

# 企业国内异地派遣政策与管理调研报告

CORPORATE DOMESTIC RELOCATION SURVEY REPORT



调研主办方



© 版权声明 本调研报告属智享会所有。未经智享会书面许可，任何其他个人或组织均不得以任何形式将本调研报告的全部或部分内容转载、复制、编辑或发布用于其他任何场合。

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





## 特别鸣谢

人力资源智享会感谢以下调研顾问团成员在本次调研及案例采访过程中提出的宝贵建议。

(顾问排名不分先后, 仅按姓氏首字母排序)



### 白洁晶

人力资源部总经理  
均豪不动产管理集团



### 吕徐辉

员工发展总监  
首旅如家酒店集团



### 孙正忠

人力资源总监  
百事(中国)投资有限公司



### 项祺

薪酬绩效总监  
上海外服(集团)有限公司



### 赵媛

人力资源生产运营总监  
舍弗勒投资(中国)有限公司



## 关于作者



### 金景

[Mark.Jin@hrecchina.org](mailto:Mark.Jin@hrecchina.org)

金景先生是人力资源智享会的创始人, 目前同时担任该组织的 CEO。他不仅负责智享会商业模式的设计和战略的制定, 也同时带领核心管理团队将商业模式和业务战略落地运营, 并取得了丰硕和行业广为认可的商业结果。金景先生毕业于英国纽卡斯尔大学, 并取得了教育学管理硕士学位。本科毕业于南京师范大学, 取得了英语教育学士学位。



### 苏筱筱

[Kira.Su@hrecchina.org](mailto:Kira.Su@hrecchina.org)

苏筱筱现任人力资源智享会(HREC)调研顾问一职, 曾负责《企业国内异地派遣政策与管理调研报告》、《企业员工认可实践调研报告》、《工厂蓝领灵活用工调研报告》。苏筱筱毕业于北京工业大学, 获得经济学学士学位。

目录

03 前言

04 报告框架

05 参调企业信息

06 标杆数据

10 主要发现

11 Part1 国内异地派遣现状

重点福利项目

- 异地生活补贴
- 安家费
- 临时酒店住宿
- 住房补贴
- 探亲假
- 探亲交通补贴

不同层级、不同期限的临时异地派遣员工的福利项目状况  
企业有关临时派遣福利津贴的总预算

派遣期限状况

- 不区分长短期的外派期限
- 短期派遣的外派期限
- 长期派遣的外派期限

18 Part2 异地派遣中的实践挑战与应对——如何做到派遣工作良性循环？

异地派遣无人可用——把握员工外派意识，做好外派人才储备

派遣工作进行不顺——把控人才甄选，提供充分支持

异地派遣人员的选择——在人才规划的基础上有序进行人才布局  
给予外派员工融入支持——工作生活双管齐下，给予员工全面关怀

回归安置不佳导致员工流失——提前意愿沟通，灵活安排回归

派遣福利政策期限制定变化

- 派遣政策期限定义——异地派遣期限有所延长
- 派遣实施过程中延期状况——派遣期限延期频繁
- 企业异地派遣延期中福利发放——从员工利益出发，为其提供过渡福利
- 异地派遣中劳动关系的归属——以归属原工作地为主

派遣福利预算变化

- 异地派遣福利预算变化——企业异地派遣福利整体预算较为稳定
- 薪资水平随城市消费水平浮动——近半企业为外派到更高消费水平城市的员工提升薪资
- 异地派遣各福利项目变化——各福利项目提供比例变化不大
- 永久派遣有所减少——企业不再专门为永久派遣提供派遣福利

异地派遣规模变化

35 方法清单

## 前言



在企业业务发展和规模扩张的过程中，异地派遣是企业开展异地业务的过程中不可或缺的一步。在多年的发展中，随着企业异地派遣人员逐渐增多，异地派遣的任务逐渐复杂，异地派遣在很多企业内部已经变的常规化，大部分企业都开始制定相应的异地派遣政策，并且针对企业业务发展态势制定异地派遣计划。

在前期调研中我们发现，在通讯和互联网技术越来越发达的今天，企业已经不仅仅依靠异地派遣来发展异地业务，现在企业逐渐开始通过建立属地团队来在异地扩张业务，且异地派遣的高成本，难操作也为其发展带来了一些局限。同时由于企业异地派遣的实施中充满不确定性，调研中不少 HR 也表示一开始制定的派遣计划是很难在派遣实施过程中完全落实的，因此在异地派遣的实施过程中也出现了不少的管理挑战。

为此，人力资源智享会于 2019 年 4 月到 7 月对近三百家企业进行调研，试图通过收集国内企业异地派遣的相关数据，对如今异地派遣的发展现状进行分析和展现。同时，我们还访谈了若干具有异地派遣实践经验的资深 HR，希望通过一些实践案例的总结可以给予在异地派遣过程中面临挑战和困惑的企业提供一些管理思路。



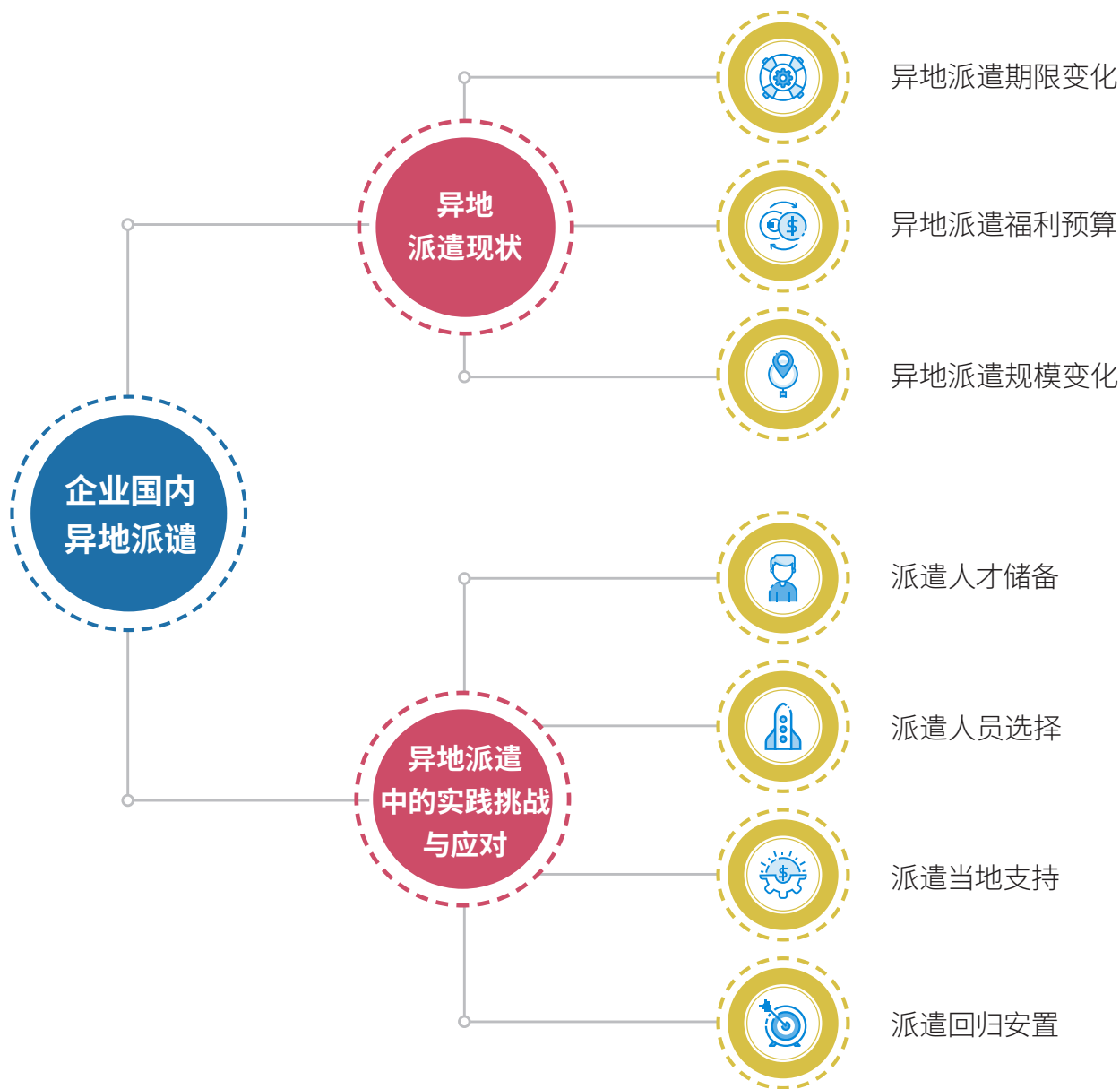
# 报告框架

本次调研中我们发现，企业在进行异地派遣的过程中关心的不仅仅是需要随着经济变化和市场环境发展而调整的福利政策，派遣实施中的一些管理类问题也随着异地派遣的不断发展逐渐显现出来。为此报告正文将通过对大家普遍关心的派遣期限、福利等方面的数据分析洞悉异地派遣目前的现状与改变。同时为帮助企业应对异地派遣操作中的现实挑战，本文将通过展示一些企业在异地派遣工作中优秀的实践案例来给企业在今后异地派遣工作中提供思路。

首先，针对异地派遣的现状分析，本文将围绕现阶段异地派遣的发展状况进行讨论，包括异地派遣的**期限变化**，**福利预算变化**，及

**规模变化**三个维度。在调研前期的问卷环节中我们就针对 HR 普遍关心的“派遣中的长短期该如何划分”、“派遣中各项福利的预算”等现状问题进行设置，该部分的讨论将从我们前期获得的数据入手，**通过对数据的呈现与分析洞察企业国内异地派遣的变化及发展方向**。

同时，针对企业在异地派遣过程中遇到的“派遣无人可用”“派遣工作落地不顺利”“外派回归安置难”等实践挑战，本文也将通过在异地派遣的各关键环节：**派遣人才储备**、**派遣人员选择**、**派遣当地支持及派遣回归安置**中呈现一些优秀的企业实践案例来为企业在今后异地派遣的实施中提供相应借鉴与启发。





参调企业信息

图表 1 参调行业概况 N=295

参调行业	参调比例 (参调行业企业数 / 总样本 量 N)	异地派遣开展比例 (开展异地派遣 / 参调企业 数)
汽车及零部件	14.92%	93.18%
信息技术、半导体 及通信	8.47%	72.00%
机械制造	8.14%	91.67%
专业性服务 (如, 法律, 咨询, 教育, 旅游, 等等)	8.14%	75.00%
化工与石化	7.12%	76.19%
金融服务 (如, 银行, 保险, 财富管理, 等)	6.10%	55.56%
生命科学 (如, 生物工程, 医药, 医疗器械, 等)	5.42%	68.75%
互联网与游戏	5.42%	68.75%
消费品	5.08%	66.67%
房地产	5.08%	73.33%
零售业与电子商务	4.41%	84.62%
能源动力	4.07%	66.67%
电子电气	2.71%	50.00%

图表 2 参调企业规模概况 N=295

参调企业规模	参调比例 (参调规模企业 数 / 总样本量 N)	异地派遣开展比例 (开展 异地派遣 / 参调企业数)
少于 100 人	5.08%	40.00%
100 人到 499 人	22.37%	59.09%
500 人到 999 人	12.20%	75.00%
1000 人到 2499 人	19.32%	82.46%
2500 人到 4999 人	13.56%	90.00%
5000 人到 9999 人	11.86%	82.86%
10000 人及以上	15.59%	80.43%

图表 3 参调企业性质概况 N=295

参调企业类型	参调比例 (参调企业该性 质数 / 参调企业总数)	异地派遣开展比例 (开展 异地派遣 / 参调企业数)
外商独资	41.36%	76.23%
中国私营及民营企业	38.31%	69.03%
国有企业	9.49%	89.29%
中外合资	8.81%	84.62%
其他 (港澳台资、 混合所有)	2.03%	50.00%

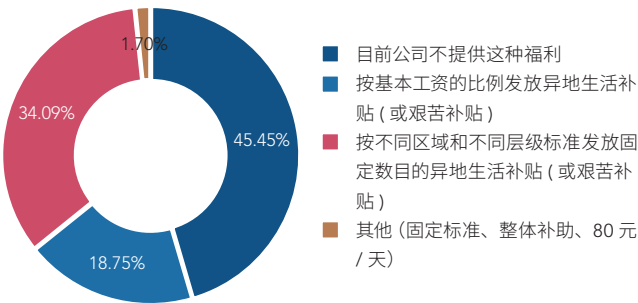


标杆数据

重点福利项目

异地生活补贴

图表 4 企业是否为外派员工提供异地生活补贴 N=176



图表 5 从低消费水平城市派遣到高消费水平城市的异地生活补贴情况 (元 / 月)

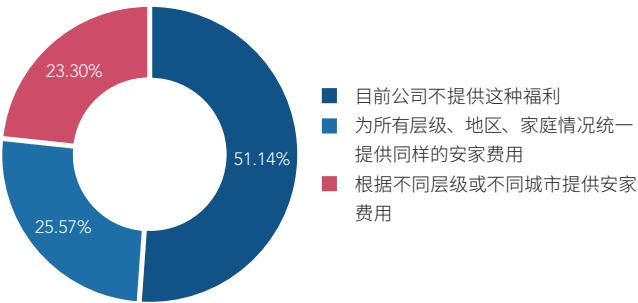
	高管 (n=17)	中层 (n=29)	一般员工 (n=21)
平均	5429.41	4658.62	3871.43
四分之一位数	3000	2500	2000
中位数	4000	3300	3000
四分之三位数	5500	6500	5750

图表 6 从高消费水平城市派遣到低消费水平城市的异地生活补贴情况 (元 / 月)

	高管 (n=16)	中层 (n=29)	一般员工 (n=24)
平均	4787.5	4362.07	3075
四分之一位数	2200	2000	1000
中位数	3750	3000	2500
四分之三位数	5750	6000	5000

安家费

图表 7 企业是否为外派员工提供安家费 N=176

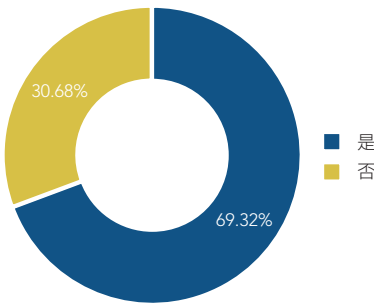


图表 8 企业为所有层级、地区统一提供的安家费用预算情况 (元 / 年) N=41

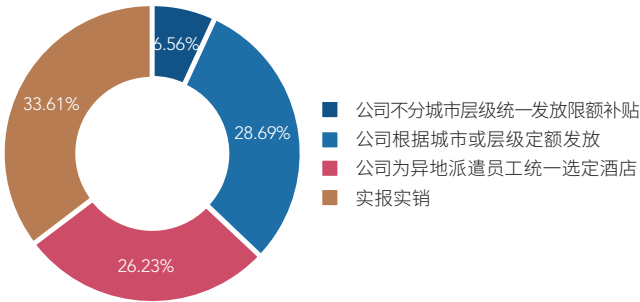
平均数	四分之一位数	四分之三位数	中位数
4398.54	2000	5000	3000

临时酒店住宿

图表 9 企业是否为外派员工提供安家费 N=176



图表 10 您所在公司为异地派遣员工提供临时酒店住宿的方式 N=122



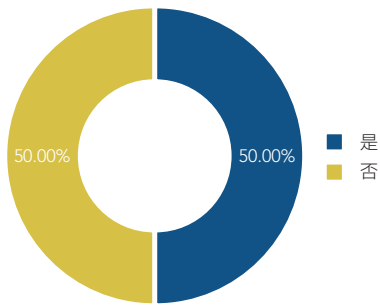
图表 11 你所在公司为不同层级在不同城市提供临时酒店住宿状况 (元 / 天) 平均值 N=35

	一线城市	二线城市	三线城市
高管	665.41	497.47	433.44
中层员工	522.84	398.93	332.04
一般员工	495.88	381.18	328.67



## 住房补贴

图表 12 您所在公司是否为异地派遣员工提供住宿 N=176



图表 13 企业给予高管住房补贴预算的状况 (元 / 月)

	一线城市 (N=120)	二线城市 (N=116)	三线城市 (N=97)
平均	9326.67	6003.45	5279.38
四分之一位数	4000	3000	3000
中位数	5000	4000	4000
四分之三分位数	9000	7000	6000

图表 14 企业给予中层管理住房补贴预算的状况 (元 / 月)

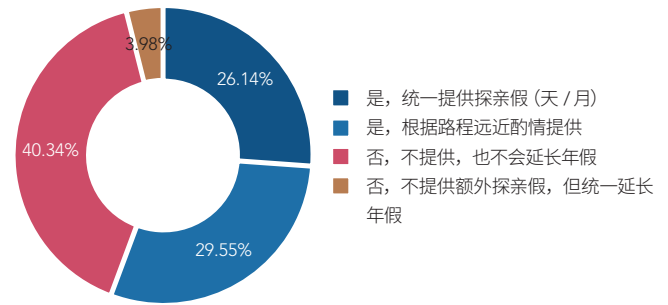
	一线城市 (N=173)	二线城市 (N=177)	三线城市 (N=147)
平均	5273.76	3882.49	3132.93
四分之一位数	2500	2000	2000
中位数	4000	3000	3000
四分之三分位数	5500	4000	4000

图表 15 企业给予一般员工住房补贴预算的状况 (元 / 月)

	一线城市 (N=119)	二线城市 (N=117)	三线城市 (N=105)
平均	2981.68	2132.39	1722.16
四分之一位数	2500	1750	1000
中位数	3000	2000	1500
四分之三分位数	3000	2650	2500

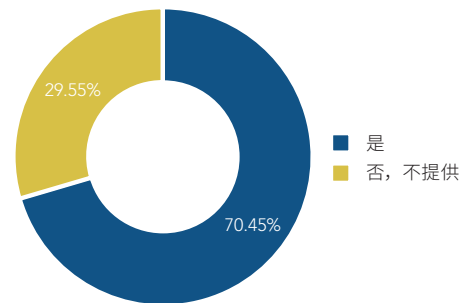
## 探亲假

图表 16 企业是否提供探亲假期 N=176

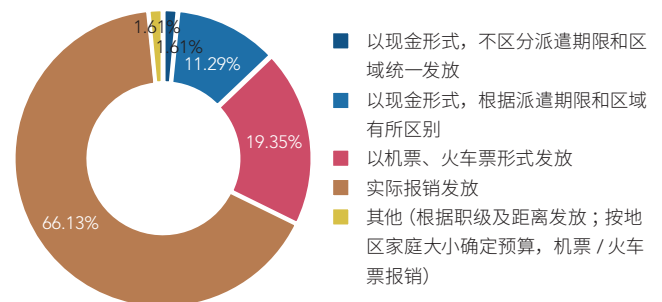


## 探亲交通补贴

图表 17 企业是否提供探亲交通补贴 N=176



图表 18 企业发放探亲交通补贴方式 N=124



不同层级、不同期限的临时异地派遣员工的福利项目状况

图表 19 不区分长短临时异地派遣员工福利项目状况

层级 / 福利项目	安家费	临时酒店住宿	异地生活补贴 (艰苦补贴)	住房补助 / 提供住房	探亲假期 / 额外带薪年假	探亲交通补贴	当地交通补贴 / 公司配车	通讯补贴	餐费补贴	子女教育补贴	家属随调补贴	额外医疗补充	其他：探亲路程假、亲属关爱补贴	总计
高管	53.19%	63.83%	63.83%	89.36%	61.70%	85.11%	51.06%	27.66%	34.04%	19.15%	19.15%	61.70%	4.26%	47
中层管理	44.93%	55.07%	60.87%	79.71%	57.97%	89.86%	27.54%	27.54%	39.13%	8.70%	10.14%	59.42%	2.90%	69
一般员工	39.22%	52.94%	64.71%	70.59%	49.02%	76.47%	21.57%	31.37%	39.22%	1.96%	3.92%	15.69%	3.92%	51

图表 20 短期临时异地派遣员工福利项目状况

层级 / 福利项目	安家费	临时酒店住宿	异地生活补贴 (艰苦补贴)	住房补助 / 提供住房	探亲假期 / 额外带薪年假	探亲交通补贴	当地交通补贴 / 公司配车	通讯补贴	餐费补贴	子女教育补贴	家属随调补贴	额外医疗补充	总计
高管	54.72%	77.36%	58.49%	79.25%	54.72%	67.92%	47.17%	39.62%	33.96%	15.09%	15.09%	16.98%	53
中层管理	48.68%	76.32%	67.11%	76.32%	50.00%	61.84%	28.95%	34.21%	32.89%	7.89%	11.84%	14.47%	76
一般员工	49.15%	69.49%	69.49%	83.05%	45.76%	59.32%	27.12%	30.51%	33.90%	8.47%	11.86%	18.64%	59

图表 21 长期临时异地派遣员工福利项目状况

层级 / 福利项目	安家费	临时酒店住宿	异地生活补贴 (艰苦补贴)	住房补助 / 提供住房	探亲假期 / 额外带薪年假	探亲交通补贴	当地交通补贴 / 公司配车	通讯补贴	餐费补贴	子女教育补贴	家属随调补贴	额外医疗补充	总计
高管	63.46%	75.00%	67.31%	82.69%	67.31%	75.00%	46.15%	42.31%	30.77%	25.00%	26.92%	25.00%	52
中层管理	62.16%	62.16%	71.62%	79.73%	60.81%	67.57%	32.43%	35.14%	32.43%	16.22%	18.92%	18.92%	74
一般员工	59.32%	59.32%	76.27%	86.44%	54.24%	62.71%	33.90%	28.81%	33.90%	11.86%	16.95%	18.64%	59

