

中小企业如何管理“海外兵团”



图：中小企业如何管理“海外兵团”

告。这两个方式不仅见效快，而且成本低。“成本”二字一直是高悬在中小企业头上的一把利剑，有些老板认为中国的人力便宜，而且和“自己人”沟通也比较容易，因而倾向于尽量任用总部外派人员。但有专家曾为中小企业算了一笔账，认为尽管不同国家、不同层次员工的成本差异很大，但总体来看，本地化的成本要低于中方外派。

因为除了衣食住行以外，还有很多成本是难以用钱衡量的。比如本地员工可以长期在职工作，中方员工每年需要回国探亲，要办理签证事宜，而且常驻地期满后基本都要回国工作，这会带来很大的损失；又如如资深的人回国，派出去代替的人肯定不如前者了解当地市场。如果把这些都考虑进来，本地化的成本要低得多。

国际化氛围靠包容和尊重

大企业的海外分支机构大多已经形成了一套完整成熟的外籍员工管理方案。但罗马不是一天建成的，正如王伟所说：大企业也是由小企业成长起来的。

中小企业最缺少的国际化的氛围，需要从任用外籍员工开始。朱宏耀认为：“我们必须抛弃一种观念—我是中国企业，要应用中国的成功模式。而是要把自己当成一个当地企业。如果一味回避文化冲突，只在华人圈

子里打转，便无法融入当地主流群体，最终被边缘化。”

大自然家居海外工厂已基本实现本地化—不仅销售、客户服务、财务及运营部门本地化；就连 CEO、总经理、副总经理这些

人们通常认为应由总部派人担任的角色也基本上是本地人。“总部只派出个别关键技术人员，或一个董事，以及负责协调沟通的人员。”

如果由于种种疑虑和担心，只肯任用易于沟通的总部外派人员，可能会导致企业在培养国际化氛围方面迟迟迈不开步伐。不管是企业咨询专家王伟，还是具有 25 年海外实战经验的朱宏耀都认为：在对“海外兵团”的管理中，困难在所难免，要化解困难，需要企业对本地员工的理解、包容和尊重。

不同国家的风俗习惯以及思维方式的差异是客观存在的，有几个真实的例子也说明事先了解这种文化的差异有多重要：1992 年，首钢收购秘鲁铁矿厂之初，为了搞好关系，主动邀请工会领导人来北京参观首钢，向其宣传“中国工人是企业的主人”，结果这些人回秘鲁后，就果真要求当首钢秘铁的“主人”；TCL 印度分公司在对迟到员工进行劳动纪律培训时，一位印度员工双手合十说：“佛说我们不用着急！”种种文化差异虽令人啼笑皆非，也让企业主们头疼。

而朱宏耀对这些差异的看法却相当平和，他说：“要意识到，在另外一片土地上，说着另外一种语言的一帮人，他们有着不同的文化和经历，他们也创造了幸福的生活，我们应该用一种开放的心态乐观地去看，而不是老拿中国的框框去对照，如果我们不能跳出这个框的话，反而会在经营管理以及文化沟通上把我们自己给束缚住了。”

在朱宏耀看来，“冲突一开始就有，不光是跟中国的文化冲突，每一个国家的经营管理模型都会有差异。在这种情况下，磨合是必然的。我们刚招聘的骨干员工，可能会花一到三个月甚至更长的时间去做培训、做沟通，希望大家有更多的共识，站在一种比较开放、比较前瞻的角度来思考我们的经营思路和发展战略。”

不可忽视的劳资冲突

劳资冲突在中国企业的海外分支机构中时有发生，大企业如此，中小企业犹甚。

中小企业处于迅速成长期，老板们也不乏创业的热情，在国内，员工可以以厂为家，处处为公司着想，甚至为了完成任务不

要报酬地加班加点。但是很多国外的员工却有这样一个习惯：八小时内认真工作，八小时外百事不管，周末更是天经地义的休息时间，不能因为工作而有所耽误。很多中小企业总部的人常常为周末找不到海外公司的本地员工而苦恼。

而薪酬的设计也很考验企业与不同文化的员工打交道的能力。大自然设在美国的分公司曾经给员工下达过月度考核和季度考核 KPI 指标，这种在国内司空见惯的事却让美国公司的员工很难接受。后来，朱宏耀了解到，原来美国员工已经习惯了年度考核，而且他们认为，合同上规定多少工资，企业就要照发，而不能从中拿出 10% 来跟业绩挂钩。

如果完全按中方惯有的方案，外籍员工很难接受；如果完全采纳外籍员工的方案，不仅无法起到激励的作用，也会拉升公司的人力成本。为此，该公司与员工进行了多次沟通，征求其想法和意见，还与国内人力资源相关部门进行沟通，最终确定了以年度考核 KPI 为主，以月度和季度考核为辅的综合激励模式。

