

# 中国风电企业“走出去”的人力资源管理风险与防范研究

董含露, 曾卫容, 潘世文, 朱逢时\*

株洲时代新材料科技股份有限公司, 湖南株洲 412007

**摘要 :** 随着我国风电企业国际化进程的不断推进, 走出国门的道路上会遇到各种挑战, 面临的风险也不容小觑。其中, 有效应对和规避人力资源管理风险、提高风险防范能力至关重要。本文聚焦于人力资源管理, 回顾了中国企业“走出去”人力资源管理风险的理论基础与研究现状, 从海外子公司建设的各个阶段识别出人力资源风险, 并针对提出有效的风险防范应对措施。

**关键词 :** 风电企业; 海外; “走出去”; 人力资源管理风险

**中图分类号 :** F279.23

**文献标识码 :** A

**文章编码 :** 2023010172

## Research on Human Resource Management Risk and Prevention of Chinese Wind Power Enterprises “Going Global”

Dong Hanlu, Zeng Weirong, Pan Shiwen, Zhu Fengshi\*

Zhuzhou Times New Material Technology Co., Ltd. Zhuzhou, Hunan 412007

**Abstract :** With the continuous progress of China's wind power enterprise internationalization, they will encounter various challenges on the road abroad, and the risks they face can not be underestimated. Among them, it is very important to effectively deal with and avoid human resource management risks and improve risk prevention ability. This paper focuses on human resource management, reviews the theoretical basis and research status of Chinese enterprises “going global” human resource management risk, identifies human resource risks from various stages of overseas subsidiary construction, and puts forward effective risk prevention measures.

**Key words :** wind power enterprise; overseas; “going global”; human resource management risk

## 一、绪论

### (一) 研究背景

截至2023年10月底, 全国风电装机容量40400万千瓦, 同比增长15.6%, 连续13年位居全球第一; 风电新增装机容量3763万千瓦, 同比增加1617万千瓦。目前, 中国风电装机及发电量居于世界前列, 风电产业的整体发展水平较高, 已经具备了进军海外市场的实力。近几年, 中国风电发展清晰地呈现出技术快速进步, 产业迅速规模化、商业化的态势, 产业已经成熟。[2]在这样的基础上, “出海”能为行业发展带来更大的活力。国内市场相对饱和, 中国风电企业进军国际市场是必经之路。(席菁华, 2017)与此同时, 随着“一带一路”倡议的提出, 我国越来越多风电企业走出国门到海外投资建厂。金风科技股份有限公司在德国、美国、澳大利亚、巴西设立了全资子公司; 作为中国第一家在美国上市的风电整机制造企业, 明阳风电集团在海外融资战略取得了巨大成功; 中国船舶集团海装风电股份有限公司在美国全资设立海装(北美)公司。十余年间, 我国风电行业在“走出去”上取得

初步成效。基于对国内风电头部企业的深度观察, 我国风电企业“走出去”势在必行。

### (二) 研究意义

(1) 识别中国风电企业“走出去”面临的人力资源管理风险。本文充分考虑内部和外部因素, 对人力资源管理风险存在的原因进行分析, 从而进行风险识别, 有利于正视人力资源管理中的风险问题, 在海外人力资源管理中树立风险意识。

(2) 提出具体预警机制和应对措施。本研究根据不同的人力资源风险提出合理化建议, 积极探索人力资源管理中的风险管理模式, 切实防控风险, 提高人力资源管理的效能, 增强企业核心竞争力, 具有重要的现实意义。

## 二、中国企业“走出去”人力资源管理风险产生的原因

外部环境因素。杨娜(2019)提出受东道国政治、经济、法律、政策、文化等影响, 考虑到客观固有因素和信息不对称, 海

\* 作者简介: 董含露(1991-), 女, 湖南株洲, 硕士研究生, 株洲时代新材料科技股份有限公司从事投资管理, 研究方向为海外投资管理。

外人力资源管理面临更多的风险 [3]。例如，法律和政策变动具有不可预见和无法控制的特征，特别是在能源、基础设施投资等期限较长的领域，加之在低碳发展、能源转型的大背景下，各国国内能源法律法规或政策的修订频繁，东道国法律环境的稳定对海外人力资源管理风险影响重大。