企业有关临时派遣福利津贴的总预算

图表 22 企业给高管有关临时派遣福利津贴的总预算 (占年薪比例 %) 状况

	一线 (N=61)	二线 (N=60)	三线 (N=49)
众数	10.00%	10.00%	10.00%
平均	17.44%	13.43%	11.81%
四分之一位数	10.00%	5.00%	0.85%
四分之三分位数	22.50%	20.00%	20.00%
中位数	15.00%	10.00%	10.00%

图表 24 企业给一般员工有关临时派遣福利津贴的总预算 (占年薪比例 %) 状况

	一线 (N=64)	二线 (N=67)	三线 (N=55)
众数	10.00%	20.00%	10.00%
平均	16.95%	15.33%	14.54%
四分之一位数	5.00%	5.00%	5.00%
四分之三分位数	28.75%	22.00%	20.00%
中位数	10.00%	10.00%	10.00%

图表 23 企业给中层员工有关临时派遣福利津贴的总预算 (占年薪比例 %) 状况

	一线 (N=78)	二线 (N=84)	三线 (N=69)
众数	10.00%	10.00%	5.00%
平均	15.48%	15.74%	13.26%
四分之一位数	5.00%	5.00%	5.00%
四分之三分位数	22.00%	20.00%	20.00%
中位数	10.00%	10.00%	10.00%

## 派遣期限状况

### 不区分长短期的外派期限

图表 25 不区分长短期的最短派遣期限 N=89

期限 (单位: 月)	计数	比例
0	3	3.37%
1	16	17.98%
2	3	3.37%
3	15	16.85%
6	24	26.97%
12	22	24.72%
24	3	3.37%
36	3	3.37%

图表 26 不区分长短期的最长派遣期限 N=89

期限 (单位: 月)	计数	比例
1	1	1.12%
2	1	1.12%
3	3	3.37%
6	7	7.87%
8	1	1.12%
10	1	1.12%
12	13	14.61%
18	1	1.12%
24	18	20.22%
36	31	34.83%
48	2	2.25%
60	4	4.49%
72	2	2.25%
可无限延长	4	4.49%

### 短期派遣的外派期限

图表 27 短期派遣的最短派遣期限 N=87

期限 (单位: 月)	计数	比例
1 个月以下	11	12.64%
1	27	31.03%
2	2	2.30%
3	1	1.15%
3	21	24.14%
6	1	1.15%
6	22	25.29%
12	2	2.30%

图表 28 短期派遣的最长派遣期限 N=87

期限 (单位: 月)	计数	比例
1	3	3.45%
2	1	1.15%
3	15	17.24%
6	19	21.84%
12	43	49.43%
12	1	1.15%
15	1	1.15%
18	1	1.15%
24	3	3.45%

### 长期派遣的外派期限

图表 29 长期派遣的最短派遣期限 N=87

期限 (单位: 月)	计数	比例
1	4	4.60%
2	1	1.15%
3	9	10.34%
4	2	2.30%
6	13	14.94%
6	1	1.15%
7	2	2.30%
11	1	1.15%
12	41	47.13%
13	7	8.05%
16	1	1.15%
24	2	2.30%
25	1	1.15%
36	1	1.15%
60	1	1.15%

图表 30 长期派遣的最长派遣期限 N=87

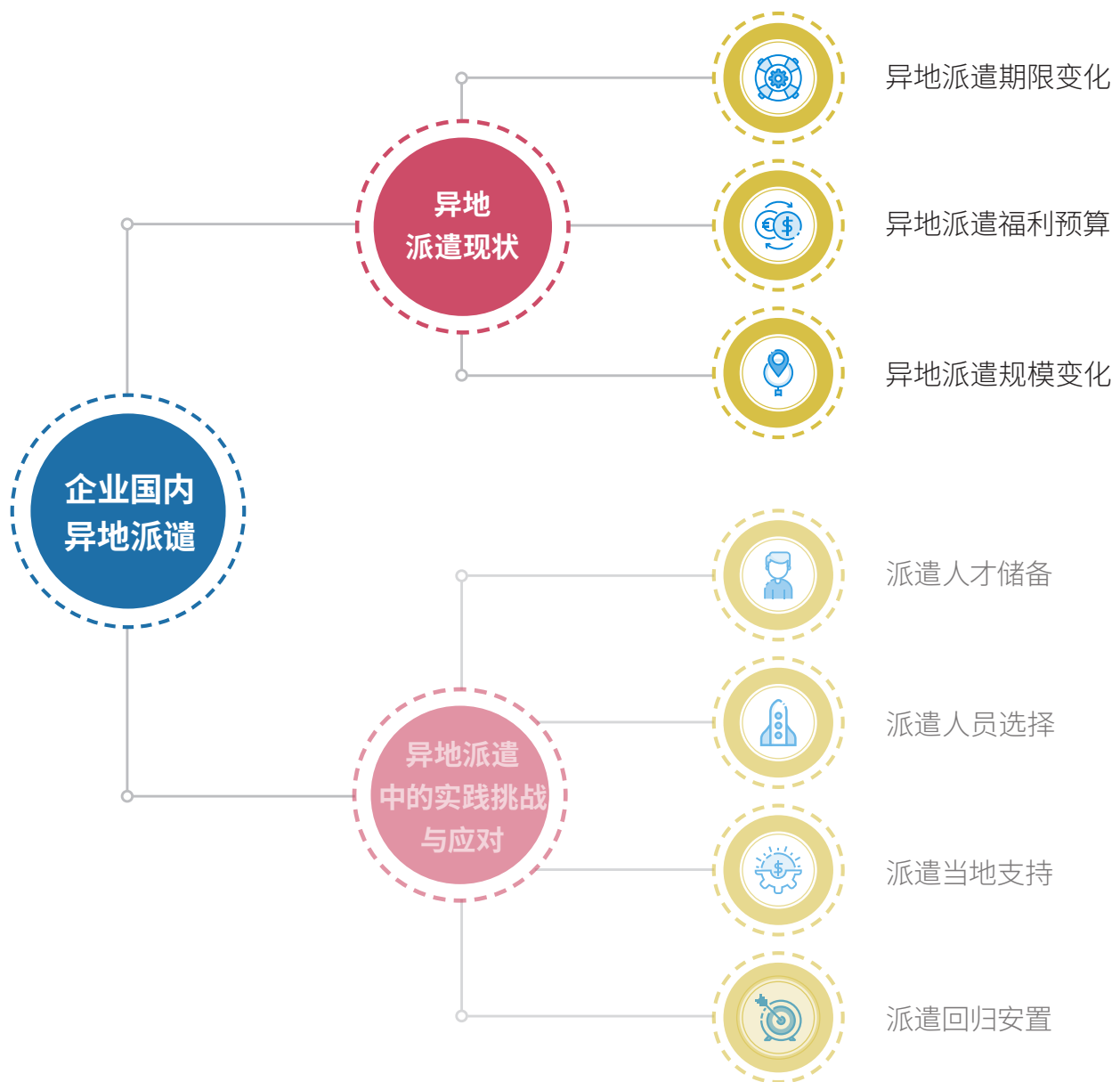
期限 (单位: 月)	计数	比例
3	1	1.15%
12	10	11.49%
24	23	26.44%
24	1	1.15%
36	42	48.28%
60	5	5.75%
99	1	1.15%
120	1	1.15%
可无限延长	3	3.45%
总计	87	1



主要发现

国内异地派遣现状	异地派遣中的期限变化	异地派遣期限延长—— <b>最短期限为半年左右</b>	
		异地派遣中延期状况频发—— <b>80.68% 企业存在异地派遣期限延期情况</b>	
		异地派遣延期时福利发放状况—— <b>大部分企业会为员工提供过渡派遣福利</b>	
	劳动关系及社保归属	异地派遣中社保及劳动合同归属情况—— <b>大部分企业依旧将员工社保及劳动关系归属原地</b>	
	异地派遣薪资福利变化	企业异地派遣福利总预算较为稳定—— <b>61.93% 企业异地派遣福利总预算保持不变</b>	
		薪资水平随城市消费水平浮动—— <b>46.02% 企业为外派到更高消费水平城市的员工提升薪资</b>	
		企业不再专门为永久派遣提供派遣福利—— <b>46.67% 企业不再为永久派遣员工提供外派福利</b>	
	异地派遣规模变化	异地派遣规模可能已处于缩减状态—— <b>32.13% 企业近年来异地派遣规模存在缩小趋势</b>	
管理挑战与应对	派遣人才储备	如何扩大外派备选基数？	从招募中了解员工对未来职业的想法，告知外派对其职业发展所带来的助益
		如何激发员工接受外派意识？	企业不仅仅要给员工“画饼”，还要帮助员工在外派地实现职业发展的提升
		HR 如何激发员工外派参与度？	给予员工期许，从双方受益的角度与其进行沟通，增加外派意愿
	派遣人员选择	HR 在外派人员选择中应该做到什么？	HR 主动接触业务端，通过了解企业未来战略布局及业务发展进行未来人才规划
		如何缩小筛选范围锁定外派人选？	通过员工背景调查结合业务需求共同锁定外派候选人
	派遣当地支持	如何给予外派员工工作融入支持？	为外派员工制定合理阶段性目标，逐步融入派遣地工作，树立员工工作信心
		如何给予外派员工生活融入支持？	为外派员工安排工作伙伴，帮助其快速熟悉当地工作环境
			为外派人员提供完善的异地生活配套福利
	派遣回归安置	如何在外派结束后为派遣员工安排回归后工作岗位？	根据员工在外派地工作绩效及表现提供相应职业发展机会
			灵活调整外派期限，给予员工自由选择安置机会的权利

## Part1 国内异地派遣现状





HR:

“我现在比较关心的就是长期派遣的人如何让他们变成属地员工”

“派遣期限到了是否会延期，如果延期的话现有外派福利是否变动”

“异地派遣的话成本投入很大，所以我们公司这方面涉及的很少，基本上都是采取本土化的方式”

“公司层面而言派遣业务占比较小，毕竟派遣成本较高，且不适于当地文化”

“福利津贴的制定标准是否变化，福利项目的侧重点在哪里”

“派遣的长短期具体如何划分，尤其是当派遣时间较长时外派福利该何时终止”

.....

在前期调研中我们发现很多 HR 都表示异地派遣在企业内越来越少，甚至一些企业已经不再进行派遣，他们更愿意通过当地招聘及一些短期出差的方式来完成异地业务活动。同时我们也发现今年**不论是异地派遣的开展比例还是开展异地派遣的企业制定派遣政策的比例都有所下降**。异地派遣的开展比例从 2016 年的 90% 下降到如今的 74.92%（见表 31），政策制定比例由 82.9% 变为 79.6%（见表 32）。

即便现在大家对于异地业务的开展方式有了更多的选择与思考，但是在没有形成完善替代措施之前，大部分企业还是会通过异地派遣的方式来开展异地业务。但是由于异地派遣需要员工驻外时间较长而致使员工接受意愿度低，且期间相应福利补贴会提高企业人力成本，同时当企业发展逐步稳定时便会考虑建立更加稳定的异地团队。所以我们不禁发问，异地派遣在如今的异地业务开展中已经存在局限了吗？未来它又该何去何存呢？

为洞悉市场现状，了解企业异地派遣的未来开展情况，本部分将通过对异地派遣的**期限，预算成本和规模变化**三个方面进行讨论来分析当下企业国内异地派遣开展形势。

图表 31 企业开展异地派遣比例

选项	本届比例	上届比例
是	74.92%	90.00%
否	25.08%	10.00%
样本量	295	241

图表 32 开展异地派遣企业制定异地派遣政策比例

选项	本届比例	上届比例
是	79.64%	82.90%
否	20.36%	17.10%
样本量	221	217





## 派遣福利政策期限制定变化

### 派遣政策期限定义

#### ——异地派遣期限有所延长

从调研结果中我们发现，今年针对异地派遣划分长短期的企业占比为 49.43%，相比 2016 年的 56.11% 有所下降（见表 33）。同时，派遣期限相比以前有所延长，最短的派遣期限逐渐集中于半年以上（见表 34）。

通过与一些资深 HR 的探讨我们发现：企业在异地派遣中提供的一系列福利都成本较高且前期准备工作相对复杂，因此会**更加倾向于在需较长期异地工作时才开启派遣，为了压缩成本，对于如 2、3 个月的异地工作会更倾向于选择通过出差来完成**。

图表 33 企业异地派遣政策制定是否划分长短期

选项	（本届）比例	（上届）比例
是	49.43%	56.11%
否	50.57%	43.89%

图表 34 企业异地派遣政策不同期限类型的期限情况

异地派遣不同期限类型	派遣不同期限范围	最小值	最大值	对比上届
不分长短期的派遣	最短期限	6 个月	1 年	延长
	最长期限	2 年	3 年	延长
短期派遣	最短期限	1 个月	6 个月	延长
	最长期限	6 个月	1 年	保持不变
长期派遣	最短期限	6 个月	1 年	保持不变
	最长期限	2 年	3 年	保持不变



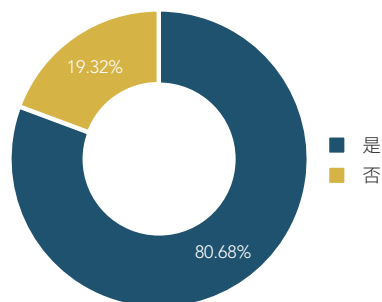
### 派遣实施过程中延期状况

#### ——派遣期限延期频繁

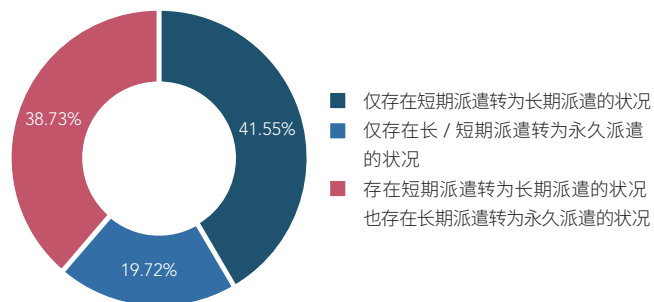
本次调研中我们还发现**企业在进行异地派遣时延期状况频繁发生，80.68% 的企业都会发生派遣的延期情况（见表 35）**。通过与 HR 的交流我们了解到，这一现象出现的根本原因是**企业希望可以将长期派遣的员工属地化**。在企业的异地派遣中，外派员工到达属地一段时间后，一方面该员工已经对当地业务开始熟悉，从发展业务的角度并不适合进行人员更换；另一方面，一旦外派员工回归，企业不一定能为其进行合适的工作安排。因此企业会在外派员工到岗并熟悉当地生活和工作环境后对外派期限做出调整，以保证外派员工能长期支持外派当地业务发展。

同时，**我们发现异地派遣中存在由临时派遣直接延期为永久派遣的企业占比较少，仅占 19.72%（见表 36）**。HR 表示，从员工角度出发，刚到达新的环境可能会感觉不适应或者对未来面临的未知困难会有所顾虑，所以从一开始为其设定一个较长的外派期限通常是难以被接受的。但是一旦员工逐渐熟悉现有状态，对于外派期限的接受度也会更高，甚至会自行选择留在派遣地，**所以企业对于员工外派的期限也是逐渐延续的**。

图表 35 企业国内异地派遣中是否发生延期 N=176



图表 36 企业国内异地派遣期限延长情况 N=142

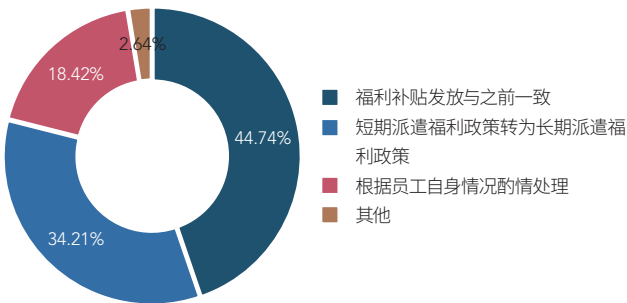


企业异地派遣延期福利发放

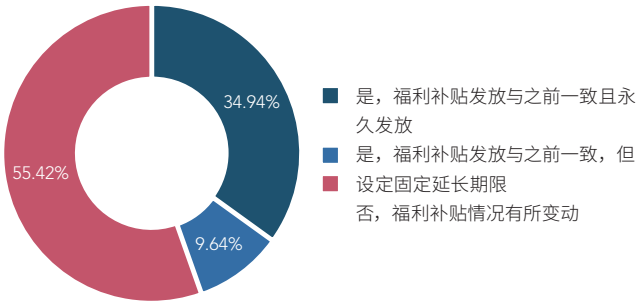
——从员工利益出发，为其提供过渡福利

如上文提到，企业对于较长期的派遣会试图去做本地化的处理，本地化的开始会进行外派的延期，而在此过程中如果依旧为员工提供完整的外派福利将会大大增加用工成本，如果将其原有的外派福利取消则会不利于员工的稳定。**所以在外派延期时企业会更倾向于给员工提供一个过渡期：44.74%的企业会在短期派遣延期时选择提供原有福利（见表 37），派遣延期为永久时多数企业会对派遣福利项目或期限进行调整后提供（见表 38a 及表 38b）。**

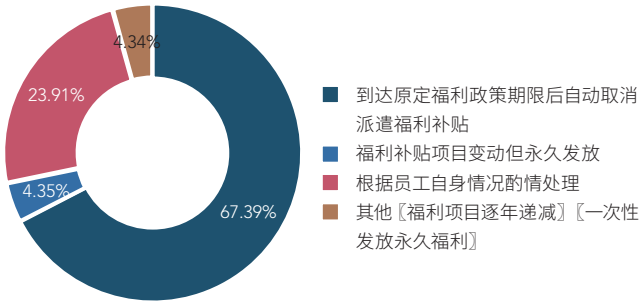
图表 37 企业异地派遣期限由短期转为长期后福利发放情况 N=114



图表 38a 企业异地派遣期限由长 / 短期转为永久后的福利发放是否有变化 N=83



图表 38b 企业异地派遣期限由长 / 短期转为永久后福利补贴变化情况 N=46



异地派遣中劳动关系的归属

——以归属原工作地为主

异地派遣的期限动辄几年之久，从表 39a 和 39b 我们看到，相比上届，今年在期限较长的长期和不区分长短期的派遣中将劳动合同及社保归属到外派当地公司的企业比例有所增加，但是大部分企业依旧会选择将其归属于原公司。

通过与 HR 的交流我们发现，如果将员工的劳务合同及社保归属到外派地，从劳动关系的角度来讲员工就不再属于原公司，会导致员工没有归属感。同时，由于各地社保缴纳标准不一，所以对于外派的不同情况可能会衍生出不同需求，众口难调。另外，在异地派遣中大部分员工还是会有回归的可能，**因此企业还是会将员工的社保及劳动关系归属保持不变。**

图表 39a 不区分长短期的派遣中社保及劳动关系归属情况 本届 (N=176) 上届 (180)

		原公司	外派当地公司
	本届	85.28%	14.72%
社保	上届	91.30%	8.70%
	本届	82.21%	17.79%
劳动合同	上届	89.00%	11.00%

图表 39b 长期派遣中社保及劳动关系归属情况 本届 (N=176) 上届 (180)

		原公司	外派当地公司
	本届	69.03%	30.97%
社保	上届	71.40%	28.60%
	本届	68.18%	31.82%
劳动合同	上届	71.40%	28.60%

图表 39c 短期派遣中社保及劳动关系归属情况 本届 (N=176) 上届 (180)

		原公司	外派当地公司
	本届	93.42%	6.58%
社保	上届	95.00%	5.00%
	本届	89.40%	10.60%
劳动合同	上届	86.70%	13.30%



## 派遣福利预算变化



### 异地派遣福利预算变化

#### ——企业异地派遣福利整体预算较为稳定

在表 40a 中我们了解到异地派遣的总预算变化情况与上届相比无明显变化，61.93% 企业的福利总预算基本保持不变。可见面对现在并不乐观的经济环境，大部分企业为节省成本不再为异地派遣增加预算。

图表 40a 企业异地派遣福利总预算相比上一年变化情况

变化情况	本届变化比例	上届变化比例
增加	23.30%	25.60%
减少	14.77%	6.10%
不变	61.93%	68.30%
样本量	176	180

图表 40b 企业异地派遣福利预算增加比例情况 N=34

本届	平均值	25 分位数	50 分位数	75 分位数
	17.00%	5.00%	10.00%	16.25%
上届	平均值	25 分位	50 分位	75 分位
	16.60%	10.00%	13.00%	20.00%



### 薪资水平随城市消费水平浮动

#### ——近半企业为外派到更高消费水平城市的员工提升薪资

由于国内不同地区消费水平差异较大，因此是否变动外派人员的薪资水平成为本次调研中关注度较高的问题。从调研结果看来，考虑到员工从低消费水平外派到高消费水平城市后生活压力骤增，46.02% 的企业会适当增加员工的薪资（见表 41a）。然而面对从消费水平高到消费水平低的城市异地派遣，考虑到员工心理落差，80.11% 的企业都不会对员工的薪资进行调整（见表 41b）。

