

## 国内人才派遣最佳做法

Amanda Jones, 亚洲和中东地区市场与销售副总裁 (Vice President)

### **在业务需求、员工体验和国家/地区差异之间取得平衡**

目前新冠肺炎疫情肆虐，由于企业重视国内人才招聘、成本控制以及国际旅行方面的限制，国内人才派遣已经成为人才派遣中显著增长的业务板块。国内人才派遣成本更低，和国际人才派遣相比更容易管理，然而企业仍在努力克服国内人才派遣中的困难并应对其中的挑战，无论是亚太地区 (APAC) 的跨国公司、欧洲的全球性公司，还是在中东设有办事处的美国公司。在集中式人才派遣计划中，生活成本明显不同、文化差异、缺少明确的策略且/或不了解驻地所在国家/地区情况，公司很难找到合适的人选并在员工体验和业务需求之间取得平衡。

在制定有效的国内人才派遣计划前，全球人才派遣供应商或人力资源专员需要采取两项重要的措施。第一项是和企业沟通，了解企业需求以及对人才技能的要求。第二项是将现有的人才派遣策略与同行业及地区中的竞争对手进行对比，确保人才派遣待遇的吸引力。完成这两项措施后，包括政策、流程及服务交付模式等内容的国内人才派遣计划制定过程的建设性和效率将大大提高。

### **1.和企业沟通，符合业务目标**

企业常常会根据整个企业的情况确定人才需求，而不是根据某地区业务部门的需求确定。SIRVA 在调研中发现企业的增长和人才部署被认为是企业整体成功的首要要素。所以对于全球人才派遣团队来说，要和内部部门进行沟通并了解以下事项：

- 每个人才派遣案例的业务目标
- 需要哪些关键的战略性职位
- 每个职位都要求具备什么技能
- 如何定义成功的人才派遣

尽管企业有很多种组织架构，但是可以采取两种方式来管理全球人才派遣：集中式（在一个地点，通常是企业总部，进行管理）或分散式（多个地点/地区都有决策者）。如果采用集中式管理，全球人才派遣团队需要考虑各国（以及国内不同地区）的文化和地理差异带来的挑战，这些因素会影响人才派遣。

印度国内有多个民族和语言，所以如果在印度国内搬迁，教育模式和住房上的变化可能会让一名员工感觉他/她搬到了一个完全不同的国家。

例如，在美国国内搬迁时，可能无需提供某些目的地服务，但是在印度国内搬迁时可能就需要这些服务，印度国内有多个民族和语言，教育模式和住房上的变化可能会让一名员工感觉他/她搬到了一个完全不同的国家。由于没有统一的解决方案适用于所有的国内人才派遣，所以需要重点考虑下列因素：

- **对人才派遣计划的理解：**各国对人才派遣（应如何定义、包括什么内容、提供的支持水平）的理解都不同，所以重要的一点是了解地区和文化习惯及预期，以及公司和员工的目标及预期。
- **本地人才对新地点的兴趣：**如果员工前往新地点需要在生活成本、住房、配套设施或安全风险方面应对很大的挑战或变化，企业可能需要考虑为员工提供更多的派遣支持或补偿来激励员工。
- **和当地相关部门的关系：**如果采用集中式人才派遣管理模式，尤为重要是清晰确定全球团队的职责和责任，利用当地资源并发现潜在的挑战。
- **决策者的支持：**如果采用集中管理模式，确保当地相关部门对人才派遣计划框架的支持尤其重要，这可以让各流程更加顺利。制定人才派遣计划时，通过整合当地资源，可以更容易地获得相关部门的支持，而且可以提前排除隐患，而不是在出现问题后被动采取应对措施。

## 2.人才派遣福利标准

为国内人才派遣计划确定福利标准，可以评估与其他企业对比之下的优劣，而且在不同人才配置方案中进行选择时，也是确定最佳人才派遣策略中的一个关键步骤。可以在考虑下列因素的基础上制定一套标准：

- 最佳做法及平均成本效益
- 同行业竞争对手
- 年度人才派遣个案数相当的公司

与人才派遣管理公司 (RMC) 合作制定标准时，客户将从服务提供商的多年经验以及对全球各地差异的了解中受益。例如，中国跨国公司 (MNC) 的国内人才派遣计划和其他国家人才派遣的福利差别很大。在中国，著名公立学校的就读资格取决于[员工的户口](#)和市区内的居住地址，要将一名员工从中国的三线城市派遣到一线城市时，这是一个很重要的考虑因素，反之亦然。在很多国家进行人才派遣时都会遇到这些地区差异；拥有全球网络和丰富经验的人才派遣管理公司可以在这些问题上提供宝贵的指导，并能在必须满足标准时提供创新性的解决方案。