大自然美国公司的这一做法，既尊重了当地人的文化，又有效地进行了制度的再设计。朱宏耀认为：“通过沟通，有些分歧是可以达到共识的。在沟通过程中，我们也在观察和思考，看有没有更好的方法。我们也很尊重他们提出跟我们不一样的想法，而不是先入为主地抵触他的想法，人为地造成观念上的对立。”

但劳资问题上的另一些分歧，却可能要借助法律才能解决。有些企业主常常低估国外企业工会组织的作用，总以为出现问题采用些“小恩小惠”便能解决，但是在国外，这些具有中国特色的游戏规则却不灵了。你今天给他们住房补贴，明天他们又要交通补贴；你给他“独生子女”或“多子女”补贴，他在认为给得有理的同时，又要你给他老年人补助。这无法用一句简单的“得寸进尺”就能解释清楚。

中外籍员工性质虽相近，习却相远。如果忽视这些差异，企业损失的不光是金钱，更多的是时间和精力。对于在处理劳资问题上明显经验不足的中小企业来说，认真研究、吃透东道国的法律和政策相当必要，必要时，甚至需要聘请当地人充当法律顾问。

(慧聪网)

管理问答三则

■ 文/GaelO'Brien 译/鲁行云

关于企业秘密保护、Facebook 权利以及兼职员工问题。

Q:我如何才能防止员工泄露企业产品机密?

A:防止员工泄露企业机密最好的方式就是鼓励员工关心企业的成功,并且让他们能够在企业获得成功,自己也能够获得成功。虽然保密原则和专利保护只是一个“员工须知”,但其实这个原则应该上升到企业的战略地位。企业应该为员工建立一个感到被尊重和能够凸显自身价值的工作环境。同时,员工还需要了解企业的目标,并且作为企业的一部分帮助企业达成这些目标。

企业可以为员工提供一些经济奖励,并且让他们获得参与主要工作的机会。除此之外,企业还应该以非经济形式的奖励来鼓励员工,例如口头表扬、与老板共进午餐等方式。通过从员工那里获得反馈、创意并且与员工保持接触,老板可以了解员工的想法,从而更好地在企业内部建立一种“我们”的观念。如果你的员工发现自己能够在这家公司获得长远的发展并且最终取得成功,那么其他企业就很难将他们收买为自己的商业间谍。你无法将忠诚度强加给员工,但是你可以在他们之中培养忠诚度。

Q:我在 Facebook 上看到了一个不错的创意,想用这个创意开一家 T 恤专卖店,我需要获取 Facebook 的授权吗?

A:Facebook 看上去像是一个创意集散地,不过这里的创意都是其他人的思想结晶。Babson 大学的法学教授 RichardMandel 提醒创业者:“你在 Facebook 上看到的所有创意,其实都是有所有权的。”

Facebook 并不拥有这些创意的所有权,这些创意实际上属于那些将创意发到 Facebook 上的人。如果一个创意是某个名人发布的,你可以直接拿来用,你只需要在使用时注明创意出处就可以了。但如果这个创意是某个普通人发布的,这样做就不可以了。此时,你需要获得这个人的允许,并且负担一定的费用。在这个过程中,也许还会有人愿意免费让你使用他们的创意。最保险的方式,就是咨询你的律师。

Q:在企业发展的过程中,我会使用一些兼职人员,这些兼职人员在其他企业工作,其中一些来自竞争对手的企业。我对这些兼职人员表示,他们在给我们工作之后,如果表现良好,我也许会聘请他们成为我们的全职员工。这样做是否会产生道德问题?

A:雇用竞争对手的员工为你的兼职人员,会让你与这家企业产生实际或是潜在的冲突,甚至会让人误以为你是想在窥视竞争对手,或是试图从竞争对手那里窃取敏感信息。由于你的这种做法,你的兼职人员也很可能会丢失他们的工作,因为他违反了所在公司的规定,丧失了信任。另外,聘请竞争对手的员工作为兼职员工,还有可能造成另外一种后果,那就是竞争对手派遣这个员工从你这里窃取信息。即使在你的保密工作做得十分严密的情况下,也有可能出现你的企业名誉扫地的情况。

如何避免这些问题的出现?Babson 大学的 Mandel 表示:“在与所有人包括兼职人员签约时,你应该让他们签署一份协议,保证他们的工作不会与其他竞争对手产生冲突,并且不会违反另一雇主的保密协议。”

鉴于这些潜在的问题,我认为企业不应该让一个员工长期作为兼职人员。你应该与所有兼职人员进行谈话,确保他们为你工作不会给你和其他竞争对手带来利益冲突。另外,你还应该在这个时候完善企业的 HR 政策,以此来保证你的企业利益和企业名誉。