内部复合型人才缺乏。由于语言、文化、体制等方面存在诸多差异，国际化人才的短缺导致企业无法深入了解项目所在国的政策、法律体系、市场特点等，会对海外人力资源管理活动的开展产生影响。项目所在国的政策、法律体系、市场特点等因素重要性高，如企业缺乏国际化人才，则无法有效挖掘投资标的国家的市场潜力，也不利于风险管控。

海外人力资源管理涉及到更多的工作内容<sup>[4]</sup>（肖辉，2013）。海外人力资源管理，要考虑构建系统化的机制，这个系统化机制，不仅包含人力资源通用各专业模块的内容，还包括其他海外人力资源独有的特点<sup>[5]</sup>，比如海外派遣人员的管理、海外本地员工的管理、针对性的员工培训与开发（Roberts，1998）、薪酬体系设计与国际税务筹划、跨文化的融合、劳工合规等内容。工作内容的复杂性将会带来“走出去”人力资源管理的不确定性和风险。

### 三、风电企业“走出去”的人力资源风险

#### （一）公司创业期

##### （1）人力资源规划风险

由于海外环境存在复杂多变的特点，风电行业人员供需预测和结构方面也存在较大的不确定性，或给企业带来人员供应困难或出现人力资源浪费和岗位配置不合理的情况。

##### （2）人力资源招聘和配置风险

目前风电企业员工通常拥有丰富的国内工作经验，但他们海外项目的经验是比较少的，他们如果外派很可能会盲目地将中国企业的管理方法移植到当地国家。人员本地化也存在一定弊端，如当地管理人员难以适应中资风电企业在文化和管理方面的风格及要求。

#### （二）公司发展期

##### （1）薪酬福利风险

中国风电企业“走出去”需要面对不同国家的社会文化与法律制度背景，薪酬激励容易照搬本国企业的做法，东道国员工不一定能适应，可能存在人才流失的情况。为兼顾公平，外派人员工资设计对于薪酬管理人员也是一种挑战。另外，不同国家薪酬制度不同，最低工资要求、社保规定、工作时间和加班规定、休假等，给国际薪酬管理带来挑战。

##### （2）人力资源管理制度风险

随着海外公司的逐步发展，如果没有一套成体系的人力资源管理制度文件，各项流程难以规范化，工作效率较低。特别是如果人员流动频繁，容易出现工作无法衔接的情况。海外子公司初期管理多采用中国企业国内的管理制度，假设没有深入了解所在国人力资源相关的法律法规，没有结合实际制定相应的人力资

源管理制度，粗放式管理导致属地化管理存在不足。

#### （三）公司成熟期

##### （1）外派人员管理风险

风电企业作为劳动密集型企业，外派需求较大。外派人员作为海外子公司的骨干力量，承担着巨大的责任与压力，尤其是长期外派人员，如果不处理好由于文化和体制差异等外部环境所造成的障碍，就有可能导致外派人员流失等风险。

##### （2）绩效考核风险

中国企业在国际化经营与管理过程中，绩效考核具有一定的特殊性。在海外的项目中，存在着较多变化的因素，就导致了阶段性目标不够明确，所以在绩效的考核方面也就失去了较为明确的阶段性标准。

### 四、风电企业“走出去”的人力资源风险的应对举措

#### （一）公司创业期

##### （1）制定员工与企业共同发展的战略性人力资源规划

境外子公司成立初期，应从顶层设计层面入手，制定人力资源方针和政策。同时，要制定完善的人力资源规划流程，包括对现有人力资源进行评估，对未来业务发展趋势进行分析等，以确定未来人力资源的规模和结构，确保组织员工队伍的精简和高效。通过有效预测和应对人力资源规划风险，实现企业的长远发展。