中国跨国公司 (MNC) 的国内人才派遣计划和其他国家人才派遣计划的福利差别很大。在中国，著名公立学校的就读资格取决于[员工的户口](#)和在市区内的居住地址，要将一名员工从中国的三线城市派遣到一线城市时，这是一个很重要的考虑因素，反之亦然。

### 国内人才派遣计划的制定

国内人才派遣计划的制定涵盖可支持多种搬迁方式的政策和流程。成功的计划应考虑到支持的性质、水平和提供方式的灵活性，并同时满足业务需求和派遣员工的需要。有很多种方式可以实现灵活性；其中之一是利用内核灵活的人才派遣计划进行国内人才派遣，包括灵活的流程以及为同一小组内或以同一方式进行搬迁的全体员工提供的核心服务。例如有一家印度拥有分散式人才派遣团队的全球性公司，根据其国内人才派遣政策，在确认员工喜欢不同的住宿福利条件之后，允许员工在临时居住（15 - 30 天）和缴纳押金之间进行选择。事实证明这种灵活的方式不但能够改善员工体验还能帮助公司留住人才。

制定计划阶段需要考虑的方面包括：

- 确定差异化服务的标准，如水平、家人数量以及当地的人才稀缺性
- 评估特定派遣人员或来源地/目的地在人才派遣中可能遭遇的挑战（例如，在印度，出租物业没有集中的名单，市场变化极快，所以目的地服务支持对于快速找房非常关键；德国税务部门规定新物业的地址必须在 14 天内进行登记）。
- 确定由谁承担纳税义务：在国内人才派遣中，年末报税以及如何统计派遣相关的全部成本非常重要，因为在大部分地区，人才派遣支持被视为一种福利且应受就业税务法规管辖。在英国，在员工获得的合法人才派遣福利中，前 £8,000 可享受税收减免。在公司出资的中小规模派遣中，公司应一次性提供 £8,000。如果未在 P11D 和 PSA 申报中对这笔金额进行详细申报，这笔金额需全额纳税，而这笔金额是唯一可以获得税款减免的费用，所以在确定如何对全部人才派遣成本，包括员工的杂项费用，进行监控和统计时需要谨慎。年末申报是国内派遣中的一个关键要求，在规定税款承担人的政策中也提到了这一点。
- [制定灵活的政策框架](#)可以消除人才派遣中的障碍

## 对国内人才派遣支持的需求

由于业务增长和部分地区现成人才的缺乏，所以在人才招聘中采用国内派遣的方式；对于人才派遣团队来说，这常常是一项具有挑战性的工作，要求人才派遣团队在很短的时间内吸引和留住人才。例如，一家全球性公司在美国对人才派遣进行集中管理，这家公司有一个办事处要从上海搬到北京，所以这家公司需要留住人才并提供充分的人才派遣支持，这是一项艰巨的工作。SIRVA 可以成为总部人才派遣团队的延伸，可在人才挽留政策、人才派遣福利标准以及户口和发票方面提供针对性的咨询和意见。

最终，担任关键职务的人员得以保留；在新冠肺炎疫情期间，及时通过创造性的解决方案提供熟悉环境和安置服务。

从业务咨询、政策标准到流程调整和执行，经验丰富的人才派遣管理公司可以成为企业内部团队的延伸，和企业共享多年经验以及对各国的深入了解，帮助企业灵活快速完成人才派遣。对于拥有集中式人才派遣团队的企业来说，人才派遣管理公司可在全球范围内提供当地资源，确保人才派遣计划符合当地情况。对于拥有分散式人才派遣团队的企业来说，设立一个拥有人才派遣专家的联络处，对于为顺利进行国内人才派遣而提供支持是必不可少的。

如需进一步了解 SIRVA 能够如何帮助贵公司进行国内/境内人才派遣，请通过 [concierge@sirva.com](mailto:concierge@sirva.com) 联系我们。.

作者：

Jialin Chia, SIRVA 亚洲及中东营销经理

Dinalie Kalpage, SIRVA 全球人才派遣顾问

Lisa Marie DeSanto, SIRVA 内容营销经理