

国企改革观象台

助力国企高质量发展



普华永道

基于国有企业做强做优做大的战略目标、以及国务院刚刚出台的建设统一大市场“路线图”，国企“出海”后，海外业务的管理出现了新的变化。针对国有企业在海外落实“三重一大”，业务回归主业，特别是已经“走出去”的国企如何更好地进行人力资源管理，普华永道认为可以从**管住合规性、管好差异化、管准主数据和选好运营模式**四个方面进行考量。

01 定准合规主旋律，规范企业经营管理行为

《中央企业合规管理办法(公开征求意见稿)》、《企业境外经营合规管理指引》、《企业境外反垄断合规指引》等一系列国家文件无不强调了合规的重要性，“出海”国企不仅要满足国内法、国际法对经营管理行为的要求，同时在企业内部、员工内部的经营管理、个人行为也同样要符合行业准则和道德规范。

管理合规

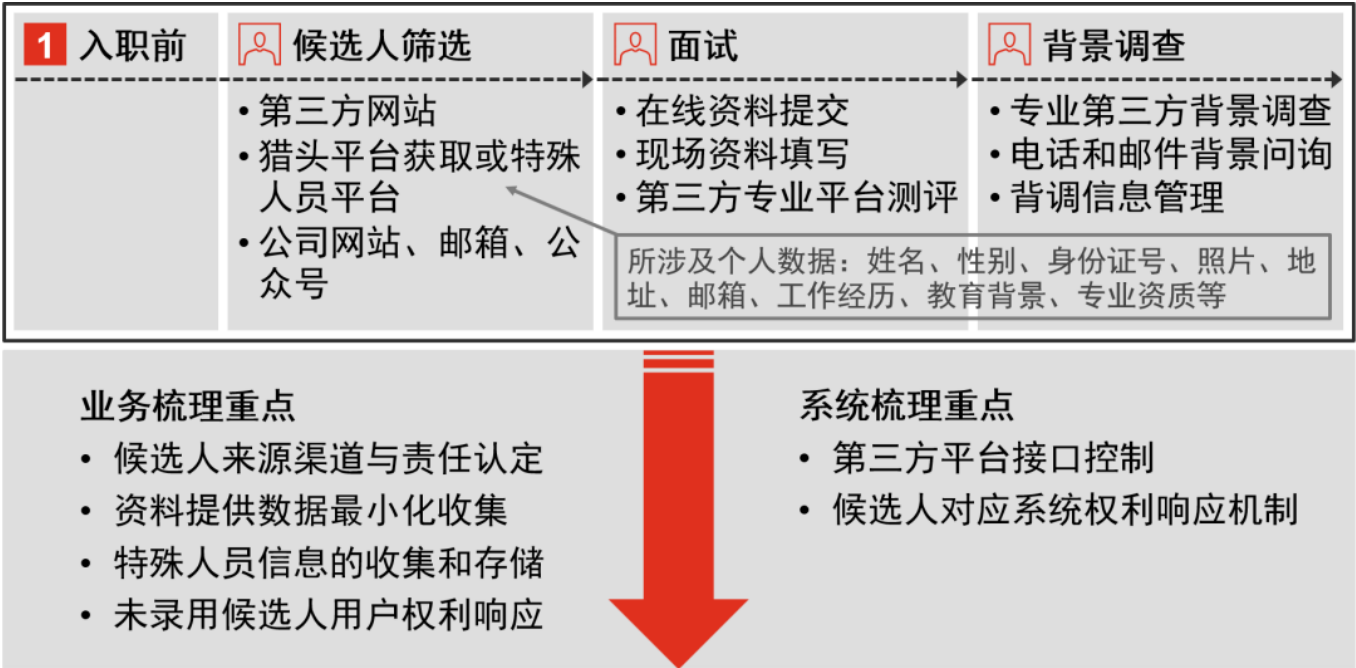
在海外业务管理中落实“管住”，需要遵循一个重要的管理合规原则——即**全面性**，要求覆盖业务的每一个领域，贯穿决策、执行、监督、反馈等各个环节，并且在决策机制、内部控制、业务流程等方方面面予以体现。延伸到**人力资源管理**领域，需要重点关注的是人力资源管理制度要符合所在国法律法规的要求。从劳动关系建立到解除的员工全生命周期管理中，选、用、育、留的每一个环节都存在所在国的合规要求。

