

《业务出海背景下人力资源的作用和价值体现调研报告》解读

黄妍 BIPO全球用工方案总监

2023年5月17日



黄妍

BIPO全球用工方案总监

拥有超过14年中外资企业人力资源薪资福利、国际派遣及海外用工等多模块实操经验，善于根据不同企业痛点提供解决方案。

- 曾在英国就读并获得MBA(人力资源管理)学位
- 曾任MNC、FinTech等世界500强企业Mobility、SSC海外负责人
- 曾为大型国央企、中外资企业(国投电力、宝武集团、中海油、川开实业、京东方、YY语音、蜂巢能源、宁德时代、Aggreko、孔泰斯、OKEx、Weshare、SUEZ、Sinostruct、长安汽车、上汽集团、沃比医疗、医渡云、米哈游、Crazy Maple Studio、LNXESS、Tele-Sight、Ferrari、Bilibili、瑞幸等)提供培训或咨询服务
- 曾出席新加坡经济发展局、上海美商会、新加坡工商联等活动担任分享嘉宾



服务和模型



全球化

- 支持中国企业出海、外派
- 协助企业设计全球用工解决方案



数字化

- BIPO HCM系统解决方案 (包含 HRMS, Athena BI 以及Butter) 助力企业离岸用工管理
- 多语言在线进行员工数据、入转调离、薪酬报表(含电子工资单)、考勤和休假管理



合规化

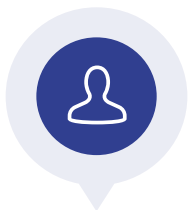
- 用工管理
- 薪资核算
- 签证许可
- 隐私数据

按需赋能服务，数据管理员工

BIPO日前已为诸多中国企业“走出去”提供海外落地服务和为中外资企业提供全球用工解决方案。通过招聘当地优秀人才，形成覆盖各地的专业服务网络。

无论客户公司**是否在海外拥有企业实体或在当地是否有HR管理员工**，我们都可以按需赋能提供包括海外人员招聘及派遣，各类HR日常运营外包，当地HR法律咨询，以及合规性管理等整合一站式服务，助力企业在海外布局 and 全球派遣过程中实现人力资源的合规和高效管理以及成本管控。

在境外未设立公司



名义雇主(EOR)



合规咨询



本土沟通



工签办理

在境外已设立公司



多国薪酬计算



合规咨询



本土沟通



工签办理

Service As Your Order, Data to Manage People



目录

01. 出海调研报告研究背景

02. 出海调研报告研究框架

03. 参调企业数据概览

04. 企业出海概述

05. 影响中外企出海因素

06. 中企出海痛点

07. 后疫情时代用工趋势

08. 数字化赋能海外人力资源管理

1. 出海调研报告研究背景



「业务出海背景下 人力资源的作用和价值体现调研报告」

Payroll & People Solutions
to Manage your Global Workforce

业务出海背景下 人力资源的作用和价值体现调研报告

The Role and Value of Human Resources
in the Context of Business Marching the
International Market

调研主办方



联合主办方



© 版权声明：本报告所有版权均归BIPO所有。未经授权，任何个人或单位不得擅自复制或传播本报告内容。如有侵权，我们将依法追究法律责任。

© Copyright ownership belongs to HR Excellence Center & BIPO. Reproduction in whole or part without prior written permission from HR Excellence Center & BIPO is prohibited.

1. 出海调研报告研究背景

2023年伊始，随着各国出入境新政策落地，COVID-19全球疫情影响弱化，供应链逐渐恢复，越来越多的中国企业主动或者跟随出海大潮，寻求更广阔的发展机会与市场。

在国际形式、文化差异、政策法规等多种因素影响下，出海企业或多或少出现了“水土不服”的现象，发展缓慢、效率低下甚至出现多重经营风险，成为市场的“弃子”。企业需要保持对本土市场的高度敏捷性，规避海外经营存在的风险点，增强整体的经营韧性。

BIPO联合智享会开展了此次《业务出海背景下人力资源的作用和价值体现报告》，基于企业出海的发展现状，从出海推进和跨国经营管理、出海人才的获取、派遣员工及海外员工管理及安置、供应商角色作用与选择最主要的四个挑战着手逐一分析。

