

新形势下我国企业海外人力资源管理面临的挑战及建议

中铁二十四局集团有限公司 黄姗

摘要:随着我国持续践行“一带一路”倡议,越来越多的中资企业走出国门。然而,随着国际社会环境的变化,企业的生产和运营面临着极大的不确定性,并存在不可预测的风险。人力资源管理作为企业经营管理中很重要的一个方面,更面临着诸多挑战。因此,加强海外人力资源管理的风险控制,是当前亟需解决的问题。基于此,本文重点分析我国企业海外人力资源管理目前存在的问题,并有针对性地提出相应建议,以供参考。

关键词:新形势;海外项目;人力资源管理

随着“一带一路”倡议的提出,我国许多企业对海外的投资热情高涨。我国企业在国外投资建厂,贸易规模不断扩张,聘请的国外专业技术人员日渐增多,对人才的需求十分突出。然而,国外的经济、文化、政治和法律等情况与我国的实际情况存在一些差异,导致企业在人力资源管理方面存在很大风险,尤其是由于文化背景的不同而产生的冲突。一些企业由于忽视上述因素,导致企业内部矛盾激化,最终影响企业的健康发展和海外项目的实施。因此,解决中国企业海外人力资源管理问题显得尤为迫切。

一、背景介绍

在我国加入WTO以及实施“走出去”战略的背景下,我国企业纷纷走向国际市场,并在海外设立分支机构,开展跨文化人才经营。近年来,很多企业越来越注重管理企业内部工作人员,人员是企业发展的关键,高效管理人力资本是提高企业业绩的关键。在海外拓展的进程中,许多跨国企业都面对招聘、培训、绩效考核、福利待遇和组织配合等现实问题。尽管国外企业的成功经验对我国企业国际化经营有一定的借鉴作用,但由于企业性质、国内外环境差异等因素的影响,我国企业无法完全复制国外企业的经营方式和经营模式。所以对当前中国跨国企业的人力资本经营模式进行实践研究具有重大意义。

二、我国企业海外人力资源管理的现状分析

(一)不同跨国企业的人力资源管理方式不同

从组织的寿命角度来看,我国大多数企业发展处于起步阶段,由于设立的时间和业务范围不同,在规模和市场竞争力方面存在很大差异,对于人才的需求及管理方式也存在很大差异。从我国企业发展的现状看,我国企业起步发展较晚,业务范围有待扩大,在人力资源管理上倾向于与母企业统一;而那些建立较早、规模较大、业务范围较广的企业,通常在参考母企业的经验后,更倾向于适应本国国情和业务发展的需求。

(二)多数企业根据东道国环境进行战略调整

在企业的经营策略制定方面,大部分的海外企业都可以根据本国的特定情况进行相应的人力资源管理调整,以确保人力资源管理策略与企业的总体发展策略保持一致。在企业进驻国外市场后,通常会从多角度制定人才战略计划,但由于国内外多方面的差异,很多海外企业的管理策略与当地的特殊情况经常发生矛盾。因此,企业的管理机制不能一成不变,必须根据东道国的法律法规、市场环境和宗教信仰等作出适当调整,以保证企业的管理效率。

(三)不同的文化环境对人力资源管理的影响

当前,我国大部分的跨国企业都基于本国的本土文化制定管理机制,会针对当地的不同文化背景进行相应的调整。例如,某企业在阿联酋的分支机构有一个明文规定,各国人可以在各自国家的宗教节日休息。但此种混合型的人才培养方式还不够完善。首先,价值观、思维习惯等的不同会冲击正常的工作与交流。其次,文化差异也会造成交流困难。其中,最重要的因素是语言差异造成的隔阂,在工作表达的过程中,文化差异会冲击正常的交流,本土员工通常较拘谨,而外籍员工相对直率。最后,宗教对企业经营和员工关系也有一定的影响。

三、新形势给海外人力资源管理带来的挑战

(一)海外人力资源管理线上需求增加

随着现代化信息技术的发展,人力资源管理工作呈现多样化特征,为满足多方面需求,可以增加线上人力资源管理模式。例如,从传统的线下面试变为视频面试,建立线上培训模块,采用语音、视频等培训方

法,完成在线学习、考核和评估等。目前,海外人力资源工作面临的主要难题是如何使员工的线上沟通与面对面的沟通效果类似,更好地为员工服务,确保员工的人身财产安全和工作的顺利开展。