欧盟《通用数据保护条例》（GDPR），美国《加州消费者隐私法案》（CCPA），英国《数据保护法案》，ISO 27001&27701及中国《个人信息保护法》《数据安全法》等法规的陆续出台及完善升级，将数据保护安全等级提升至新高度，数据合规成为“出海”国企保驾护航的关键因素。“出海”国企在收集跨境个人信息及重要敏感数据时，需加强对数据共享的安全管控，充分理解各国法规及行业监管要求，建立健全数据安全管理体系，落实数据管理要求。并且数据安全管理体系需要覆盖数据全生命周期，对数据的收集、存储、传输、处理、使用、删除和销毁进行全方位的安全管理。

场景应用

基于人力资源数字化实施中系统流程和业务场景出发，重点管控HR数据合规风险。以员工在企业里的生命周期为例：

入职前：厘清多方数据责任，明确数据收集合法性



面临的风险分析

法律层面

- 与第三方平台和网站间数据责任认定不清，导致数据非法使用或不能履行用户权利申请风险。
- 候选人隐私没有对应的权利响应机制导致违规。

业务层面

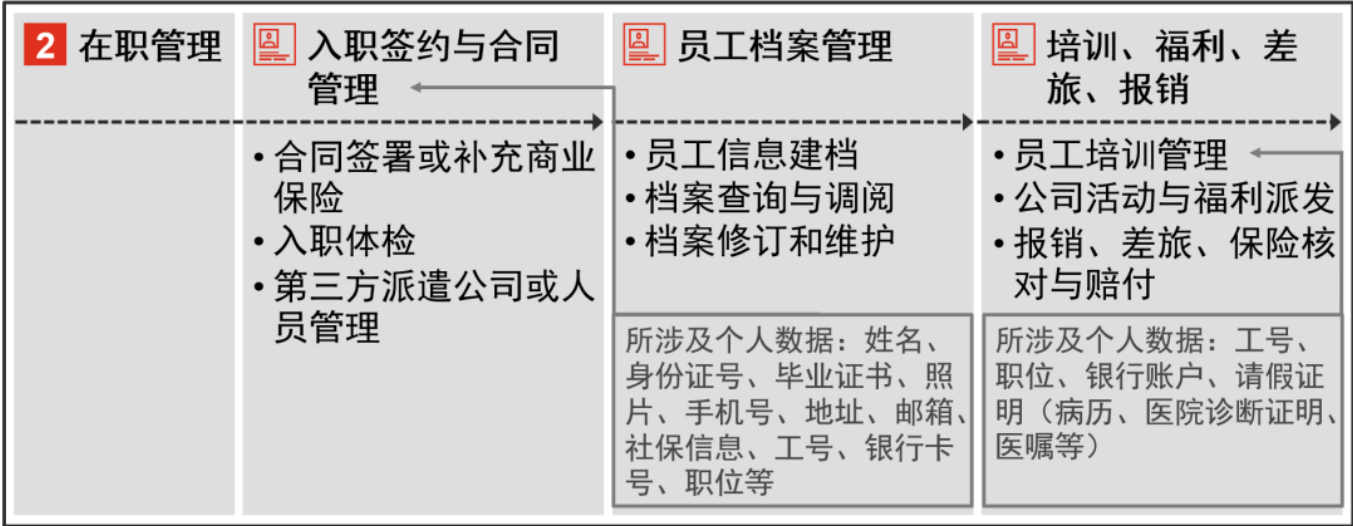
- 多渠道下隐私政策投放不当导致非法收集风险。
- 面试、背景调查部分收集数据场景未向候选人说明数据收集目的和用途，导致违规收集风险。

