



毕马威前哨观察系列

高效海外业务管控模式 为“一带一路”项目保驾护航

kpmg.com/cn

核心提示：

- 01 明确海外业务战略是组织变革的基础
- 02 分阶段调整海外业务管理架构，加强区域市场管理
- 03 人力资源变革为海外业务战略实施保驾护航

案例背景

作为一家省属国有独资基础设施投资建设集团，征延公司¹成立二十年来成绩斐然，连续十年入选中国“500强”，企业规模和盈利能力位居行业前列。

面对近年来主市场需求增速放缓、行业利润率逐年下降的严峻形势，征延公司提出了“基建+金融”的双轮驱动业务发展模式，充分利用集团财务状况良好、全产业链“一站式”服务以及行业经验丰富三大优势，开展多元化经营并拓展国际市场，初步形成了“4+1”产业布局，即基础设施投资、工程建设、城市综合运营、国际物流及金融服务。

征延公司“十三五”战略规划明确提出，将在“一带一路”建设逐步向纵深推进、域内基础设施投资大幅增长的大环境下，在五年内将集团海外业务比重由目前的18%提升至40%以上。在这一战略指引下，凭借多年积累的项目管理经验和产融结合发展带来的资金优势，征延公司总部赢得了多个海外基建项目机会，同时也通过资本运作收购或是参股了多家海外公司。

随着业务规模迅速扩张、开展运营的海外市场越来越多，征延公司海外业务产权关系日渐复杂，业务组合也日趋多元，海外业务管理运营中存在的问题逐渐显现出来，主要包括：

- 海外业务拓展缺乏集团层面的整体规划和指导；
- 海外业务决策权限界定不清晰，在一些项目的决策过程中，区域公司与业务线的意见存在较大分歧；
- 公司业务发展目标没有分解到部门，部门绩效指标没有细化到个人，使得绩效考核流于形式；
- 海外人力资源管理策略不清晰，难以招聘并留住综合能力较强的优秀国际化人才。

这些问题使集团在实施整体战略、提升投资绩效、保持员工队伍稳定和塑造公司品牌形象等工作中面临不小的困难。

在此情况下，征延公司决定引入毕马威咨询服务团队，在梳理集团海外业务定位及目标的基础上，制定并实施组织变革计划，目标是建立高效的海外业务管控模式，对位于不同国家的海外分支机构和拥有不同文化背景的海外雇员进行有序和高效管理，为落实集团国际化战略提供保障。

¹本案例以中国企业对外投资过程中常见问题为主线，综合毕马威专业服务团队的多个案例经验创作而成，旨在从真实案例呈现的管理矛盾出发，就中国企业在“一带一路”沿线开展业务时面临的主要问题与挑战进行深入分析，提出应对策略，并与读者分享毕马威专家的独到见解和行业最佳实践。本案例中的中外企业名称和投资地国名称均为虚拟。

明确海外业务战略是组织变革的基础

组织机构是战略执行的重要保障，组织变革的一个重要目标是支持公司战略规划的顺利实施，因此在制定组织变革计划时，企业需要从公司战略出发，明确未来支撑战略目标实现所需要具备的关键能力，通过调整组织结构和部门设置并对部门职能和权责范围进行清晰界定，将关键战略举措、工作任务和指标顺利分解至各部门和业务单元，从而保证组织对战略实施的有效支撑。

因此，在项目初期，毕马威团队的主要工作是梳理公司战略规划与目标。通过访谈和调研，毕马威团队发现，征延公司“4+1”的产业版图涉及十几家二级企业和数十家三级企业，业务覆盖规划、咨询、投资、建设、设备制造、运营服务等基础设施建设全产业链环节和银行、保险、证券、基金、租赁等多个细分金融服务行业，种类繁多、多元化经营特征明显。

然而，在制定国际化战略过程中，征延公司缺乏对子公司境外项目的战略指引，在制定海外业务发展规划时，只是将二级企业的海外业务计划进行简单汇总，没有将集团国际化战略目标“自上而下”分解至各业务单元。这使得在开拓海外市场过程中，征延公司下属成员单位缺乏统筹规划和长远考虑，各自为战，往往被市场上出现的低价资产或短线机会所吸引，出现了集团高管在访谈时提到的“一窝蜂、一大片、一点点”的现象。³