（二）海外员工心理健康问题较突出

企业在开展海外业务时会面临各种客观条件的限制,很多员工身兼数职,压力巨大。而中方员工在与当地人沟通时,由于文化、语言、思维等方面的差异,导致合作不畅,久而久之会产生挫败感,长期得不到心理疏导,会形成愤怒、焦虑等心理障碍。同时,由于外出活动受限、生活枯燥单一、宣泄情绪的途径少,很多员工会感到情绪低落,心理压力较大。另外,当前海外员工原本的生活和工作方式都有了极大变化,日常工作生活的秩序被打乱,由于海外不同国家的体制以及卫生医疗系统与国内有较大差异,员工易产生消极情绪,引发心理健康问题。

四、海外人力资源管理的工作建议

（一）密切关注海外项目进展,及时应对特殊情况

由于各个国家执行的卫生和安保措施各有不同,在新形势下,情况也会发生相应的改变。我国企业可以从以下方面入手:第一,具备保障境外工作安全的责任意识,时刻注意境外工作的情况,随时监测境外工作人员的身体状况,对出现的可疑或突发的卫生安全事故及时采取有效措施。第二,母公司应予以海外分支机构相应的支援,提供日常工作所需的必需品,确保在国外工作的稳定性。第三,发起员工协助计划(EAP),并将EAP项目作为一项福利,为在国外工作的员工及其家人提供专业的心理辅导、培训,使员工快速适应新环境,以此掌握外派员工的心理健康状况,减少与之有关的管理危险。

（二）根据企业内外环境,调整人力资源管理相关制度

新形势使不少海外项目的发展受到很大的冲击,一些工程已出现滞缓和停顿。在新的环境下,第一,企业必须综合考虑新形势对组织体系的影响,尤其是海外机构应主动适应新的环境,优化组织结构,确保企业正常运行。第二,国内总部人力资源管理部门要全面统计企业目前的海外员工数量、未来需求、未来离职人数等,更好地掌握和分析企业的海外人才需求和供应状况,为企业海外战略的规划、决策与调整提供详尽的基础和支撑,帮助企业科学决策。第三,要与国外企业合作,制定重要的核心人员后备计划,应对突发的人员变化,确保海外工作顺利进行。第四,在工作流程和业绩目标方面进行相应改革,例如,适当调整

业绩指标,将重点放在企业的主要领域,并将业绩指标层层细化。第五,为了确保员工持续为海外项目服务,鼓励本国员工到国外工作,应重新制定薪酬制度和福利制度,进一步思考如何运用科学的奖励机制应对不稳定的风险因素,提高员工工作的稳定性和灵活性,例如,制定弹性工作制、远程办公、发放必要物资等,给予员工多方面的激励,从工作环境、薪酬待遇、福利待遇、个人晋升等各个方面实行海外优先,让员工充分了解企业的“走出去”战略,为有关人员提供更好的发展平台和渠道。

（三）借助合作伙伴扩展企业的组织范围,提升企业人力资源管理水平

新形势下,面对复杂的内外部市场环境,企业要提高风险防范和应对能力,增强合作意识,加强企业间的沟通协作,有助于扩大企业规模,与合作伙伴实现双赢。第一,我国企业可以与国外项目所在地的行业内上下游的企业结成联盟,共同制定应急措施,交流经验、分享资源。第二,在人力资源管理方面,要熟知当地的法律法规以及相关的用人制度等,提高自身管理能力。第三,可以与律师、咨询企业等相关的专业服务组织定期交流,掌握海外各区域的福利项目、劳动法令和风土人情等信息,制定个性化的薪酬福利政策和方案。

（四）保护核心人才,为海外项目提供持续驱动力

人才是推动企业发展与变化的第一推动力,企业应有效保护现有的核心人员,尤其在海外工程中,要加强核心人才保护,提供科学的晋升渠道和薪酬机制。海外项目的开展难度较大,在海外市场的开发过程中需要大批人才助力,需要企业提供良好的薪酬制度和激励机制。尤其在核心人才管理方面,要提供更加个性化的福利政策,将有限的人力和物力配置到核心员工,并密切注意发展,通过科学的晋升机制和奖励机制进行持续的鼓励与指导,以确保员工在工作满意的前提下,愿意为企业长久服务。从长远来看,企业要做好适应新形势下的长远发展规划,做好战略性人才储备。