2. 出海调研报告研究框架



2. 出海调研报告研究框架

关注本报告，您将获得：

● 出海发展现状

1. 出海企业整体情况、发展阶段以及目前存在的挑战
2. 企业出海的主要原因以及海外用工情况

● 出海推进和跨国经营管理

1. 企业出海前的准备动作、对当地市场进行调研的方法和主要调研内容
2. 跨国管理的主要模式以及海外当地 HR 的职责范围和主要汇报对象

● 出海人才的获取

1. 出海企业有关国际化人才的整体规划
2. 出海企业获取国际化人才的主要渠道和人才类型

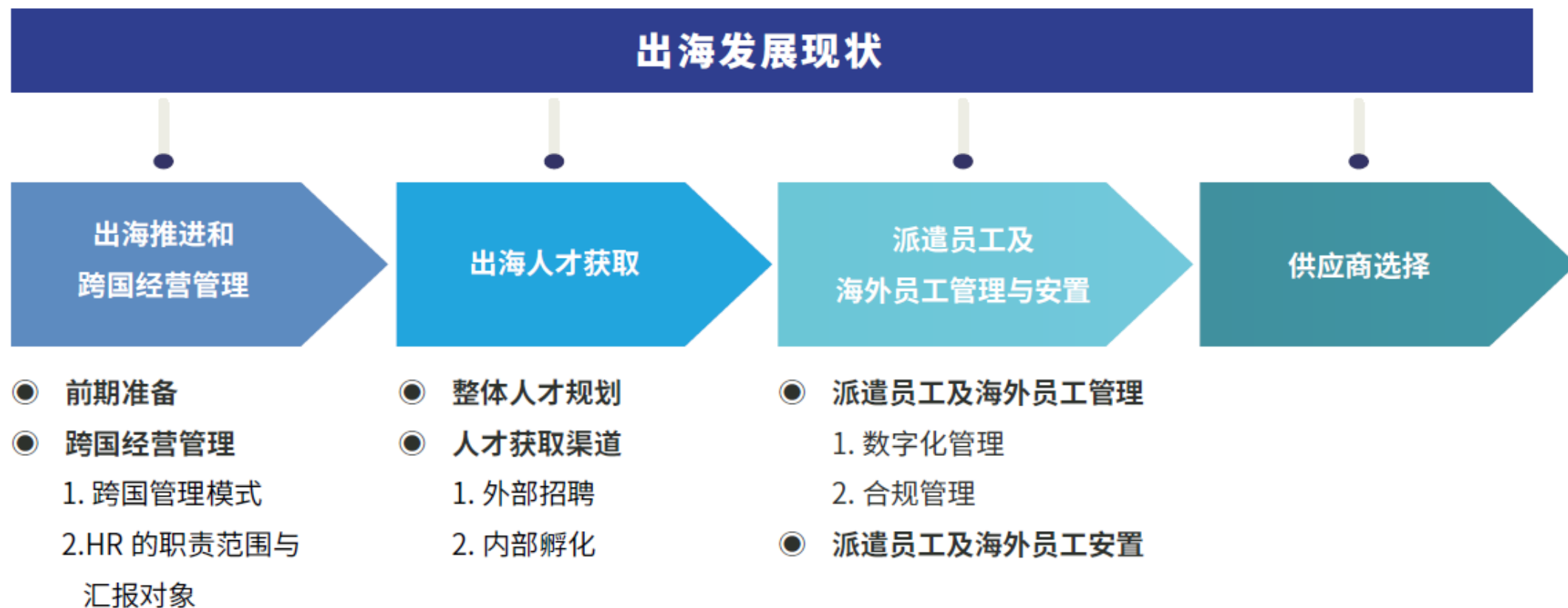
● 派遣员工及海外员工管理与安置

1. 企业所拥有的派遣员工及海外员工的安全、高效管理
2. 出海企业对于派遣员工与海外员工回国职涯安置的主要问题和解决方案

● 供应商选择

1. 出海企业选择供应商合作时的主要参考标准

2. 出海调研报告研究框架



3. 参调企业数据概览



3. 参调企业数据概览

参调企业的所有权性质为 (N=208)

外商独资 (包括港澳台)	24.14%
中外合资	9.66%
国有企业	13.79%
私营或民营企业	51.72%
其他	0.69%

贵公司目前国内业务的发展阶段为 (N=208)

初创期, 业务仍处于起步阶段	11.03%
快速发展期, 业务规模迅速扩大	25.52%
稳定期, 追求在某些业务领域站稳脚跟, 持续深耕, 维持一定的市场份额	35.17%
转型期, 在业务长期维持稳定后, 亟需寻找新的突破点与业务新契机	28.28%

贵公司在中国大陆的员工数量为 (N=208)

少于 499 人	22.76%
500 人到 999 人	15.17%
1000 人到 2499 人	11.03%
2500 人到 4999 人	12.41%
5000 人到 9999 人	17.24%
10000 人到 30000 人	15.17%
30000 人及以上	6.21%

3. 参调企业数据概览

说明：N=208（所有参调企业）

参调企业所处的主要行业为（N=208）

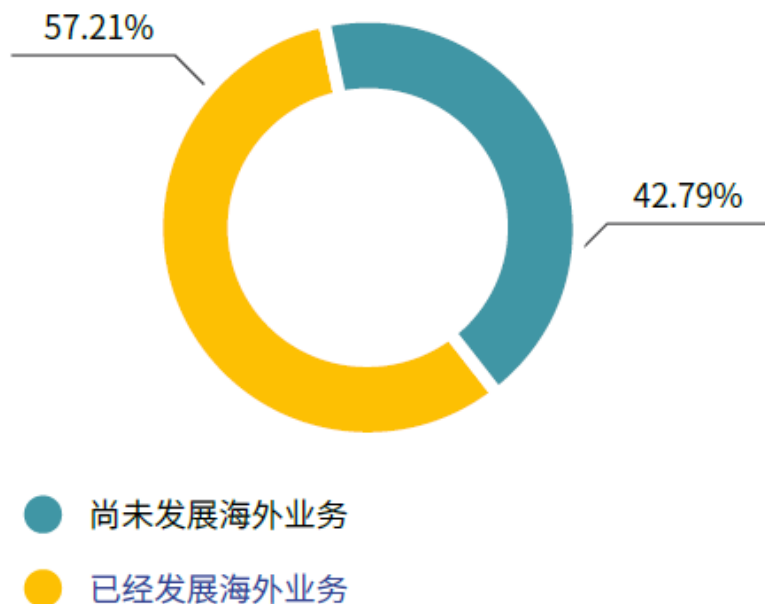
耐用消费品	1.38%
快速消费品	6.21%
生命科学（如医药，医疗器械等）	11.72%
汽车及零部件	11.72%
互联网与游戏业	6.90%
IT 信息技术，半导体及通讯	10.34%
零售业与电子商务	4.14%
金融服务（如银行，保险，财富管理等）	8.28%
机械制造	6.21%
化工与石化	5.52%
电子电气	4.14%
运输及物流	4.14%
能源动力	4.83%
专业性服务（如法律，公关，教育等）	6.21%
房地产业	2.07%
建筑业	1.38%
住宿与餐饮业	1.38%
文化、体育和娱乐业	3.45%