图表 41a 企业临时异地派遣从低消费城市到高消费城市薪酬福利调整情况 N=176

薪资变化情况	比例	福利变化情况	比例
不变	53.41%	不变	43.75%
减少	0.57%	减少	7.95%
增加	46.02%	增加	48.30%

图表 41b 企业临时异地派遣从高消费城市到低消费城市薪酬福利调整情况 N=176

薪资变化情况	比例	福利变化情况	比例
不变	80.11%	不变	25.57%
减少	2.27%	减少	1.14%
增加	17.61%	增加	73.30%



### 企业异地派遣各福利项目变化

#### ——各福利项目提供比例变化不大

异地派遣伴随着国内企业多年的扩张发展已经走向成熟，其福利项目的提供也趋于稳定，本届调研中企业在异地派遣中提供的福利项目相比 2016 年并无明显变化（见表 42）。同时，不难发现子女教育补贴在异地派遣中的提供比例一直相对较低，HR 表示其原因主要归因于愿意接受长期派遣的员工的家庭结构通常相对简单，不存在该类问题。并且转学问题在国内本就相对复杂，且员工对于该部分需求也有所不同，因此企业对于此类问题的解决比例本就不高。

图表 42 各项异地派遣福利项目补贴提供情况

福利项目	本届提供比例	上届提供比例
安家 / 搬家费用	65.91%	73.60%
临时酒店住宿	77.27%	79.90%
异地生活补贴 / 艰苦补贴	78.98%	79.20%
住房补贴 / 提供住房	86.93%	91.20%
探亲交通补贴	82.95%	84.30%
子女教育补贴	30.68%	40.20%





永久派遣有所减少

——企业不再专门为永久派遣提供派遣福利

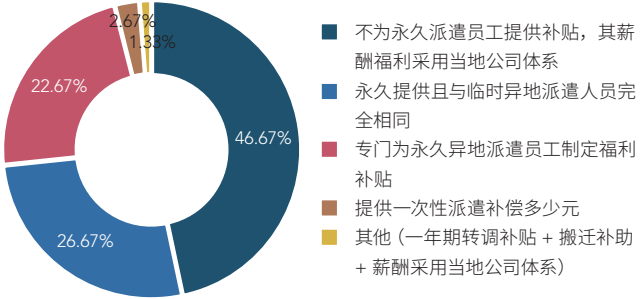
企业通常会将一些外派时间很长的情况直接定义为永久派遣，在此类情况下被派人员会永久留在派遣地。调研中通过跟 HR 的交流我们了解到，企业在选择进行永久派遣的人员时会尽量安排将员工派往其户籍或家庭所在地，对于一些其他背景的员工进行此类派遣安排通常是不被接受的，为了维持异地业务的发展 53.33% 的企业甚至也会为永久派遣人员提供派遣福利（见表 43b）。近年来多数企业发展步伐越来越平稳，为了维护当地团队的稳定性，企业也越来越愿意在属地直接培养当地人员，所以我们可以看到在本届调研中存在永久派遣的企业仅占 42.05%（见表 43a），相比 2016 年略有减少。

由于企业对属地团队建设的越来越重视，很多企业已不再“强求”永久派遣，所以越来越多的企业已不会再为永久派遣员工提供外派福利补贴，其比例已由 2016 年的 35.9% 上升到 46.67%（见表 43b 和表 43c）。为了压缩派遣成本及稳固当地团队，更多的企业选择将永久外派员工的薪酬福利融入当地公司体系。

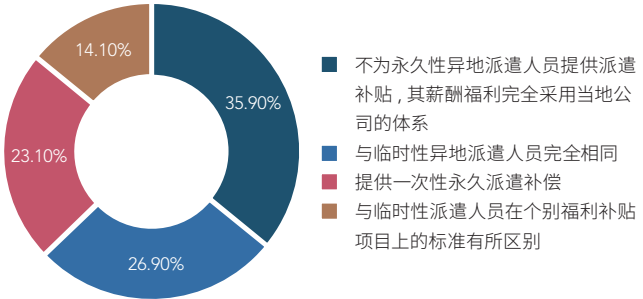
图表 43a 企业是否存在永久性派遣（永久调任）员工 上届 N1=161 本届 N=176

选项	上届比例	本届比例
是	48.40%	42.05%
否	51.60%	57.95%

图表 43b（本届）企业为永久性异地派遣员工提供派遣福利状况 N=75



图表 43c（上届）企业为永久性异地派遣员工提供派遣福利状况 N=78



## 派遣福利预算变化

今年的调研中我们发现有 32.13% 的企业派遣规模存在减少趋势（见表 44），其异地派遣取消或减少的原因主要集中在业务变化导致需求减少、企业为了压缩成本而缩小派遣规模以及员工对外派接受度不高等原因（见表 45）。同时我们调研中咨询的一些资深 HR 对如今异地派遣的发展情况也提出了独到见解：



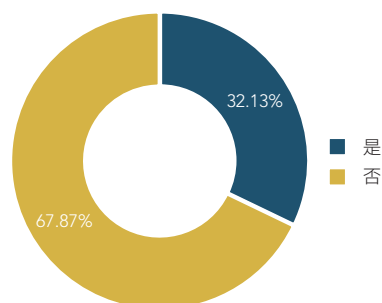
HR:

“员工异地派遣主要是一个帮助业务在面临人才短缺时提供的过渡方案，相对成本较高，长期来说还是应该主要致力于培养和扶植当地人员。公司如果在新员工的选拔、融入、培养、管理和保留方面，做到系统化、标准化和持续改善，会让团队更加有效、稳定。

现在企业已经更加倾向于在难以招聘、难以培养、难以替代的岗位上进行短期异地派遣，其他类型的外派已经在开始逐渐减少和缩短派遣期。”

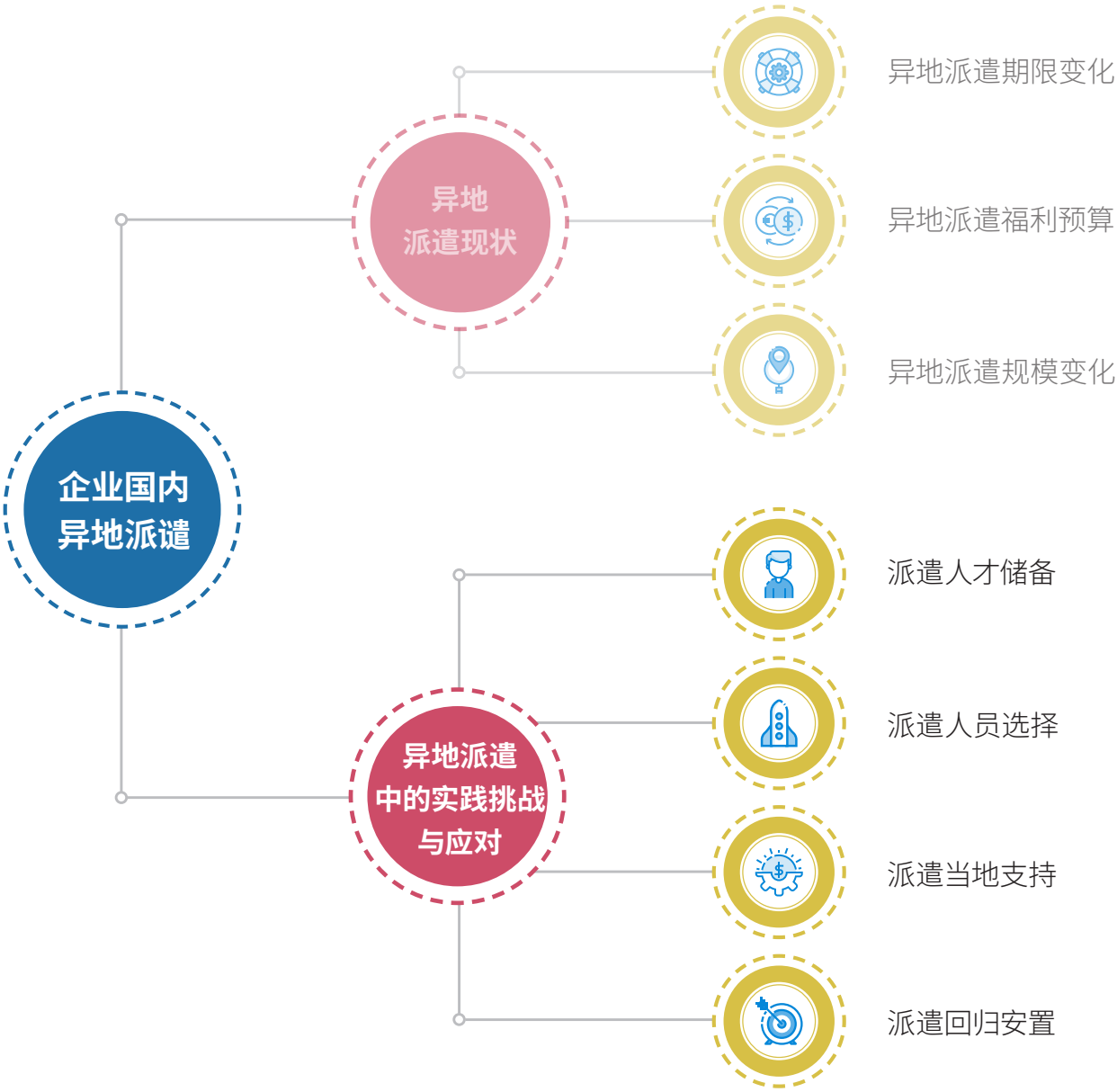
在与 HR 的交流中我们也发现由于现在沟通越来越便利，属地团队一旦建立起来总部对其管理和掌控已不再有太多阻碍，且建立属地团队也更加有利于当地组织的稳定性，因此异地派遣可能已经逐渐退居为企业开展异地业务的第二选择。所以未来一旦企业属地化团队运行越来越成熟，当地招聘系统越来越完善，异地派遣更多的会被企业用于一些难以替代的支持性岗位，其规模可能依旧处于缩减状态。

图表 44 企业近（2-3）年来异地派遣人员是否有减少趋势 N=221



图表 45 企业异地派遣减少或取消的原因 N=97

选项	频率
业务发展或是组织架构变化导致需求减少	63.92%
异地派遣成本过高	41.24%
员工接受派遣意愿不强，参与度低	30.93%
异地派遣人员稳定性低导致流失严重	21.65%
通讯越来越发达，沟通渠道越来越多	20.62%
异地派遣人员管理困难	16.49%
派遣地工作进行的不理想	8.25%
其他〔公司上市计划〕〔政策限制〕〔在员工相对集中的城市设立分公司〕	3.09%



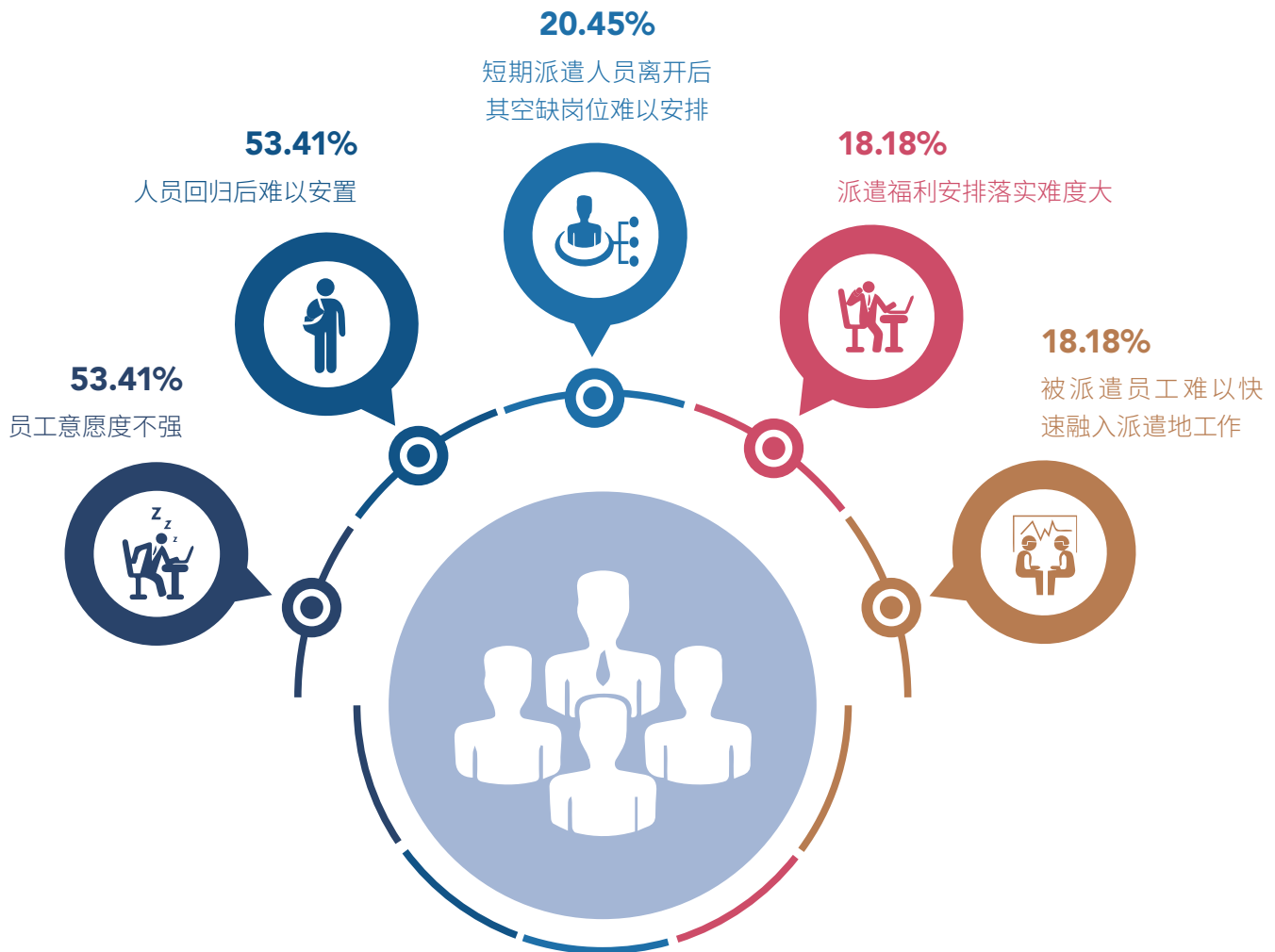


纵使异地派遣成本较高，同时会因员工接受度低而难以进展，但是现如今由于属地化团队建设还不够成熟，企业异地业务的发展依旧不能脱离异地派遣。面对一些异地业务的需要或是培养和建立当地团队的需求，企业都需要把一些难以快速招聘培养的关键性人才派出去。虽然现在企业异地派遣需求可能不比从前，但是派遣工作中的一些实践挑战却依然存在。

员工接受派遣意愿不强、派遣人员回归安置不顺利以及派遣工作

进行效果不佳是 HR 在交流中提及到最多的三大挑战。而正是派遣中的这三个阶段决定了企业异地派遣工作进行是否成功。

为解决上述问题给 HR 在异地派遣工作中带来的困扰，本次调研通过走入企业与众多资深 HR 进行探讨来寻找解决方式，并且将以案例形式在该部分进行展示。希望通过对优秀案例的总结和经验萃取可以为企业在异地派遣的开展、进行和收尾过程中所面对的挑战打开解决思路。

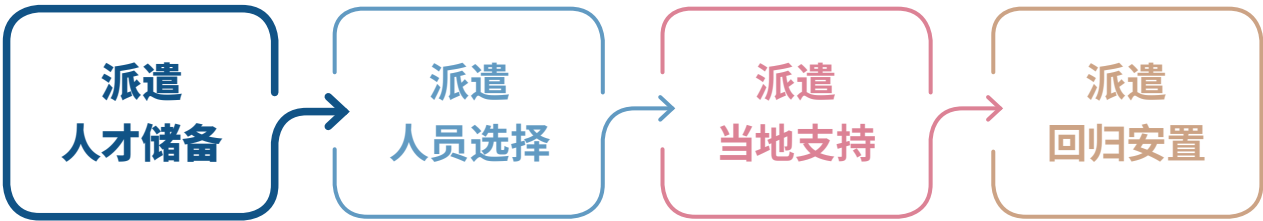


在市场诊断的过程中我们发现，员工接受外派的意愿度不高和外派回归安置困难是现在企业在异地派遣进行中最棘手的两个挑战。同时，在与 HR 的交谈中也反映出部分企业在派出人员后会出现岗位暂时性空缺，或者外派期间由于融入不当而导致派遣工作中断等情况。通过对企业现有挑战的分析我们发现，企业之所以面临外派中无人可用的情况是因为缺少前期的外派人才储备，而在派出人员后出现岗位

空缺、派遣地工作不顺等问题则归结于没有完善的人才规划和甄选措施。为解决上述问题及大家普遍提到的员工回归安置的挑战，本文将通过对派遣人才储备、派遣人员选择、派遣当地支持和派遣回归安置这一系列派遣工作中的关键流程进行实践案例的展示来探讨企业在异地派遣中挑战的解决之道。

🔗 异地派遣无人可用——把握员工外派意识，做好外派人才储备

对于很多关键性岗位上处于事业发展黄金阶段的员工来说，异地派遣的一些福利政策和奖励手段只会是他们参与其中的一些辅助因素，同时，家庭、子女、父母等牵绊可能会让员工对于长时间的外派意愿低迷。所以，企业在进行异地派遣时很可能会面临无人可用的尴尬局面，而那些备选基数多，派遣工作开展顺利的企业往往都经过了多年的经验积累，且派遣进行频繁。因此，做好异地派遣人才储备绝非一朝一夕，是需要 HR 在日常工作中规划和积累的。



为保证有足够的异地派遣工作候选人，进行企业内员工的外派意愿激励是必不可少的。企业需要在内部文化的宣导上让员工感受到外派工作是一个锻炼的过程，是自我提升和成长的必经阶段，让所有员工认识到外派工作给予其个人和公司的价值所在。在本次调研中我们发现企业主要通过三方面来扩充自己的派遣备选人才池：

**+ 在招聘过程中对员工外派意愿加以把控和引导：**

在企业外派工作进行较为频繁的前提下，可以通过招聘直接对员工的外派意愿进行筛选。同时，HR 可以与入职员工沟通外派历练将为其带来的价值，为进入企业的员工埋下接受外派的认识。

**+ 尽量保证高质量外派历练：**

在激励员工积极参与外派的时候企业不仅仅要给员工“画饼”，更重要的是要帮助员工实现成功让员工看到外派的实际价值。因此企业只有支持员工在外派当地达到成功、收获经验，企业内部才会有越来越多的人愿意参与其中。

同时 HR 也应该做好体系制度上的完善：制定合理的外派制度，计划外派过程中要给予员工的鼓励与关怀等。通过此类实际行动，让外派员工感受到企业对其的重视与关怀，从而促进员工在当地的工作进展，外派价值自然会在企业内得到传播，也将会有越来越多的员工愿意参与其中。

**+ 与员工进行充分沟通和宣传：**

企业除了通过打造异地派遣的自身价值而让其获得员工的接受度，与员工进行深入沟通更是促成外派工作的关键。企业要强调与员工在异地派遣中的共赢层面，必要时也可提供如股权激励等长期激励手段，将外派员工利益与外派地业务发展进行绑定。

同时对员工家庭给予充分关怀也是非常必要的，有时家庭的阻力可能会成为员工对于外派机会犹豫的关键影响因素。企业可以通过针

对员工家庭成员进行访问，了解其需求并提出针对性的配套福利，从而进一步推动员工确认外派意向。

招聘中的  
意识引导  
及掌控

- » 从招募中了解员工对未来职业的想法，清楚其职业发展目标
- » 告知员工在外派历练中企业可为其提供的资源，及帮助员工分析外派经历将对其职业发展所带来的助益

异地派遣  
质量把控

- » 相比当地员工，愿意接受外派的员工往往对企业更加了解，更具忠诚度，企业也会给予其更多重视和机会
- » 企业不仅仅要给员工“画饼”，还要帮助员工在外派地实现职业发展的提升

企业内部  
的沟通  
及宣传

- » HR 通过当下的组织需求引发员工与企业共赢的层面，让员工感受到外派任务是可以双方受益，从而起到动员作用，甚至也可以提供一些如股权激励等长期性激励手段
- » 面对员工家庭的阻力，企业可以针对性的提出一些子女配偶的配套福利，并与相关家庭成员进行沟通来促成外派工作



## 案例启示：提升员工外派接受意识

以成功实践激发员工  
内在驱动力

均豪集团

百事

以职业发展为导向  
的外派激励

### 案例启示 均豪集团

#### 以成功实践激发员工内在驱动力

就员工意愿的激励而言，企业主要是从员工个人发展和派遣政策两个角度来进行的。

- ✓ 一方面，被派人到了当地之后企业会大力支持员工在当地开展一番作为，让员工在这段工作中获得成长和价值，帮助每一位派出的员工获得成功，实际上是有很重要的示范作用的。比起当地的员工，被派出的员工经历会更丰富、对企业更了解、忠诚度更高，进而会得到更好的平台发展，企业也会给予其更多的重视和机会，并且会让员工在派出后看到未来职业发展的希望，不仅仅在给员工“画饼”，而是让员工看得到这些成功是可以实现的。通过这样一个过程，其他员工看到外派员工在当地的发展与成功，随之会自发的去呼吁和参与这件事情。
- ✓ 另一方面，企业为调动员工的内在驱动力，在外派期间，会给予被派员工股权激励等中长期激励政策，将当地公司的经营结果与被派员工的个人收益紧密绑定，使个人的努力方向与公司的战略方向保持一致。