管理层面

- 操作人员数据记录管理不当导致数据泄露风险。
- 候选人信息内部没有收回机制导致数据泄露风险。

技术层面

- 与第三方平台接口鉴权机制不完整，导致数据越权使用风险。



业务梳理重点

- 各实体间的数据传输合规
- 敏感数据的使用和管理机制
- 第三方派遣或实习员工管理
- 日常管理中的数据全周期控制

系统梳理重点

- HR系统内部接口认证和鉴权
- 档案系统权限管理和日志记录
- 敏感数据存储安全和访问控制
- 第三方派遣相关系统数据保护
- 数据跨境传输

面临的风险分析

法律层面

- 入职过程中数据过度收集和未充分告知风险。
- 第三方派遣人员数据处理合规风险。

业务层面

- 培训、福利等业务场景中数据收集范围和使用目的变更未及时告知导致的违规风险。
- 人力数据汇总导致的数据跨境合规风险。

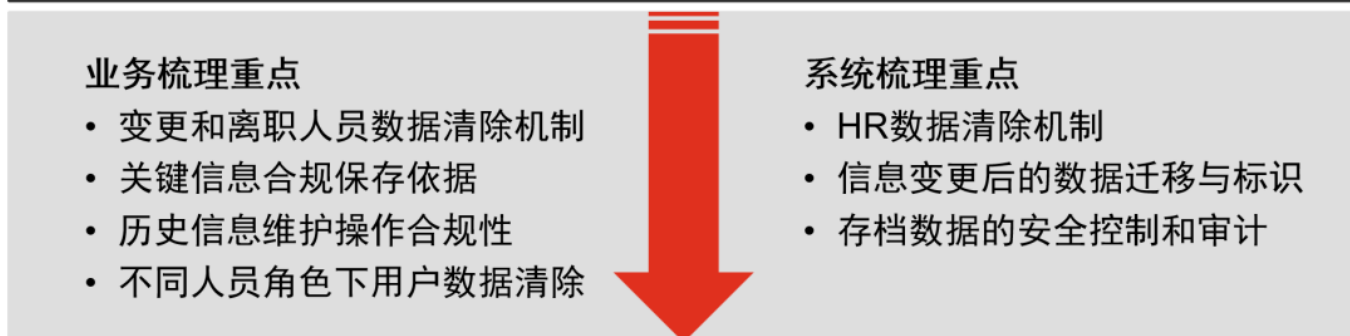
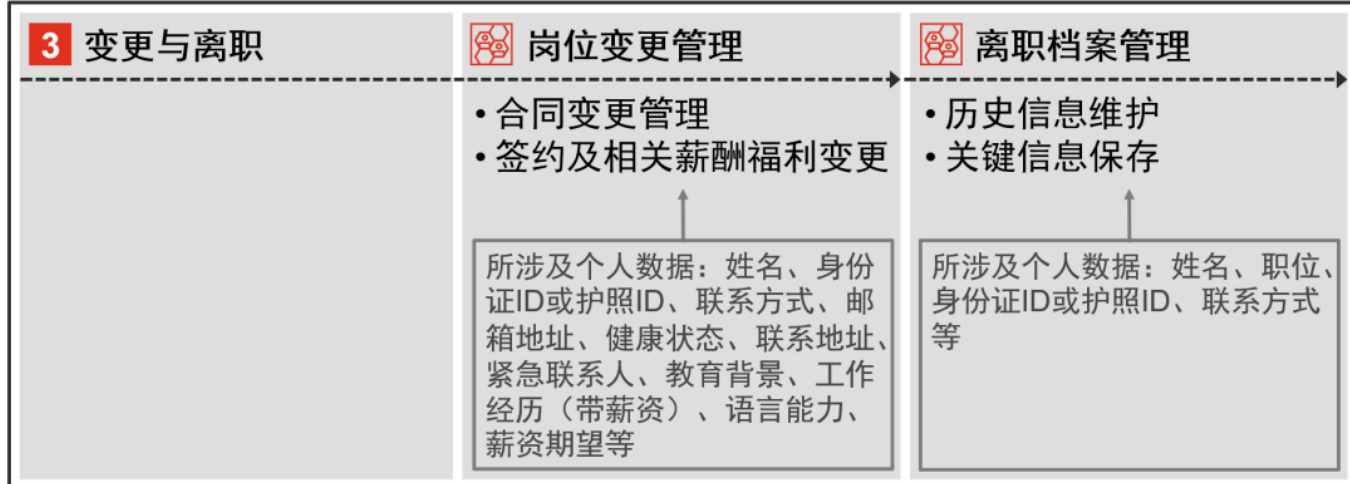
管理层面

- 不同实体间数据应用过程中的违规风险。
- 档案管理权限和申请机制不完善导致越权风险。

技术层面

- 数据节点部署和跨境风险。
- 内部接口调用未认证和权限限制风险。

变更与离职：重点关注数据清除流程和机制的合规性



面临的风险分析

法律层面

- 没有充分的法律依据前提下，超范围超时限保存离职人员数据，无法满足用户数据删除权利，导致违规风险。

业务层面

- 离岗人员数据不能及时清除导致违规风险。

管理层面

- 缺少岗位变更和离职过程中的数据使用受限管理机制，导致数据在一定时间内仍越权使用导致合规风险。

技术层面

- 历史数据的标识和限制访问机制不完善，导致数据操作越权或审计记录不完整，生产违规风险。

02

抓准差异化管理，管好国有资产再投资

“出海”国企在“走出去”的基础上更要“走进去”，无论是海外项目制管理、事业部管理或成立海外子公司的管理模式，都应根据当地情况进行差异化管理，让国有资产的既有海外投资更好地发挥经济效益。