针对这样的情况，毕马威团队协助征延公司开展了国际化战略梳理与分解工作：

1. 明确集团国际化和“一带一路”业务战略目标，加强对下属企业的宣传，使各成员单位充分了解“一带一路”业务发展目标 and 长线布局计划，以及自身企业在整体战略规划体系中所发挥的作用；
2. 明确各成员单位的海外业务分工与布局，制定“一带一路”业务利益分配和分工合作机制管理原则，清晰界定集团和各成员单位的责权范围；
3. 将“一带一路”业务战略目标分解至各业务单元，制定成员单位的战略实施计划和集团层面的资源配置计划，针对成员单位的海外业务制定合理、更具激励性的业绩考核指标。

通过这些工作，征延公司及其下属企业明确了以“基础设施投资建设为龙头，城市综合开发和国际物流协同发展”的国际化战略方向，制定了未来五年集团的海外业务组合策略以及各业务单元的战略实施计划，这也为组织变革指明了方向。

² “一大片”是指投资项目散布区域很广；“一点点”是指在每个区域内只有少量项目投资，无法带来规模效益。

³ 针对中国企业在开拓“一带一路”市场过程中，在战略制定和战略目标分解与量化工作中容易出现的问题，毕马威报告《“一带一路”投资——战略制定面面观》有详细介绍，报告下载链接：

<https://home.kpmg.com/cn/zh/home/insights/2018/06/investment-strategy-observation-belt-and-road.html>

02

分阶段调整海外业务管理架构， 加强区域市场管理

根据毕马威团队经验，按照业务发展成熟度和海外市场覆盖范围的不同，企业国际化历程通常分为三个阶段：海外经营、跨国经营和全球经营。随着国际化进程的不断加深，企业海外业务管控模式也需要进行相应调整。

表格一：国际化发展阶段与管控模式

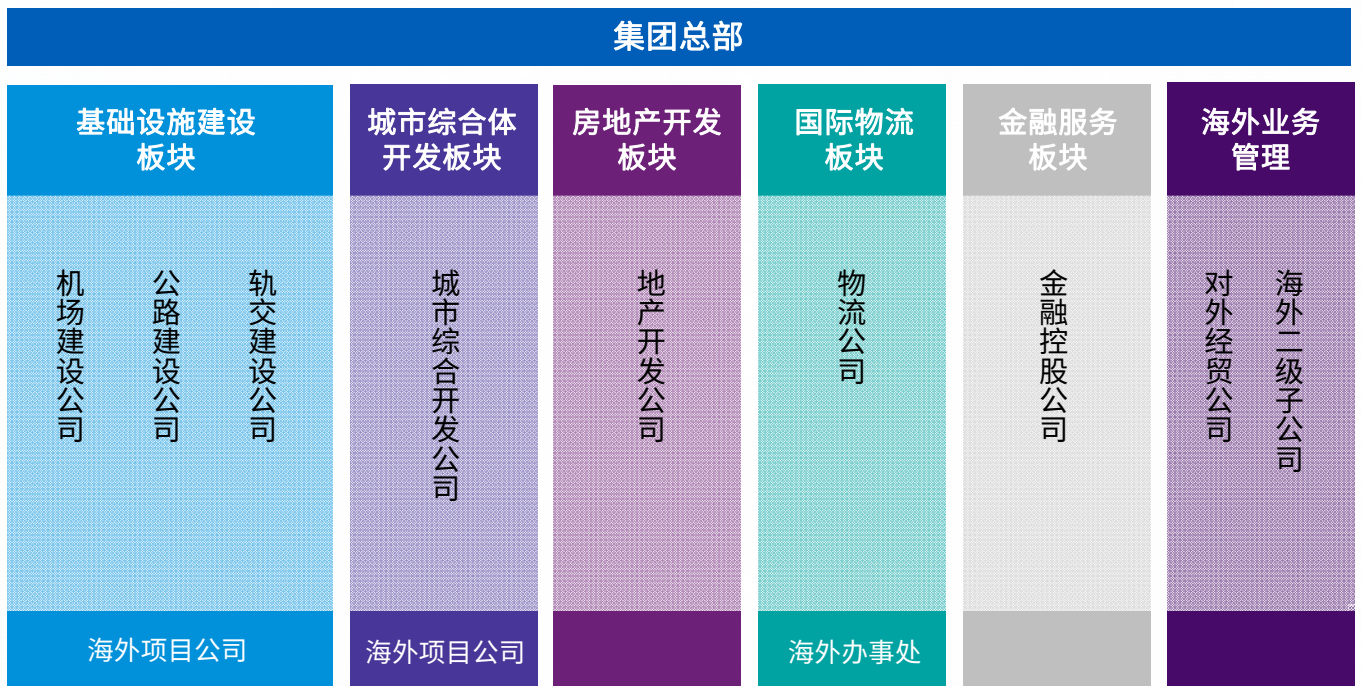
阶段	盈利模式	运营目标	管理架构特点/管理职能
海外经营	以产品和服务出口为主，主要依靠本国资金、技术、人才等资源发展海外业务。	在海外市场建立营销和销售体系，推动销售收入增长。	通常来说，处于这个阶段的企业各业务线海外运营经验和人才储备不足，为降低营销成本、建立统一高效的品牌宣传和产品推广体系，企业往往会在总部层面 建立海外事业部 ，负责开展商务洽谈、品牌宣传、涉外事务管理等工作，协助业务部门拓展海外市场。
跨国经营	以自主投资、合资合作等方式在东道国建立经营实体。	通过本土化运营降低生产和服务成本，凭借具有针对性的技术、本土化设计和创新方案快速响应当地市场需求。	以业务线为主导，形成“ 集团总部—业务线单元—东道国公司 ”三级管控架构，实现业务板块对自身海外业务的管控，完成经营目标。
全球经营	在全球范围内调整业务及产业链分工布局，实现全球资源优化配置。	实现不同市场和业务单元之间的有效协同，高效管理全球业务风险。	组织形态呈现出极大的复杂性和多样性，往往会在“ 集团总部—区域总部/产业事业部—东道国公司 ”三级架构下，开展一系列的业务重组和整合，实现在全球范围内优化资源配置的目标。