### 案例启示 百事

#### 以职业发展为导向的外派激励

由于百事业务覆盖区域较大，经常会出现地域性人才缺口，所以异地派遣进行相对频繁，调动员工本身对于异地派遣工作的意识是企业需要首先考虑的：

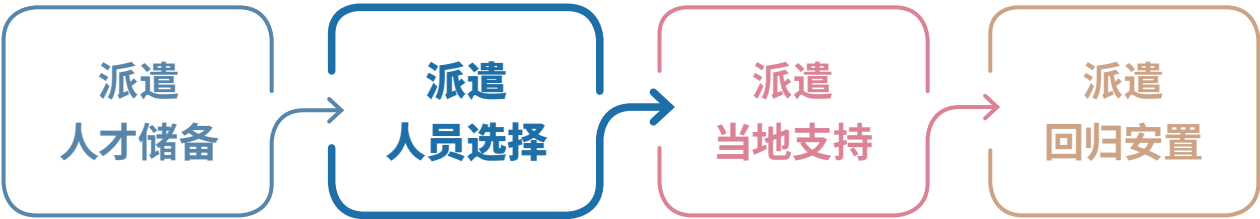
- ✓ 首先，企业在进行员工招募的时候就会与应聘人员进行沟通，了解其对于未来职业发展的想法，并且告诉员工如果其只愿意在当地发展的话职业的局限性有哪些。因为组织的资源是有限的，企业肯定是要将有限的资源投入到无限的可能中去，只有员工自身愿意接受多方位的历练，才会得到企业给予的各种资源支持。
- ✓ 从企业层面来看，员工对于进行外派会得到发展和历练也会有一些共识。因为大家可以看到之前接受过很多外派工作的员工现在是成功的，所以当面对该类机会，员工也会认为完成此次任务会赢得组织对其认可，逐渐对于外派的接受度慢慢变高。
- ✓ 同时，在外派过程中，HR 站在动员的角度上也会与员工沟通当下的组织需求，以及此时的需求与员工共赢的层面有哪些？要让员工感受到接受此次任务是可以达到双方受益的。并且在沟通过程中，HR 会向员工表明企业可以帮其解决好后顾之忧，比如在员工家庭不支持的情况下，企业可能会通过家访或给子女和配偶提供配套福利等方式来促成此次外派工作。

派遣工作进行不顺——把控人才甄选，提供充分支持

异地派遣中在拥有充足备选人员后，如何在众多人员中选取可以胜任异地业务的人选，以及帮助外派人员在派遣后的陌生环境进行适应将会是外派工作开展顺利的决定性因素。根据外派业务需求选择能力匹配的人才为异地业务顺利开展提供保障，同时为使得外派当地工作可持续性发展企业还需帮助外派人员适应和熟悉派遣当地工作和生活。

异地派遣人员的选择

——在人才规划的基础上有序进行人才布局



当企业做好人才储备，有足够的派遣候选人可供挑选时，如何挑选合适的人才就会是异地派遣工作的下一关键步骤，尤其当备选基数较大时，制定完善细致的甄选流程将帮助企业快速精准的锁定合适人选。从本次调研的企业实践内容看，企业在外派人员选择中主要会从两方面着手，一方面是提前摸清未来业务布局，进行合理人才规划；另一方面，结合前期人才规划制定合理流程进行高效人员锁定：

- 制定合理人才规划：**在企业的发展过程中，人才布局一定会紧跟业务的步伐，因此提前了解企业未来业务发展方向，并且结合对员工户籍地、关系网分布、职业发展期许等背景调查，HR 进行的未来人才布局规划就会更加落地。
- 完善人员选择流程：**在具体人员选择过程中，结合当时业务进行人员锁定、与候选人沟通进行信息确认、对备选人员的储备是该步骤中的三个关键环节。企业在外派人员选择中做好这三点才能尽可能保证派遣工作顺利开展，并且避免其在实施当中意外中断而致使业务受阻。

e.g.

- 在百事，HR 进行人才布局过程中会先了解正常业务运行中的人员流失率和每年所需优化的人员数量，提前预估未来岗位可能出现的缺口，再进行合理的人员安排。
- 在均豪集团，人力资源部门及业务伙伴会定期发起 HR 的专题会，主动去跟业务部门沟通。在此过程中，HR 就可以掌握一些之前未能全面了解的业务信息，进而能更加准确的进行后续的人力布局，保证双方在未来的工作都能顺利开展。

e.g.

- 当外派规模较大时，舍弗勒在派遣中的多次意愿摸底和准备调整便可及时高效的甄别和筛选出被派人员。HR 会通过问卷的方式来了解员工面对派遣的初步意愿、困惑和建议，以进一步了解员工真实的心里想法，将员工可以初步划分为：高意愿、摇摆、低意愿三类，后期展开不同的行动进一步消除或减少员工心里存在的顾虑，以争取到更多的员工参与此次派遣。



### 制定合理 人才规划

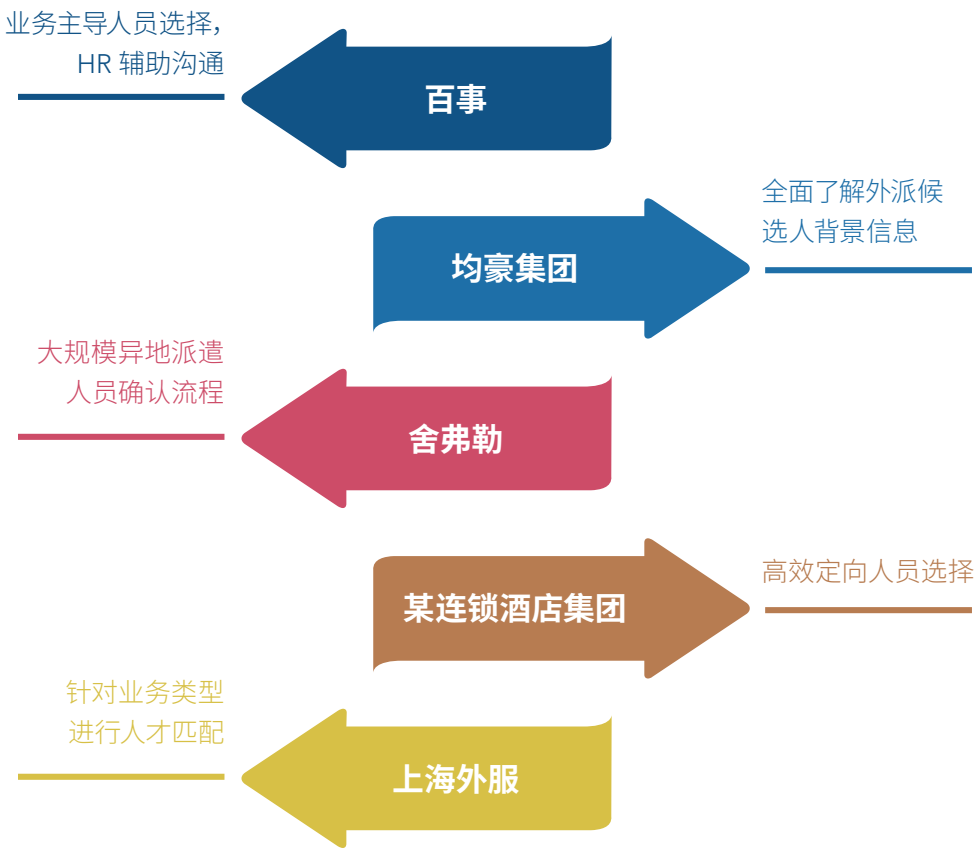
- » HR 通过调查问卷或人才盘点的方式对员工的外派意愿度进行初步了解，对外派备选范围做到心中有数
- » HR 通过了解企业正常人才流动数据预估未来岗位缺口，提前准备未来调动所需人才
- » HR 主动接触业务端，通过了解企业未来战略布局及业务发展细节制定未来人才规划

### 完善人员 选择流程

- » 鼓励员工自荐和业务推荐，二者结合缩小初步甄选范围
- » 与业务部门沟通，通过业务所需能力要求进一步锁定最佳获选人
- » 了解备选人员在外派当地关系网，根据员工户籍地、亲属所在地、工作涉及地等信息确定外派方向
- » 准备“角色 B”确保异地派遣进行万无一失
- » 了解锁定人选的外派需求，并对现有外派支持进行合理范围内的个性化调整



案例启示：完善外派人员甄选流程



案例启示 百事

业务主导人员选择，HR 辅助沟通

识别潜在派遣人员

为了人才的规划可以和企业的发展策略相吻合，在百事，HR 一定会参与到企业的经营中去，实时掌握业务规模的变动，并制定与之相适应的人才储备计划和人员布局规划。

1. 首先，在人员招募过程中，企业就会对员工的派遣意愿进行判定，也会与员工沟通其未来的职业发展通道。例如，是要做“上海人”（无派遣意愿）还是“中国人”（有派遣意愿）。
2. 但即使有这一步工作，也不能保证员工未来的想法不会发生改变，因此在每年的企业人才盘点以及各种发展资源安排的过程中，企业都会将“派遣意愿”作为其中一个考量因素。
3. 并且，在人才布局的过程中，HR 也会与业务发展相对接，了

解正常业务运行中的人员流失率和每年所需优化的人员数量，提前预估未来岗位可能出现的缺口，再进行合理的人员安排。

派遣前的人员选择

在做好前期规划的前提下，一旦出现某个岗位的外派机会，就只需有条不紊的进行人员选择步骤。通常企业会先将此次外派的消息发布，等待员工自荐，一些有抱负有想法的员工会在此时直接表明愿意接受此次机会。当自荐的员工比较少或者没有的情况下，企业便会选择让主管推荐现有辖区范围内的高潜员工来担任此次工作。

通过这两种方式，外派的目标人选就会逐渐锁定，即个人意愿强烈或获得组织认可的两种人，然后再由 HR 跟所聚焦的人选进行初期沟通。考虑到前期选定的员工会因为各种可能而最终不愿接受此次外派，企业也会在前期的人员选择中考虑到后备人员的储备，如果最终最佳人选不能接受此次工作，还可以考虑第二、第三选项，以此来保证外派工作的万无一失。

当外派人员锁定之后，HR 还会与所选人员进行进一步沟通，来确保此次任务能顺利落地：

1. 由于主管和直线经理主要关注的是潜在派遣人员的业务，此时 HR 更多与员工沟通的是其未来的职业发展，以及站在员工的角度上进行交流，表明其在本次工作中的个人受益点会有哪些；
2. 其次，HR 也会给予员工一些期许，HR 会跟员工表明其做到

什么地步或者外派多久就可以回归。对于一些明确提出外派期限的员工，HR 还会与其主管协调来满足员工的需求；

3. 另外，HR 还会与员工沟通一些激励性的支持，包括组织对于员工接受此次工作的认可，以及未来组织可能会考虑到其今天的付出而给予哪些回报。并且企业还会根据员工当下的需求，在合理范围内为员工提供一些定制化支持，以激发其内在的奋斗动力。

### 案例启示 均豪集团

#### 完善外派候选人信息确认

为了人才的规划可以和企业的发展策略相吻合，在百事，HR 一定会参与到企业的经营中去，实时掌握业务规模的变动，并制定与之相适应的人才储备计划和人员布局规划。

1. 首先，前期的人员筛选诊断很重要，均豪在每次人才盘点中便会特意识别很多信息，比如员工的户籍所在地、家庭常驻地、家庭婚姻状况等。HR 在选择外派人员时首先会对员工的背景信息进行复盘，并对目标员工进行初步的意向征询，识别出一批会有外派意向的员工。
2. 在清楚员工各项信息后，HR 会考虑现有人员能力与外派工作所需是否匹配，比如员工个人能力是否胜任外派岗位，以及员工的个性及工作风格是否与外派当地团队的风格吻合。在整个诊断过程中，企业也会对外派当地的团队加以了解，比如当地核心团队的组成结构、当地团队中哪些人员将会是被派人的重要工作伙伴，及当地核心团队会比较青睐哪种风格的领导等。经过多方面的考察和匹配企业才会初步确定异地派遣的人选。

被派人选初步确定并不代表甄选工作的结束，此时还有一些重要信息有待确认，比如备选人员离开后其现在的工作是否有人来接手，以及员工家庭是否支持其外派工作，如果其家庭不支持企业如何进一步协调。当确定因派遣工作带来的一系列问题都可以顺利解决后，企业才会最终做出决定，派出最适合此次工作的人选。

在异地派遣过程中，纵使企业在前期都会制定计划安排，但往往在实施过程中还是会有不确定因素或意外情况。基于此问题，均豪集团在开展异地派遣时从前期计划的准确度和针对中期变化的应对方案来入手。

#### 前期规划与业务对接

在均豪，每当有新项目开展企业都会发起立项会，在此期间，

业务、人力、财务各个部门都会参与，共同了解新项目的相关情况，然后再对后续的工作进行准备。在人力资源部门，业务伙伴会定期发起 HR 的专题会，同时召集业务部门的负责人，主动去跟业务部门沟通。在此过程中，HR 就可以掌握一些之前未能全面了解的业务信息，通过对业务的了解，HR 进而能更加准确的进行后续的人力布局，保证双方在未来的工作都能顺利开展。

#### 派遣中的 B 计划

对于关键岗位，企业通常会设置继任者或者 A/B 角，一旦被派人因为一些意外而导致派遣中断，企业则会启动 B 计划。在 B 计划中，企业通常会在派遣当地的团队中安排代理人，这样一旦当地管理岗位缺失，代理人就会迅速接替其位置，保证当地公司业务连续性。由于有了代理，为企业调整人员布局并进行下一步安排争取了时间。

### 案例启示 某国际化企业

#### 根据业务要求结合员工背景进行选择

1. 首先，HR 会对员工的背景进行调查，企业会在进行人员选择的过程中，尽量选择户籍就在派遣当地或附近的员工进行派遣。
2. 其次，企业会考虑候选人员的关系网，优先选择在派遣当地有相应关系网的员工进行派遣，以保证被派人员能派往其亲属或朋友的所在地，进而减少员工心理上的孤独感。
3. 最后，该企业的派遣人员很大一部分为管理者，所以在管理者的派遣中也会优先考虑派员工到其原本的管辖地，因为员工对当地情况较为熟悉。

经过对员工背景的筛选后，该企业会对备选人员进行下一轮的绩效考察，选择绩效在中上水平的员工作为目标人群。然后，HR 会与现有候选人再进行沟通，向意向人员表明企业后续的计划派遣后所要面对的问题，充分考虑员工的个人意愿。最终选择既能代表企业文化又能适应外派工作的人选。

案例启示 舍弗勒

大规模异地派遣人员确认流程

不同情况下的员工派遣，准备工作也各不相同。针对大规模的员工派遣，如果公司的目标是希望鼓励越多的人员过去，那么就需要做好非常充分的准备，在前期主要会从员工意愿度着手开展工作。

- 1. HR 会先开展数据分析来判断员工接受派遣的可能性，包括员工户籍所在地、婚姻、子女状况、是否已定居等等。
- 2. 同时 HR 会通过问卷的方式来了解员工面对派遣的初步意愿、困惑和建议，以进一步了解员工真实的心里想法，将员工可以初步划分为：高意愿、摇摆、低意愿三类，后期展开不同的行动进一步消除或减少员工心里存在的顾虑，以争取到更多的员工参与此次派遣。当然，派遣的福利政策也可能会基于大多数员工的心声做出相应的合理的调整，以更符合员工的需求。整个过程不是一蹴而就的，需要多轮摸底、沟通、调整。

公司还会对未来派遣地进行相关的介绍与沟通，如：工作的趋势、未来职业发展机会、当地的生活趋势、子女教育、医疗条件等等，以激励员工积极参与派遣项目并对未来的工作和生活有信心。

但即使企业在前期做了足够的准备工作，依旧会有一部分员工因家庭或其他原因不愿意接受派遣。面对该状况 HR 需要和业务部门一起识别哪些岗位的人员是顺利启动新工厂不可或缺的人员，然后采取专家支持的方案，让这些个别的核心员工进行短期派遣。因此，对于这些专家而言，派遣期间非常重要的一个任务就是将自己的知识经验带入到当地团队，以帮助当地团队可以独立运转业务。

舍弗勒大中华区在近 10 年的员工派遣的 HR 实践中，结合总部的政策和国内的实际情况，已经建立和完善了涵盖薪酬、津贴、福利、假期等各方面的员工派遣政策和操作流程。

案例启示 某连锁酒店集团

高效定向人员选择

该企业在全国范围内有数万名员工，要直接筛选适合管理某个区域或担任某个岗位的人才是非常困难的，面对这种状况，企业制定了完善的人才规划及甄选流程。

- 1. 由于酒店行业的开业期限较长，通常有三到六个月的时间，因此企业每年会提前规划开店数量及其覆盖区域，HR 在获得

前期规划的数据后，会提前进行人员的储备和谋划。基层岗位会通过本地招聘或同城调配的形式来安排；针对店长等管理岗位，企业内部会存在同时兼任两店管理的状况，一旦有需要，同地区两家店也可交由一人管理；企业每年结合盘点还会有两次的晋升评估，通过晋升评估的店长也可以在有职位空缺时进行任用。所以，在某连锁酒店集团的整个人员布局中是有充足的人选进行调配的。总而言之，在企业的人才布局中，某连锁酒店集团能够有充分的人选进行调配和异地派遣支持。

- 2. 做好人才规划和布局后，在具体实践过程中企业还是以员工意愿为导向进行外派人员的储备与选择。在企业的人才盘点中，除了设定员工绩效、员工潜力，以及文化价值观等传统考核指标，还会加入一项对员工外派意愿的考察。在此考察中，外派意愿程度由低到高被设为 1 到 4 分：1 分代表不愿意接受外派；2 分代表愿意接受小城区间的外派；3 分则代表愿意接受大区（包含至少一个省）间的调派；4 分代表可以接受全国范围内的外派。在整个盘点体系中，评分通常由员工的直线上级领导来逐级进行汇总归类，HR 通过逐级汇报所得名单会对现有人员的外派意愿得以掌握。在今后业务有人才需要时，HR 除了考虑从外部招聘，还会通过前期掌握的意愿名单有方向的去选择和调配合适的人才。
- 3. 一旦出现某种突发情况，比如某店长突然离职，以上按部就班的形式便不能够满足及时的需求。针对此类状况，企业内部通常每年会储备一批储备店长，此类员工被区分为 A、B、C 三种角色，虽然有晋升店长的资格，但暂时没有合适的时机获得晋升，所以会以运营经理等副主管的角色工作。如果出现店长的职位空缺，继任者中的 A 角就可以直接晋升上任。

案例启示 上海外服

针对业务类型进行人才匹配

确定派遣人员类型

总体而言，在受访者看来，不同业务匹配不同人才，异地派遣中通常也需要根据业务需求来进行人才选择。就外服的实践而言，派遣人员主要包含以下两种类型：

- 1. 渗透型业务发展人员选择：如果岗位要求是从无到有的进行团队建设，企业会偏向组织治理能力强，能建设团队的员工，相对而言对其业务能力要求不会太高。这种情况下，企业往往会选择各项素质、管理能力、业务能力和忠诚度都非常强的员工，因为派遣人员需要在当地去建立一个新的团队，带动业务。团队搭建完成之际，总公司就会对其团队内部经营



做好业务监控，派遣人员即可回归，这也是应对未来属地化培养趋势的选择。

2. 扩张型业务发展人员选择：如果说当地有一个团队需要被派人带动，或者说需要被派人开拓业务并完成一定指标，这就需要选择市场业务能力比较强的人选。因此在这种情况下，企业会更偏向业务能力较强的人选。

#### ◆ 派遣人员能力要求

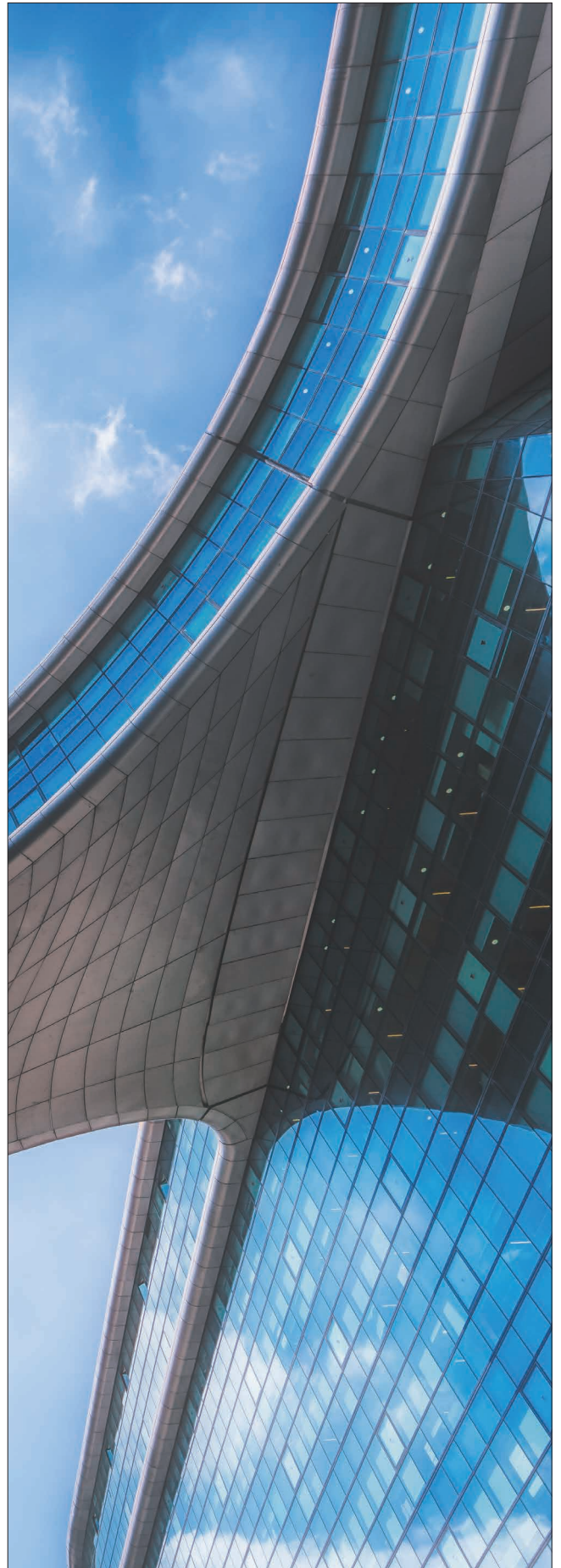
为确保异地派遣的顺利进行，针对外派人员的素质，企业会进行全方面考量，主要是从两个维度对外派候选人的能力进行衡量：

