆棘与鲜花交织的征程。

何浩说自己选择海亮教育也是缘分使然。早在2016年，他便因工作机会曾参观过海亮教育，并与其高层管理者有过多次交流与接触，无论是创始人还是其他管理者都给他留下了深刻的印象，“我第一次见到海亮集团的创始人冯海良先生时，他低头微躬递给我名片，作为一家世界500强企业的创始人，他身上的谦虚低调与真诚让我非常震惊。”另一方面，作为中国民办基础教育的龙头企业，在2016-2018年中国教育资本狂热的时间里，

招聘、算薪等基础的事务性工作；另一方面，公司旗下的各个学校也没有专职HR负责对接，校长基本上均为教师出身，对人力资源管理的认识也不足。至今何浩仍记得自己上任第一天，处理的第一件事是帮一位劳动合同过期三个月的高管续签合同。他也感慨：“工业革命后200多年的时间里，各行各业都积累了大量人力资源最佳管理实践，但是至少在中国的基础教育领域里还没有得到深入的研究与应用。”但挑战总是与机遇并存，人力资源管理的薄弱让何浩和他的团队有了更多



九年的时间，让他不管是在人力资源的宽度还是深度上都有了一个质的飞跃。他不仅学会了作为HR怎么从全局的角度来看公司管理，而且了解到业务部门的领导如何看业务，HR应该怎么给予业务部门支持，等等。

### 加入海亮教育

从业十几年，资历的加深带给何浩雄厚的功底、丰富的经验和越来越独到的眼光，却从未褪去他的职业激情，喜爱挑战的个性始终如一。2018年，何浩加入海亮教育，踏

海亮教育始终低调、扎实做事，更让何浩感受到这是一家务实的企业。所以，当有机会加入这个大家庭时，何浩欣然应邀。

一开始，何浩在海亮集团内任职人才发展部部长，半年后便调任至海亮教育担任人力资源管理中心总监。刚接手海亮教育的人力资源工作，何浩坦言当时存在着非常多的挑战：一方面，海亮教育彼时的人力资源基础非常薄弱，虽然有人力资源部门，但是也刚刚成立不久，几大模块也不太完整，比如绩效考核模块由教学管理部门负责，而HR仅处理

可为之事。也因此，在海亮教育的几年，他得以施展拳脚，所出的项目掷地有声，同时自身也得到了快速的成长。

### 探索与实践三支柱模式

2018年以前，海亮教育主要深耕于浙江本土，但随着业务的发展，海亮教育开始布局全国，急需外拓多所学校，这便需要借助总部多年形成的品牌优势、资源优势来实现战略目标，在组织内发挥出最大的协同效应。为此，何浩带领团队首先将所有散落到其他

部门的人力资源职能收归，完善人力资源部门职能。然后在内部探索并实践三支柱模式，打破了原来类似公办学校的管理体制，以及人力资源工作主要停留在简单的招聘、人事处理和薪酬核算的格局，由 COE 团队将各个学校的人力资源策略统筹考量，形成标准化。有了标准化，才有不断复制的可能。其次，通过 SSC 将各个学校的人员整合在一起，实现最低的边际成本。最后，基于各个学校不同情境，在各个学校内设置 HRBP，负责专项事务。

### ◆ 打造人才的“黄埔军校”

随着企业的外拓战略而来的是人才的挑战。何浩也清晰地看到，业务的问题归根结底是人才的问题：“一方面，企业的外拓需要有人才能出去办学，但有的学校其实并不愿意把优秀人才推荐出来，同时推荐出来的人才可能也不愿意被外派；另一方面，一些有潜力的青年人才，可能因为原来的固有体系得不到发展而造成人才流失。”为了解决集团内部干部梯队培养和输出问题，何浩和团队于 2019 年 4 月创办了海亮教育干部铁军学校。

海亮教育干部铁军学校是海亮教育培养和发展管理人才的“黄埔军校”，以打造学校管理人才孵化营为使命，为海亮教育工作的教师和其他专业人员提供专业培训计划。该项目秉承“按需培养，动态输出，能上能下，四海为家”的培养理念，坚持“721”培养法则。根据对干部培养需求的紧急程度，按照“红橙黄”三类不同需求，对应制订不同的培养计划和对师徒的考核要求。学校不仅重理论学习，更加强跟岗学习、实操实训的实践积累，让管理经验从一线中来、再回到一线中去。何浩带领团队通过人员轮训、外派挂职、职级晋升等激励机制，解决了过去人员派不出去的难题。截至目前，已累计输出外派学员 53 人，覆盖 19 个地域、21 所学校；合计培养中层 103 人，副校长级 31 人，校长 14 人。

### ◆ 打造面向清华北大的引才计划

2019 年 6 月，一份“豪华”的教师名单引发社会广泛关注——深圳老牌名校深圳中学 2019 年拟招聘的 35 名教师名单中有 20 人毕业于清华、北大。但其实早在 3 个月前，海亮教育便已经成功引入了第一批清北教师，是全国最先尝试中小学引进清北硕博人才的基础教育集团。“我们当时的底层逻辑也很简单，因为我们有很多高中设有北大班，每年我们也有很多学生考到北大、清华，但是我们认为如果这些学生连清北的学子是什么样都不知道，那么他怎样去考清华北大。所以我们想要去引进这些优秀的人才，然后来培养我们的孩子。”

回忆这次创新探索，何浩坦言当时内部也存在很多质疑，“一方面，大家会想为什么清北的人才要进入一个民办学校里任职，当时也没有太多先例，大家会觉得不现实；另一方面，这些人才能不能教好也是个问题，因为他们不像师范毕业生，受过系统的培养，拿来就能用。此外，引进这些高端人才势必会打破我们现有的薪酬体系。”但何浩始终相信，要用最优秀的人培养更优秀的人。于是，他和团队顶着极大的压力，从筹划招聘策略到搭建引才渠道，再到同步推出薪酬、绩效方案等，构建了一套完善的引才计划。

谈及此，何浩认为精准作战是当时这一探索性实践能“一炮打响”的关键因素。“当时清华、北大的很多学子对于海亮这个品牌是没有太多了解的，所以我们的品牌宣传不光是聚焦到院系，甚至细化到了班级，通过小型的座谈会、集中的宣讲会让学生能获取到我们一线的信息。”同时，在引进人才后，何浩和团队也十分注重人才的“保鲜”工作。一方面，将候选人作为客户来进行维系，内部称之为 CRM 管理体系，“到了什么时间点、跟什么样的人、用什么方式、讲什么话、做什么事，我们都进行了缜密的计划。”另一方面，面向候选人举办“开放日”活动，“通过丰富、有趣的环节让大家在很短的时间内能比较深入地了解我们的企业。”何浩还向我们详细介绍了其中一项活动——双选会。在清

北学子接收 offer 之后，人力资源部门会将这些候选人的简历同步发给旗下学校的校长，若有校长希望争取到这些候选人，便可以报名参加双选会。在双选会上，校长和候选人可以进行双向选择。

此外，为了有效保留高端人才，何浩还在集团内成立了高校校友会联盟，至今旗下已涵盖了 19 个高校校友会，包括海亮教育清华大学校友会、海亮教育北京大学校友会、海亮教育南京大学校友会等等。校友会由员工自行管理，集团也会给予一定经费供其开展活动。同时校友会成员也是企业发展中的“智囊”，在一些事务上可以“参政议政”，为企业提供建议，集团也会定期评选优秀校友会，实现了企业与人才的双赢。

### 💬 让人力资源成为价值创造中心

2020 年，在海亮教育办学 25 周年之际，集团开启了新的航程，提出了人才兴教和科技兴教两大战略工程。为承接人才战略落地，海亮教育成立了人才发展公司——海亮优才教育科技有限公司，以“让天下学校不再为人才而烦恼”为使命，对外输出教育行业人才培养整体解决方案，助力欠发达区域教育人才培养。在这样的背景下，何浩兼任了人才发展公司的总经理。