征延公司正处于从“海外经营”向“跨国经营”演进的阶段，开拓海外市场的方式也从“被动承接”逐步转向“主动拓展”。然而，目前集团层面没有设置独立的海外业务管理部门，这使得海外业务缺乏统一管理；在实际工作中，不同海外项目的管理方式也不同，负责运营管理的多个部门的角色定位和相互之间的责权关系也不明确。因此在主动拓展海外市场的过程中，征延公司下属企业常常是各自为战，一些项目中出现了成员企业恶性竞争的混乱局面。此外，施工项目缺乏统一的管理也使得工程质量问题频发。不成体系、松散的海外业务管理架构已经无法满足未来集团“一带一路”业务发展需要。

具体来说，目前征延公司海外业务管理部门包括（见图1）：

1. 对于集团赢得的重大战略性海外基建项目和大型海外并购项目，集团会在**东道国设立二级子公司**对业务进行直接管理；
2. 在业务单元层面，各二级企业会根据自身业务需要或在赢得项目之后，在**东道国设立项目公司或办事处**；
3. 由于历史沿革问题，在二级子公司层面还存在一个**对外经贸合作公司**，负责统筹开展集团海外业务。但由于责权利划分不清和对集团各业务了解有限等原因，经贸合作公司业务开展效果不佳，目前仅负责与国际交流和展会等相关的市场宣传和品牌建设工作。