4. 企业出海概述



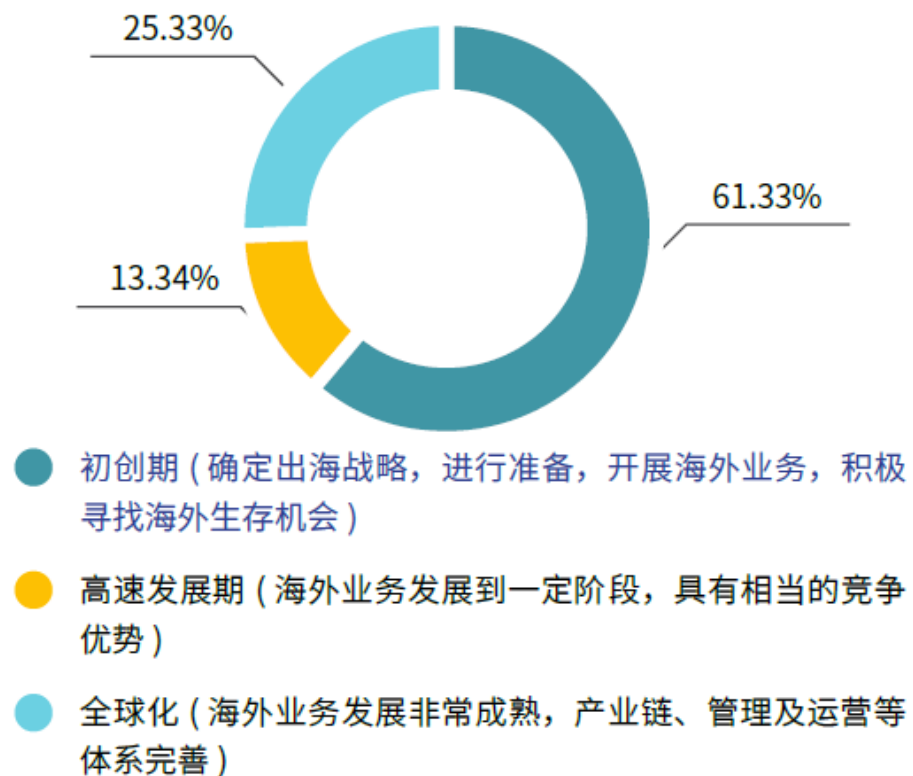
4.1 企业出海发展现状

图表 1：当前贵公司的出海现状是 (N=208)



说明：N=208 (所有参调企业)

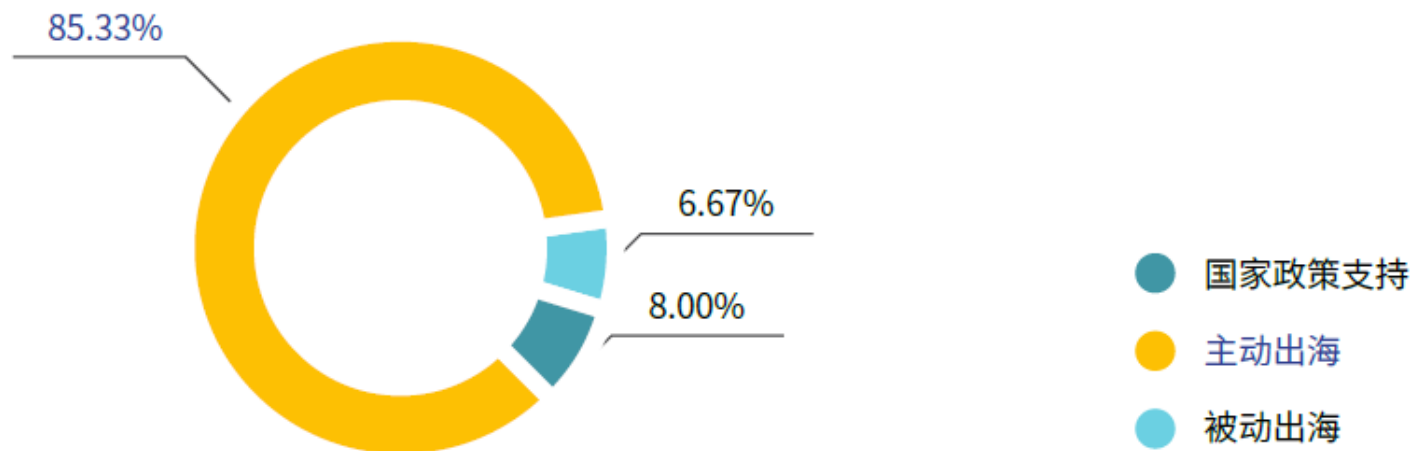
图表 2：贵公司目前出海的发展阶段为 (N=119)



说明：N=119 (已经出海的参调企业)