1. 人员硬实力：对于要派出的岗位，HR 会提供一个岗位说明书，被派人员需要符合岗位说明书上面所要求的技术能力。
2. 人员软实力：针对无法衡量的领导力，沟通能力、协调能力等，在选取外派管理人员的过程中，HR 会进一步考量团队对他的评价，以更加全面综合客观地评估潜在派遣人员，选择更加合适的人员。

#### ◆ 派遣人员甄选过程

在受访者看来，人员选择看上去是 HR 的责任，但在实际操作中，其实是一个多方角逐的过程。就外服的具体实践而言，也是如此——在前期判断的过程中，HR 首先会了解企业各个业务或者各个部门的一些综合需求，挑出建议的人选，然后整理选择的依据提交给管理层，最后由管理层进行最终决策。就派遣人员甄选的具体过程而言：

1. 首先，对于派出的管理岗来说，企业一般会选择两到三名候选人，在前期收集相关人员资料的时候会进行“早期沟通”，主要是用来明确员工派遣之后的岗位职责，告知员工派遣后的工作重心，向员工表明派遣后会遇到的困难有哪些，公司可以给到哪些支持。
2. 然后，经过上述的一番沟通，了解员工自身的想法和状况后，HR 会把可以列入考虑范围内的人选交给上级进行决策。当人选基本确定后，HR 还需要给员工做一个派遣前的岗前培训，这次沟通主要是向员工表明派遣后的一些公司管理规定，对接流程等，以保证派遣工作顺利进行。

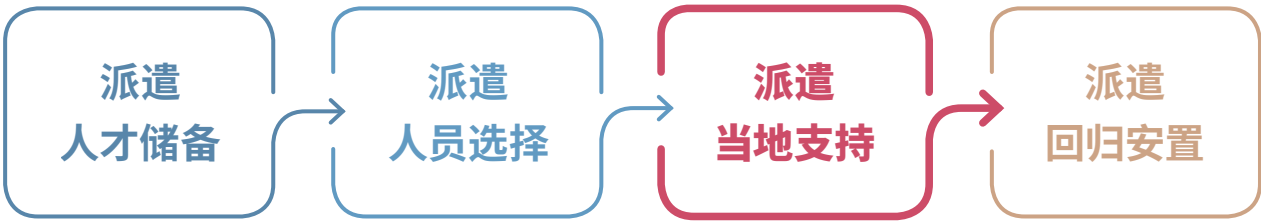


给予外派员工融入支持

——工作生活双管齐下，给予员工全面关怀

在企业异地派遣过程中，有人可用并不意味着派遣当地业务就能如理想中进行。由于外派员工可能会到达全新的工作生活环境，因此能否帮助员工快速融入当地生活进入新的工作状态便决定了异地业务的顺利进行。

同时，企业中很大一部分派遣工作是起到派遣地工作的临时过渡作用，因此外派人员到达当地后可能不仅要发展当地业务，同时还需要带领当地团队，培养他的继任者。所以企业在异地派遣过程中是否能给外派员工明确任务，并且对其工作进行管控和帮助也是派遣任务能否高效完成的关键所在。



通常企业在员工到达派遣地后，考虑到其对工作环境的陌生及对新任务的不熟悉以及生活圈子变小等状况，会从工作和生活两个方面给予员工充分的关怀与支持。

**+ 异地工作融入：**为促进员工进入外派地的全新工作状态，帮助员工保留信心、提升经验是企业在其工作融入阶段的主要援助方向。因此企业通过帮助员工制定合理的阶段性目标，并在期间帮助其克服困难，让员工对外派地工作产生信心，逐渐胜任当地工作。

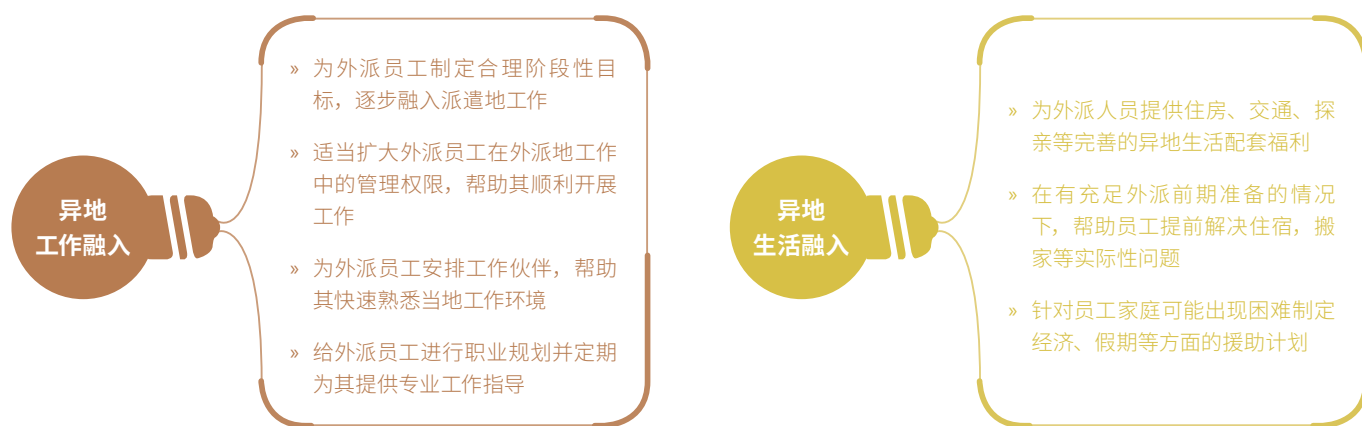
**+ 异地生活融入：**照顾员工心理状态，给予员工家庭关怀是企业帮助被派人员进行异地生活融入的两个入手点。一方面，企业通过与外派员工的持续沟通消除员工初到陌生环境的孤独感，并针对其在外派地的心理变化和生活状态提供相应帮助。另一方面，企业需在外派员工家庭出现困难时及时伸出援手，解决员工后顾之忧。

e.g.

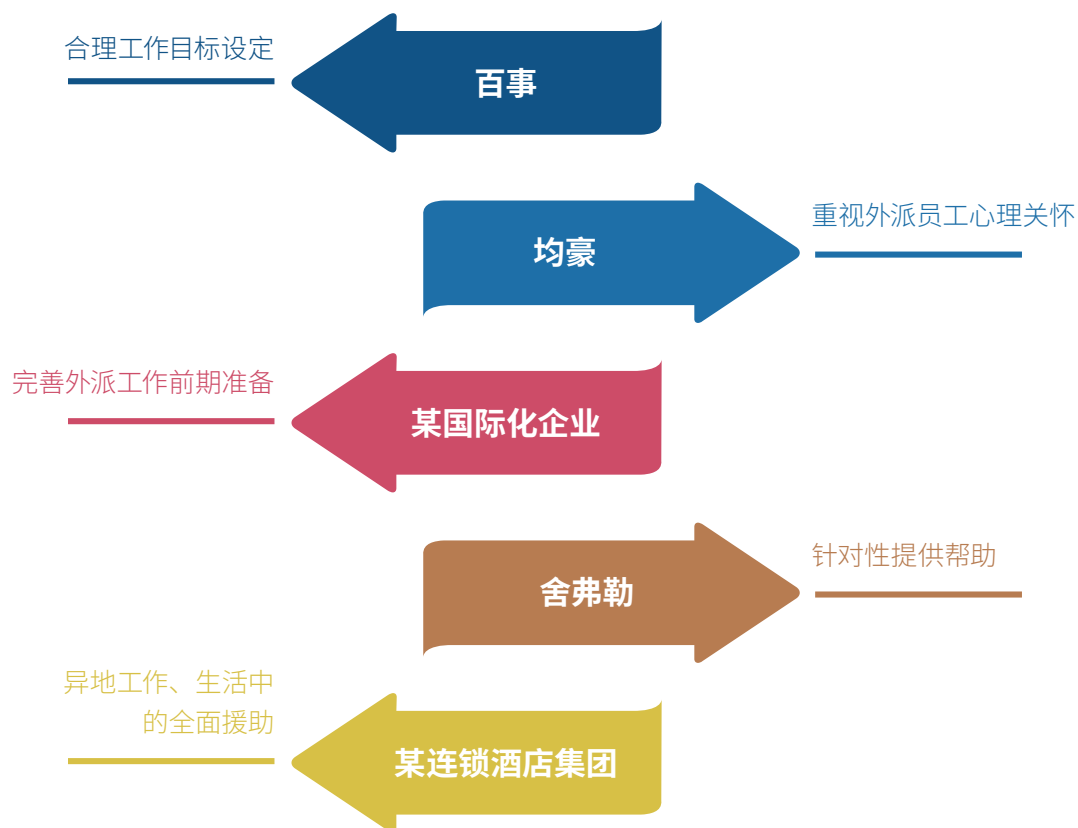
- 如派遣意向明确，企业会提前派被派员工到达当地了解市场，团队，生活环境等，同时帮助员工提前考虑住房、搬家等问题。
- 为建立被派员工到达当地工作的信心，企业会为员工进行 1v1 的职业发展辅导，包括员工职业未来规划，员工职业阶段中的思想状态影响及对与员工工作中心理波动的梳理。
- 为被派员工提供绿色通道，让人力部门、财务部门、行政部门等支持部门在时间和空间上都能给予被派员工及时支持，让员工可以放心开展工作。

e.g.

- 企业会在当地给外派员工提供外派津贴，包括薪资福利上的津贴、当地生活上的津贴、以及考虑到年休假中其交通上的津贴等一些基本保障。
- 如果员工在外派期间家庭出现状况，企业也会给予充分的体谅，此时 HR 会介入，了解员工当时的状态及需求。如果员工需要长期休假，企业就会在政策范围内批准；如果员工由于某种原因要返回原地，通过沟通企业也会尽量根据员工需求为其进行工作上的调动；如果员工因为某些原因遇到经济上的困难，企业也会有专门的关爱基金，给予员工在经济上的支持。



### 案例启示：给予外派员工融入支持



案例启示 百事

合理工作目标设定

外派人员离开后，企业对于外派工作的支持并不会就此结束，在员工到达派遣地后企业仍会继续为其提供帮助：

- 1. 首先，企业会在派遣地给员工设定合理的 KPI，让员工在陌生环境中有一段工作的过渡期；
- 2. 其次，企业会在外派当地适当扩大外派员工的管理权限，如给予其调整人员的权利或者调整经营模式的权利等，确保员工可以在派遣当地“大展拳脚”；
- 3. 同时，企业还会为到达外派地的员工提供适度培训、教导和资源，以帮助其熟悉当地团队与工作内容。
- 4. 针对一些到派遣地后职级有所上升，工作内容有所变化的员工，企业还会为其安排一些更高层级的领导定期去当地帮忙诊断问题，并且分享一些工作的策略和方向。
- 5. 针对要去当地创建团队的被派员工，企业则会派一些功能团队与其同去，帮助该员工在当地初步建立团队。

总而言之，对于外派员工后续在工作中的融入，百事则更相信员工自身的能力。但同时，为避免外派工作进行中员工对于工作内容不适应，百事选择未雨绸缪，在安排员工开展外派工作前就对其进行充分的前期适应培养。企业会通过对其前期的工作内容进行调整，让员工逐渐了解适应外派工作开始后需要面临的改变和问题，当员工在现有阶段得心应手后，外派工作即可随时开展。

案例启示 均豪

重视外派员工心理关怀

在异地派遣工作中，“把员工派出去”仅仅是迈出了第一步，员工到达派遣地后的工作生活依旧需要企业来保驾护航。在均豪，为给予被派员工充分关怀，企业采取了一系列措施：

- 1. 一旦确定了派遣意向，企业会在派遣前期做一些准备工作，比如员工会直接到达派遣地了解当地市场、团队、趋势等情况，以及企业会帮助员工提前考虑生活问题，如住房、搬家等。这一系列的前期准备工作会让派遣计划更加平稳的落地。
- 2. 同时，均豪的 HR 团队中的一部分是职业规划师的角色，该部分 HR 都是获得过相关专业领域证书的专家，企业会将其分别指派给核心动力层的员工，对其进行 1v1 的职业发展辅导，其中包括员工职业未来规划，员工职业阶段中的思想状态，

以及对员工工作中心理波动的梳理等。

- 3. 在异地派遣过程中，在员工到达派遣地的第一个月，职业规划师就会通过电话或视频的方式跟员工进行每周一次的交流，主要包括员工到当地以后的心理变化、生活状态等，通过定期沟通的方式排解员工到派遣地后的孤独感。
- 4. 再者，针对异地派遣中的一些重要人员，比如总经理等级别，企业会安排一位高管与被派员工一起到达当地，帮助被派员工在当地建立威信，同时传达总部指令，让当地团队理解和接纳公司的决策，并且促进被派员工与当地团队沟通融合。
- 5. 在集团总部，均豪的 HR 部门、财务部门、行政部门等都给被派员工提供绿色通道，以及时间或空间上优先的特殊支持。甚至当地的各个部门也会主动和被派员工进行沟通，不论在原工作地还是外派当地都尽力让员工感受到企业和团队给予的大力支持，可以放心开展工作。

除了以上措施外，企业还会在派遣当地安排一位向导，该向导可能是 HR 或者是当地的老员工，负责带领被派员工熟悉当地公司，以及人员情况、外部环境、市场现状等。

案例启示 某国际化企业

完善外派工作前期准备

外派工作前期准备

对于外派的管理者，该企业的派遣前准备工作通常会提前半年以上，在此期间主要进行的是被派人员的岗位交接工作、被派人员对外派地工作的初步接手，以及搬家、子女择校等一些员工个人问题的准备和解决。

同时，原公司该岗位的继任者在外派前的两或三个月就会就岗。在这段时间中，通过被派人和继任者的相互沟通，以及被派人对于继任者在工作上的带领指导，尽可能保证外派工作实施之后本地的工作也能够照常进行。

另外，在半年的外派准备工作中，被派员工也会逐渐与派遣当地的团队进行接触。通过初期对外派当地的人员认知，再到初步的工作接洽，最后逐渐着手外派地的一些项目。在进行一系列的前期准备动作之后，被派人员就会逐渐渗透进入外派当地工作，保证外派工作启动后派遣当地工作能顺利进行。

不同类型外派支持

为了异地派遣工作进行地更加顺利，企业往往会在外派当地给派遣员工提供相应的融入支持。在该企业，针对不同的外派人员企业也会提供不同的融入支持方式。



对于管理者，由于前期的准备较为充足，企业会在当地甄选一位具有三到五年工作经验、对工作制度各个环节熟悉的老员工，给予被派人员一些工作生活上的支持。

对于技术人员，企业会尽力在当地寻找与其之前在工作中有过接洽的人员，让该员工带领派遣人员融入当地工作生活。由于技术人员的外派期限都相对较短，回归之后企业也会通过开放的交流方式与其进行沟通，以了解员工在当地的融入状况，进而为以后此类工作的安排充实经验。

### 案例启示 舍弗勒

#### 针对性提供帮助

除了上述派遣前的调查、沟通、政策匹配以外，员工派遣过程中来自业务高层的支持和 HR 推行的融入支持是他们“来得了、干得行、留得住、带得好”的有效保障。融入支持是根据所派遣员工在当地可能面临的挑战来制定的，HR 会针对其面对的工作内容、业务情况、人员情况来为其提供相应支持。

1. 针对工厂、产线的整体搬迁员工，由于所面临的工作内容与工作伙伴都没有太大变化。融入支持的重点在于融入新的城市，HR 会协助员工解决户籍、子女就学、就医等实际问题，熟悉当地的风俗习惯、宗教文化，使他们尽快融入当地社会。就派往新工厂的管理者而言，在新趋势的工作中会面临一些未知的挑战，此时 HR 就会帮助其寻找具有同样经历的管理者，通过经验分享，来共同商讨和解决工作中面临的问题。
2. 针对一些专家支持的情况，属于个体融入大趋势，比较容易存在融入的问题。当地 HR 会专门为员工安排各方面的介绍，包括团队、文化、过往信息等，并让业务部门明确该员工在短期派遣期间的任务与目标，同时当地业务部门会为其寻找伙伴，给予工作和生活上的支持。
3. 针对在当地招聘的新员工派到总部进行培训时的融入，HR 会在这些新员工中选出一些队长，然后将该团队中人员分散到总部各个团队进行学习。通常每个队长一定时间内会组织成员聚会，相互分享经验感受。同时，HR 也会帮助新员工在总部寻找业务伙伴，通过伙伴的支持，让新员工能快速适应公司。

### 案例启示 某连锁酒店集团

#### 异地工作、生活中的全面援助

该企业在外派员工到达派遣当地后也会给予员工充分的关怀与引导，从生活上的福利支持到工作中的融入帮助，双管齐下地帮助员工在派遣当地顺利地生活和工作。

##### ◆ 生活方面

虽然外派人选是双向选择的结果，且不论在文化上还是自企业成立以来的传统上，管理岗位的员工整体派遣意愿都比较高，但是企业对于外派员工的关怀和保障依旧会做到位。对于一些成家的员工，如果将其外派到其他城市，考虑到员工在当地生活所面临的困难，企业在后续也会为员工提供一系列生活上的关怀和支持：

1. 首先，企业会在当地给外派员工提供外派津贴，包括薪资福利上的津贴、当地生活上的津贴、以及考虑到年休假中其交通上的津贴等一些基本保障。
2. 其次，如果员工在外派期间家庭出现状况，企业也会给予充分的体谅，此时 HR 会介入，了解员工当时的状态及需求。如果员工需要长期休假，企业就会在政策范围内批准；如果员工由于某种原因要返回原地，通过沟通企业也会尽量根据员工需求为其进行工作上的调动；如果员工因为某些原因遇到经济上的困难，企业也会有专门的关爱基金，给予员工在经济上的支持。

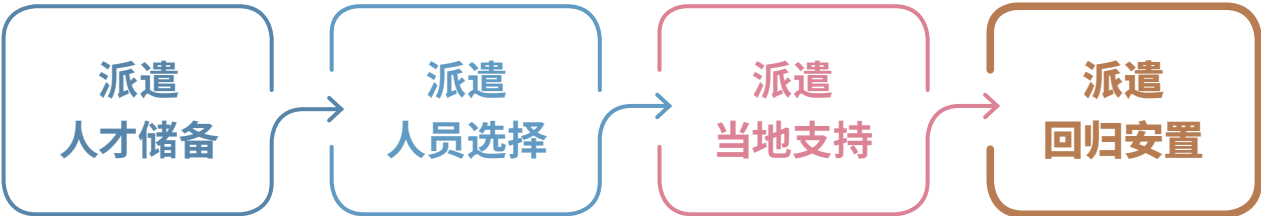
##### ◆ 工作方面

该企业的 HR 是采用三支柱模式，当外派发生时，BP 团队就会在其中起到非常重要的作用。当外派员工到达派遣地后，BP 团队就会为其发起介绍会或者欢迎会，来帮助员工熟悉当地团队和与其共事的人员。

在文化层面，针对一些岗位，比如对于城市总经理，企业会在其开始外派工作前开启百日计划，其中包括员工与其工作地各个部门进行前期的沟通；正式上岗时为其准备新人的见面启动会，由领导将其介绍给派遣地团队的其他成员；以及在外派过程中，HR 团队也会配合业务部门给员工制定合理的百日目标，百日到达时就会和员工进行复盘，了解员工现阶段的工作进度，通过一些小目标的设定来帮助员工熟悉带领当地团队，为今后挑战更大的目标做准备。