2022 年，海亮教育人才发展公司又更名为海亮优才教师研修院，并成功获批浙江省教师培训资质，开始基于省内，面向全国，聚焦中小学教师及管理干部培养，提供全生命周期专业发展解决方案，全面开展师干训业务。何浩继而担任海亮优才教师研修院的院长。“海亮优才教师研修院所做的事，正站在海亮教育乃至国家对乡村振兴战略全面部署的风口上，我们希望在这样的大背景下，借助海亮 27 年的办学经验积淀，帮助欠发达县域学校整体提升干部和教师教育教学水平。并且以办好一所学校为样板，逐步辐射，实现‘办一所学校，树一面旗帜，成一片森林’的目标。”据了解，何浩所领导的海亮优才教

师研修院的业务已经在云南景东县、泸西县、浙江青田县、景宁县、开化县等数个县域学校有所辐射。

在何浩看来，海亮优才教师研修院意味着人力资源部门从成本中心转型为利润中心，而经过两年的发展，海亮优才教师研修院也已成为了集团在整个转型过程中助力业绩增长的一个重要模块。“我觉得 HR 可能都会有一个执念，就是希望将自己的部门打造成一个价值创造中心，现在我们做到了。”言语间何浩流露出了目标实现的充实与幸福。

身兼两职，何浩有很多精力都放在业务管理上，但这也帮助他更好地审视 HR 工作。“我们常说任何脱离业务的行为都是‘耍流氓’，可能刚开始负责人力资源时，我更多还是站在自身角度，但现在我会更多从业务视角出发，考虑业务需要什么项目。”以看报表为例，何浩坦言现在自己看得最多的并不是人力资源数据，而是财务数据及市场数据，“因为这些数据可以帮助我去做组织设计和流程设计，也可以帮助我更早地去规划人力资源工作。”在何浩看来，一个优秀的人力资源管理者，其职能边界应该是模糊的，能将业务与人力资源融于一体。

### 前进不止

面对外界不断变化的环境，何浩也在带领团队不断探索明天之路。他将未来的计划总结为三个关键词：组织敏捷、员工体验、数字化转型。首先，在宏观经济背景下，集团也面临着业务转型，而组织敏捷是提升内部协作效率和决策效率的一个重要保障。“我们现在的赛道正转型面向 B 端客户，这要求我们的组织要更加扁平 and 敏捷高效。”在何浩的设想中，未来海亮教育将会整合旗下各个产业，打造“大中台 + 小前台”，以项目小组的形式取代以前的科层制。其次，随着现在企业运行模式、员工人群、管理理念的变化，以往的流程管控型组织也不适用当下。结合当下的组织转型，何浩和团队将把工作重心

放在打造员工体验、激发员工内驱之上，通过制度流程建设等方面的改变，为员工带来良好体验与感受。最后，将数字化转型作为未来几年的重要战略，目前海亮教育已和华为达成了战略合作。在何浩看来，人力资源的数字化转型，不仅仅在于信息化的整体提升，更在于对数据资产的开发与应用，“我经常说人力资源部门掌握的大量的考勤、薪酬、人事等数据，都是‘沉睡’的，所以我们要通过数字化转型，去唤醒这些数据，让它们产生价值，通过大数据为我们的管理决策带来驱动力。”

除此之外，何浩也一直在带领团队构建从高中到大学到职场的海亮全生命周期人才培养计划。“我们每年会为各大高校输送大量的优质学子，我们也希望这些优秀人才在学有所成之后，能继续回来海亮教育工作发展。”为此，海亮教育会在高一时便为所有学生进行职业测评，将愿意并适合从事教育事业的学生筛选出来，建档管理，并在高考结束后，与学生们进行协定，为其提供奖学金和大学生活补贴。同时，海亮教育还链接深度合作的 15 所高校，打造 10 个“海亮学院”，为签约学生提供定制化课程，并为其提供实习机会和参访活动，让他们能在毕业后快速地融入社会、融入海亮，缩短毕业生的职业摸索期。这一人才培养计划是人才供给侧改革的一次尝试，也是探索人才内循环的实践。

### “HR 要像水一样”

自 2019 年主管海亮教育人力资源工作以来，何浩所带领的人资管理中心团队已连续 4 年蝉联集团“最佳团队”，这一成绩也给何浩带来了别样的幸福。当问及管理团队秉持着怎样的理念时，何浩以自己最喜欢的一句话来答之：“HR 要像水一样，温柔而有力量。”这是他的底层理念，也是他对于团队的要求。在他看来，HR 在实际工作中应该是温润儒雅的，能悲天悯人，有强大的同理心，这是人力资源从业者的核心素养。但在面临原则性问题时，也要敢于“亮剑”，寸土必争。同时，

对于团队，他也秉持着高要求、严标准的理念，“我觉得人力资源部门应该是一家企业的样板和缩影，因为 HR 是最先和候选人接触的，候选人能从 HR 身上感受到这家企业的风格，所以我对他们的标准也会更高一些。”

面对工作，何浩始终在其位、忠其事、尽其力，全心全意在职岗位上奉献能量。毫无疑问，他在所热爱的工作中投入了许多精力，工作也回馈他诸多成就感。但繁忙的工作多多少少会对个人生活产生打扰，何浩也正学着自我调剂：“当生活中突然出现工作时，我会以平常心对待，不会非常紧张以致影响我的生活，同时在工作时也会注意劳逸结合。”享受工作，也享受生活，或快或慢，不变的是坚定前行的信念。正如康德所言：“既然我已经踏上这条道路，那么，任何东西都不应妨碍我沿着这条路走下去。”回首望，是一路上象征踏实肯干的脚印；向前看，是无可限量的诗和远方。

研究

# HR RESEARCH

## 企业内部人才流动与内部人才市场 研究报告

调研主办方：人力资源智享会

联合主办方：aTalent



## FOREWORD

### 前言

外部激烈的竞争、复杂的商业环境、反反复复的新冠疫情都对于企业生存与发展提出了越来越苛刻的要求。在这样的大背景下，拥有可以适应多变环境或多样化工作背景的优秀核心人才成为帮助企业实现持续性发展并提升竞争力的核心要素。

不论是为了开辟新赛道亦或是维持目前的领先优势地位，企业都需要拥有越来越多元化、可以对抗外部多变环境的人才。而其中最为关键的自然是高潜与核心关键人才。如何发展高潜力人才，并实现人才与企业的协同发展是大家极为关心的重点。

谈及如何发展高潜人才，其中最为重要的手段之一，便是通过跨部门或团队的流动帮助员工发展或掌握特定能力项。

可是企业是否已经具备适合内部人才流动开展的企业文化环境；人才梯队建设情况是否能够满足流出部门的人才快速补充；业务与高管对于人才流动的支持程度都是企业在落地开展时，不得不面临的问题。

本届报告着眼于内部人才流动，通过市场现状划分了三种内部人才流动形态，并针对地梳理了企业画像与该形态下企业所面临的挑战。

## MAIN FINDINGS

### 主要发现

#### ◆ 市场认知与开展情况

目前绝大部分的企业（90.63%）认为人才流动计划是通过流动机制的搭建，推动员工在企业内部实现调岗或换岗。同时41.80%的企业认为虚拟团队也是人才流动的一种表现形式。但是在企业的实际开展情况中，虚拟团队的选择率出现了大幅的下降。

超过六成的企业目前正在开展内部人才流动计划，此外另有25%的企业表示曾经有过开展但是已经暂停。其中部分企业表示开展内部人才流动是为了满足企业阶段性的需求，如：部分岗位空缺。当没有需求时，便不再开展。另一部分的企业则表示是因为缺乏适宜开展的环境与配套制度无法使得人才流动更好地落地。