4.1 企业出海发展现状

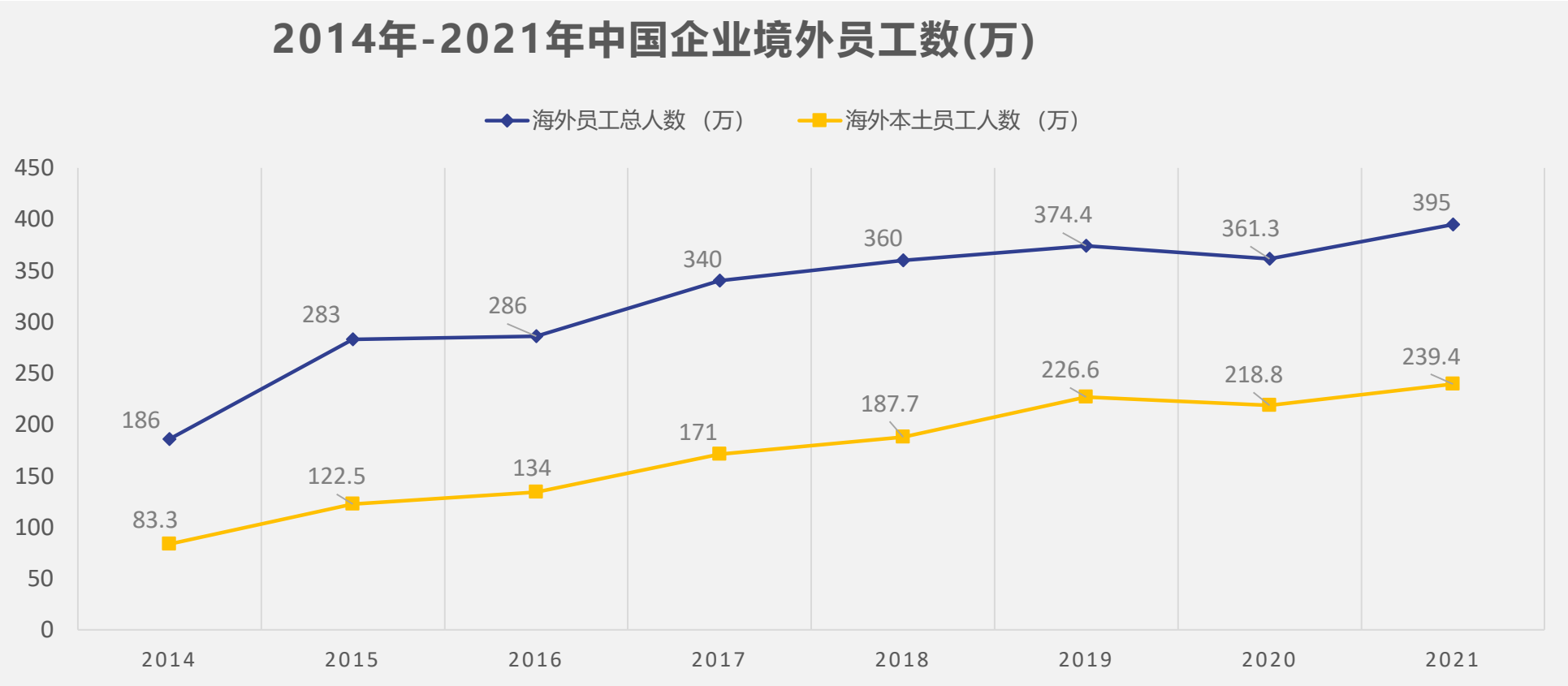
图表 4：贵公司选择出海最主要的原因是什么 (N=119)



说明：N=119（已经出海的参调企业）

中企出海概述

- 2014年至2021年：国际工程项目、生产制造、零售、互联网、医疗、数据云、AI、交互式产品、租赁和商务服务、金融类直接/共同投资、收购海外企业等。
- 下图数据摘自商务部、统计局和外汇管理局联合发布的《中国对外直接投资统计公报》。



4.2 出海企业设立海外机构情况

图表 5：不同发展阶段下企业海外分支机构 / 代表处 / 工厂的设立情况（N=119）

	设立海外分支机构 / 代表处 / 工厂	未设立海外分支机构 / 代表处 / 工厂
初创期	63.04%	36.96%
高速发展期	80.00%	20.00%
全球化	84.21%	15.79%

说明：N=119（已经出海的参调企业）

图表 6：未设立海外分支机构 / 代表处 / 工厂的出海企业不同出海发展阶段下的海外用工方式（N=35）

	总部派遣员工为主	供应商代雇佣为主
初创期	41.18%	58.82%
高速发展期	50.00%	50.00%
全球化	100.00%	0.00%

说明：N=35（未在海外设立分支机构 / 代表处 / 工厂的参调企业）

4.2 出海企业设立海外机构情况

 随着出海发展阶段的日益成熟，企业在丰厚的资金、丰富的自身发展经验的支持之下，更倾向于在海外设立分支机构等实现“本地化”运营

随着出海发展阶段的日益成熟，企业对海外市场越发熟悉，也积累了足够的准备资金与丰富的发展经验，因此企业更加倾向于在海外设立海外分支机构 / 代表处 / 工厂，实现集中控制，进行精细化管理，各机构更能够基于当地情况加速“本地化”进程，推进当地业务更上一层楼。