90 后管理：代际差异引发管理变革

■ 陈振辉

很多管理者已经意识到，但却没有真正重视一个问题：90 后管理—如何让正在大量涌进企业的职场新人们，快速融入并创造价值。这是《经理人》通过调查得出的结论。但是，不管主动还是被动，一场冲击传统管理思路和做法的战争，已然来临。这一次的“代际”差异引发的管理变革，会比当年探讨 80 后更猛烈。可以这样说，除非你拒绝 90 后，否则，这场战争没有哪家企业，没有哪个管理者，能够置之不理，悄无声息地躲过去。

90 后需要怎样的管理方式

80 后可以被价值驱动，如果满足了利益，他们可以忍受与权利核心保持距离，可以忍受组织规则和目标的模糊，但 90 后只能被兴趣驱动，他们要求平等地分享权利，通过个人联络来影响决策、解决争端，他们无法接受一切模糊带来的不确定性。

很多管理者已经意识到，却还没有真正重视一个问题：90 后管理—如何让正在大量涌进企业的职场新人们，快速融入并创造价值。这是《经理人》通过调查得出的结论。但是，不管主动还是被动，一场冲击传统管理思路和做法的战争，已然来临。这一次的“代际”差异引发的管理变革，会比当年探讨 80 后更猛烈。可以这样说，除非你拒绝 90 后，否则，这场战争没有哪家企业，没有哪个管理者，能够置之不理，悄无声息地躲过去，相反，更要积极主动地正视和面对。

从 2011 年、2012 年开始，90 后陆续亮相职场，到 2013 年时，90 后高校毕业生开始大批进入企业。《经理人》对百事食品、强生、IBM、宝洁、珠江投资等企业进行了摸底调查，近两年中，这些知名企业已吸纳不少 90 后员工。虽然目前占员工比例一般只有百分之几，但它们已经意识到，这个趋势不可阻挡，也会给企业管理带来很多挑战。有针对性和更系统的管理优化，必将是一个全新课题—90 后，他们需要怎样的管理方式？如何让他们进行自我管理？

让管理经验失灵的群体

较之 80 后，90 后这个群体的特征更为明显。专门研究 90 后管理的专家韩庆峰讲述了几个典型的案例：一家大型国企新接收

了一批 90 后毕业生，上班第一天，好几个人迟到，在按规定接受处罚时，其中一名员工拿出 100 元钱向人力资源部领导：请问，这个有没有包月的？在一家外资会计师事务所，8 个新入职的 90 后，在培训提前结束后玩起了杀人游戏，管理者进行了劝阻，但无济于事。事后合伙人找他们谈话，他们给出的理由是：第一，我们没有在工作时间玩；第二，这个团队游戏有助于大家相互了解，方便今后工作；第三，请问我们影响了谁？

在一家电商公司，表现很好的一位 90 后员工，刚被提前转正就提出了离职。他直言不讳地说出了原因：“我上次提的意见已经超过一个月了，我们主管说好好，好，就是不落实，既然如此，我还是再找一家更懂得尊重我的公司吧！”

以上种种，不管发生多大的冲突，事实上，谁都没有错！那么对 90 后来说，究竟怎样的管理才适合他们呢？

管理者应淡化权威和控制

2010 年富士康的 14 起员工自杀事件，造成了 11 死 3 伤的悲剧，这些受害者中，最大的 24 岁，最小的 17 岁，平均年龄 20.6 岁，平均入职时间不足 6 个月。在韩庆峰看来，“连环跳”的实质，是这些 90 后对富士康的军事化管理和精密控制说 NO，甚至不惜以生命为代价。在富士康的高压管理下，新员工进入工厂后，社会关系被打散，造成了严重的关系碎片化，在几十万人的工厂里，没有关系和情感维系的年轻人，就像游离的一个个孤独的靈魂。要成本控制，要效率，富士康的管理模式有其必然性，但是，富士康忽略了用工主体正在从 80 后向 90 后转变。事实上，老的模式已经无法满足 90 后的需求，进而导致管理失控。对于 90 后来说，他们需要的是对话，而不是控制。

90 后活在自我认可的价值体系中，这和 80 后已有明显的区别。80 后要求的是利益，90 后要求的是权利。80 后可以被价值驱动，如果满足了利益，他们可以忍受与权利核心保持距离，可以忍受组织规则和目标的模糊，但 90 后只能被兴趣驱动，他们要求平等地分享权利，通过个人联络来影响决策、解决争端，他们无法接受一切模糊带来的不确定性。