约四成企业，在近一到两年内，针对内部人才流动有过制度或目的层面的调整，而且是朝着更为常规化，体系化的趋势发展。

由此我们发现：企业确有建立人才流动机制的需求，但执行层面由机制变成了计划。最近一段时间内，为了推动内部人才的自主流动，常规化、体系化管理内部人才市场已成趋势。

#### ◆ 内部人才流动类型与企业画像

由于企业业务形态、多元化程度、开展目的等因素，企业内部人才流动开展形态不一。我们依据由谁主导、体系化程度、针对对象、频次等维度将内部人才流动共分为三种类型，并针对性地给出了企业画像与关注重点。

- ▶ **个案型 (Individual Case)**：基于人才盘点的结果，将人才流动作为发展高潜手段之一。会依据具体情况加以考量，但不具有强制性或常规性。企业也没有意识向这个方向推进。究其原因这类企业在人才体系建设方面存在普遍性的不完善，人才流动通常取决于领导指令，原本能够发挥极大作用的人才盘点沦为一种临时性工具。如何建立完整的人才盘点应用基础，使之具备适合人才流动开展的土壤是这类企业的重点工作。
- ▶ **体制型 (System Driven)**：基于人才盘点的结果，将人才流动作为企业发展高潜人才的重要手段，并会有意识地首选人才流动作为其发展途径，并形成一定的机制帮助高潜人才快速融入。这类企业虽已将人才盘点的结果纳入到人才流动机制之中，仍需要进一步打通发展环节，将人才流动与发展途径关联起来，形成路线图，重点工作包括梯队、继任、学习等内容的体系建设与信息化。
- ▶ **内部人才市场 (Talent Marketplace)**：员工可通过面向全员的内部空缺岗位公示进行自由投递。此外，企业可以通过内部人才市场实现跨国、跨区域的“学员 - 导师”匹配以及项目制人员招募。由此可见，这类企业已经建立了相对完善的内部人才市场体系，希望借助内部人才市场激发员工思考、推动员工自主掌握职业生涯发展，同时帮助企业动态整合人力资源，实现适人适岗。重点工作是加强数字化建设，通过人才管理体系化功能引导人才流动、员工发展的顺利开展。

## ◆ 不同类型下的现状挑战

企业在内部人才流动方面所面临的各种挑战，归根结底在于人才大数据的整合与应用，而如何将已经方案化、系统化、信息化的内容贯串与整合，将决定临时性或相对完善的内部人才流动机制能否被有效地运行。所以，不同类型的企业面临的挑战也可以归结为侧重点不同的数字化进程的推进。

### ▶ 个案型 (Individual Case) 企业

从需求角度上来讲，暂时无需做到更加完善或体系化的人才流动。从体系化角度上来讲，不具备开展流动的基础条件或具体的落地机制，例如：不完整的人才梯队、业务支持度的不足以及文化环境的不支持。而从数字化角度来看，这类企业只是处在应对诸如任职挽留、强制换岗、轮岗培养等突发需求的阶段，面临的挑战不是无意识或未体系化，而是已有人才数据还处于静态管理阶段，甚至人才盘点数据未能与人才准备等数据相贯通，致使决策层看不到主动疏导人才流动的机会。

### ▶ 体制型 (System Driven) 企业

普遍已有较为完善的人才梯队建设。所以核心重点在于如何从体制建设层面帮助企业更好地将人才流动落地。此外，直线经理的态度与如何让员工在新岗位能有更好地融入是关键。从数字化角度来看，发展到这个阶段的企业，其累计的人才数据已经能够服务于企业、员工基于人才梯队计划、人才盘点结果主动发起流动需求的条件，落地人才流动工作所面临的挑战是如何为企业或员工在人才流动决策上提供相对全面的动态数据和人才梯队全景图的支持。

### ▶ 内部人才市场 (Talent Marketplace)

约有半数企业并不清楚内部人才市场的含义。所以针对内部人才市场部分，我们首先需要阐明的是，什么是内部人才市场，其构建逻辑为何。同时作为一个“新”事物，HR 在其中又将如何助力呢？从数字化角度来看，企业此时已经具备了人才管理全域数据的整合能力，通过区分冗余编制及冗员处置与人才流动的含义，推动内部人才市场的形成。所面临的挑战是如何摆脱人才梯队框定的替补逻辑的束缚，利用好人才盘点、绩效与继任、学习与发展等数据化结论，助力员工自主实现在企业内部的全域性流动。

## MARKET OVERVIEW

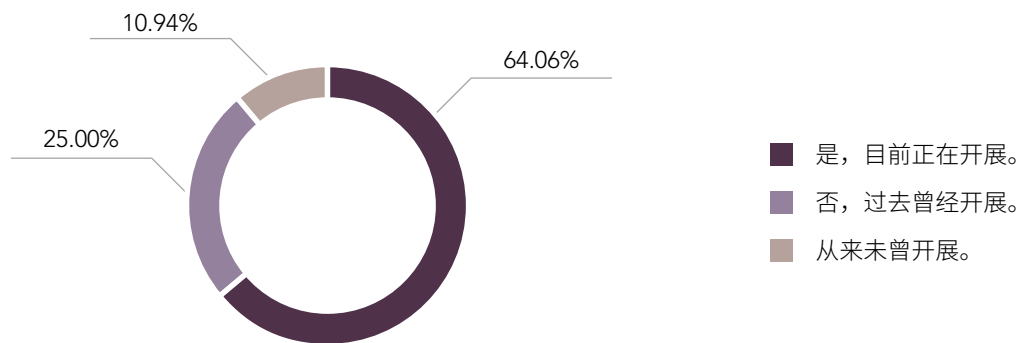
### 市场概况

#### ◆ 人才流动现状

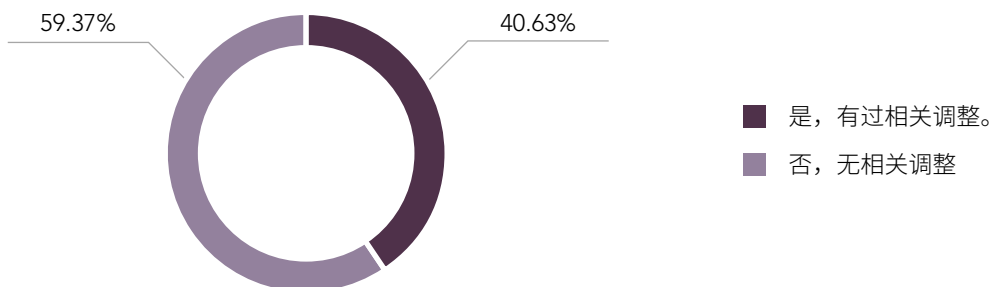
根据图表 1 中数据可见，目前正在开展内部人才流动计划的企业为 64.06%，但结合图表 3 我们发现，市场对于什么是我们所认为的内部人才流动抱持不同的看法。所以，此处的内部人才流动开展率是多种形态开展情况的总和。另有 25% 的企业曾经开展过内部人才项目。只有一成左右的企业从未尝试过内部人才流动。

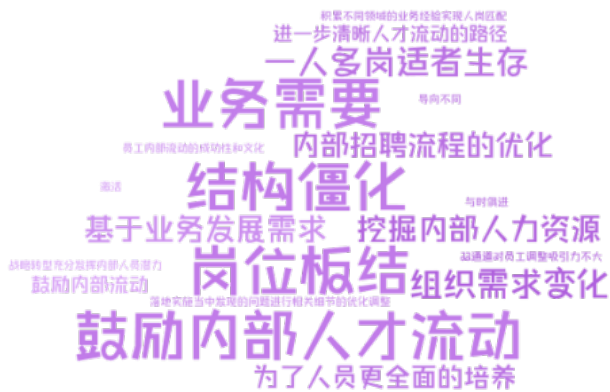
根据图表 2 与词云图，为了能更好地解决业务问题，并且鼓励内部人才流动使得人员能够更为全面发展，40.63% 的企业在过去一两年内调整过内部人才流动的目的、形式或具体落地制度。结合图表 3，我们也发现这种调整，使得企业由不常规逐步走向常规化的人才流动管理，并朝着更为体系化的运作机制发展。