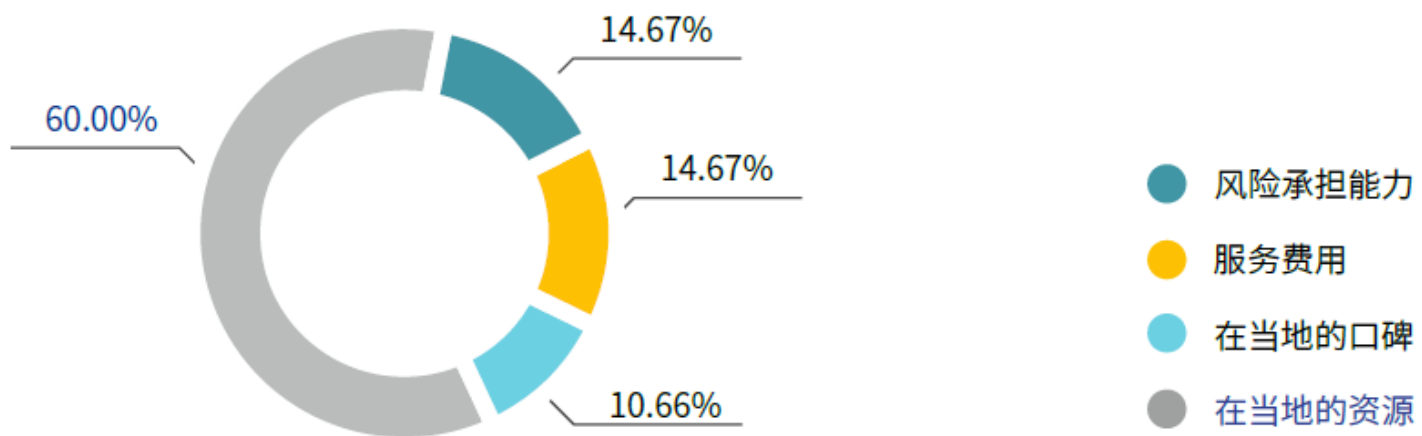
 出海发展前期，近六成的参调企业会通过 EOR 的方式来降低人员外派成本与管理成本

出海企业想要开设分公司，需要足够的资金与当地运营团队，资金支撑极其重要。除此之外，海外分公司的设立牵涉到较多合规问题，不管是雇佣还是税务，都存在着管理风险。

因此，除了大部分拥有足够资金、做好充分准备的企业，在出海初创期，选择不设立海外分支机构 / 代表处 / 工厂的参调企业中，近六成参调企业会通过 EOR 的方式来解决人力管理的相关问题。

4.3 供应商选择考量因素

图表 37：出海项目选择供应商时最主要的考量因素是 (N=119)



说明：N=119（已经出海的参调企业）

4.3 供应商选择标准

供应商选择

● 选择标准

除了普遍提到的成本价格外，企业主要从以下维度考量：

» 风险承担能力

能够帮助做好用工的风险预警以及风险发生以后的风险处理。

» 经验与资质

从成立时间、服务经验角度考量，特别是对于一些追求“短”、“频”、“快”的出海企业来说，其更需要关注供应商在海外当地发展的经验、整体资质，从而帮助自身在海外当地的迅速、安全发展。

» 服务范围与服务质量

选择供应商时需要关注供应商的服务范围、服务模块、本地化程度，降低不同国家使用不同供应商带来的管理复杂程度，保证出海反馈速度以及政策理解度。

» 现有客户规模

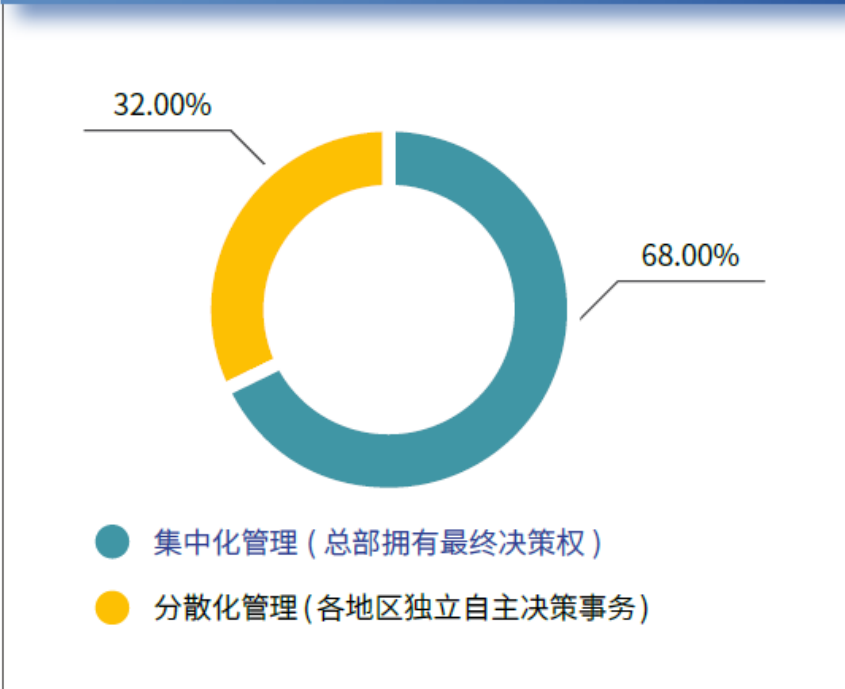
在不触及敏感信息的基础之上，企业可以去了解供应商所服务的现有客户群体和规模，对标同行企业，缩小选择范围。

5. 影响中外企出海因素



5. 1 企业跨国管理模式

图表 11：贵公司跨国管理的主要模式是 (N=119)



说明：N=119 (已经出海的参调企业)

图表 12：贵公司跨国集中化管理的主要类型是 (N=81)



说明：N=81 (采取集中化跨国管理模式的出海参调企业)