管理制度差异化

“出海”国企在企业管理时更应因地制宜考虑经营主体的合法性、组织架构设立的复杂性、管理职能的制约程度、用工体系的健全度；判定在薪酬、考核、干部管理、文化、党建等方面中，哪些需要进行统一的标准化，哪些地方允许差异化的存在。在梳理各地差异性与特殊性后，对海外员工用工类型及岗位关键度进行合理合规分类，建立管控差异化管理制度以及差异化用工策略。

经营模式差异化

“出海”国企想要把海外业务做强做优做大，不可全盘照搬企业自身在国内的经营模式，而是要根据所在国家实际业务情况敏捷调整经营模式。对于业务规模较大，管理准备度好的市场，采用在业务端相对授权的模式，加大业务对人力资源的牵引，人力资源职能强调对当地市场的服务和赋能，甚至拓展出服务交付中心辐射周边国家和地区。具备战略重要性，发展潜力高的国家，也可以缩小其和国内总部之间的沟通决策链条，作为一个“区域”在核心事项上和总部直接汇报，快速达成决策推进执行。

干部管理差异化

在海外开展干部管理工作时，要从思想和活动上以内外有别、因地制宜为原则，积极探索海外干部管理的规律。通过搭建数字化平台，不断扩展海外干部管理功能，依托多终端载体面向海外干部提供集团部署、基层动态等一站式服务，同时应用数字化学习模式开展干部学习培训，从而加强干部队伍建设，培养一批优秀的海外干部。

系统建设差异化

摸清家底，对“出海”国企组织架构、绩效管理体系和人才管理体系进行优化，从而建立国际化系统方案，支撑中国总部和海外当地业务管理制度；建立全球推广模板，统一管理标准；在全球推广模块下建立“因国施策”业务规则及系统方案；多语言解决方案，保证每个国家的操作语言需求和数据需求；文档标准化，为后续海外推广提供有力的项目管理支持。

03

制定管理制度，管准国有企业在外资源

对于管理在国内，经营在海外的“出海”国企，实行管办分离，落实监管体系，通过数字化手段对出海在外的人、事、物、财、资进行精准的管理尤为重要。

管准人事数据

随着各国数据安全、隐私保护相关安全法规的出台和不断优化，在严格的数据合规管控下对数据进行准确地收集、管理和分析成为“出海”国企的关注点。对于与人事相关数据，需要根据所在国的个人数据保护制度界定个人数据的内涵和边界，建立数据管理制度以满足数据跨境流动的管理需求，对于不同维度的数据进行分类明确管理重点，同时通过对出境人数、签证管理等方面对数据进行进一步监管及相互佐证。

管准管理报表

对年报、月报、快报、监管报表等建立标准化报表模板，通过规范统计口径明确出海不同国家的国企人员类别、从业人数、福利项目、人工成本等计算逻辑，提高报表统计的准确性；规范提报口径，可以以法人公司为统一单位提报数据，提高报表统计的精确度。针对不同管理重点的数据对提报的周期进行严格划分，确保海外子公司和集团、主管部门进行长期按期汇报沟通。

建立海外人力资源管理中心，是众多“出海”国企的常用方式，这些管理中心设置在中国香港，或新加坡等地，作为第二总部汇报给国内总部，可以俯瞰全球业务，依托国际化的本土人才，做好海外机构的人力资源管理甚至文化宣贯。

建立集成化海外管理中心

由于拉通总部职能流程长（距离远、时差），缺乏当地专业知识，存在语言和文化障碍，导致决策速度慢，决策效果差，可以通过集约的方式提升海外业务和人员管理效率，同时根据海外政策法规要求，在海外建立中心，更容易满足如数据安全、用工合规方面的要求。

集成化海外管理中心选址

在建立集成化海外管理中心有多种选址考量点，需要尽可能多地辐射足够多业务量、对公司业务有重要的战略意义的地区，优选财会、IT、HR等专业能力资源丰富的地区，在形成全球覆盖（如3个地区确保24小时；5个地区确保五大核心语种等）的前提下优选用工成本较低的地区。