（五）加速人力资源管理数字化,促进企业转型

多部门联动,掌握企业发展动态,通过运用数字化技术、信息技术等,推进人力资源管理数字化发展,可以有效提升企业的经营效率,增强企业抵御风险的能力。例如,应用大数据技术,可以提高人力资源管理效率;通过对企业内部的管理体制进行数字化重组,可以整合企业的组织功能和已有的技术力量;数字办公室的发展可以为办公自动化远程赋能,从而提高工作效能。

企业信息化、数字化管理可以进一步加快企业员工服务的信息化建设,例如,企业门户、办公手机应用、微信公众号、企业微信、第三方服务平台等,让员工服务简单便捷,超越地区和时间限制。同时,利用数字技术,可以有效分析工作环境,了解工作的绩效和成果,从而为员工获得学习引导和发展帮助。还可以通过数据平台公布数据,在晋升、淘汰等方面提高信息的透明度与公正性,创造良好的企业内部环境,推动企业发展。数字技术能为员工提供个性化服务,利用大数据深入研究员员工的喜好和需求,为员工提供个性化的人力资源服务,例如,福利套餐、个人投资计划等。数字化、模型化、智能化的分析与决策可以有效提高企业的工作效率,减少企业的经营风险,促使企业转型。

对于大多数的海外项目而言,在简化的组织结构和人事配置方面,更应把人力资源的数字化提上议程,以本土企业雄厚的实力和现有的数字化基础,结合国外企业的实际状况,提高海外人力资源管理工作效率和服务质量,同时与卫生、安保等方面的需求相联系,利用数字技术实时监测外籍人员,确保境外工作正常开展。

(六) 人力资源属地化管理

第一,完善属地化员工管理制度。属地化管理模式主要源于国内的传统模式,包括合同管理、招聘管理、薪酬管理、岗位管理、绩效管理和一些日常管理。其中,合同管理是常出现问题的主要环节,在合同制定方面,要根据当地的法律法规,细化合同内容,避免出现合同风险。在合同管理方面,要根据具体情况,结合当地劳动法,选择相应的合同签订形式,正确处理相关事宜,完善属地化薪酬体系。海外人力资源面临诸多风险和挑战,管理人员要跟随海外业务发展,不断优化海外组织,有目标、有计划地实现属地化管理。

第二,增进沟通,减少文化障碍。文化差异是海外项目团队面临的主要问题,工作人员沟通不畅,常发

生交流方面的问题,甚至会产生冲突。为避免这一情况,创造良好的工作环境,必须深入了解当地文化环境、历史背景及宗教信仰,在互尊互重的基础上开展业务活动。同时,正确对待不同员工的宗教信仰,建立健全人性化的管理制度,予以员工更多的理解,从而减少由于文化差异背景产生的诸多矛盾。

五、结语

当前,我国企业已逐渐融入全球经济发展中,在拉动国民经济、促进出口创汇、推动产能合作、促进沿线国家发展、促进东道国基建等领域发挥着巨大的作用。规范海外人才管理是中国企业“走出去”的基础,也是实现“民心相通”的先决条件,我国企业要加强海外员工合规用工,规范劳动关系,树立良好的经营理念,推动海外市场良性发展。

参考文献:

- [1] 王珮.新形势下海外矿业企业人力资源管理体系研究[J].商业文化,2022(07):124-126.
- [2] 段红汝.跨国公司海外子公司的人力资源管理[J].人力资源开发,2020(17):72-73.
- [3] 许潇涵,常海青.“一带一路”海外工程项目人力资源管理现状、问题及对策研究[J].潍坊学院学报,2020,20(01):39-42.
- [4] 宋传颖.基于海外企业生命周期的人力资源管理[J].邵阳学院学报(社会科学版),2019,18(06):57-61.
- [5] 杨娜.海外项目中的人力资源管理风险及其应对策略[J].企业改革与管理,2019(15):78-79.
- [6] 邹书.省属国有企业海外人力资源管理刍议——以福建某国有工程施工企业A为例[J].闽西职业技术学院学报,2019,21(01):28-31.
- [7] 邵靓杰.海外项目劳务用工属地化管理问题研究[J].企业改革与管理,2021(21):73-75.
- [8] 曹月雷.建筑企业海外发展现状下的项目属地化管理研究[J].产业创新研究,2020(07):94-95.

作者简介:黄姗(1989),女,四川省阆中市人,经济师,硕士,主要研究方向为海外人力资源管理。