##### （2）建立科学规范的甄选体系

在国内选聘外派人员时，考虑到国外环境不同，更需要强调家庭因素、交际能力和语言技能。要解决文化融合问题，真正融入当地文化，就要尽可能多地使用当地优秀员工，加大当地雇员的招聘和培训力度，以减少文化摩擦。另外，有些国家法律要求跨国企业招聘东道国管理人员，管理层人员可能会有当地国籍和居住地要求，在招聘当地管理人员的过程中，同样要考虑到他们的文化适应性。

##### （3）保障海外用工合规

各国劳动法规部门对外籍员工的比例有相关规定，所以在项目初期就要落实所需引进人数的劳动许可和签证办理事宜。要按照所在国要求对引进的外国劳动力签署当地劳动合同，采用所在国劳动合同范本、劳动制度、管理方法，避免产生劳动纠纷的情况。此外，风电企业“走出去”还要关注国外的工会制度，避免面临工会组织罢工停产的风险。

#### （二）公司发展期

##### （1）充分发挥薪酬的激励作用

首先要对境外子公司的涉及的工作岗位进行价值评估。所在国当地员工工资核定需要根据当地人才市场中同类型人才的收入水平来核定他们的薪酬水平，与外部市场水平相当的薪酬水平能够保证薪酬的公平性。跨国公司薪酬管理人员需要及开发特别的薪酬激励计划，以弥补外派人员和家人为了国外工作所作的个人牺牲，同时在薪酬设计时要兼顾内部公平。

##### （2）建立健全属地化人力资源规章制度

建立相应的属地化人力资源管理制度，以确保流程能够有效

落实到实际人力资源实务中。围绕人力资源“选、用、育、留”各环节规划总部管控幅度及内容，明确需要进行统一的标准化管理的内容和允许差异化存在的内容，结合所在国相关法律法规，因地制宜的建立简单管用的国际化制度体系。

### （三）公司成熟期

#### （1）搭建科学的绩效考核体系

首先，企业有必要清楚了解海外员工的情况，为海外员工制定与当地法律法规一致的绩效管理规定。其次，企业应在建立适当的评估工具和激励措施的基础上，制定全面的海外员工绩效管理体系，确定阶段性目标和阶段性标准。同时，企业也应注重一线员工的教育和培养，鼓励他们以责任心和高效率完成工作，确保企业的发展目标得到有效实现。

#### （2）加强外派人员劳动关系管理

海外人力资源管理需要更多地关注员工日常生活，如驻外员

工的衣食住行、环境适应、心态调整、探亲休假等问题。企业需要通过借助多元化的交流渠道增强和工作人员的沟通和交流，及时了解人员诉求，有效帮助解决存在的困难，使其能够全身心地投入到工作中去，从而达到提高工作效率的目的。

## 五、结论

在“一带一路”战略的指引下，中国风电企业纷纷走出国门参与国际竞争与合作。由单方面的产能输出向海外投资建厂转型是一个充满挑战的过程，究其原因，主要是没能及时地发现并有效地规避一系列与国际人力资源管理相关的风险。本文在理论的指导下归纳出我国风电企业“走出去”不同阶段面临的人力资源风险，并构建中国风电企业“走出去”的人力资源风险预警机制。

## 参考文献

- [1] 文岗、李刚、卢毅、彭伟.《国际工程项目人力资源管理风险及控制策略》，载《长沙理工大学学报：社会科学版》，2010年第4期，第12-16页.
- [2] 席菁华.《风电巨头的艰难国际化》，载《风电能源》，2017年第8期，第48-51页.
- [3] 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,(8):78-79.
- [4] 肖辉.中国矿业企业跨国投资风险预警监控研究[D].武汉:武汉理工大学,2013.3:45-46
- [5] Roberts.K,Kossek.E.E.and Ozeki,C.Managing the Global Workforce: Challenges and Strategies[M].TheAcademy of Management Executive.1998.
- [6] 张光宇、李华军.“外派”模式下的跨国公司人力资源风险研究[J].工业工程,2010,(05).