5.2 影响中外资跨国企出海因素

中资跨国企业：

出海初期多为财务控制型、运营控制型。即总部控制财务预算(包括人员成本和HC审批)、平台赋能运营，其他事务各地区自主决策。

1. 转移过剩产能，寻找双赢出路
2. 避免内卷，开拓海外新市场/新业务模式
3. 被诸多海外投融资机会吸引

外资跨国企业：

体系成熟，多为战略控制型。即总部控制整体的经营战略，各地区完成指标，其他事务自主决策。

1. 全球一体化向多元本地化转型
2. 降本增效：
 - ✓ 职能部门(IT、财务、人力资源等)外包
 - ✓ 寻找更为廉价的劳动力市场

5.2 出海前期准备

前期准备

● 调研内容

1. 分析**竞争对手出海概况**
2. 了解当地**政府与中国的关系**
3. 研究**出海国家的政策法规**，包括劳动法、税法等内容
4. 明晰各国**用工政策、用工特点**
5. 了解当地的**语言环境**，包括官方语种、常用语种等
6. 考虑当地的**文化概况**，分析当地文化与中国文化之间的差异
7. 研究出海国家的**人才市场**，明晰当地招聘配比、招聘难度
8. 了解各大企业在该地区遇到过的**问题**、利用了哪些**资源**等，梳理出**注意事项以及可利用渠道**
9. 了解当地**市场规模以及主要客户群体**
10. 了解当地**物流发展情况**
11. 针对不同的国家判定**运营成本**，从而明晰高成本国家与低成本国家、高营收国家与低营收国家的定义，进行成本管控

● 调研渠道

1. 同行交流
2. 官网查询政府政策等信息
3. 参与研讨会
4. 第三方专业机构
5. 行业协会 / 商会

6. 企业出海痛点



6.1 企业出海人力资源方面的主要挑战

图表 3：贵公司目前出海项目中人力资源方面的主要挑战有 (N=119)



说明：N=119（已经出海的参调企业）

☞ 大多数企业都面临着出海人才获取、员工管理、平台 / 系统支持、供应商选择等问题，其中七成以上参调企业认为岗位要求高与招聘渠道有限等造成了人才获取难

超半数的参调企业表示，人才获取与管理、系统支持、供应商合作等都存在着不少问题，对追求高效、安全发展的企业来说，这些问题的解决迫在眉睫。因此我们也会在后面一一分析几大问题并提出可行性建议。

其中，七成以上的参调企业表示，出海需要国际化人才帮助自身开拓海外市场，管理海外团队，可以说人才是出海企业最首要、最关键的存在。但是国际化人才本身岗位要求较高，且获取渠道有限，因此更难搜寻到合适的人才。

6.2 中企出海痛点

五大痛点

6.2.1 经营资质vs.雇人资质

6.2.2 语言文化差异(招、雇、管)

6.2.3 照搬中国管理模式

6.2.4 签证许可合规问题

6.2.5 隐私数据合规问题

6.2.1-1, 企业经营资质

注册实体前准备如下:

1. 实体注册
 - 审核材料
 - 审批时间
2. 认证要求
 - 是否需要双认证?
3. 牌照申请
 - 审核部门
 - 审批时间



6.2.1-2, 企业雇人资质

雇主雇人前准备如下:

以新加坡为例

1. 企业向会计与企业管理局(ACRA)注册, 获取单一机构识别(UEN)号码
2. 注册CorpPass认证授权服务与新加坡政府机构, 如内陆税务局(IRAS), 人力资源部(MOM)及公积金局(CPF)进行线上交易。
 - 企业密码管理员账户(CorpPass Admin)
 - 企业密码副管理员账户(CorpPass Sub-Admin)
 - 企业查询用户账户(The CorpPass Enquiry User Account)
 - 企业密码用户账户(The CorpPass User Account)
3. 申请CPF CSN编号



6.2 中企出海痛点

6.2.2 语言文化差异

- 中文、英文、当地语言
- 和亚太、欧洲、中东、北美、拉美、非洲员工沟通方式各有不同
- 总部人员管理主系统单一语言导致海外员工、国际派遣员工无法使用
- 文化差异、风俗禁忌

➤ 解决方案

- 增设海外员工管理平台/模块, 加速数字化进程
- 业务考察/城市巡游、语言培训、跨文化培训

6.2 中企出海痛点

6.2.3 照搬中国管理模式

- 个人微信沟通工作事宜
- 随时回复工作信息、休假、公共假期时带电脑
- 强势文化输出、复制总部组织架构到海外机构并不适用
- 干部空降到当地拓展业务，不熟悉运营环境和商务惯例
- 派驻总部HR到海外管理员工不熟悉境外法规政策、和本地员工沟通不顺

➤ 解决方案

- 工作/生活平衡、员工支持平台(EAP)
- 运用海外常用软件进行工作、商务交流(如右图所示)
- 搭建当地语言的企业海外网站宣传产品服务及企业形象，打造雇主品牌
- 适当雇用海外本地/国际人才，构建本地全球化团队
- 借助资深服务商代理海外人事服务、进行法规政策解读和用工管理咨询



6.2 中企出海痛点

6.2.4 签证许可合规问题

- 持非工作类签证/许可工作
- 签证/许可申请材料不真实
- 各国签证政策收紧、申请困难
- 没有足够的资质协助外籍人员申请工作签证/许可

➤ 解决方案

种类	门槛	宗教因素	性别差异
短期(3-6个月)-通常为商务签	薪资门槛	是否建交	女性特殊要求
中期(12-24个月)-通常为工作签	学历和资质门槛		
长期工作/居留许可	工龄门槛		
永久居留(绿卡)	司龄门槛		