数字化系统赋能

通过战略管控、业务调研、流程重组等形式定位“出海”国企信息化需求，在数字化实施的过程中需要充分调动海外公司相关业务方的参与程度，基于当地业务需求和管理现状对标准模板进行针对性调整，通过分级管控方式管理服务请求，利用数字化系统搭建海外高性能团队，提升国际业务管理水平。

时间、空间的限制在一定程度上局限了“出海”国企的管理力度和时效性，因此在管住、管好、管准的基础上，还应借助数字化能力建设，建立管理标准，遵循“大方向，大原则”，明确关键少数特征，允许文化差异存在，搭建满足管控要求并“因国施策”的人力资源数字化系统。

管控难点

海外子公司的不同背景，以及总部对海外子公司的管控力度差异导致业务规范性不一致。

各海外公司限于发展阶段不同，职务职位体系差异较大。

员工信息分散凌乱，限于各地法律不能做到共享互通。

存在多个HR管理系统，需要从各个角度考虑系统去留和未来协作关系。

海外公司大多处于手工操作阶段，不具备成文的业务流程。

应对策略

承接整体战略目标，基于整合业务体系的思路，进行业务体系、系统解决方案的整体设计。

建议在全球推行统一的职务体系，以便在此基础上进行相应人员管控和数据分析。

从业务分析管控角度出发，明确全球管控字段，对全球业务进行有效支撑。

针对各海外公司的业务要求和法律法规，进行系统分类分析，明确系统的关联关系和去留。

建立标准业务流程及对部分流程进行定制化。



在经济全球化时代，“走出去”的国企要进一步把国内成熟的管理模式因地制宜地转化成切实的国际竞争力，利用创新的人力资源管理理念及数字化手段，从制度、体系、信息建设等方面系统地构建“出海”国企人力资源管理体系，全面有效地支撑海外业务高质量地发展。

系列文章回顾：

[【国企改革观象台】人力资源数字化建设：顺应数字经济发展趋势，建设赋能型人力资源系统](#)

[【国企改革观象台】数据治理先行，保驾护航大型集团化国有企业人力资源数字化建设](#)

[【国企改革观象台】大型集团化国有企业人力资源数字化建设的解决之道](#)

[【国企改革观象台】蓝图规划，引领人力资源管理数智重塑](#)



如需了解更多关于本专题的详情，请与以下专家联系：

陈静

普华永道中国国企业务主管合伙人
电话：+86 (10) 6533 2067
邮箱：jim.chen@cn.pwc.com

于晨

普华永道中国人才和组织咨询主管合伙人
电话：+86 (10) 6533 2685
邮箱：johnny.yu@cn.pwc.com

龚小北

普华永道中国北区国企业务服务合伙人
电话：+86 (10) 6533 7127
邮箱：tony.gong@cn.pwc.com

张婉

普华永道中国人才和组织咨询总监
电话：+86 (10) 6533 7856
邮箱：vickey.w.zhang@cn.pwc.com

黄铭

普华永道中国人才和组织咨询总监
电话：+86 (10) 6533 5765
邮箱：matthew.m.huang@cn.pwc.com

宋广瑞

普华永道中国人才和组织咨询高级经理
电话：+86 (411) 8379 1886
邮箱：alex.g.song@cn.pwc.com

赵光鹏

普华永道中国人才和组织咨询高级经理
电话：+86 (411) 8379 1645
邮箱：peter.g.zhao@cn.pwc.com



■ 长按识别查阅往期专栏文章 ■



【国企改革观象台】专栏

秉承“解决重要问题、营造社会诚信”企业使命，普华永道中国于官方公众号“普华永道”上设立【国企改革观象台】专栏，分享在国企服务过程中的经验、观察和理解。专栏文章涵盖国企混改、数智时代、风险防范、战略引领和投资管理等方面。

© 2022 普华永道版权所有。普华永道系指普华永道在中国的成员机构、普华永道网络和/或其一家或多家成员机构。每家成员机构均为独立的法律实体。详情请见 www.pwc.com/structure。

免责声明：本微信文章中的信息仅供一般参考之用，不可视为详尽说明，亦不构成普华永道的法律、税务或其他专业建议或服务。普华永道各成员机构不对任何主体因使用本文内容而导致的任何损失承担责任。

您可以全文转载，但不得修改，且须附注以上全部声明。如转载本文时修改任何内容，您须在发布前取得普华永道中国的书面同意。