图表 1：贵司是否已开展企业内部人才流动计划？（N=256）



图表 2：贵司近一两年内，针对内部人才流动是否有过制度或目的层面的调整？（N=164）

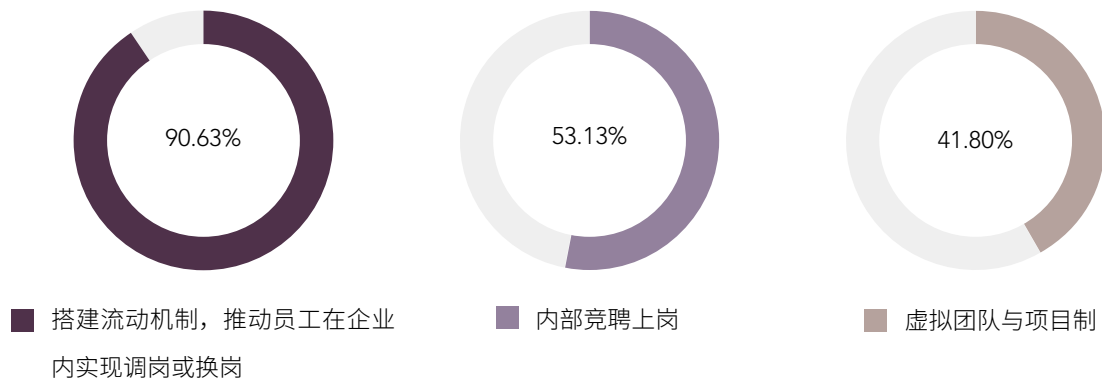




#### ◆ 什么才是我们所关注的内部人才流动？

结合内部人才流动总体开展率，前期市场声音与下图中数据，我们发现大家对于内部人才流动的呈现形式有着不同的观点：绝大部分企业认同搭建流动机制，促进人才的内部调动是人才流动的表现形式。同时超过半数的企业认为内部竞聘上岗也是内部人才流动的体现之一。当然，随着现在业务环境的越发敏捷，虚拟团队项目制也是促使人才流动的原因。

图表 3：您认为以下何种描述符合您所认为的内部人才流动计划？(N=256)



但当我们进一步地询问企业，目前正在开展的内部人才流动是什么样时，虚拟团队的选择率出现了大幅下降。同时有关虚拟团队的管理实践，智享会曾已开展相关研究并得出内容实践与指导建议。如您感兴趣，可以参考《虚拟团队如何管理——HR 如何影响虚拟团队成功》<sup>1</sup> 因此，在此次研究中，我们将主要聚焦于“**搭建流动机制，推动员工在企业内实现调岗或换岗**”和“**内部竞聘上岗**”两种情况，给读者带来相应的市场数据与痛点解决。



## 研究框架：不同形态下的内部人才流动与研究重点

承接上文，我们确定了人才流动的研究范畴。但是我们同样也已经发现由于企业业务形态、多元化程度、开展目的等因素，企业对于人才流动的定义以及所开展的类型多有不同。那么目前在企业内部，人才流动计划的开展类型是怎样的呢？在各自的类型之下，我们是否可以总结出共性的人才流动形态与画像？

本章，我们将从“**人才流动的三种类型**”“**企业共性特点和画像**”两方面展开，为大家总结出不同形态所对应的企业画像与研究侧重点。

### ◆ 人才流动的三种类型

- ▶ **个案型 (Individual Case) 企业**：基于人才盘点的结果，将人才流动作为发展手段之一。但主要依据不同情况考量，非一定或强制性，企业也没有意识往这个方向进行推进。下面将简称，个案型。
- ▶ **体制型 (System Driven) 企业**：主要基于人才盘点的结果，将人才流动作为企业发展员工的重要手段之一。同时企业会有意识地首选人才流动作为关键人才的发展途径。下面将简称，体制型。
- ▶ **内部人才市场 (Talent Marketplace)**：这种类型主要针对全员，并且以企业的资源整合为导向。员工可针对内部公示的空缺岗位自主发起投递。除了此目的以外，企业还能实现跨国跨区域的“学员 - 导师”匹配以及项目制的人员招募。

### ◆ 企业的共性特点和画像

根据前期的市场诊断，我们发现企业对于人才流动有着自己的区分维度。为了帮助勾画不同情况下，企业的共性特征，我们汇总了前期市场诊断阶段的反馈与调研数据，并在本小节的最后给出了三种内部流动类型下的企业画像与研究侧重概览。

<b>前 期 诊 断 市 场 声 音</b>	<p>会分两种情况。第一种是企业自己主导流动或平移这个行为，这个基本是针对 Hi-Po 的；另一种是当在企业内部有新岗位出来的时候，员工会主动自己考虑换岗的可能性。</p> <p>两种我们都是出于发展员工的目的去推动的。但是前者可能企业会更主动地给到一些机会，更加有计划地开展 mobility，后者可能就是更加 by opportunity。需要员工自己抓住机会考虑自己的职业发展。然后企业会根据员工自己职业发展的规划，给到一些支持：比如，职业发展的平台和培训课程。</p>	<p><b>划分维度：企业主导 or 员工主导</b></p> <p>1) 企业主导，针对高潜。 为了使其能有更好的发展，企业会有意识地推动内部流动的发生。</p> <p>2) 员工主导，针对全员。员工需要掌握自己的职业生涯，自己主动地寻找并推动自身转岗，企业给予相应的支持和资源。</p>
	<p>一方面我们会和一些人才发展项目做结合，每年我们会利用评估中心机制针对部分人群开展评估。评估后，我们所建议的发展路径中有一条就是通过跨部门的调动或项目来补足这些技能缺失。这样的 cross function 的历练是需要提早地去安排的。我们希望员工可以自己 own 自己的 career path。那公司可以提供平台和支持。我们正准备分阶段地上一个系统：open talent marketplace。它其实是一个针对全员的内部人才市场平台。因为很多人的求职或改变都是需要被推动的。所以我们的第一步就是把员工自己的简历和全球范围内所有内部的长短期职业机会搬到线上。</p>	<p><b>划分维度：针对高潜 or 针对全员</b></p> <p>1) 针对高潜：开展跨部门的调动，确保能有更好的发展与能力提升。</p> <p>2) 针对全员：企业形成内部人才市场，使得员工在企业中能获得更为横向与多元化的发展。同时，企业也能够更为敏捷地进行资源协调与人员快速补给。</p>
	<p>其实我觉得有企业主导推进的流动或横向以及斜向的移动，还可以进行一下细分。有一些企业体量较小，内部也并非非常体系化或者正处于发展扩张期。那每年非常体系化地，开展人才盘点，针对高潜给到资源倾斜或者调动。这样的行为不是这些企业的主要诉求。总体来说，他们更倾向于外招而不是内培。但是通过转岗和调岗来发展员工的情况也会存在，只是比较偶发。</p> <p>而对于那些稳定发展或者多元化的企业来说，更容易常规化地开展。针对常规化的项目和行为，企业就需要通过制度进行规定和固化。</p>	<p><b>划分维度：偶发性 or 常规性</b></p> <p>1) 偶发性：由于企业规模等因素，难以支持常规定期的流动。</p> <p>2) 体系常规化：企业通过制度固化规范人才流动。</p>