6.2 中企出海痛点

6.2.5 隐私数据合规问题

- 本地员工数据未存储在本地服务器
- 招聘、雇佣(入转调离)、管理员工未遵循各国隐私数据合规要求
- 海外人员信息任意传输到境内总部(邮件、微信)
- 中企收购欧洲公司后，总部无法获取境外员工信息(如以GDPR不合规为由拒绝提供)

➤ 解决方案

- 增设海外员工管理平台、海外业务流程监管平台
- 相关法规政策知识储备并及时更新相应的文件模板(如招聘、入职、离职及供应商等)

7. 后疫情时代用工趋势



7. 后疫情时代用工趋势

01 Trend

工作时间缩短&弹性工作制

1. 员工缩短每周工作时间；或
2. 施行A/B轮班制度员工轮流至办公室工作。

灵活用工常态化

企业与本地和海外自雇人士(Self-employed)、独立承包商(Independent Contractor)、自由职业者(Freelancer)签署服务协议或通过代理中介(Agency of Record)管理和对其服务进行跨境支付。

02 Trend

7. 后疫情时代用工趋势

03

Trend

人员管理主系统+辅助平台

- 1.主系统：不变或进行二次开发；
2. 辅助平台：即插即用式嵌入单一/多模块服务平台管理海外员工、国际派遣员工及业务流程监管。

共享中心搭建和数字化管理

1. 职能部门共享中心：如IT、财务、人力资源等
2. 共享文档管理中心：在线团队协作。
3. AI初筛候选人简历/完成初面、招聘平台对接人员管理主系统办理线上入职手续
4. 数字化员工(如AskHR)
5. 机器替代人工、线上替代线下(如eHR系统办理员工转调离流程审批、电签文件)。

04

Trend

7. 后疫情时代用工趋势

05 Trend

差旅管理降本增效

1. 降低成本：整合商旅资源，降低采购成本，制定差旅标准，规范员工预订行为。
2. 提高效率：一站式采购，简化出差申请、差旅审批、差旅报销的流程。

居家办公、远程办公常态化

1. 居家/远程办公地址和公司注册地址/工作场所不同。
2. 用工形式自单一国家/地区拓展至全球范围。

06 Trend

8. 数字化赋能海外人力资源管理



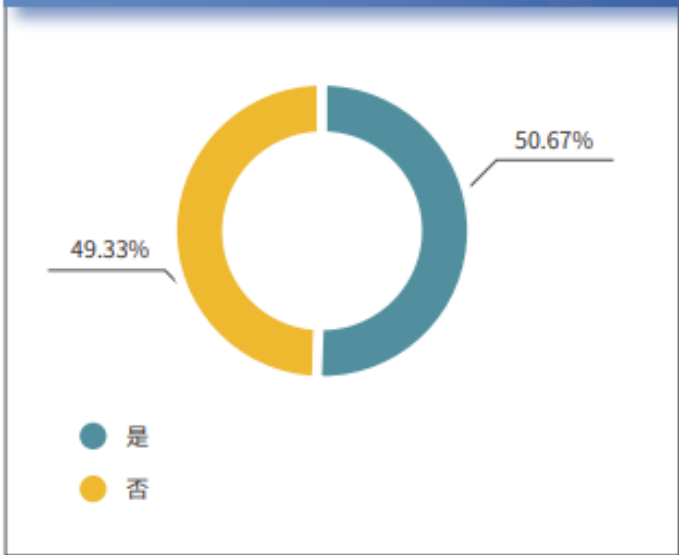
共享服务中心和数字化平台覆盖率

图表 31：不同出海发展阶段下企业共享服务中心（SSC）或类似职能部门的服务区域为（N=119）

	仅中国地区（含港、澳、台）	中国地区（含港、澳、台）+ 海外各地
初创期	91.30%	8.70%
高速发展期	70.00%	30.00%
全球化	78.95%	21.05%

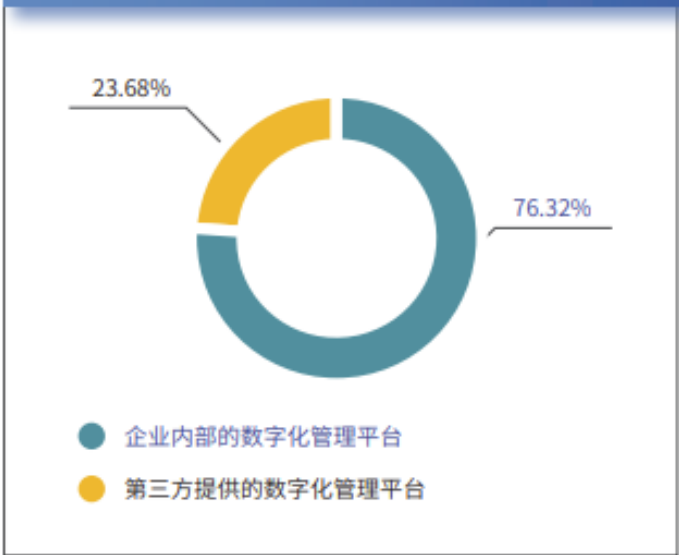
说明：N=119（已经出海的参调企业）

图表 32：贵公司是否上线自助平台（N=119）



说明：N=119（已经出海的参调企业）

图表 33：贵公司上线自助平台主要是（N=60）



说明：N=60（上线自助平台的出海参调企业）

示例一、国际派遣人员管理和常设机构风险规避



国际派遣人员International Mobility Assignee

指受雇于母国领土上有经营场所的雇主，依其雇佣关系被雇主派往他国领土上为该雇主工作的人员；反之亦然。

常设机构风险Permanent Establishment Risk

各国/地区地方税务局可能将在其法律辖区经营的公司视为**固定营业场所**。如果某家公司被确定为固定营业场所，根据当地纳税法规和公司作为常设机构的活跃时间，该公司在该国家/地区赚取的任何收入都符合纳税条件。