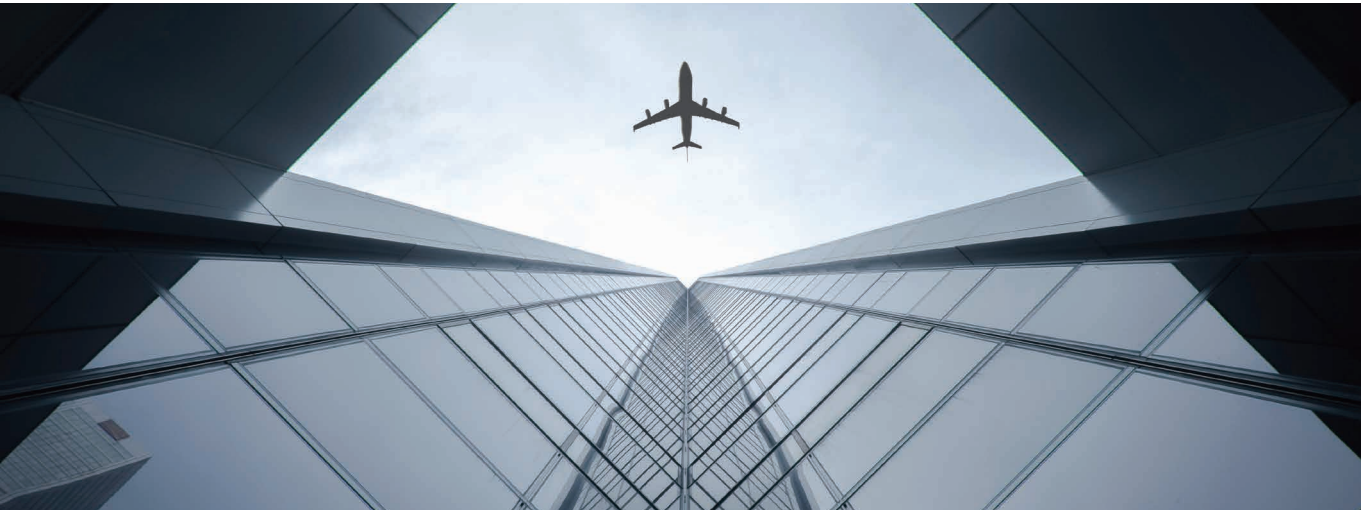
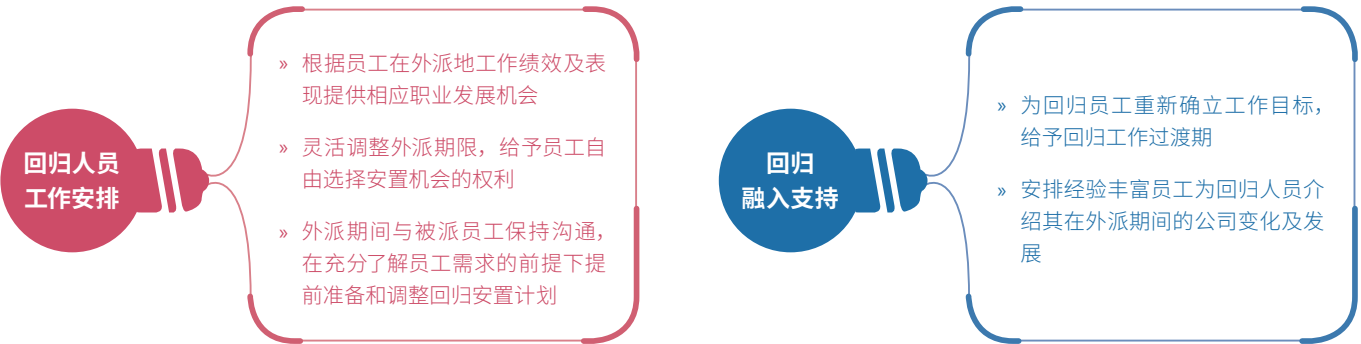
回归安置不佳导致员工流失——提前意愿沟通，灵活安排回归

异地派遣工作结束后，企业就要面临派遣员工回归后的安置问题，但是由于在员工外派期间企业业务及组织架构的不断变化，往往安置计划不会如预想中一样按部就班地进行，所以回归安置变成众多企业在异地派遣中面临的最棘手问题之一。



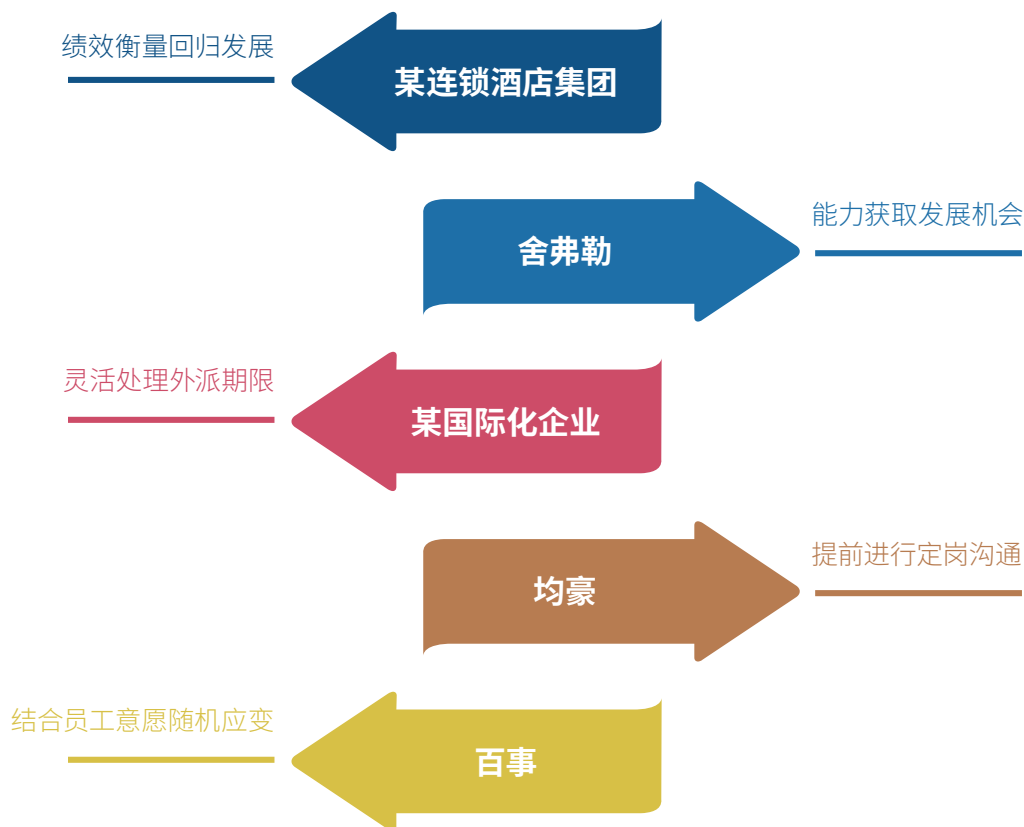
通过与一些 HR 的探讨我们了解到，派遣回归安置不会是一成不变的，尤其当派遣期限较长时，随着企业组织架构的变化以及员工自身对于职业发展的重新定位，原有的派遣计划很可能不能满足双方的需求。因此，在企业的实践案例中我们可以看到异地派遣的回归计划会是灵活变通的，并且员工回归后的发展空间与其在派遣中的历练成果也是分不开的。

同时，当异地派遣期限较长时，即使员工回归，原公司的趋势也已经发生了很大的变化。因此企业在为回归员工进行工作安排的同时也会考虑帮助其重新熟悉工作环境和工作内容，安排经验丰富的工作伙伴带领其融入目前工作。





## 案例启示：灵活进行外派回归安置



### 案例启示 某连锁酒店集团

#### 🔑 绩效衡量回归发展

##### ◆ 外派结束后的工作安排

该企业对于员工后续工作的安排还是以业绩为指标，在外派结束后，企业会对员工在当地的经营状况进行回顾。如果员工业绩达标，在其回到原城市原岗位工作一段时间后表现依旧优秀的情况下，企业就会为其提供更高的职位和挑战；如果员工在外派当地的业绩不达标，企业首先会考虑更换其工作内容，如换店管理。在给予员工能争取更好表现的机会后，如果其业绩依旧不达标，也会存在降职降薪等退出机制。

在有完善绩效考核及数据支撑的情况下，外派结束后与员工进行后续工作的沟通通常都会比较顺畅。

##### ◆ 给予外派回归后员工支持

在酒店行业，员工无论在派出地还是原工作地，其上级都是不发生变化的，变化的主要是其所管理的人员，作为经验丰富的管理者通常都可以通过自己的能力来完成工作融入。

但是针对跨大区的轮换员工，由于工作跨度较大，企业在员工回归后会帮其组织员工大会，HR 也会将盘点的情况与本地工作现状等信息同回归员工进行沟通，同时为其提供一些数据上的支持，来帮助员工完成内部工作的转换。

案例启示 舍弗勒

能力获取发展机会

回归安置一直是众多企业在异地派遣中面对的共同难题，舍弗勒也一直在摸索：

- ✓ 对于短期派遣的员工，通常原岗位是保留的，暂时由其他人员代管，等员工派遣期结束后就继续回该岗位。
- ✓ 有一些派遣是通过让员工外派轮岗、学习，达到促进其进一步发展的目的，尤其是级别较高的管理岗位。比如让做业务的管理人员派遣到工厂去工作数年，通常这些外派计划是在公司人才盘点之后开展的行动，虽然公司无法具体承诺外派结束后将来的岗位，但外派本身就是公司给予有潜力员工的认可和锻炼的机会，虽然未来有不确定性，但员工本身可以通过在新岗位上的历练提高自己的综合管理能力，将来一旦有合适的岗位出现时，这类更具备综合能力的员工，公司会优先考虑。

案例启示 某国际化企业

灵活处理外派期限

- ✓ 针对技术人员，企业在派遣前都会有明确的派遣回归计划，因此回归后的安置工作通常会按部就班地安排。
- ✓ 对于管理人员，企业则会采取更加灵活的管理方式，不会设定固定不变的外派期限，员工可以在等到满意公司安排的时机提出回归。这种方式在一定程度上也会减少因员工诉求与企业提供机会不契合而造成的人员流失。

另外，值得一提的是在员工回归之后，该企业会着手实施“伙伴计划”来帮助员工做好回归融入。在技术人员的回归融入中，企业会甄选与其职级和工作内容都很相近的员工带领其了解企业近期的变动。对于管理者而言，由于派遣期限都相对较长，在此期间企业无论是业务还是组织架构都会发生一些变化，所以管理者的回归融入对其之后的工作就尤为重要。

在管理者回归后的“伙伴计划”中，HR 更多扮演的是辅助支持的角色，管理者回归后的融入带领人通常都是其直线上级，这其中的人员甄选就会主要由更高层的管理者来决定，HR 能做到的就是给予一些企业近期内人员和制度上变化的介绍，辅助完成此次计划。

案例启示 均豪

提前进行定岗沟通

- ✓ 正如上文中提到，在均豪，员工在同一地区关键职位的任期原则上不得超过六年，所以在员工任职期间 HR 就会对后续的发展做好规划，比如到期之后员工是回归总部还是选择其他地区任职。企业在规划期间会和员工进行提前沟通，了解员工的意向。经过充分准备后再制定人力资源规划，无论对于企业还是员工都会有更好的选择。
- ✓ 同时，针对选择回归的员工，企业会提供与其在派遣当地同等层级的岗位，排除员工的后顾之忧。通常派遣结束后的安置计划企业会提前三年开始着手准备，以保证派遣结束后员工的安置可以顺利安排。

案例启示 百事

结合员工意愿随机应变

在外派的整个过程中，无论对于企业还是对于员工本人，回归安置都是至关重要的。只有企业提供的机会和员工的意向相契合，才能解决外派结束后工作的安排问题。百事选择以更加灵活的处理方式来尽量满足外派结束后员工和企业的共同需求：

1. 首先，从员工自身的角度出发，刚开始到达新趋势会感到不适和困难，但是在对目前状况熟悉后就会逐渐习惯现有状态，从而会选择长期留在派遣当地，企业对于此类决定通常都会给予支持。
2. 其次，当员工提出回归，便会产生联动效应，因为被派员工一旦回归，企业就要考虑外派当地的继任者问题，从而着手准备新一轮的派遣工作。
3. 另外，在企业内部如果有合适的空缺岗位，通常会优先考虑之前对其承诺过外派回归的员工，一旦企业提供的机会满足该员工的期许，便可促成外派员工的回归安置。

在被派员工回归后，则同外派人员一样，企业都将其视为新一轮的工作融入，所以会重新给员工设定合理的 KPI，给予员工新的工作磨合阶段，让其逐渐适应现有工作。



## 方法清单

派遣期限变化	<p>◆ <b>异地派遣最短期限有所延长：</b></p> <p>由于异地派遣成本较出差更高，越来越多的企业选择通过出差完成短于半年的异地业务。</p> <p>◆ <b>异地派遣中延期状况频繁发生：</b></p> <p>对于派遣期限较长的情况，为保证派遣地业务的稳定发展及避免因外派员工回归而导致的安置难题，企业更倾向于在外派期间对派遣期限进行调整，长期保留员工在派遣地。</p>
派遣规模变化	<p>随着企业发展步伐越来越平稳，培养属地化团队成为企业在异地开展业务的重点建设方向，异地派遣越来越多的被用于一些难以招聘，培养的支持替代性岗位。随着属地化团队越来越成熟，企业异地派遣规模可能将持续处于缩减状态。</p>
派遣人才储备	<p>◆ <b>从源头影响员工外派接受意识：</b></p> <p>在招募中了解新员工外派接受度，与其沟通外派历练对其职业发展的影响。</p> <p>◆ <b>保障高质量外派经历，实现异地派遣良性循环：</b></p> <p>优先给外派员工提供发展资源，帮助其在外派地获取成就，形成企业内部派遣历练良性循环。</p> <p>◆ <b>企业内部的沟通及宣传：</b></p> <p>从内部文化的宣导上，HR 要让员工感受到外派工作是一个锻炼的过程，是自我提升和成长的必经阶段，让所有员工认识到外派工作给予其个人和公司的价值所在。</p>
派遣人员选择	<p>◆ <b>做好前期人才规划：</b></p> <p>HR 通过结合员工背景信息、业务发展战略及企业内人才流动情况三方面制定企业人才整体布局规划。</p> <p>◆ <b>制定完善选择流程：</b></p> <p>结合员工背景筛选以及业务需求缩小选择范围，同时在备选范围内留意后备人员，确保派遣开展万无一失。</p>
派遣当地支持	<p>◆ <b>工作方面：</b></p> <p>通过为被派人员设定合理阶段性目标、寻找工作伙伴、安排上级给予帮助等方式，促进被派人员在派遣当地的工作融入，燃起被派人员对于未来工作的信心。</p> <p>◆ <b>生活方面：</b></p> <p>给予被派员工各项生活保障福利，充分关怀员工家庭，在员工家庭出现困难是及时伸出援手，解决员工后顾之忧。</p>
派遣回归安排	<p>以更加灵活的方式安排员工回归，一方面企业保持与员工持续沟通了解员工回归意愿，同时根据企业现状给外派员工提供回归安排，在一定范围内允许员工自由选择。</p>

## 案例启示

## 百事——搭建人才活性流动体系



孙正忠

人力资源总监

百事（中国）投资有限公司

## 企业背景

百事是一家业务覆盖全国的公司，在公司的整个运营过程中，人才供给必然需要在全国范围内做到平衡。但是由于地区差异和业务发展的原因，企业很难仅仅通过在当地招聘来满足运营需求，因此做好人才在全国范围内的流动是至关重要的。百事现有的人才流动情况主要有以下三类：

1. 由于业务覆盖的地区很多，各个省份的经营势态、团队成熟度、以及组织的沉淀积累都有所不同，所以有时候会出现人才缺口。企业站在全局统筹的角度上，需要把人才作为资源来进行调动，保证各地区供给平衡。
2. 另外，当企业对不同区域的经营理念有所变化时，也会发生人才调派的情况。如果企业在新地区开展业务，又很难在当地快速招募到合适人才，选择直接调派业务熟练的员工去支持则会事半功倍。
3. 排除业务需要和人才流动平衡的需求，企业还会对层级较高的管理人员进行有意图的调整，即当企业想要培养一名员工时，便会专门为其安排一些外派的经历，来丰富该员工的工作经验。

显而易见，就百事而言，异地派遣在企业的运营发展中是一项常规性的工作。由于其业务区域跨度大且员工数量多，所以在进行异地派遣的过程中，企业从前期给员工进行意愿激励，到之后得出最佳人选，以及为外派员工做好各项善后工作，都要进行一系列的计划和准备。

## 被派员工激励

正如上文讲到，由于百事业务覆盖区域较大，经常会出现地域性人才缺口，所以异地派遣进行相对频繁，调动员工本身对于异地派遣工作的意识是企业需要首先考虑的：

1. 首先，企业在进行员工招募的时候就会与应聘人员进行沟通，了解其对于未来职业发展的想法，并且告诉员工如果其只愿意在当地发展的话职业的局限性有哪些。因为组织的资源是有限的，企业肯定是要将有限的资源投入到无限的可能中去，只有员工自身愿意接受多方位的历练，才会

得到企业给予的各种资源支持。

2. 从企业层面来看，员工对于进行外派会得到发展和历练也会有一些共识。因为大家可以看到之前接受过很多外派工作的员工现在是成功的，所以当面对该类机会，员工也会认为完成此次任务会赢得组织对其认可，逐渐对于外派的接受度慢慢变高。
3. 同时，在外派过程中，HR 站在动员的角度上，也会和员工沟通当下的组织需求，以及此时的需求与员工共赢的层面有哪些？要让员工感受到接受此次任务是可以达到双方受益的。并且在沟通过程中，HR 会向员工表明企业可以帮其解决好后顾之忧，比如在员工家庭不支持的情况下，企业可能会通过家访或给子女和配偶提供配套福利等方式来促成此次外派工作。

## 被派员工选择

由于百事的员工数量众多，且外派工作的备选人员相对充足，要盘活整个人才流动体系本身就不是轻松的任务，企业不但要做好前期的人才布局和规划，也要通过完善的甄选过程来逐渐的聚焦和锁定外派所需人员：

## + 识别潜在派遣人员

为了人才的规划可以和企业的发展和策略相吻合，在百事，HR 一定会参与到企业的经营中去，实时掌握业务规模的变动，并制定与之相适应的人才储备计划和人员布局规划。

1. 首先，在人员招募过程中，企业就会对员工的派遣意愿进行判定，也会与员工沟通其未来的职业发展通道。例如，是要做“上海人”（无派遣意愿）还是“中国人”（有派遣意愿）。
2. 但即使有这一步工作，也不能保证员工未来的想法不会发生改变，因此在每年的企业人才盘点以及各种发展资源安排的过程中，企业都会将“派遣意愿”作为其中一个考量因素。
3. 并且，在人才布局的过程中，HR 也会与业务发展相对接，了解正常业务运行中的人员流失率和每年所需优化的人员

数量，提前预估未来岗位可能出现的缺口，再进行合理的人员安排。

## + 派遣前的人员选择

在做好前期规划的前提下，一旦出现某个岗位的外派机会，就只需有条不紊的进行人员选择步骤。通常企业会先将此次外派的消息发布，等待员工自荐，一些有抱负有想法的员工会在此时直接表明愿意接受此次机会。当自荐的员工比较少或者没有的情况下，企业便会选择让主管推荐现有辖区范围内的高潜员工来担任此次工作。

通过这两种方式，外派的目标人选就会逐渐锁定，即个人意愿强烈或获得组织认可的两种人，然后再由 HR 跟所聚焦的人选进行初期沟通。考虑到前期选定的员工会因为各种可能而最终不愿接受此次外派，企业也会在前期的人员选择中考虑到后备人员的储备，如果最终最佳人选不能接受此次工作，还可以考虑第二、第三选项，以此来保证外派工作的万无一失。

当外派人员锁定之后，HR 还会与所选人员进行进一步沟通，来确保此次任务能顺利落地：

1. 由于主管和直线经理主要关注的是潜在派遣人员的业务，此时 HR 更多与员工沟通的是其未来的职业发展，以及站在员工的角度上进行交流，表明其在本次工作中的个人受益点会有哪些；
2. 其次，HR 也会给予员工一些期许，HR 会跟员工表明其做到什么地步或者外派多久就可以回归。对于一些明确提出外派期限的员工，HR 还会与其主管协调来满足员工的需求；
3. 另外，HR 还会与员工沟通一些激励性的支持，包括组织对于员工接受此次工作的认可，以及未来组织可能会考虑到其今天的付出而给予哪些回报。并且企业还会根据员工当下的需求，在合理范围内为员工提供一些定制化支持，以激发其内在的奋斗动力。

## 被派员工在当地融入

外派人员离开后，企业对于外派工作的支持并不会就此结束，在员工到达派遣地后企业仍会继续为其提供帮助：

1. 首先，企业会在派遣地给员工设定合理的 KPI，让员工在陌生环境中有一段工作的过渡期；
2. 其次，企业会在外派当地适当扩大外派员工的管理权限，如给予其调整人员的权利或者调整经营模式的权利等，确保员工可以在派遣当地“大展拳脚”；
3. 同时，企业还会为到达外派地的员工提供适度培训、教导和资源，以帮助其熟悉当地团队与工作内容。
4. 针对一些到派遣地后职级有所上升，工作内容有所变化的

员工，企业还会为其安排一些更高层级的领导定期去当地帮忙诊断问题，并且分享一些工作的策略和方向。

5. 针对要去当地创建团队的被派员工，企业则会派一些功能团队与其同去，帮助该员工在当地初步建立团队。

总而言之，对于外派员工后续在工作中的融入，百事则更相信员工自身的能力。但同时，为避免外派工作进行中员工对于工作内容不适应，百事选择未雨绸缪，在安排员工开展外派工作前就对其进行充分的前期适应培养。企业会通过对其前期的工作内容进行调整，让员工逐渐了解适应外派工作开始后需要面临的改变和问题，当员工在现有阶段得心应手后，外派工作即可随时开展。