随着人才流动的常规化体系化的上升，企业自身人才发展的梯队与体系化程度也呈现出上升态势。

三种内部流动类型下，企业画像与研究侧重点概览

		个案型	体制型	内部人才市场
企 业 画 像	由谁主导	由企业主导	由企业主导	企业构建平台，更强调员工在其中的主观能动性
	发生频率	偶发性	常规化	时时发生
	对象	主要针对高潜与核心人才	主要针对高潜与核心人才	全员
	出发点	作为发展员工的手段之一，但并非作为主要手段经常发生。	将人才流动作为发展高潜人群的主要手段之一；且因常规化发生，企业大多具备开展内部人才流动的基础条件。	企业主要是从招聘与人员的合理配置的角度进行考量，但会兼顾员工发展以及激发员工掌握自己职业生涯发展的考量。
	人才体系 建设情况	人才盘点 开展情况	基本都已开展人才盘点。	全都已开展人才盘点。 人才梯队建设趋于完善。 更多企业选择开展继任者计划。 配有一定体系化的制度与手段，但在部分落地环节存在挑战。
		人才梯队 建设情况	人才梯队建设尚不完善。	
继任者计划 开展情况		并未都开展继任者计划。		
落地情况与制度体系		企业后续跟踪落地机制呈现碎片化，部分企业希望向更常规化开展内部人才流动的方向发展。		
研究关注点与侧重点		如何构建适宜内部人才流动体系的土壤与基础条件。	内部人才流动落地环节中的具体痛点问题： 1) 原业务部门不愿意放人 2) 如何帮助流动后的员工快速融入新部门。	1) 什么是内部人才市场化，核心逻辑是什么？ 2) 由于市场开展率较低，我们此处借助企业目前的实践和前期声音，列举了一些需要企业进一步思考的方向。

## ● 个案型人才流动：打基础，建文化，赢人心

### ◆ 开展现状、聚焦问题

个案型企业会针对高潜的个人情况采取碎片化的发展手段，其中包含内部人才流动。但是由于规模大小、业务多元化程度等因素，部分企业表示，从需求角度上来讲，暂时无法做到更加完善或体系化的人才流动。另外，也有企业表示，虽然存在开展内部人才流动的需求，但是由于企业不具备开展流动的基础条件或具体的落地机制尚未被完全建立，所以无法将人才流动常态化，体系化。

因此，这使得我们将回归根本：如果企业要将内部人才流动得以良好运转，这需要具备哪些基础条件呢？

### ◆ 逐步实现体系化内部人才流动需要具备的条件

我们整理了五大内部人才流动基础要素，您可以对应目前人才流动的开展情况与现状，针对性地进行改进。

**企业阶段与类型：**对于处于快速成长期或企业整体规模较小的企业，大规模大范围的人才流动并不是重中之重，可以考虑在业务关联的前后台部门小范围试点。

**人才梯队厚度与建设情况：**关键岗位上需要有适当的“冗余”。如果人头控制与人才梯队建设青黄不接，硬推流动就极有可能出现拆东墙补西墙的救火行为，对组建建设与业务达成不利。

**高管支持：**企业在不一样的发展阶段，优先级和重点不同。与高层在人才战略上达成战略共识，是一切的基础。依照流动员工的层级和重要性，企业可以考虑邀请高层站台为项目背书；邀请高管参与面试与甄选担任评委，为竞聘背书，体现组织认可度。

**文化基础：**文化的内涵是高层和相关方如何看待人才流动，是否认同人才是企业共有的，愿意支持人才流动，实现员工和企业的共同成长。但文化不是一成不变的，选取典型（如：空缺的干部岗位或者不胜任的干部岗位），单点突破，做出成效。通过梳理榜样，帮助大家逐步意识到人才流动带来的实际好处，便是文化得以重塑的第一步。

**配套制度：**人才流动是企业人才盘点环节后针对高潜力或核心人才的发展手段。这意味着这不是一个孤立的环节或动作，企业需要进行系统地思考：识别真正具有潜力的高潜或核心人才；BP联动业务根据个体情况考虑更适合的发展计划与手段（目前缺乏了哪些领域的经验，是否可以通过横向移动来补足）；移动后人才的“保驾护航”；原来的岗位如何补足等。

综上所述，逐步实现体系化内部人才流动要先在企业内部建立一个统一的基础制度与规则，加快构建一个能使不同业务单元、不同地域的人力资源优势互补的内部人才市场；其次是逐步公开透明化，让内部人才流动的内循环机制畅通起来，目标是让企业在应对外部不确定性风险时张弛自如。为此，企业还要聚焦数字化发展，建立统一的人才管理平台，对包括梯队、绩效、继任、学习、盘点等在内的数据进行跟踪与动态管理，力求打破各业务单元、各地域的小计划对企业全域人才流动的约束与限制，打通企业全域范围内的人才流动渠道，进一步发现用人需求、扩大人才发展空间，从而增强企业“选用励育留”的整体优势。



## 体制型：直线经理的态度与员工的新岗位融入是关键

### ◆ 开展现状

在具体了解如何解决人才流动过程各环节中具体的挑战问题前，我们先来看看体制型人才流动目前整体的开展情况。目前人才流动项目还是主要针对高潜与关键岗位员工。虽然体制型企业将人才流动作为发展高潜的必要手段且常态化、体系化地开展，但是大多数企业并不会强制性地开展。约七成的体制型企业已经开展了继任者计划，同时超过四成企业已经具备了完整的人才梯队。大部分企业目前已经开始使用数字化管理平台，可视化地展现人员储备情况、技能展现情况以及后备继任者何时可以上岗。很多企业表示不会进行单独的衡量，因为人才流动是人才发展中的一环，需要综合评价分析，但也有小部分企业会进行单独衡量。

### ◆ 聚焦问题

基于体制型企业现状、挑战数据与前期市场诊断内容我们发现，大多数企业基本清楚内部人才流动的大致流程，只是对于部分落地环节的机制感到较为困难。因此，本章我们将会以内部人才流动过程中的具体挑战为线索展开。

可以发现，企业共性的挑战主要为四方面：人才甄别、直线经理的意愿度、流动后如何帮助员工尽快适应新团队以及如何快速补充人员。由于解决流出部门人员补充问题是让直线经理愿意放人的最重要的因素，所以下面将针对“**原业务部门不愿意放人**”以及“**如何帮助员工快速融入**”两方面结合企业的实践情况予以解答。

### ◆ 挑战解决

#### 原业务部门不愿意放人

业务部门不愿意放人的主要原因是担心人手不足影响业务表现。如果本就因为人手短缺而自顾不暇，直线经理自然是不愿也无法放人的。所以如何让直线经理有人可用便是破题的关键，企业可以从以下两个维度考虑：**外招与继任者计划**。

**外招：**人力资源部门需要和业务部门明确做出承诺：员工调走前的交接期时长，什么时候开始启动招聘程序，新人预计什么时候到岗。同时人力资源也需要提前评估该岗位本身的情况：如外部人才市场稀缺性、外部招聘难易度等。

**继任者计划：**人才竞争越发激烈的今天，外招已经越加

困难，内培才是长治久安的稳妥之策。核心岗位是否已经开展了继任者计划；继任者来自本部门还是来自其他部门或事业部；多久之内能够上岗，满足岗位需求。

**思维意识转变：流动总比流失好。**此外，人力资源部门也需要帮助直线经理意识到，阻止并不能真正留住员工，如果你不愿放高潜人才接受更大的挑战，他们就会自己去外部寻找挑战与发展机会，企业已经难以避免高潜力人才的流失。

### 如何帮助流动后的员工快速融入新部门

**匹配赋能资源：**高潜人才是企业最为宝贵的财富。为了帮助“新人”尽快上岗，企业自然需要为他们准备资源进行赋能，如：系统性培训课程、引入导师制、伙伴制度以及教练技术。

**后续反馈跟踪：**接收方经理和 HRBP 在人才融入新团队的过程中扮演着重要的角色。接收方的经理是否给予了足够的支持与关心，是否有开展定期且频繁的反馈，都是帮助员工顺利融入的核心。

**保护期设计的讨论：**部分企业因为考虑团队氛围、工作内容的改变会影响员工个人实力的发挥，数据欧体提出为新流入的员工设置保护期，即：在一段时间内，对于员工的绩效不做严格要求。同时，也有很大一部分企业认同，接受挑战快速适应本就是潜力的体现，如果只在部分事业线表现优异，或许不是因为本身能力优秀，而是环境所赋予的加成。