这便是 90 后的可怕之处，也引发了很多问题。在以往的管理体系中，只要适当调整，就可满足 80 后的基本体系，可是当 90 后们会从管理者那里分享权利，来获得自

己的存在感，而且敢想敢做。商界教父马云已经退居二线，他非常肯定的一点是，现在和未来为淘宝做出最大贡献的，正是 80 后和 90 后。韩庆峰认为，面对 90 后，管理者要淡化权威，淡化绝对的服从，直至最终放弃权威。譬如，现在的 90 后，他们获取信息的渠道和沟通方式，已经发生很大变化，一些管理者很难找到的资料和数据，他们通过微博、微信等很快就能解决。对于一部分 70 后、80 后管理者来说，有时不得不承认自己 OUT 了。

现实中很多情况是这样的。一个 90 后会问领导：“我必须听谁的，我又可以不听谁的？”显然，他们是用不同的视角来看待权利，无论是摆脱控制，还是平等对话。90 后最现实的权利，就是获取资源、控制进度、自主地工作，至少在一定范围内拥有“自治权”。

成为教练式管理者

了解并学会与 90 后沟通，是未来领导者必做的功课之一。因为，你已经无法回避与他们为伍。百事食品华北区人力资源经理吕颖泽向《经理人》表示，对于 90 后新员工，在刚入职的一两年内，百事食品会采取类似“师傅带徒弟”的方式，让他们尽快适应并进入角色，再根据不同员工的情况，转换相应的岗位。珠江投资人力资源与行政管理中心副总经理李素梅告诉《经理人》，90 后的沟通方式，90 后所能适应的内部文化，都在冲击管理者的传统思维。

韩庆峰认为，教练式管理者，会比较符合 90 后的胃口，会引导他们自己去发现并解决问题，因为 90 后需要的不仅仅是目标，更应是工作态度、方法和解决方案。相比传统管理者那样给标准答案，90 后更愿意自己搞定。

强生中国招聘总监王子剑告诉《经理人》，针对 90 后新员工，强生安排了大量的入职培训，有针对性地让这些职场新人快速进入角色。IBM 人力资源高级经理金敏也告诉《经理人》：现在接受培训的主体就是 90 后。

这里还有一个不错的例子：一位总监训练部门新来的助理，他不是简单地结合手头的工作来指导她，而是将助理的工作分解成很多模块，然后训练她从头开始一个个体做起。第一周，要求她从最简单的复印、传真开始；第二周，要求她去咨询这些工作中如何提高效率、节省成本。接下来的两

周，安排她学习如何处理邮件，要求部门所有人将涉及部门间沟通协调的邮件都抄送给她，由她负责沟通并进行回复。再接下来，是接听电话、接待访客、润色 PPT、组织部门活动等。在 3 个月时间里，她每天有明确的训练目标，学会了把每一件简单的事情做好，慢慢成长为这个部门历史上最优秀的助理。

管好 90 后要“对人不对事”

很多管理者，经常在批评下属时说，“我对事不对人”，言外之意大家都懂，这一直是金科玉律式的说法。但是，对于 90 后，至少这句话就不灵了，管理者也要改变管理思维，要换成“对人不对事”。

一个新员工搞砸了一项工作，你的判断是因为经验不足，所以，手把手交给了他正确的做法。可是没过多久，同样的情况第二次发生了，你认为他不够熟练，所以又教了一遍，结果同样的错误再次发生。这样的事情，会更多地出现在 90 后新员工身上，你将怎么判断和处理？

总体来说，90 后的学习和记忆能力是很强的，特别是短期的，但是，可能是马虎、上进心不够，才会屡屡犯同样的错误，甚至也可能是有意的，因为他们不愿意被一味地管理。因此，解决这类问题，重点应该在“人”上。举个现实中的例子，一家公司的办公室主任，手下有一名 90 后，最近跑来找领导说要参加公司内部的岗位竞聘。从内心里，这位主任不希望他参加，也不认为他有能力竞聘上，但最终还是被年轻人的冲劲儿和热情打动了，并且给予了中肯的建议，还不忘鼓励和支持一番。最终，虽然这个 90 后没有竞聘成功，但是也很意外地得到了第二名，让他不帶任何遗憾地回到了原岗位，踏踏实实重新工作，最后成为了部门骨干。事实上，90 后一开始都有很高的部门劲儿，总想挑战，后来这个年轻人也明白了一点：在任何岗位上，都能干出成绩。

说到这里，针对 90 后这个完全不同的群体的管理，我们只讲到了冰山一角。需要强调的是，作为管理者，不论愿意或不愿意，未来，都将与 90 后为伍，甚至将成为他们中的一员。如果用 90 后的思维管理 90 后，这是个值得研究的新话题，不要寄希望于改变他们，而是顺应趋势，熟悉他们的沟通方式，了解他们的价值取向，把自己从对这些年轻人们的偏见和抱怨中解放出来，做一次清零，重新思考并再出发。