## 被派人员的回归

在外派的整个过程中，无论对于企业还是对于员工本人，回归安置都是至关重要的。只有企业提供的机会和员工的意向相契合，才能解决外派结束后工作的安排问题。百事选择以更加灵活的处理方式来尽量满足外派结束后员工和企业的共同需求：

1. 首先，从员工自身的角度出发，刚开始到达新环境会感到不适和困难，但是在对目前状况熟悉后就会逐渐习惯现有状态，从而会选择长期留在派遣当地，企业对于此类决定通常都会给予支持。
2. 其次，当员工提出回归，便会产生联动效应，因为被派员工一旦回归，企业就要考虑外派当地的继任者问题，从而着手准备新一轮的派遣工作。
3. 另外，在企业内部如果有合适的空缺岗位，通常会优先考虑之前对其承诺过外派回归的员工，一旦企业提供的机会满足该员工的期许，便可促成外派员工的回归安置。

在被派员工回归后，则同外派人员一样，企业都将其视为新一轮的工作融入，所以会重新给员工设定合理的 KPI，给予员工新的工作磨合阶段，让其逐渐适应现有工作。

## 受访者洞察

从受访者的角度来看，企业进行人员调动的过程一定不能是盲目的，前期的人才盘点一定要和企业的发展方向相吻合，因此 HR 一定要参与到企业的经营中去。

同时，当企业将员工派出后，如果员工家庭还留在原地，企业一定要给予其家庭足够的重视和关怀，只有做到让员工对家庭没有后顾之忧，其在派遣当地的工作才能顺利进行。

## 案例启示

## 均豪不动产管理集团——关键岗位人才外派规划



白洁晶

人力资源部总经理

均豪不动产管理集团

## 企业背景

均豪集团在全国范围内目前有 80 多家分公司，涉足 80 多个不同的城市，由于集团化管控涉及区域较多，所以人才的供给和输送就不可能完全由属地化来完成，异地派遣在均豪就是常态的事情了。

根据业务的需求，企业异地派遣人员主要集中在一些关键性岗位，比如经理及以上的管理者。在这种状况下，为了保证异地派遣工作更加规范且便于管理，企业规定关键性岗位的任期原则上不得超过两届（6 年）。同时，由于均豪的员工数量较多，企业会有自己的人才储备和培养计划，其中员工是否愿意接受外派也会成为其是否会被选为储备人才及未来储备方向的重要因素。

谈及具体的派遣计划落地时，受访者认为派遣工作本身不是短期可以完成的工作，而是需要一个准备周期。均豪的实践也是如此，异地派遣不是一开始就有的，而是需要随着企业发展而逐步形成的，从员工的意愿激励到派遣人员的选择，再到派遣过程中的支持，以及回归后的安置等等。

## 被派员工激励

就员工意愿的激励而言，企业主要是从员工个人发展和派遣政策两个角度来进行的。

一方面，被派人到了当地之后企业会大力支持员工在当地开展一番作为，让员工在这段工作中获得成长和价值，帮助每一位派出的员工获得成功，实际上是很重要的示范作用的。比起当地的员工，被派出的员工经历会更丰富、对企业更了解、忠诚度更高，进而会得到更好的平台发展，企业也会给予其更多的重视和机会，并且会让员工在派出后看到未来职业发展的希望，不仅仅在给员工“画饼”，而是让员工看得到这些成功是可以实现的。通过这样一个过程，其他员工看到外派员工在当地的发展与成功，随之会自发的去呼吁和参与这件事情。

另一方面，企业为调动员工的内在驱动力，在外派期间，会给予被派员工股权激励等中长期激励政策，将当地公司的经营结果与被派员工的个人收益紧密绑定，使个人的努力方向与公司的战略方向保持一致。

## 被派员工选择

做到有人可选后，“选择什么样的人”在异地派遣中也是尤为重要的一环，因为只有意愿和能力兼备者才能保证派遣地工作的高效进行。因此，均豪在人员选择的环节上考量的维度较为全面。

1. 首先，前期的人员筛选诊断很重要，均豪在每次人才盘点中会识别很多信息，比如员工的户籍所在地、家庭常驻地、家庭婚姻状况等。HR 在选择外派人员时首先会对员工的背景信息进行复盘，并对目标员工进行初步的意向征询，识别出一批会有外派意向的员工。
2. 在清楚员工各项信息后，HR 会考虑现有人员能力与外派工作所需是否匹配，比如员工个人能力是否胜任外派岗位，以及员工的个性及工作风格是否与外派当地团队的风格吻合。在整个诊断过程中，企业也会对外派当地的团队加以了解，比如当地核心团队的组成结构、当地团队中哪些人员将会是被派人的重要工作伙伴，及当地核心团队会比较青睐哪种风格的领导等。经过多方面的考察和匹配企业才会初步确定异地派遣的人选。
3. 被派人选初步确定并不代表甄选工作的结束，此时还有一些重要信息有待确认，比如备选人员离开后其现在的工作是否有人来接手，以及员工家庭是否支持其外派工作，如果其家庭不支持企业如何进一步协调。当确定因派遣工作带来的一系列问题都可以顺利解决后，企业才会最终做出决定，派出最适合此次工作的人选。

## 派遣当地的融入与支持

在异地派遣工作中，“把员工派出去”仅仅是迈出了第一步，员工到达派遣地后的工作生活依旧需要企业来保驾护航。在均豪，为给予被派员工充分关怀，企业采取了一系列措施：

1. 一旦确定了派遣意向，企业会在派遣前期做一些准备工作，比如员工会先行到达派遣当地了解当地市场、团队、环境等情况，以及企业会帮助员工提前考虑生活问题，如住房、搬家等。这一系列的前期准备工作会让派遣计划更加平稳的落地。

2. 同时，均豪 HR 团队中有一部分人员是职业规划师的角色，该部分 HR 都是获得过相关专业领域证书的专家，企业会将其分别指派给核心动力层的员工，对其进行 1v1 的职业发展辅导，其中包括员工职业未来规划，员工职业阶段中的思想状态，以及对员工工作中心理波动的梳理等。
3. 在异地派遣过程中，在员工到达派遣地的第一个月，职业规划师就会通过电话或视频的方式跟员工进行每周一次的交流，主要包括员工到当地以后的心理变化、生活状态等，通过定期沟通的方式排解员工到派遣地后的孤独感。
4. 再者，针对异地派遣中的一些重要人员，比如总经理等级别，企业会安排一位高管与被派员工一起到达当地，帮助被派员工在当地建立威信，同时传达总部指令，让当地团队理解和接纳公司的决策，并且促进被派员工与当地团队沟通融合。
5. 在集团总部，均豪的 HR 部门、财务部门、行政部门等都给被派员工提供绿色通道，以及时间或空间上优先的特殊支持。甚至当地的各个部门也会主动和被派员工进行沟通，不论在原工作地还是外派当地都尽力让员工感受到企业和团队给予的大力支持，可以放心开展工作。
6. 除了以上措施外，企业还会在派遣当地安排一位向导，该向导可能是 HR 或者是当地的老员工，负责带领被派员工熟悉当地公司，以及人员情况、外部环境、市场现状等。

## 🔗 外派员工回归安置

正如上文中提到，在均豪，员工在同一地区关键职位的任期原则上不得超过六年，所以在员工任职期间 HR 就会对后续的发展做好规划，比如到期之后员工是回归总部还是选择其他地区任职。企业在规划期间会和员工进行提前沟通，了解员工的意向。经过充分准备后再制定人力资源规划，无论对于企业还是员工都会有更好的选择。

同时，针对选择回归的员工，企业会提供与其在派遣当地同等层级的岗位，排除员工的后顾之忧。通常派遣结束后的安置计划企业会提前三年开始着手准备，以保证派遣结束后员工的安置可以顺利安排。

## 🔗 保证异地派遣工作顺利实施

在异地派遣过程中，即使企业在前期制定了周密计划，但往往在实施过程中还是会有不确定因素或意外情况出现。基于此问题，均豪集团在开展异地派遣时会从前期计划的准确度和中期变化的应对方案两方面入手。

### + 前期规划与业务对接

在均豪，每当有新项目开展企业都会发起立项会，在此期间，业务、人力、财务各个部门都会参与，共同了解新项目的相关情况，然

后再对后续的工作进行准备。在人力资源部门，业务伙伴会定期发起 HR 的专题会，同时召集业务部门的负责人，主动去跟业务部门沟通。在此过程中，HR 就可以掌握一些之前未能全面了解的业务信息，通过对业务的了解，HR 进而能更加准确的进行后续的人力布局，保证双方在未来的工作都能顺利开展。

### + 派遣中的 B 计划

对于关键岗位，企业通常会设置继任者或者 A/B 角，一旦被派人因为一些意外而导致派遣中断，企业则会启动 B 计划。在 B 计划中，企业通常会在派遣当地的团队中安排代理人，这样一旦当地管理岗位缺失，代理人就会迅速接替其位置，保证当地公司业务的连续性。由于有了代理，为企业调整人员布局并进行下一步安排争取了时间。

## 🔗 受访者洞察

受访者认为，针对公司的一些重要岗位，异地派遣在公司的发展中是不可避免的，HR 需要做的就是清晰了解企业未来的部署和战略规划。比如均豪一般进行的是三年规划，也就是说 HR 对于企业未来三年的发展一定要做到心中有数。当然，在具体的实施过程中，之前的计划会根据市场实际情况或者项目落地状况有所调整，但同时受访者认为：前期规划的 80% 应该是明确的，这样才能保证整个人力资源布局的有效落地。

要落实以上内容，HR 与业务部门做好沟通就非常重要。如果业务部门传递的信息是准确清晰的，HR 制定的人员规划就会相对明确，如果业务部门传递的信息是模糊的，HR 在做人员规划的时候就要留有余地。所以尽可能挖掘准确的业务信息，HR 之后的人员调派规划才会更加完整，项目落地也会更加顺利。



案例启示

某国际化企业——基于完备员工背景调查下的外派安排

就异地派遣的总体情况而言，该企业的异地派遣人员主要集中在高管和研发两类员工。而且，现在为了更好地节省成本且更好的适应业务，企业会尽量在当地发展适合的人员，以接手派遣人员的工作。对于高层管理而言，企业会在当地找人进行继任者培养；对于研发人员，企业会和当地高校进行合作来匹配合适的人才。

但在转变的过渡期，该企业针对派遣员工仍然会有相应的政策和特殊的管理。而且由于技术人员和高层管理的派遣目的不同，为其制定的派遣计划也大不相同，所以在异地派遣的具体实施中企业也会对症下药。

人员的选择和激励

- 1. 首先，HR 会对员工的背景进行调查，企业会在进行人员选择的过程中，尽量选择户籍就在派遣当地或附近的员工进行派遣。
- 2. 其次，企业会考虑候选人员的关系网，优先选择在派遣当地有相应关系网的员工进行派遣，以保证被派人员能派往其亲属或朋友的所在地，进而减少员工心理上的孤独感。
- 3. 最后，该企业的派遣人员很大一部分为管理者，所以在管理者的派遣中也会优先考虑派员工到其原本的管辖地，因为员工对当地情况较为熟悉。

经过对员工背景的筛选后，该企业会对备选人员进行下一轮的绩效考察，选择绩效在中上水平的员工作为目标人群。然后，HR 会与现有候选人再进行沟通，向意向人员表明企业后续的计划 and 派遣后所要面对的问题，充分考虑员工的个人意愿。最终选择既能代表企业文化又能适应外派工作的人选。

派遣中的工作交接

对于外派的管理者，该企业的派遣前准备工作通常会提前半年以上，在此期间主要进行的是被派人员的岗位交接工作、被派人员对外派地工作的初步接手，以及搬家、子女择校等一些员工个人问题的准备和解决。

同时，原公司该岗位的继任者在外派前的两或三个月就会就岗。在这段时间中，通过被派人和继任者的相互沟通，以及被派人对于继任者在工作上的带领指导，尽可能保证外派工作实施之后本地的工作也能够照常进行。

另外，在半年的外派准备工作中，被派员工也会逐渐与派遣当地的团队进行接触。通过初期对外派当地的人员认知，再到初步的工作接洽，最后逐渐着手外派地的一些项目。在进行一系列的前期准备动作之后，被派人员就会逐渐渗透进入外派当地工作，保证外派工作启

动后派遣当地工作能顺利进行。

派遣地融入

为了异地派遣工作进行地更加顺利，企业往往会在外派当地给派遣员工提供相应的融入支持。在该企业，针对不同的外派人员企业也会提供不同的融入支持方式。

对于管理者，由于前期的准备较为充足，企业会在当地甄选一位具有三到五年工作经验、对工作制度各个环节熟悉的老员工，给予被派人员一些工作生活上的支持。

对于技术人员，企业会尽力在当地寻找与其之前在工作中有过接洽的人员，让该员工带领派遣人员融入当地工作生活。由于技术人员的外派期限都相对较短，回归之后企业也会通过开放的交流方式与其进行沟通，以了解员工在当地的融入状况，进而为以后此类工作的安排充实经验。

回归安置

针对技术人员，企业在派遣前都会有明确的派遣回归计划，因此回归后的安置工作通常会按部就班地安排。

对于管理人员，企业则会采取更加灵活的管理方式，不会设定固定不变的外派期限，员工可以在等到满意公司安排的时机提出回归。这种方式在一定程度上也会减少因员工诉求与企业提供机会不契合而造成的人员流失。

另外，值得一提的是在员工回归之后，该企业会着手实施“伙伴计划”来帮助员工做好回归融入。在技术人员的回归融入中，企业会甄选与其职级和工作内容都很相近的员工带领其了解企业近期的变动。对于管理者而言，由于派遣期限都相对较长，在此期间企业无论是业务还是组织架构都会发生一些变化，所以管理者的回归融入对其之后的工作就尤为重要。

在管理者回归后的“伙伴计划”中，HR 更多扮演的是辅助支持的角色，管理者回归后的融入带领人通常都是其直线上级，这其中的人员甄选就会主要由更高层的管理者来决定，HR 能做到的就是给予一些企业近期内人员和制度上变化的介绍，辅助完成此次计划。

## 案例启示

## 某连锁酒店集团——以人才发展为导向的异地派遣

## 企业背景

就该企业的异地派遣情况而言，针对不同层级，其外派的目的和比例都有所不同，由此而衍生的问题和解决方式也各具特点。从外派人员的层级来看，由于基层员工的流动率高，且在当地招聘成本低，所以外派比例低。该企业的外派人员主要包括以下几类：

1. 针对经理级的管理岗位，该岗位面对的多为城区之间的外派。企业在某区域内开设门店或有该职位空缺，通常会进行区域内管理岗位的调派，期限一般在一年左右。
2. 针对店长及以上的管理者，企业通常会调派业务成熟地区的该层级优秀人才到外派当地去进行支持，因此店长岗位的外派范围会是跨区域的。
3. 针对企业的高管层级，如区域总经理，外派会是必然发生的，因为企业无论从经营效率还是人员成长的角度考虑，都会定期对区域管理的岗位进行轮换。

总体而言，外派在该企业是经常发生的，也是 HR 经常需要考虑和落地的一项工作。但也正是因为多年工作经验的积累，才能让异地派遣工作越来越顺利的进行。

## 人员选择和意愿激励

该企业在全国范围内有数万名员工，要直接筛选适合管理某个区域或担任某个岗位的人才是非常困难的，面对这种状况，企业制定了完善的人才规划及甄选流程。

1. 由于酒店行业的开业周期较长，通常有三到六个月的时间，因此企业每年会提前规划开店数量及其覆盖区域，HR 在获得前期规划的数据后，会提前进行人员的储备和谋划。基层岗位会通过本地招聘或同城调配的形式来安排；针对店长等管理岗位，企业内部会存在同时兼任两店管理的状况，一旦有需要，同地区两家店也可交由一人管理；企业每年结合盘点还会有两次的晋升评估，通过晋升评估的店长也可以在有职位空缺时进行任用。所以，在该企业的整个人员布局中是有充足的人选进行调配的。总而言之，在该企业的人才布局中，能够有充分的人选进行调配和异地派遣支持。
2. 做好人才规划和布局后，在具体实践过程中企业还是以员工意愿为导向进行外派人员的储备与选择。在企业的人才盘点中，除了设定员工绩效、员工潜力，以及文化价值观等传统考核指标，还会加入一项对员工外派意愿的考察。在此考察中，外派意愿程度由低到高被设为 1 到 4 分：1 分

代表不愿意接受外派；2 分代表愿意接受小城区间的外派；3 分则代表愿意接受大区（包含至少一个省）间的调派；4 分代表可以接受全国范围内的外派。在整个盘点体系中，评分通常由员工的直线上级领导来逐级进行汇总归类，HR 通过逐级汇报所得名单会对现有人员的外派意愿得以掌握。在今后业务有人才需要时，HR 除了考虑从外部招聘，还会通过前期掌握的意愿名单有方向的去选择和调配合适的人才。

3. 一旦出现某种突发情况，比如某店长突然离职，以上按部就班的形式便不能够满足及时的需求。针对此类状况，企业内部通常每年会储备一批储备店长，此类员工被区分为 A、B、C 三种角色，虽然有晋升店长的资格，但暂时没有合适的时机获得晋升，所以会以运营经理等副主管的角色工作。如果出现店长的职位空缺，继任者中的 A 角就可以直接晋升上任。

由此看来，该企业对于新店的开业都会进行提早谋划，HR 也会在足够数据支撑的前提下，保证内部人员在供给和需求上达成平衡。

## 企业在被派员工到达当地后的支持

企业在外派员工到达派遣当地后也会给予员工充分的关怀与引导，从生活上的福利支持到工作中的融入帮助，双管齐下地帮助员工在派遣当地顺利地生活和工作。

## + 在生活方面

虽然外派人选是双向选择的结果，且不论在文化上还是自企业成立以来的传统上，管理岗位的员工整体派遣意愿都比较高，但是企业对于外派员工的关怀和保障依旧会做到位。对于一些成家的员工，如果将其外派到其他城市，考虑到员工在当地生活所面临的困难，企业在后续也会为员工提供一系列生活上的关怀和支持：

1. 首先，企业会在当地给外派员工提供外派津贴，包括薪资福利上的津贴、当地生活上的津贴、以及考虑到年休假中其交通上的津贴等一些基本保障。
2. 其次，如果员工在外派期间家庭出现状况，企业也会给予充分的体谅，此时 HR 会介入，了解员工当时的状态及需求。如果员工需要长期休假，企业就会在政策范围内批准；如果员工由于某种原因要返回原地，通过沟通企业也会尽量根据员工需求为其进行工作上的调动；如果员工因为某些原因遇到经济上的困难，企业也会有专门的关爱基金，给予员工在经济上的支持。

+ 在工作方面

该企业的 HR 是采用三支柱模式，当外派发生时，BP 团队就会在其中起到非常重要的作用。当外派员工到达派遣地后，BP 团队就会为其发起介绍会或者欢迎会，来帮助员工熟悉当地团队和与其共事的人员。

在文化层面，针对一些岗位，比如对于城市总经理，企业会在其开始外派工作前开启百日计划，其中包括员工与其工作地各个部门进行前期的沟通；正式上岗时为其准备新人的见面启动会，由领导将其介绍给派遣地团队的其他成员；以及在外派过程中，HR 团队也会配合业务部门给员工制定合理的百日目标，百日到达时就会和员工进行复盘，了解员工现阶段的工作进度，通过一些小目标的设定来帮助员工熟悉带领当地团队，为今后挑战更大的目标做准备。

🔗 外派结束后的工作安排

该企业对于员工后续工作的安排还是以业绩为指标，在外派结束后，企业会对员工在当地的经营状况进行回顾。如果员工业绩达标，在其回到原城市原岗位工作一段时间后表现依旧优秀的情况下，企业就会为其提供更高的职位和挑战；如果员工在外派当地的业绩不达标，企业首先会考虑更换其工作内容，如换店管理。在给予员工能争取更好表现的机会后，如果其业绩依旧不达标，也会存在降职降薪等退出机制。

在有完善绩效考核及数据支撑的情况下，外派结束后与员工进行后续工作的沟通通常都会比较顺畅。

🔗 给予外派回归后员工支持

在酒店行业，员工无论在派出地还是原工作地，其上级都是不发生变化的，变化的主要是其所管理的人员，作为经验丰富的管理者通常都可以通过自己的能力来完成工作融入。

但是针对跨大区的轮换员工，由于工作跨度较大，企业在员工回归后会帮其组织员工大会，HR 也会将盘点的情况与本地工作现状等信息同回归员工进行沟通，同时为其提供一些数据上的支持，来帮助员工完成内部工作的转换。

🔗 受访者洞察

综合企业的实践和自身经验，在受访者看来，该企业异地派遣工作的顺利开展和以下几方面的工作密切相关。

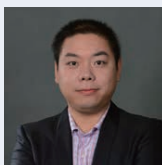
- 1. HR 应该做好体系制度上的完善，如外派制度的制定，清楚在外派过程中要给予员工哪些鼓励和关怀；
- 2. 在人员布局上要做到未雨绸缪，无论是内部人才的培养和储备，或是做好继任者计划，作为 HR 都要时刻完善内部人