**人才自身稀缺程度：**如果外招难以满足需求，企业只能通过内培满足，可以适当考虑放宽绩效要求。

### 岗位招聘难度

**流动开展目的：**企业需要清楚审视开展人才流动的目的是什么，是以人才发展或补足特定技能 gap 为目的，抑或是希望通过人才的个人能力帮助解决区域性的业务问题？

### 我们还需要注意什么？

**横向移动 or 斜向移动：**企业内常见的跨职能或岗位的移动，从职位级别上来看可以分为横向或斜向。总的来说，斜向的移动可能会动摇企业的信任基础，造成内部的互相挖角，所以如果出于发展人才为将来走上综合管理岗做准备的目的，横向或许更为合适。但是企业也需要结合员工个人情况或移动的目的加以考虑，比如如果是希望通过流动帮助提升区域或部门能力等，适当的激励也是必要的。

**如果员工个人对于调动有一定的顾虑。**企业需要考察与探究，是对于更换环境后的适应性融入有顾虑还是对于岗位本身有不满。如果是前者，HRBP 的主要任务是提前和员工沟通清楚岗位职责，可能面临的困难以及新上司的个人管理风格，并督促直线经理员工及时给予需要的帮助与反馈。如果是后者，且企业又的确需要员工去新的岗位，那么此时一方面，我们需要拿出足够的诚意，并强调员工在其中的必要性，也可以考虑将调岗改为轮岗，给予员工选择，并通过一定的资源倾斜或非物质层面的认可来激励员工。

► **人才流动项目效果衡量：**67.24% 表示不会进行单独的衡量，因为人才流动是人才发展中的一环需要综合评价分析。32.76% 的企业会进行单独衡量（如：平均流动比例、存活率、平均在岗年限变化以及关键岗位由继任者递补的比例等）

## 内部人才市场化

为更好地整合人力资源，少部分企业已开始尝试搭建内部人才市场，但现阶段主要以内部竞聘为主。

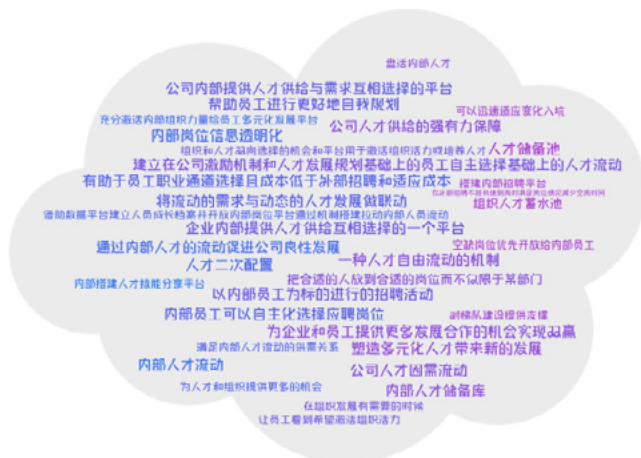
### ◆ 市场 VS 企业对于内部人才市场化的认知

#### 市场对于内部人才市场的认知现状

我们发现大约一半的企业听说过内部人才市场这个概念，还有三分之一的企业已经有所尝试。此外，目前已经有所实践的企业也主要以实现内部应聘为目标。

当我们进一步询问企业对于内部人才市场的认知时，我们得到了如下词云，不难发现，企业对于内部人才市场的定位有两种：第一，作为招聘渠道之一，主要为满足内部空缺岗位需求；第二，从人才发展的角度进行考量，综合考虑企业内机会与员工需求，希望为员工提供更多元的工作机会。

而当我进一步询问已经开展了内部人才市场的企业后，我们发现这类企业还有着第三种定位：通过内部人才市场系统地合理化配置人力资源，将合适的人力资源放置在更合理的岗位上。



图表 4：您对于内部人才市场的认知是？

### ◆ 企业内的认知：模拟外部人才市场；整合人力资源，实现更合理化应用。

内部人才市场化的核心在于模拟外部人才市场。企业无法阻止员工去外部寻找更好的工作机会，也不应该阻止员工在内部寻找机会。空缺岗位在开启外招前，所有岗位都会在内部公示，一方面将优秀的人才保留在企业内，另外一方面也给到员工更多横向发展的机会与可能，时时“撩一下”员工自我思考自己的职业生涯发展。同时，也给业务敲响警钟，人才并不是部门私有的，如不对他们加以重视，他们是会离开的。

此外，通过具体的实现功能我们发现，内部人才市场不止承担了内部岗位招聘的职能，也实现了短期项目组招聘、海外项目组组建、mentee 和 mentor 配对等功能。所以企业在开展内部人才市场时，不单单是为了实现岗位的一键申请、人员流动，更是希望将人力资源实现更合理的配置，实现跨地域的沟通与协作。

### ◆ 建立内部人才市场的基础条件

从市场数据我们可以发现，内部人才市场开展的基础与人才流动的要素并无不同，（主要包含四个要素——支持“人才是企业共有的”、企业管理成熟度、成熟的人才发展体系以及内部人才流动管理 / 制度成熟度）但是对要素的重要性排序存在一些差别。

内部人才市场一般针对全员以及企业内所有空缺岗位。考虑到开展的范围，内部人才市场对于企业文化的要求确实更高。然而，与人才流动不同的是，在引进内部人才市场的基础条件中，对于系统支持的诉求排名第五。虽然从本次市场数据我们可以看到，开始实践人才市场的企业较少且市场大多尚未形成对于内部人才市场的完整认知，但是企业对于数字化工具在人才市场搭建的重要性是有一定的基础意识的。

## ◆ HR 在其中的助力

内部人才市场化基本面向全员和企业内部所有非保密性质的空缺岗位。其中强调是员工自己掌握自己的职业生涯，主动地寻找可能的机会实现个人发展。也正是因为这样的特性，人力资源部门在其中的助力和上述两种情况有一些不同。

### 业务沟通：安抚业务，帮助业务认识到其中的必要性。

不同于针对高潜发展的个人沟通，一旦开始引进内部人才市场，HR 所需要沟通的对象更广。人力资源部门一方面需要安抚业务，纾解他们的担忧情绪（下属随时会被挖走）；另一方面也需要帮助业务意识到其中的益处与必然性。人员在同一岗位滞留过久，便有可能出现怠业心理，同样是不利于业务开展，人员的流动和盘活有益于组织的活力。此外，该“走”的员工总会走，从保留的角度思考，流动总比流失好。

**员工沟通：帮助思维转变，掌握自己的职业生涯和未来发展。** 人力资源部门同样也需要帮助员工们意识到尝试不同的跑道与多样职业经历的必要性。一时的稳定不是一世的稳定，只有不断地塑造自身的不可替代性才是永久的职业安全。

**提供标准与支持。** 我们既然希望员工可以自己掌握自己的未来和发展，我们自然也需要为他们指明清晰的未来在哪里，怎么去？企业可以将具体的职业发展路径、需要的标准、可以自行学习的内容制成清晰的导引给到员工，一方面帮助员工了解应该怎么去想去的地方，另一方面也利于建立公平

透明的职场环境。

## ◆ 系统平台对于人才市场的助力

在企业逐步实现内部人才市场落地的过程中，数字化工具平台也起到了至关重要的作用。

**实现岗位的实时匹配，人力资源的有效整合：**借助系统工具平台，企业可实现空缺岗位的展示与更新。通过背后算法逻辑的支持，系统可将空缺岗位自动推荐给适合的员工，最大可能地帮助企业节省简历初筛所需消耗的时间与人力。

**企业人才文化的重塑：**人才市场系统一方面可以帮助员工更加了解企业内的岗位需求与动向，另一方面也可以帮助重塑企业文化。企业文化的塑造是个逐步优化逐步完善的过程，系统得以将个体的行为逐渐固化，从而形成群体对于人才流动以及人才市场的共同认知。