图1：现阶段海外业务管理组织架构图



基于征延公司海外业务管理现状和未来战略发展要求，毕马威团队建议以“**先收后放、逐步夯实**”为原则，分两个阶段调整集团海外业务管理架构。



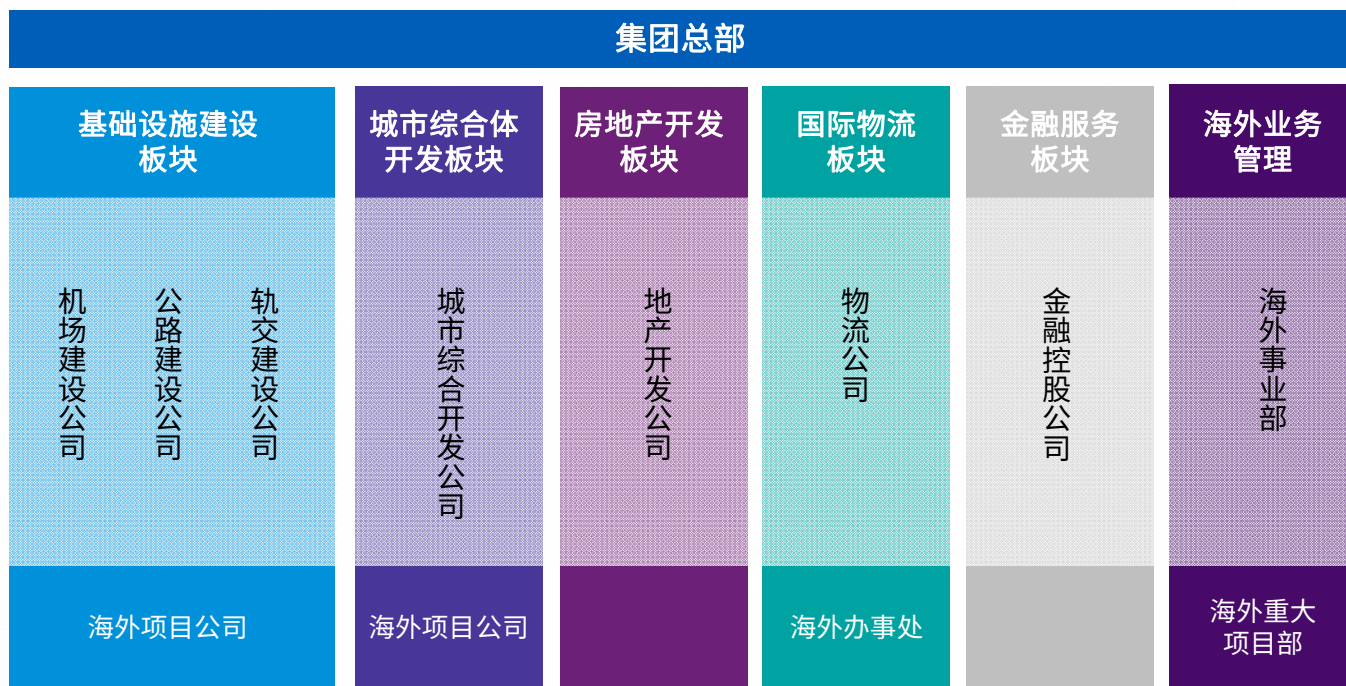
第一阶段：收权，通过建立海外事业部集中、统一管理海外业务

在集团层面整合资源，通过设立海外事业部，加强海外业务统筹协调发展，提高效率、减少各业务单元低效和重复投入，完善海外风险管理体系（见图2）。

第一阶段主要工作包括：

- **明确集团总部在海外业务管理工作中的定位：**承担战略引领职责，全面统筹集团海外业务布局、资源配置和风险管理工作；
- **设立海外事业部：**制定集团海外业务规划和投资策略、建立海外信息与资源获取渠道；对海外业务运营进行监督、协调各板块海外业务运营等；将集团原对外经贸合作公司纳入海外事业部统一管理；由集团战略委员会认定投资额较大、对公司经营业绩将产生重要影响的海外重大项目，由总部海外事业部直接管理并对项目运营结果负责；
- **业务板块层面：**在第一阶段海外事业部定位仍然是业务管理部门而不是经营部门，因此存量项目仍由各业务板块独立管理；原有的海外二级子公司根据业务类型划归各产业板块进行管理。

