

《海外属地员工沟通及管理》

【课程背景】

中国企业跨国经营时代的序幕已经开启：海外经营机构、海外工程、海外投资、跨国并购等纷纷涌现……从慕尼黑到班加罗尔，从迪拜、内罗毕到里约热内卢，越来越多的不同种族、宗教和工作背景的外籍员工纷纷加入中企的“海外军团”。据统计，截止 2015 年中国企业海外员工已经超过 200 万人，其中直接雇佣外籍员工超过 100 万，随着“员工本地化”的进程，这一比例还会进一步加大。对任何一位外派经理人，创建、管理一直和谐、互信，富有执行力的跨文化业务团队是第一要务，面临以下挑战：

外派经理人进入一个新海外市场，应该从哪些方面入手组建海外本地化员工队伍（涉及海外用工法规、用工文化、技能培训和理念宣导等），才能配合、确保海外项目的顺利推进和实施？

调研显示，大多数外派经理人对当地员工的管理还停留在“即不中，也不外”的尴尬境地。让海外员工理解和认同企业的工作理念？如何调动海外员工工作的积极性？这是任何一个跨国经营企业不能绕开的话题。

外派经理人如何管理海外属地员工？作为一线业务主管，在适应海外文化，规避管理风险的同时，也要“有所不为，有所为”，哪些举措加大属地员工的沟通和指导，在海外建立一支和谐、互信，富有执行力的海外业务团队？

为满足中国企业对跨国经理人培养的迫切需求，国内首个《海外属地员工沟通及管理》课程应运而生，该课程针对中企进军海外经理人的属地员工沟通及管理现状，建设性地提出通过新五常“仁义礼智信”的策略，以情景化的方式指导

外派经理人构建和谐，互信和相互协作的海外本地化团队，通过“外籍员工沟通管理及改善手册”形式，为建设海外有执行力的“海外合金团队”，提升公司海外运营绩效打下坚实基础。

【授课时长】 1天（6小时/天）

【授课对象】 海外派驻人员，海外工程经理，海外经营机构，海外投资，跨国并购企业经理人。

【课程大纲】

一. 海外属地员工沟通管理挑战

1. 为什么招聘海外本地员工？
2. 海外属地员工管理冲突及表现
3. 海外属地员工管理“混沌水”？

“即不中，也不外”的尴尬

海外员工基本靠“自觉，自转”

“尊重本地文化同主动管理”很难把握；

表面和气，实际上他们有自己的想法和意见；

海外员工管理“不能一竿子插到底”。

4. 五大内因，沟通导向障碍

文化优越感

自我为中心

沟通失误

感性认识的个体差异

对海外文化态度

案例：我眼中的“非洲员工”

5. 五大行为，员工管理误区

不熟悉“域外规则”

“责任公义”与闷声发大财

“仁爱之心”欠缺

“灵活机制”进退之道

“取信天下”社会名片

二. 找到员工内心的发动机

1. 马斯洛原理再认知

2. 认识和理解海外员工

非洲 Vs 印度 Vs 欧洲

速度 Vs 耐力 Vs 技巧

非洲同欧美员工的差异

1. 海外员工管理的基石

2. 如何调动海外员工的积极性？

理解管理环境差异

构建共同的管理基石

因材施教，措施差异

建立标杆，不断激励

三. 海外属地员工管理“新五常”

(一) 礼：知礼仪，循规章，立规矩

1. 入乡问俗：历史、文化和礼仪

2. 了解海外劳工法律及用工文化

了解海外劳工合同及法律

聘用，工时，休假和保险

工资体系，考勤及解聘

3. 循规有据，海外本地用工手册

4. 新员工培训：制度，流程及规范

案例：华坚在非洲的员工培训

(二) 义：寻找员工内心的驱动力

1. 在海外被误解的代价

2. “国际化软实力的差距”

3. 跨国企业核心价值和愿景

Mission—产品/服务

Vision——品牌/活动

Core Values——合金团队

4. 构建国际化企业价值和愿景目标

全球价值及思维转换

管理文化输出：70:30

中企的价值和愿景实践

5. 如何让海外员工认同本企业的文化？

案例：在印度选择和培养当地员工

(三) 仁：心灵的沟通和相应

1. 持枪的“免费午餐”
2. 仁者，发自内心的慈悯
3. 什么是海外职场的“仁”？

尊重理解

公平公正

平等关爱

和谐有度

4. 管理者的“非仁”思维
5. 中企在海外的管理实践

仁：细微小事的关爱

仁：关键时刻挺身而出

练习：如何用“仁政”管理下属？

(四) 智：灵活应对员工管理挑战

1. 跨文化团队冲突管理
2. “People Skills”，海外如何当主管？
3. 海外员工冲突的应对和化解
4. 海外员工辞退的技巧
5. 如何应对海外“工会”风险？

案例：危机时刻，员工冲突应对

(五) 信：同员工建立荣辱与共的信念

1. 风暴中的丰田汽车

2. 跨国企业三大关系模块

取信员工

取信政府

取信社会

3. 如何激励海外员工？

4. 中企海外信用的建立途径

四. 如何成为优秀的海外主管

1. 国际化经理人的素质

2. 树立海外主管的国际化形象

3. 哪些事不能碰？哪些话不能说？

种族歧视：Racial Discrimination

性别歧视：Sexual Discrimination

性骚扰：Sexual Harassment

4. 海外员工管理 4R 原则

Realize 理解现实

Respect 尊重文化

Reaction 再行动

Religion 共同信仰

五. 海外员工沟通管理规划

1. 前期外派工作小组

2. 属地用工管理指导手册

3. 海外新员工培训结构
4. 公司管理提升活动
5. 企业跨文化互动活动
6. 本地化沟通传播

案例：鲁泰南亚再造“纺织帝国”

练习：海外属地员工沟通管理计划