系统得以在企业内的落地离不开企业数据的准备程度，企业需要从岗位数据与人才体系两方面入手逐渐完善数据库。与此同时，企业员工对于人才市场与人才流动的认可程度、参与程度也是人才流动体系成败的关键要素。

更多丰富内容欢迎移步智享会官网下载完整版报告  
[http://www.hrecchina.org/publication\\_yjbg/](http://www.hrecchina.org/publication_yjbg/)





夏利群

中联律师事务所高级合伙人、劳动法团队负责人

全国律师协会劳动法专业委员会委员

上海市律师协会劳动法专业委员会委员

《亚洲法律概况》领先律师  
浦东新区十大杰出青年律师

夏利群律师于1999年正式执业，于2000年开始从事劳动法领域的研究。其目前主要业务涉及企业劳动争议案件处理、集体协商、企业规章制度完善、企业人力资源合规管理审计、企业并购中人力资源管理合规尽职调查、裁员等。夏利群律师精通国家和地区的劳动法律、法规、政策及司法实践，因此对企业内部人事方面的管理特别是在实务上有着极其丰富的经验，曾多次受邀在上海、北京、深圳、广州、大连、青岛、杭州、苏州等地讲授劳动法培训课程并以亲身经历的案例，介绍目前司法实践中形成的审判实践。夏利群律师曾获得普陀区司法局先进个人、普陀区青年岗位能手以及浦东新区十大杰出青年律师、《亚洲法律概况》知名律师等诸多荣誉。

# 协商解除协议中未约定经济补偿数额，是否仍需按照协商解除规定支付补偿金

上海中联律师事务所 夏利群 陈懿

## 🔪 案件回顾：

赵某于2014年加入A公司担任项目总监职务，后因A公司对外投资B公司，且B公司基于自身扩张需要，急需相关业务人才。因此，A公司与下属相关业务骨干沟通，并向其提供在B公司工作的平台和机会。同时，若相关人员同意转移的，将一并签署《协商解除协议》予以确定最终的转移事宜。

赵某作为业务骨干，也在被约谈的范围之内。对此，赵某主观上愿意接受B公司平台提供的工作机会，但与此同时坚持要求A公司通过支付经济补偿金的形式完成工龄的补偿。经过双方沟通后，赵某最终同意《协商解除协议》的内容，其中协议中未提及任何经济补偿金支付以及数额，同时在协议中明确约定“本协议已包括解除双方劳动关系的全部事宜，甲乙双方均完全知晓”“就劳动合同解除以及此前劳动合同履行期间，双方不再存在其他任何劳动争议及其他经济纠纷，乙方放弃提出任何劳动仲裁和诉讼之权利”。

而后，在赵某签署完毕上述协议后，向A公司

提出诉讼，主张上述协议的签署仅为对协商解除事由的确认，对于经济补偿的支付仍需按照法律规定处理。但A公司认为基于协议的内容不存在需要支付经济补偿金作为对应的离职补偿。

## 🔪 争议焦点：

基于赵某最终与A公司签订的《协商解除协议》内容，A公司是否需要向赵某支付经济补偿金？

## 🔪 法律分析：

根据《劳动合同法》第三十六条，用人单位与劳动者协商一致可以解除劳动合同。同时，第四十六条中提及用人单位依照本法第三十六条规定向劳动者提出解除劳动合同并与劳动者协商一致解除劳动合同，用人单位应当向劳动者支付经济补偿。因此，从一般理解来看，协商解除的基础包含双方对于经济补偿金的支付，并在协议中就具体数额予以明确。

然而，若是用人单位与劳动者签订《协商解除劳动合同协议书》，但未在该协议中明确具体的经济

补偿金数额，该经济补偿是否需要支付从本案来看形成两种不同意见。

一种意见主张，既然用人单位与劳动者就劳动关系解除事宜已经全部通过《协商解除劳动合同协议》进行约定，考虑到双方需要确认的部分已经全部载明在协议中，对于未在协议书的部分也是属于用人单位与劳动者经过充分协商沟通后的决定，即劳动者有权就自身权利进行放弃，继而直接得出无约定则无支付义务。因此，用人单位无需向劳动者支付对应的经济补偿金。

另一种意见认为，本身用人单位与劳动者的解除理由依据《劳动合同法》第三十六条，同时该条款属于明确对应需要支付经济补偿金的情况，因此该支付义务属于法定。虽然经济补偿金未在协议中明确约定，但双方也未在协议中约定无需支付经济补偿金的情况。因此，基于法定的支付义务并未通过双方以明确的协议的方式予以否定，在这样的基础上仍需支付对应的经济补偿金。

基于协商解除事宜首先应当先回归至具体的法律条款予以明确。根据《劳动合同法》第四十六条规定，有下列情形之一的，用人单位应当向劳动者支付经济补偿：（一）劳动者依照本法第三十八条规定解除劳动合同的；（二）用人单位依照本法第三十六条规定向劳动者提出解除劳动合同并与劳动者协商一致解除劳动合同的……。因此，从前述条款中可以看出关于协商解除需要支付经济补偿金的前提需满足“用人单位向劳动者提出解除劳动合同并与劳动者协商一致”，若是劳动者自己主动提出的，则用人单位无需支付经济补偿金。

其次，结合目前的实践操作以及案例判决，基本且统一的观点认为：用人单位依照《劳动合同法》第三十六条规定向劳动者提出解除劳动合同并与劳动者协商一致解除劳动合同的，应当向劳动者支付经济补偿。用人单位与劳动者签订的协议中若没有约定不需支付被告解除劳动合同的经济补偿，也

没有约定将劳动者的工作年限计入其他公司的，不能免除支付经济补偿金的义务。

因此，截至关于经济补偿金未在《协商解除劳动合同协议》中约定的情形，仍不能免除A公司支付经济补偿金的义务。

然而，本案中仍有个细节在于：“赵某主观上愿意接受B公司平台提供的工作机会，但与此同时坚持要求A公司通过支付经济补偿金的形式完成工龄的补偿。”具体操作主要体现在赵某曾通过邮件的形式向A公司明确提出在公司单方提供的《协商解除劳动合同协议》中未提及任何支付经济补偿金的事宜，即要求A公司按照工龄的数额获得对应的经济补偿金。但对于赵某提出的邮件内容，A公司并未给予任何回复。而后，据A公司的描述，在与赵某的后续多次沟通下，赵某最终同意A公司提供的《协商解除劳动合同协议》并通过邮件回复同意签署。

对此，从上述整个过程不难发现，赵某对于经济补偿金的主张存在一个演变的过程，即从原先明确提出A公司必须支付对应的经济补偿金，否则双方无法达成解除的目的，到后续在邮件中答复同意A公司提供的《协商解除劳动合同协议》并按照A公司的方案完成整个劳动关系的转变，顺利进入B公司，由此基本可视为属于赵某不再主张经济补偿金的一个过程。换句话说，由于

赵某在《协商解除劳动合同协议》中认为A公司未就经济补偿金事宜达成一致，故通过邮件形式提出自己的想法和诉求，后续赵某则通过回复同意的方式认可《协商解除劳动合同协议》且未再提及任何经济补偿金的事宜，足以看出赵某就经济补偿金的主张发生的改变。

综上，鉴于协商解除事宜对应经济补偿金的本意在于弥补因非劳动者原因导致劳动关系的结束，属于对劳动者就之前为公司提供服务、付出精力所给予的肯定和支持，因此该支付义务的确定将决定用人单位在提出协商解除协议时无选择拒绝支付经济补偿金的权利。然而，与此对应劳动者的权利义务则可能基于具体的处置行为产生不同的结果，继而引发后续的多种可能性，因此用人单位在具体处理过程中应谨慎处理，以免徒增不必要的风险。

