

国企“走出去”外派员工人工成本构成与变化

窦昊

中国广核集团有限公司

DOI:10.12238/ej.v8i6.2683

[摘 要] 外派员工的人工成本作为企业成本结构中的重要组成部分,其合理控制与优化直接关系到企业的竞争力和盈利能力。针对于此,本文首先分析了国企“走出去”时所遇到的国内外环境差异,随后说明了国企“走出去”外派员工人工成本构成要素,并针对影响国企“走出去”外派人员人工成本变化的因素,提出了针对性的优化策略。期望通过这些策略的实施,能为国企“走出去”提供帮助。

[关键词] 国企;“走出去”战略;人工成本构成;人工成本变化

中图分类号: F279 文献标识码: A

Composition and change of labor cost of state-owned enterprises "going out"

Hao Dou

China General Nuclear Power Group Co., LTD.

[Abstract] As an important part of the enterprise cost structure, the labor cost of the dispatched employees' reasonable control and optimization are directly related to the competitiveness and profitability of the enterprise. In view of this paper first analyzes the domestic and foreign environmental differences encountered by state-owned enterprises "going out", then explains the components of the labor cost of state-owned enterprises "going out", and puts forward a targeted optimization strategy for these factors affecting the change of the labor cost of "going out" of state-owned enterprises. It is expected that the implementation of these strategies can help "go global".

[Key words] state-owned enterprises; "going out" strategy; composition of labor cost; change of labor cost

引言

在经济全球化的时代发展趋势影响之下,国有企业“走出去”战略的实施,不仅是中国企业参与国际竞争的重要途径,也是中国经济融入世界经济体系的重要标志。然而随着国际竞争的加剧,如何确保海外国有资产安全成为了国有企业实施“走出去”战略新的挑战。为了保证海外国有资产安全,避免出现“控股不控权”、“内部人控制”等风险,关键敏感岗位的管理人员应以外派员工为主。随着外派员工的增多,外派员工人工成本的控制与优化成为企业面临的一大难题,外派人工成本不仅关系到企业的成本结构,更直接影响到企业的竞争力和可持续发展能力。

1 国企“走出去”的国内外环境差异

1.1 经济与市场环境的要求

当下国内经济环境相对稳定,配套政策支持和市场保护措施较为完善,为国企提供了较为安全的发展空间。然而国外市场截然不同,国企“走出去”所面临的经济环境更为复杂多变,跨国经营的国企需要适应不同国家的经济周期、汇率波动、税收政策以及法律法规等。以矿产资源类国企为例,不仅要面对国际

市场上矿产资源价格的大幅波动,还要适应不同国家的资源政策和环保法规,这些都对企业的经营策略和风险管理提出了更高要求。同时要求外派员工不仅要具备成熟的业务能力,还应具备相对多元的综合能力以及较强适应能力^[1]。

1.2 政策与法规环境

在当前我国国有企业“走出去”的过程中,所面临的政策与法规环境差异尤为显著。从国内环境看,政策支持力度大、政策导向较为明确,例如国家在税收、融资、土地使用等方面给予国企一系列优惠政策,帮助其降低运营成本,增强市场竞争力,都为国企的发展提供了良好的土壤。从国外环境看,不同国家的法律法规体系差异巨大,国企在发展的过程中必须去适应各种不同的法律环境,包括当地的公司法、劳动法、税法、环保法等。不同法律环境的差异不仅增加了企业的运营成本,还影响着企业的战略决策和日常管理,这就要求外派的管理人员不仅要熟悉企业运营管理,还要深入学习研究当地政策法规,避免因“不懂法”而为企业带来经营风险。

1.3 文化与社会环境

在文化社会环境差异中,不同国家和地区拥有独特的文化

传统、价值观念、社会结构和行为规范, 这些因素在很大程度上影响着国有企业“走出去”时的运营和管理。当国企进入海外市场时, 外派员工必须适应和尊重当地的风俗习惯, 否则可能会遭遇文化冲突甚至导致项目失败。其中语言障碍是必须克服的核心问题, 语言背后所蕴含的文化内涵和表达习惯需深入理解, 否则容易产生误解。虽然英语在商业交流中作为重要的国际通用语言, 但并非许多国家的官方语言, 这要求外派员工必须掌握当地语言或聘请翻译, 以确保沟通的准确性和效率。

综上所述, 外派员工是国有企业实施“走出去”战略的重要支撑, 外派员工的选用事关“走出去”战略的成败。为了保障外派员工权益, 充分调动外派员工积极性, 提升外派员工归属感和获得感; 同时合理控制外派员工成本, 提升企业竞争力, 需要对外派员工人工成本构成进行分析。