才池的储蓄，做到有人可用；

- 3. 从内部文化的宣导上，HR 也要让员工感受到外派工作是一个锻炼的过程，是自我提升和成长的必经阶段，让所有员工认识到外派工作给予其个人和公司的价值所在。

## 案例启示

## 上海外服——结合业务匹配外派人才



项祺

薪酬绩效总监

上海外服（集团）有限公司

## 实践背景

从业务变化的角度来说，国内异地派遣大概分为两种类型：

1. 由上至下，就是企业为了从一线城市往二三线或其他城市往下延伸所进行的派遣，这样的状况就属于企业的业务逐步渗透。
2. 由下至上，就是企业原来在二三线或其他城市，想要往一线等大城市去发展而发生的派遣，这就属于企业业务的逐步扩张。

针对这两种情况，在企业进行国内异地派遣的过程中，从前期的人员选择到后期的计划落地的各个环节都会显现出不同。

## 人员选择：根据不同业务匹配不同人才

## + 派遣人员类型

总体而言，在受访者看来，不同业务匹配不同人才，异地派遣中通常也需要根据业务需求来进行人才选择。就外服的实践而言，派遣人员主要包含以下两种类型：

1. 渗透型业务发展人员选择：如果岗位要求是从无到有的进行团队建设，企业会偏向组织治理能力强，能建设团队的员工，相对而言对其业务能力要求不会太高。这种情况下，企业往往会选择各项素质、管理能力、业务能力和忠诚度都非常强的员工，因为派遣人员需要在当地去建立一个新的团队，带动业务。团队搭建完成之际，总公司就会对其团队内部经营做好业务监控，派遣人员即可回归，这也是应对未来属地化培养趋势的选择。
2. 扩张型业务发展人员选择：如果说当地有一个团队需要被派人带动，或者说需要被派人开拓业务并完成一定指标，这就需要选择市场业务能力比较强的人选。因此在这种情况下，企业会更偏向业务能力较强的人选。

## + 派遣人员能力要求

为确保异地派遣的顺利进行，针对外派人员的素质，企业会进行全面考量，主要是从两个维度对外派候选人的能力进行衡量：

1. 人员硬实力：对于要派出的岗位，HR 会提供一个岗位说明书，被派人员需要符合岗位说明书上面所要求的技术能力。
2. 人员软实力：针对无法衡量的领导力，如沟通能力、协调能力等，在选取外派管理人员的过程中，HR 会进一步考量团队对他的评价，以更加全面综合客观地评估潜在派遣人员，选择更加合适的人员。

## + 派遣人员甄选过程

在受访者看来，人员选择看是去是 HR 的责任，但在实际操作中，其实是一个多方角逐的过程。就外服的具体实践而言，也是如此——在前期判断的过程中，HR 首先会了解企业各个业务或者各个部门的一些综合需求，挑出建议的人选，然后整理选择的依据提交给管理层，最后由管理层进行最终决策。就派遣人员甄选的具体过程而言：

1. 首先，对于派出的管理岗来说，企业一般会选择两到三名候选人，在前期收集相关人员资料的时候会进行“早期沟通”，主要是用来明确员工派遣之后的岗位职责，告知员工派遣后的工作重心，向员工表明派遣后会遇到的困难有哪些，公司可以给到哪些支持。
2. 然后，经过上述的一番沟通，了解员工自身的想法和状况后，HR 会把可以列入考虑范围内的人选交给上级进行决策。当人选基本确定后，HR 还需要给员工做一个派遣前的岗前培训，这次沟通主要是向员工表明派遣后的一些公司管理规定，对接流程等，以保证派遣工作顺利进行。

## 派遣计划落地

在制定了外派计划和选定人员之后，外派工作却并不会如预想中一帆风顺。在国内异地派遣工作中企业需要用更长远的眼光来预料和规避意外带来的风险，从前期后备人员的储备，到工作中继任者的培养以及派遣中给予外派人员的弹性支持和外派后期与外派人员及时的定岗沟通，诸如此类做法都在逐渐降低外派工作中由意外带来的损失。

## + 后备人员的运用：人员选择只有更优没有最优

对于人员的选择永远没有最优解，尽管企业除了尽量了解员工的个人意愿之外也会对外派人员进行全面客观的考量，但仍不能保证最后决定派遣的人员完全能够胜任或是适合派遣岗位。



因此在一些情况下也会考虑任用后备人才，多个候选人是企业全面客观考量的产出，以应对派遣过程中的一些变化：

1. 当派遣计划因员工个人问题（如员工到派遣地后的意愿变动，家庭状况变动等）而受阻，企业首先要会做的是给予员工一些能提供的弹性支持，并和被派员工保持随时沟通，同时为保证业务正常进行也会让候选人着手跟进。

如果站在企业角度上派遣工作进行比较顺利，但是员工与当地团队关系不融洽。基于这种情况，企业一般会对被派员工进行考察沟通，同时对当地员工进行访谈，给予过渡期，积极尝试改善员工融入状况，若依旧存在问题就会考虑人员变动。

2. 同时，为了支持派遣计划的落实，企业通过完善的人事、财务、业务制度，总部每月都会定期收到派遣地提供的监控报表，一旦被派人员在派遣地出现问题，例如被派员工在当地业务不佳或者其本人行为违规，企业便能及时察觉并做出反应。因为企业一般采用的是矩阵式管理，当地的业务或组织不会强依附于一个人，这样企业就可以在保证业务发展稳定的情况下进行人员调整。

## + 派遣中的工作交接

在外服，企业内部设有工作岗位上的 A/B 角，对于管理者一般都有继任者，所以派遣后两地工作都能顺利进行。当派遣工作结束后，业务负责人会和当地接手者进行交接，对于管理岗或者其他综合岗来说，企业会让交接者做一个当地的工作描述，把一些制度性或者重大事件归档，并与接手人进行交接。

## + 派遣过程中的员工融入

当企业在派遣地有一个团队需要被派人带领时，就要考虑到被派人员在当地的融入。外服一般会在当地团队中找到几个关键性人物，并请到总部来进行一个关于企业文化的短期交流。在短期交流的过程中，被派人员可提前与派遣团队的关键员工进行接触，进而使其到当地就可以和几个关键人物进行顺利的接洽，保证之后的工作尽可能顺利地开展。外服对于当地派出的 HR 团队，财务团队，运营团队，风险管理团队都是矩阵式管理，所以被派人员一般不用对当地团队进行直线管理，进而大大减少了被派人员融入当地的难度。

## + 回归人员安置

在受访者看来，对于成熟的企业而言，前期的派遣整体计划是很完善的，这一点也有利有弊。如果在派遣中一切都按部就班，员工回归后一般都会兑现之前承诺的职位与工作。

就外服而言，企业也会存在一些意外情况，例如在派遣工作中表现非常出色的员工，回归之后可能对于之前承诺给予的岗位不太满意。在这种情况下，企业会积极与员工进行沟通，并且同时与高层协调，看是否能提供更好的机会。但更重要的是，企业还是会关注继任者计

划本身的完善性，以及人员的定岗沟通。就企业的经验而言，一般情况下，只要企业有完善的继任者计划，能够做好人员的定岗沟通，便不会出现太大的问题。

## 受访者洞察

整体而言，随着企业派遣政策越来越完善，员工素质越来越提升，派遣工作对于 HR 来说也会越来越顺。因为在过去，人会是派遣管理中更重要的因素，而现在企业基本上都拥有了更为精细的人才库，也会根据不断发展，制定出更全面的制度和计划。因此对于企业而言，现在更需要从制度和个人素质两手抓起，进而使得派遣工作对人的依赖性逐渐降低。

针对派遣人员回归安置，企业需要关注的不仅是点状的解决派遣人员的回归安置，而且更应该着眼于企业是否有完善的继任者计划，是否能做好人员的定岗沟通。

另外，针对员工派遣计划，对 HR 而言，更重要的还是如何去配合业务端的问题，HR 是业务的推动者不是掌握者，所有的一切还是要为业务服务，步步围绕业务。

## 案例启示

## 舍弗勒大中华区——大规模员工异地派遣计划



赵媛

人力资源生产运营总监  
舍弗勒投资（中国）有限公司

## 企业背景

舍弗勒集团是一家全球性的汽车和工业产品供应商，在 50 多个国家设有 170 家分支机构，员工人数近 10 万，年销售额超过 1000 亿人民币的跨国企业。舍弗勒以其深厚的德企基因，70 余年以来依靠其全球一流的工程、技术和研发能力服务全球汽车、工业、农业、航空航天等领域的客户。

舍弗勒集团 1995 年开始在中国投资生产，目前拥有 8 座工厂、超过 1.25 万名员工和 22 个销售及代表处。秉承“本土资源服务本土市场”理念，舍弗勒大中华区致力于本土生产和本土研发，为客户提供高品质产品与近距离服务。得益于中国经济的持续增长，大中华区是集团业务持续增长、最具增长潜力和活力的区域之一。凭借卓越运营，舍弗勒大中华区连续 4 年评为被“年度最佳雇主”企业。

## 员工异地派遣背景

随着中国业务的高速增长，舍弗勒大中华区除了太仓制造基地，自 2011 年以来又先后建立了南京制造基地、银川汽车轴承工厂和湘潭制造基地，相应地异地员工派遣的 HR 实践也已随业务的发展日臻成熟。

员工异地派遣情况大概分为三类：

1. 第一类因工厂或者产线搬迁而进行的大规模员工搬迁。舍弗勒的客户分布在很多的省份，为了更快响应客户需求，同时结合物流、人才、地方政策的优势，在综合权衡之后，需要把工厂或产线从原先的地区转移到新的地区，此类状况涉及员工数量较多、涉及人才层次幅度较大且派遣时间比较长，所以在员工异地派遣工作落实之前 HR 会进行长时间的、大量的准备工作。
2. 第二类因当地缺乏一些难招、难培养的的关键人员，而进行的专家短期支持派遣。为了确保业务正常运转，如果当地短期内找不到合适的人选，公司就需要派遣专家前往当地进行支持，这种情况通常派遣期比较短，易于操作。
3. 第三类派遣相对特殊，更像异地培训，通常是公司为在当地培养属地化团队，在当地进行人员招聘和挑选后，将其调回大中华区总部进行通常三到六个月的培训再回归属地

进行长期服务。

## 派遣员工的选择与激励

不同情况下的员工派遣，准备工作也各不相同。针对大规模的员工派遣，如果公司的目标是希望鼓励越多的人员过去，那么就需要做好非常充分的准备，在前期主要会从员工意愿度着手开展工作。

1. HR 会先开展数据分析来判断员工接受派遣的可能性，包括员工户籍所在地、婚姻、子女状况、是否已定居等等。
2. 同时 HR 会通过问卷的方式来了解员工面对派遣的初步意愿、困惑和建议，以进一步了解员工真实的心里想法，将员工可以初步划分为：高意愿、摇摆、低意愿三类，后期展开不同的行动进一步消除或减少员工心里存在的顾虑，以争取到更多的员工参与此次派遣。当然，派遣的福利政策也可能会基于大多数员工的心声做出相应的合理的调整，以更符合员工的需求。整个过程不是一蹴而就的，需要多轮摸底、沟通、调整。
3. 公司还会对未来派遣地进行相关的介绍与沟通，如：工作的环境、未来职业发展机会、当地的生活环境、子女教育、医疗条件等等，以激励员工积极参与派遣项目并对未来的工作和生活有信心。

但即使企业在前期做了足够的准备工作，依旧会有一部分员工因家庭或其他原因不愿意接受派遣。面对该状况 HR 需要和业务部门一起识别哪些岗位的人员是顺利启动新工厂不可或缺的人员，然后采取专家支持的方案，让这些个别的核心员工进行短期派遣。因此，对于这些专家而言，派遣期间非常重要的一个任务就是将自己的知识经验带到当地团队，以帮助当地团队可以独立运转业务。

舍弗勒大中华区在近 10 年的员工派遣的 HR 实践中，结合总部的政策和国内的实际情况，已经建立和完善了涵盖薪酬、津贴、福利、假期等各方面的员工派遣政策和操作流程。

## 员工派遣中的融入支持

除了上述派遣前的调查、沟通、政策匹配以外，员工派遣过程中来自业务高层的支持和 HR 推行的融入支持是他们“来得了、干得行、

留得住、带得好”的有效保障。融入支持是根据所派遣员工在当地可能面临的挑战来制定的，HR 会针对其面对的工作内容、业务情况、人员情况来为其提供相应支持。

1. 针对工厂、产线的整体搬迁员工，由于所面临的工作内容与工作伙伴都没有太大变化。融入支持的重点在于融入新的城市，HR 会协助员工解决户籍、子女就学、就医等实际问题，熟悉当地的风俗习惯、宗教文化，使他们尽快融入当地社会。就派往新工厂的管理者而言，在新环境的工作中会面临一些未知的挑战，此时 HR 就会帮助其寻找具有同样经历的管理者，通过经验分享，来共同商讨和解决工作中面临的问题。
2. 针对一些专家支持的情况，属于个体融入大环境，比较容易存在融入的问题。当地 HR 会专门为员工安排各方面的介绍，包括团队、文化、过往信息等，并让业务部门明确该员工在短期派遣期间的任务与目标，同时当地业务部门会为其寻找伙伴，给予工作和生活上的支持。
3. 针对在当地招聘的新员工派到总部进行培训时的融入，HR 会在这些新员工中选出一些队长，然后将该团队中人员分散到总部各个团队进行学习。通常每个队长一定时间内会组织成员聚会，相互分享经验感受。同时，HR 也会帮助新员工在总部寻找业务伙伴，通过伙伴的支持，让新员工能快速适应公司。

管理和保留方面，做到系统化、标准化和持续改善，会让团队更加有效、稳定。

就舍弗勒员工派遣的实践而言，公司更加倾向于在难以招聘、难以培养、难以替代的岗位上进行短期异地派遣，其他类型的外派已经开始逐渐减少和缩短派遣期。

## 派遣员工的回归安置

回归安置一直是众多企业在异地派遣中面对的共同难题，舍弗勒也一直在摸索：

1. 对于短期派遣的员工，通常原岗位是保留的，暂时由其他人员代管，等员工派遣期结束后就继续回该岗位。
2. 有一些派遣是通过让员工外派轮岗、学习，达到促进其进一步发展的目的，尤其是级别较高的管理岗位。比如让做业务的管理人员派遣到工厂去工作数年，通常这些外派计划是在公司人才盘点之后开展的行动，虽然公司无法具体承诺外派结束后将来的岗位，但外派本身就是公司给予有潜力员工的认可和锻炼的机会，虽然未来有不确定性，但员工本身可以通过在新岗位上的历练提高自己的综合管理能力，将来一旦有合适的岗位出现时，这类更具备综合能力的员工，公司会优先考虑。

## 受访者洞察

从受访者的角度来看，员工异地派遣主要是一个帮助业务在面临人才短缺时提供的过渡方案，相对成本较高，长期来说还是应该主要致力于培养和扶植当地人员。公司如果在新员工的选拔、融入、培养、



## 关于人力资源智享会

人力资源智享会 (HREC) 是高端、专业、广具影响力的, 面向中国人力资源领域专业人士的会员制组织。截至 2019 年 6 月 30 日: 智享会付费会员企业超过 3800 家, 已经进入中国的世界 500 强和福布斯全球 2000 强企业中, 超过 90% 的企业正在享受智享会的各项服务。智享会的产品和服务覆盖人力资源全领域, 且形式丰富、立足前沿、全方位满足人力资源人士的“学习需求, 采购需求, 激励和认可需求”。

### 智享会满足学习需求

**线下学习渠道:** 每年 (1) 举办超过 40 场的大型品牌年会及展示会; 众多细分领域的品牌盛会已深入人心, 成为专业人士学习前沿趋势、优秀实践的首选。(2) 超过 30 场 HR Frontier 活动与标杆企业探访带您深入剖析领先企业的最佳人力资源实践。(3) 覆盖人力资源各模块、领导力开发和软技能发展的超过 100 场的公开课培训和内训, 提供会员企业一站式的学习解决方案。(4) “享问” 微咨询平台, 帮助 HR 找到指定领域的专家, 在碎片时间中获得专业咨询、靶向指导。(5) Member Bridge 一对一会员互访服务, 每年帮助超过 200 家会员企业对接搭桥, 促进企业会员之间的深度交流, 满足会员之间经验分享的需求。(6) 智享会公益教练俱乐部, 致力于教练技术的实践和应用, 并通过教练技术帮助企业或个人实现突破、找到方法、达成目标, 过去 4 年已经累计招募经过专业认证教练 50+, 服务超过 500 名会员, 满意度超过 99%。

- **线上学习渠道:** 70 多场空中课堂与网络会议使会员足不出户就能了解管理前沿、法规动态。
- **阅读和深度学习渠道:** (1) 6 期《HR Value》杂志兼具理论性和实践性, 读者人数超 3 万名。(2) 24 份权威研究报告, 200+ 中国本地实践案例, 覆盖人力资源各个领域: 管理培训生项目、人力资源共享服务中心、人才管理与领导力发展、蓝领员工管理、社交媒体与人才招聘、校园招聘、在线学习与移动学习、人力资源业务伙伴、变革管理、人力资源数字化转型、弹性工作制与灵活用工、企业绩效管理改善与优化、企业员工健康福利与健康管理等, 提供人力资源行业的洞察分析、前沿趋势以及优秀实践分享, 帮助人力资源从业者做出科学决策。

### 智享会满足采购需求

- 智享会每年在中国主要城市举办覆盖学习发展、招聘任用、薪酬福利、人力资源数字化各主题的大型专业研讨会和展示会, 吸引超过 500+ 中国最顶尖人力资源服务机构和解决方案供应商, 全面满足会员企业采购需求。
- 线上供应商采购指南 (The Purchasing Guide), 基于行业内上千位人力资源专业人士的用户真实评价形成, 帮助人力资源从业者在采购服务时节省时间、降低风险。
- 内训咨询服务平台, 每年帮助超过 200 家公司找到服务好、质量高、满足企业定制需求的经智享会认证的咨询和培训服务提供商。
- 智享会会员共保池, 结合会员集体采购力量, 降低保费。

### 智享会满足激励和认可需求

- 智享会以“汇聚优秀企业, 发现最佳实践, 引领人力资源行业发展”为目标, 每两年举办的“中国学习与发展价值大奖”、“中国招聘与任用价值大奖”和“中国人力资源共享服务中心”颁奖盛典, 作为中国人力资源业界的“奥斯卡奖”而倍受瞩目。智享会遵循“公正、公开、公平”原则, 邀请独立的人力资源领域资深专家组成评委会, 打造出专业、公平、公正的人力资源奖项, 以激励和认可行业中的优秀企业、优秀团队、优秀实践和优秀人物。
- 《HR Value》杂志、调研报告及案例、会议论坛等汇聚大批行业领先企业, 成为展示优秀实践和团队成果的舞台。



#### 欲了解更多详情

电话: 021-60561858 传真: 021-60561859

智享会官方网站: [www.hrecchina.org](http://www.hrecchina.org)

智享会官方微博: <http://weibo.com/hrec>

智享会微信公众账号: HRECChina



# 智享会人力资源实践研究院

## 研究院介绍与定位

智享会人力资源实践研究院关注人力资源热点话题，每年为智享会会员呈现 24 份研究报告。努力为人力资源专业人士提供市场洞察分析、前沿趋势以及优秀实践分享，帮助人力资源从业者做出科学决策。

- ◆ 数量：全年 24 份研究报告，涵盖人力资源各模块的热点话题。
- ◆ 类型：针对不同人力资源热点问题，采用不同的研究方法并产出不同类型的报告
  - Benchmarking (数据对标)：针对市场的热点问题，以数据对标为主的调研研究
  - Practice Mapping (实践地图)：梳理、总结和归纳人力资源某一特定领域最佳实践的研究报告
  - Blue Print (行动蓝图)：针对某一人力资源实践领域，提供模型、体系及步骤性指导的调研研究
  - Trends Exploration (趋势探索)：聚焦人力资源行业趋势性话题，提供趋势解析与洞察以及行动指南的调研研究
  - Deep Topic (深度话题)：深度话题研究，主要针对更为聚焦和精专的话题
- ◆ 定位：客观、前沿、落地、专业
- ◆ 人员：10+ 位全职专业资深顾问，多年致力于人力资源行业性研究。

## 广受行业赞誉的旗舰报告

- ◆ **招聘**
  - 招聘技术路线与效能提升研究报告
  - 企业校园招聘实践调研报告
  - 企业入职管理与培训管理实践调研报告
  - 社交媒体与人才招聘调研研究
  - .....
- ◆ **人才发展与培训**
  - 企业移动学习项目调研报告
  - 企业内部讲师团队搭建与培养调研研究
  - 中国企业国际化人才发展与培养实践研究
  - .....
- ◆ **薪酬福利**
  - 企业员工健康福利与健康管理调研报告
  - 企业高管福利管理与实践调研研究
  - 企业弹性福利管理与实践调研研究
  - .....
- ◆ **信息技术**
  - 人力资源共享服务中心研究报告
  - AI 技术在人力资源领域的发展与应用研究
  - 离职风险管理与流动预测研究报告
  - 人力资源数字化转型调研研究
  - People Analytics 的发展与应用研究
  - 人力资源信息化管理调研研究
  - .....
- ◆ **其他**
  - 弹性工作制与灵活用工研究报告
  - HRBP 能力发展提升研究
  - 变革沟通管理实践调研研究
  - 企业绩效管理改善与优化调研报告
  - 企业工厂蓝领员工管理状况调研报告
  - .....



# 企业国内异地派遣政策与管理调研报告

CORPORATE DOMESTIC RELOCATION SURVEY REPORT