款项类目及标准，并要求员工在产生相关医疗花费后及时履行告知义务，如能与员工就工伤保险基金报销范围以外的费用承担事先达成约定的，则可最大限度地避免双方争议，降低被认定为该费用负担主体的风险。当然，若因行业性质等原因导致员工发生工伤的概率或严重程度较高，用人单位也可采取购买额外商业保险的形式转嫁部分可能产生的成本及风险。



# 员工达到法定退休年龄， 终止劳动合同之司法 观点综述

上海中联律师事务所 夏利群 钱雅茹

退休，是指根据国家有关规定，劳动者因年老或因工、因病致残，完全丧失劳动能力（或部分丧失劳动能力）而退出工作岗位。其中，因年老退出工作岗位是最为普遍、常见的原因。然而，在司法实践中却存在各异观点：

## 一、员工达到法定退休年龄，但尚未享受基本养老保险待遇的，劳动合同能否终止

《劳动合同法》第四十四条规定：有下列情形之一的，劳动合同终止：（一）劳动合同期满的；（二）劳动者开始依法享受基本养老保险待遇的；（三）劳动者死亡，或者被人民法院宣告死亡或者宣告失踪的；（四）用人单位被依法宣告破产的；（五）用人单位被吊销营业执照、责令关闭、撤销或者用人单位决定提前解散的；（六）法律、行政法规规定的其他情形。

《劳动合同法实施条例》第二十一条规定：劳动者达到法定退休年龄的，劳动合同终止。

鉴于《劳动合同法》和《劳动合同法实施条例》中就退休人员劳动合同终止的表述分别为：享受基本养老保险待遇和达到法定退休年龄，且实践中会出现员工虽然达到法定退休年龄，但因为其他原因，例如：缴费

年限不足，无法办理退休手续，也即无法享受基本养老保险待遇的情况。在此情况下，公司能否根据《劳动合同法实施条例》第二十一条之规定，与员工终止劳动合同，存在争议。

### 1. 观点一：员工达到法定退休年龄，但尚未享受基本养老保险待遇的，劳动合同可以终止

参考案例：(2021)川01民终22520号，其中法院认为，劳动者达到法定退休年龄但尚未享受养老保险待遇的与用人单位之间建立的是劳务关系而非劳动关系。《中华人民共和国劳动合同法实施条例》第二十一条规定，“劳动者达到法定退休年龄的，劳动合同终止。”该法条规定属于《中华人民共和国劳动合同法》第四十四条规定的劳动合同终止的“法律、行政法规规定的其他情形”。故一审法院认定唐某年满50周岁，即2020年3月7日终止与公司的劳动关系并无不当。

### 2. 观点二：员工达到法定退休年龄，但尚未享受基本养老保险待遇的，劳动合同不得终止

参考案例：(2021)新民申2013号，其中法院认为：《中华人民共和国劳动合同法》第四十四条第二项规定：劳动者开始依法享

受基本养老保险待遇的劳动合同终止。《最高人民法院关于审理劳动争议案件适用法律若干问题的解释（三）》（法释（2010）12号）第七条规定：“用人单位与其招用的已经依法享受养老保险待遇或领取退休金的人员发生用工争议，向人民法院提起诉讼的，人民法院应当按劳务关系处理。”根据上述规定，依法享受基本养老保险待遇或领取退休金是认定劳动合同终止或劳动者与用人单位之间形成劳务关系的前提。本案中，李某未享受养老保险待遇，不符合上述法律规定的构成劳务关系的基本条件。原审法院认定李某与印某公司之间存在劳动关系符合劳动法律、法规规定，印某公司的再审申请主张依据不足，本院不予支持。

## 二、女职工法定退休年龄如何判断

随着我国社会经济变化，女职工法定退休年龄的判定标准同样经历了不同的阶段。

### 1. 根据女职工身份进行区分

《关于制止和纠正违反国家规定办理企业职工提前退休有关问题的通知》（劳社部发（1999）8号）第一条规定：国家法定的企业职工退休年龄是：男年满60周岁，女工人年满50周岁，女干部年满55周岁。

《劳动和社会保障部办公厅关于企业职工“法定退休年龄”涵义的复函》（劳社厅函（2001）125号）规定：1999年3月我部下发的《关于制止和纠正违反国家规定办理企业职工提前退休有关问题的通知》（劳社部发（1999）8号）中，“国家法定的企业职工退休年龄”，是指国家法律规定的正常退休年龄，即：“男年满60岁，女工人年满50岁，女干部年满55岁”。

因此，根据上述规定，当时女职工的法定退休年龄系根据身份进行区分：女工人为50周岁；女干部为55周岁。

### 2. 根据岗位性质进行区分

随着国家开始实施劳动合同制度，女

职工的法定退休年龄判断标准开始产生了变化。

《国家经济贸易委员会、人事部、劳动和社会保障部关于深化国有企业内部人事、劳动、分配制度改革的意见》(国经贸企改〔2001〕230号)规定：在国有企业内部取消企业行政级别。企业不再套用国家机关的行政级别，不再比照国家机关公务员确定管理人员的行政级别，打破“干部”和“工人”之间的界限，变身份管理为岗位管理。在管理岗位工作的即为管理人员。管理人员是指企业内部担任各级行政领导职务的人员、各职能管理机构的工作人员以及各生产经营单位中专职从事管理工作的人员。

同时，各地也陆续出台了相关政策或口径，例如：

上海市：《关于审核上海市企业职工办理退休退职手续若干问题的规定》(沪社保业一〔1996〕76号)规定：(一)凡男职工年满60周岁、女职工年满50周岁(从事管理和技术岗位工作的年满55周岁)，并已符合退休(职)条件的(下同)，可按有关规定办理退

休、退职手续。

云南省：《云南省企业职工基本养老保险条例实施办法》(云政发〔2000〕212号)第十六条从业人员符合下列条件之一的，经劳动保障行政部门批准，可以办理退休：(一)男年满60周岁。女年满50周岁时，在生产或工勤服务岗位工作，且连续在本岗位工作满5年的，可以办理退休；女年满50周岁时，在管理技术岗位工作的，以及虽在生产或工勤服务岗位工作，但连续在生产或工勤服务岗位工作不满5年的，须年满55周岁方可办理退休。

根据上述规定可知，各地在审核女职工法定退休年龄时，开始注重审核其工作岗位性质是否为管理技术岗。

### 3. 结合女职工身份及岗位性质综合进行区分

《江苏省企业职工基本养老保险实施办法》(苏人社规〔2022〕1号)第十三条规定：参保人员的退休年龄按以下办法确定：(一)男满60周岁，女干部满55周岁，女工人满

50周岁，女灵活就业人员满55周岁。以下情形从其特殊规定：1、女工人，50周岁时在管理技术岗位上工作，或者在管理技术岗位上工作累计满5年且45周岁后在管理技术岗位上工作过的，按照女干部退休年龄执行。

结合上述三种判别方式可知，女职工的法定退休年龄判断标准经历了一定时期的变化，从过往的根据身份判断，演变为根据岗位性质判断，以及结合身份及岗位性质进行综合判断。

综上，在目前司法实践中，就员工达到法定退休年龄终止劳动合同一事，存在较多模糊地带，这也不可避免地导致存在不同的解读观点。因此，在员工达到法定退休年龄时，公司应慎重处理，充分了解当地关于退休相关的司法口径，从而正确判断与员工终止劳动合同的时机，避免出现因错误认知而导致双方产生冲突，甚至致使终止劳动合同行为被认定为违法的后果。



# HR

传递智慧 分享实践 WWW.HRECCHINA.ORG

# VALUE



## 联系我们

地址：上海市武宁路 99 号我格广场办公楼 1001-1003 室  
邮编：200063 电话：+86 21 6056 1858  
邮箱地址：marketing@hrecchina.org  
网站：www.hrecchina.org

## 关注我们



订阅号：  
HRECChina



服务号：  
HRECService