2 国企“走出去”人工成本构成要素

2.1 工资与奖金

外派员工的薪酬水平既要考虑市场竞争力, 又要考虑“国有企业”的属性。薪酬水平在派遣前后需具有一定的连贯性, 确保其“派得出、回得来”。外派员工的基本工资应根据其岗位职责、个人资历和技能等因素综合确定。由于外派岗位的岗位职责和任职资格要求较高, 通常外派岗位的基本工资应略高于国内同层级岗位, 以提升外派岗位的吸引力。外派员工的奖金应根据企业经营效益和个人绩效以及公司所在地劳动力市场综合确定^[2]。

2.2 海外补贴

海外补贴是为补偿外派员工境外工作生活差异、艰苦和危险环境等影响设置的补贴, 可分为保障性待遇和补偿性待遇。保障性待遇主要指为了保障外派员工在海外工作生活而产生的费用, 包括住宿、交通、伙食、医疗、保险等。根据当地的税收政策, 保障性待遇可以货币化的形式发放, 也可以公司采购无偿提供给员工使用, 或者采取实报实销的方式。补偿性待遇主要是指为了弥补外派员工远离家庭、平衡员工在派驻国与国内生活水平差异而设置的补贴, 包括驻外补贴、探亲费用、汇率补贴等。企业需要根据不同国家和地区的经济水平、物价指数、货币购买力等因素综合确定海外补贴水平, 同时应根据经济形势变化实时动态调整, 以确保综合收入的竞争力和公平性。

2.3 福利

2.3.1 法定福利

法定福利费用可分为国内法定福利和国外法定福利。由于“外派”是阶段性的, 外派员工的国内法定福利在其外派期间仍需保留。国内法定福利是指根据国家相关法律法规强制要求企业为员工缴纳或支付的福利, 包括社会保险、住房公积金等, 企业可根据自身承受能力设置企业年金、职业年金等。国外法定福利是指根据派驻国的法律规定, 需要公司为外派员工在当地缴纳的社会保险。如派驻国与我国签订了社保互免协定, 则可以不缴纳派驻国的社保费用。此外, 为了和属地员工的工作时间保持一致, 外派员工一般执行派驻国的法定假日和带薪年假政策。

2.3.2 企业补充福利

除法定福利外, 人工成本构成要素还包括企业为了吸引和留住人才, 根据自身经济实力和人力资源战略设置补充福利, 包括员工本人或家属探亲制度、健康疗养等。由于跨国工作导致员工需要与家庭进行长期分离, 这一环境的特殊性要求企业为员工提供更为全面的保障, 国有企业“走出去”的过程中, 企业进行补充福利的设置尤为重要^[3]。

2.4 税负平衡成本

由于不同国家的社保和个人所得税政策不尽相同, 自2019年中国个税新政实施以来, 外派员工需在国内就其全球收入进行汇算清缴。为了平衡不同国家之间的税率差异保障外派员工权益, 公司可以执行“税负平衡”政策, 即员工因根据派驻国政策缴纳社保和个税, 而导致实际收入少于根据国内的个税政策计算得出的税后收入, 差额部分由公司承担。由于外派员工回任后, 无法享受派驻国的养老保险等社会福利, 因此其在外派期间强制缴纳的社保等费用应视为成本而非福利。另外由于大部分欧洲国家执行高税收、高福利的政策, 税率较国内较高, 故应对高税率国家工作的员工给予一定的补偿。

2.5 培训成本

培训成本是“走出去”战略中不可忽视的一部分, 包括为员工提供必要的语言培训、文化适应性培训、专业技能培训以及安全培训等, 使员工可以迅速适应国外的工作与生活, 提高员工的综合素质。其中, 文化适应性培训帮助员工了解派驻国家的文化习俗、商业礼仪和法律法规, 避免在工作中出现不必要的文化冲突。此外, 还需要开展针对派驻地的行业标准、规定的培训, 以适应在派驻地开展业务的需要。

3 影响国企“走出去”人工成本变化的因素

3.1 地区差异导致的变化

由于当前世界地区间发展不平衡加剧, 不同国家和地区的经济水平、劳动力市场状况、法律法规以及生活成本不尽相同, 这些因素的差异都会对人工成本产生直接或间接的影响。当今世界即便是欧美发达国家, 在生活便利性、安全性等方面较国内特别是一、二线城市也存在差距。发达国家由于其较高的生活水平和生产效率, 往往伴随着更高的工资水平和生活成本。欠发达国家由于其生活水平较低, 反而更需要提高待遇水平鼓励和吸引外派员工。因此在确定外派员工待遇时应进行充分的调研和对标, 必要时可聘请咨询机构建立动态地差异化的地区清单。

