企业在一个国家不同地区的人才本地化策略人力资源管理考试 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文 https://www.100test.com/kao_ti2020/516/2021_2022__E4_BC_81_E4_B8_9A_E5_9C_A8_E4_c37_516144.htm 建立科学的人才管理机制。人才本地化不可能一蹴而就，因此必须有公平、科学的机制来保证本地化能逐步得到实现，否则，即使管理者有意识实现本地化，也会因为机制的缺乏而很难得到实现。以下几点尤为重要：第一，企业文化，高层管理者应倡导相互协作、交流的企业文化，通过多举办活动加强员工之间的交流尤其是新员工与总部外派员工之间的交流，防止出现小团体；第二，建立公平、公正的用人机制，包括晋升机制、绩效评估机制及与之对应的薪资支付机制等，并严格执行这些制度，让新员工觉得自己能受到公平公正的对待，这能减少由于文化差异所带来的心理冲突与不磨合。 选择更容易融入本团队的应聘对象。招聘那些户籍在总部所在地、但又在派出地工作、生活过较长时间的新员工或那些曾在总部所在地和派出地均工作、生活过相当长时间的员工或那些与本团队更具有相似性的员工，他们更能融入新的团队，并带动其他新员工的融入。 谈到人才本地化，人们更多想到的是跨国公司的人才本地化战略,而对总部位于一个城市，但在本国其它城市或地区设立分公司或子公司的经营方式，人才本地化同样具有必要性。远距离输送人才的高成本（显性成本和隐性成本）及两个国家的文化特性、价值观、行为方式等方面的差异，是人才本地化的重要原因，而一个国家的不同地区，这种差异性同样是不容忽视的。 【案例背景】 A企业总部在东北，在广州成功开发商业物业，在前期开发直至出售的

整个过程，从总经理到普通员工，全部由集团总部从东北抽调或在当地招聘，然后外派至广州，因此也承担着更高的用工成本（公司为外派员工支付了1.5-2倍的工资），同时，对有家庭的员工而言，更要承受长期远离家庭所带来的种种困扰，如不能照顾家庭、相思之苦等。这群员工在前期的物业开发过程中，团结一心、兢兢业业、恪尽职守，把企业当作家并以经常超时加班的工作心态打了漂亮的一仗。而后期物业管理也惯性地沿袭了前期开发的这种超时加班工作方式。在后期的物业管理过程中，A企业领导意识到用工成本太高，对员工的管理，尤其是情绪和心态的管理难度越来越大，不少员工的情绪出现大起大落的现象，消极怠工和牢骚抱怨不断蔓延，员工的工作动力和心态需要不断进行调节，才能基本适应工作的需要，因此，A企业领导决定逐步实现人才的本地化，以求缓解该问题。但在本地化过程中，每次从广州本地招聘过来的员工，几乎都在试用期就离开了公司，最长的也不超过半年。A企业的部分领导甚至得出结论：南方人不好使，太过计较，对职业的忠诚度不高，并打算放弃本地化的努力。 【案例分析】 在跟离职人员的面谈中发现，本地招聘的新员工很难留下来的原因主要有以下几点：第一，员工感觉很难融入该公司，从北方派来的员工都以北方人的说话方式、风格进行沟通，作为少数的新员工，感觉很孤立、很难适应；第二，不合宜的高要求，A企业惯性沿袭前期高强度的工作方式，对短期内不能适应这种高强度工作状态的新员工，心理持否定态度，甚至认为其不够敬业，而A企业的部分员工也在逐渐厌倦这种工作方式；第三，不允许犯错，{考试 大整理}新员工一旦出现工作上的失误，将很难再

有机会得到重用，相反，外派的员工犯错了，更多被认为是自家孩子犯错，更能得到容忍，这种家长式管理风格受到新员工的排斥；第四，对员工的评价没有科学的标准，有很强的领导主观随意性，新员工因此感觉到机会的不平等。 【解决之道】 主要管理人才本地化。主要管理人才很大程度上决定了公司的企业文化、价值观、行为方式等，因此本地化的首要对象为主要管理人才，这些人才的本地化为普通员工的本地化提供了良好的土壤。先从普通员工开始本地化，就如案例中的A企业一样，将会给本地化的实施带来很大的难度。 办公语言本国化或本地化。有人认为跨国公司实现人才本地化，很重要的一点是使用当地的语言作为办公语言，同样，对具备较强地区特征方言的公司总部，在本国的其他地区设立分部时，要实现本地化，最好采用本国通用的语言，如普通话。 价值观本地化。首先，必须尊重当地的生活习惯，比如A地的夜生活很丰富，但由于公司总部的习惯是下班后各回各家，领导就不能因为怕员工有夜生活影响工作，而强制要求员工在规定的时间就寝，否则即使是从总部外派到A地的员工，尽管他在总部所在地是适应那种生活方式的，但如果到A地后，还是要求他按照总部所在地的生活习惯生活，同样会造成他的反感。"#F8F8F8" 100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 www.100test.com