- 聘用的人才，将其产品或服务、创意和交易转化为公司收入而做出贡献
- 代扣代缴员工收入所得税和法定福利/社会保障税
- 以无固定/固定期限合同聘用经常在国外长期工作的人才，形成“长期工作场所”
- 从在同一国家/地区运营的客户处获得付款，并因此代扣代缴税费
- 与当地企业签订合同并从中获利

国际派遣人员管理

N1

签证和搬迁

1. **派遣人员各国停留天数统计**
2. **签证**
 - 签证类型
 - 签证门槛
 - 特殊规定
3. **搬迁**
 - 携家庭成员搬迁或个人物品
 - 空运货物/海运货物/超重行李
 - 宠物
 - 限制、禁止运输物品
 - 海关申报

N2

风险和保险

1. **风险**
 - 自然灾害
 - 治安风险
 - 罢工
 - 疾病
 - 特殊习俗、禁忌
 - 运营/商务风险
2. **保险**
 - 差旅保险
 - 医疗保险、补充医疗保险
 - 主险、意外身故和意外残疾保险

N3

文化和协助

1. **城市&文化指南**
 - 业务考察/城市巡游
 - 语言培训
 - 跨文化培训
2. **租房**
 - 服务式公寓
 - 私人公寓/住所
 - 营地
3. **租车**
 - 带司机
 - 仅车(驾照翻译、公证、换发)

N4

汇率管理

1. **汇率换算方法**
 - 每月第一日或最后一日中国银行折中价
 - 外汇管理局
 - 企业Treasury/外币投资部制定换算标准
2. **汇率调整手段**
 - 通胀严重国家建议统一货币
 - 按过去30/60/90天平均汇率
 - 如汇率变动超过+/-10%，则及时调整国际派遣员工福利

国际派遣人员分类

01

短期派遣 Short-Term Assignment

- $\leq$ 六(6)个月, 或根据母国(home)和派驻国(host)之间签订的双边税收协定和当地个人所得税法纳税居民规定
- 遵循home还是host的公共假期? 是否有签证豁免协议
- 派遣福利: 生活补贴、交通补贴、住宿、差旅保险

02

长期派遣 Long-Term Assignment

- $>$ 六(6)个月, $\leq$ 二十四(24)个月
- 是否保留home社保/强制保险? home和host之间是否有社保豁免协议?
- 派遣福利: 派遣津贴、生活补贴、交通补贴、住宿、到岗、离岗津贴、体检、疫苗注射、核酸要求、(团体)商业医疗保险、探亲假等

03

永久调动 Permanent Transfer

- $>$ 二十四(24)个月
- 根据host本地市场薪资福利
- 当地雇佣相关保险

示例二、招聘流程标准化管理和提升入职办理效率



招聘

设定KPI：各国/地区相同项目+各国/地区差异化项目

流程SOP

隐私数据合规

和入职平台对接

入职

和招聘平台对接

流程SOP

隐私数据合规

入职清单和文档：各国/地区相同项目+各国/地区差异化项目

人才渠道获取 - 外部招聘

图表 21：企业不同出海发展阶段下外部人才招聘主要是在 (N=116)

	中国本地招聘 (含国内校招、国内社招等)	海外当地招聘 (含海外校招、海外社招等)	中国本地招聘与海外当地招聘结合
初创期	28.89%	31.11%	40.00%
高速发展期	30.00%	70.00%	0.00%
全球化	22.22%	50.00%	27.78%

说明：N=116（采取了外部招聘的人才获取方式的出海参调企业）

人才渠道获取 – 内部孵化

图表 27：从层级上看，不同出海发展阶段下企业内部孵化的对象主要倾向于（N=84）

	关键人才	批量性输出，如管培生
起步期	83.87%	16.13%
高速发展期	83.33%	16.67%
全球化	93.75%	6.25%

图表 28：从专业方向上看，不同出海发展阶段下企业内部孵化的对象主要倾向于（N=84）

	管理型人才	技术型人才
起步期	64.52%	35.48%
高速发展期	83.33%	16.67%
全球化	75.00%	25.00%

说明：N=84（采用内部孵化的出海人才获取方式的参调企业）

招聘流程SOP



示例三、不适合完全数字化的人力资源业务

多样性，可标准化内容少、需反复沟通、与政府机构对接、频率低的业务，如：

- 人才测评
- 培训需求汇总
- 离职访谈跟踪
- 员工手册制作、更新
- 员工体检管理

合规管理外包模块

图表 30：贵公司合规管理中主要是将哪些模块进行外包（N=17）



说明：N=17（合规管理模块中引入第三方外包服务的参调企业）

示例四、不适合全权外包的人力资源业务

敏感、涉密或第三方无法独立完成的业务，如：

- 起草薪酬福利政策
- 制定公司制度
- 进行绩效考核

THANKS



黄妍

BIPO全球用工方案总监

bipo.gms@biposervice.com