3.2 汇率波动

汇率波动往往会直接影响到企业在海外运营的成本结构。例如, 如员工薪酬以外币支付, 当人民币对目标国家的货币发生贬值时, 国企在海外的人工成本会相应增加, 员工扣除必要开支后将剩余薪酬转回国内时也会受损; 如员工薪酬以人民币支付, 则员工需要更多的人民币来兑换相同数量的外币以满足当地生活需要, 企业可能需要提高工资水平以保持员工的购买力, 或者采取其他措施来抵消成本上升的影响。

3.3 行业竞争态势

国际市场上的行业竞争态势是一个不可忽视的重要因素。具体而言,由于我国持续推进工业化进程,国有企业特别是央企在能源、建筑、装备制造等领域的人才已经处于世界领先地位,其中国企外派员工更是优中选优。国企外派员工不仅面临着外企的吸引,也面临着同样具有“走出去”战略需求的民营企业的吸引。这不仅提高了企业对人才的争夺程度,也相应地推高了人工成本。人才的稀缺性和专业性使得国有企业不得不提供更高的薪酬和福利来吸引和留住人才。

3.4 技术进步与自动化应用

随着我国科技实力的不断提升,走出去也从以劳务为主转向为以技术为主,技术进步与自动化应用在“走出去”战略中起到了积极作用,但其对人工成本的影响却是双向的。一方面,自动化技术的应用可以显著提高生产效率,在减少对人力依赖的同时降低人工成本。另一方面,技术进步也增加了对高技能人才的需求,可能导致人工成本的上升。随着自动化和智能化水平的提高,企业需要更多掌握先进技术的工程师、程序员和维护人员。这些高技能人才的培养和引进往往需要较高的薪酬和福利待遇,从而增加了企业的人均人工成本。

4 应对国企“走出去”人工成本变化的策略

国有企业“走出去”战略的实施步伐加快,人工成本的变化趋势总体呈现出上升态势。随着国际市场的拓展,国企在海外的业务范围和项目数量不断增加,需要更多的外派员工来支撑业务的正常运行,包括管理人员、技术人员、市场开发人员等,人工成本自然水涨船高。

4.1 优化人力资源配置

在国企“走出去”战略中,在当下人工成本逐渐提升的发展趋势之下,人工成本的变化是不可避免的。企业需要优化人力资源配置,以提高效率和降低成本。具体而言企业应在走出去的过程中,提前进行详尽的人力资源需求分析。包括评估当前人力资源状况,预测未来业务发展对人力资源的需求,并确定哪些岗位是关键岗位,哪些岗位可以通过属地化或自动化来减少成本。通过需求分析,企业可以明确哪些岗位需要保留,哪些岗位可以进行调整或裁减。

4.2 完善薪酬福利管理

随着国企“走出去”战略的实施,人工成本的提升已经成为企业必须面对的问题。企业需要完善薪酬福利管理体系,确保其既能吸引和留住人才,又能适应不同国家和地区的市场环境。在这一策略的实施过程中,企业应重点建立一个与国际接轨的薪酬体系。这包括对不同国家的薪酬水平进行调研,确保本企业的薪酬具有竞争力。

4.3 强化成本风险管理

随着国际市场的拓展,国企需要采取一系列策略来强化成本风险管理以应对人工成本变化的挑战。国企还需要建立和完善国际人力资源管理体系,通过建立全球人才数据库,对不同国家和地区的劳动力市场进行深入分析,更准确地预测和控制人工成本。此外,通过制定灵活的薪酬福利政策,国企能够吸引和留住关键人才,减少因人才流失导致的成本增加。

5 结语

综上所述,国有企业在“走出去”战略的实施过程中,面临着诸多挑战和机遇。企业必须深入理解并适应不同国家的经济、政策法规、文化社会环境,同时合理规划和管理人工成本,以确保其国际竞争力。国企还可通过优化人力资源配置、完善薪酬福利体系、强化成本风险管理等策略,有效应对人工成本上升的趋势,实现可持续发展。随着全球化进程的不断推进,中国国企在国际舞台上的角色将更加重要,只有不断学习和适应国际规则,提升自身管理水平和核心竞争力,才能在激烈的国际竞争中站稳脚跟,为国家的经济发展做出更大的贡献。

[参考文献]

- [1]孙建平,李雅林.劳动力成本构成变化对企业的影响及思考——上饶个案[J].武汉金融,2008,(05):63-64.
- [2]刘姗姗,黄险峰.劳动力成本上升与企业创新:负担还是赋能?[J].现代经济探讨,2024,(08):85-96.
- [3]唐青红.企业劳动力成本上涨的原因及应对措施探析——以绍兴市为例[J].绍兴文理学院学报(自然科学),2011,31(8):30-33.

作者简介:

窦昊(1984—),男,汉族,黑龙江省哈尔滨市人,经济师,本科,人力资源薪酬管理。