图2：第一阶段海外业务管理组织架构调整目标

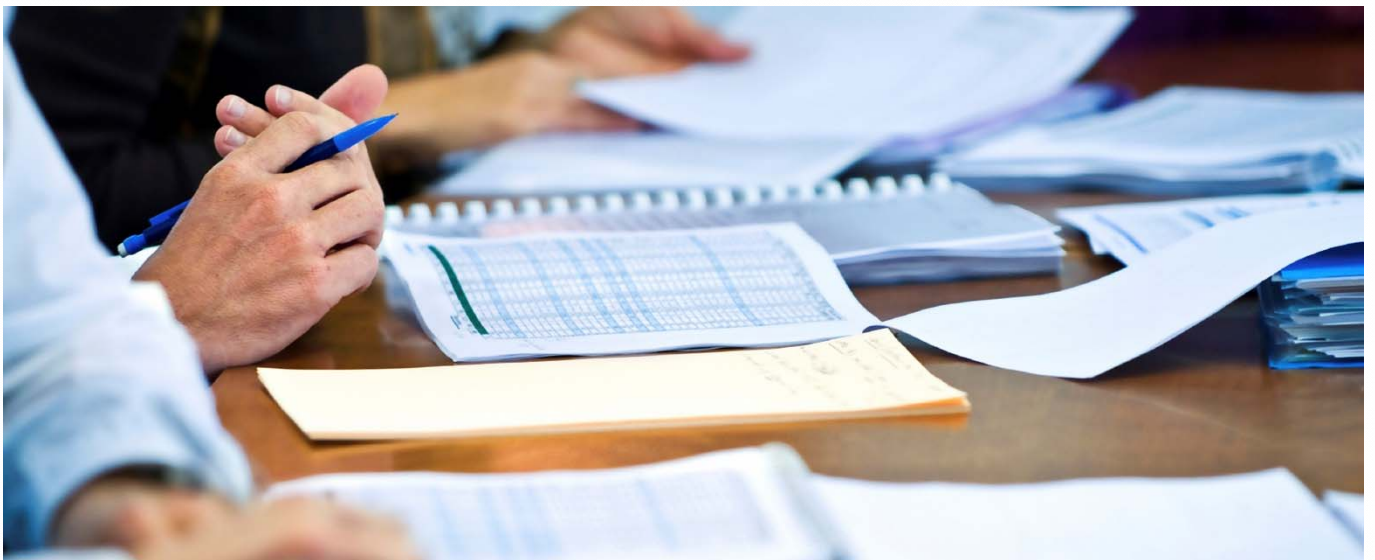




第二阶段：放权，设立海外区域总部和产业事业部，形成矩阵式管理

未来，随着征延公司海外业务不断成熟，公司跨国化指数⁴水平逐步提升，业务发展将进入全球经营阶段。为更好地适应海外市场特点，提升公司在区域市场内的资源共享水平和品牌影响力，征延公司需进一步优化海外业务管理架构，通过设立海外区域总部和产业事业部实现“放权”的目标（见图3），使公司能够更好地响应复杂多变的客户需求，提供本土化解决方案。

- **设立海外区域总部：**随着集团海外业务运营经验不断丰富，在保持并加强“一体化”基础设施项目服务能力的基础上，海外事业部将依据市场成熟度和所涉及的业务种类设立海外区域总部，逐步整合各业务板块的海外项目管理职能并统一管理海外区域市场，形成区域利润中心；
- **在集团层面设立产业事业部：**为业务板块在不同区域内的经营活动提供业务指导，集中开展研发创新、技术支持和协调跨区域业务合作等工作；
- **集团负责财务管控：**在“强区域管理”的海外业务管控模式下，集团总部仅对各海外区域总部进行战略指引和财务管控；
- **新兴市场业务管理：**对于不成熟、业务种类单一的新兴市场业务不设区域总部，由产业事业部直接管理业务运营。



⁴ 跨国化指数：(Transnationality Index，简称TNI)，联合国贸易与发展委员会（UNCTAD）用于评价企业国际化程度，跨国化指数=(国外资产/总资产+国外销售额/总销售额+国外雇员数/总雇员数)/3×100%

图3：第二阶段海外业务管理组织架构调整目标



在明确了组织变革路径之后，毕马威团队对于组织结构的“动态调整”和“机制匹配”方案也提出了具体建议：

- **动态调整：** 海外市场具有多样性与不稳定性特点，因此毕马威团队建议征延公司在充分了解海外市场变化趋势和组织变革计划执行效果的情况下，由集团战略委员会和人力资源部每半年针对不同海外区域管理部门联合开展组织成熟度和员工效能评价，根据市场情况变化和业务发展需要针对海外区域公司的设置和所管辖区域的划分进行动态调整；
- **机制匹配：** 在组织架构调整基础上，对集团计划预算、投资决策、财务管控、人力资源等核心管理制度和流程进行梳理与优化，使其与海外业务管理体系的调整目标和方案、各部门的职责权限设定保持一致。

人力资源变革为海外业务战略实施保驾护航

为实现海外业务战略目标，征延公司需建立一支拥有海外投资、法律、财务、贸易、资产管理、运营、市场营销、公共关系以及文化融合等经验的复合型专业队伍。

通过访谈和调研，毕马威团队发现，作为一家以基础设施建设为主业的国有企业，征延公司在员工绩效考核、职业发展规划、国际化人才引进等方面存在一些问题，主要体现在：

- **绩效考核：**绩效管理理念和原则宣传不到位，考核流于形式；部门绩效指标没有分解到员工个人的考核指标体系中；部门和员工的绩效考核结果没有与奖惩制度紧密联系起来；
- **职业发展：**专业人才的职业发展前景不明朗，普遍的情况是优秀员工进入管理层后才有机会提高薪酬福利待遇，获得发展空间；缺乏针对海外派遣人员设计的职业发展规划；
- **国际化人才引进：**没有充分利用市场提供的人才招聘渠道；缺乏经验，国际化人才选聘、任用标准不完善；受国有企业体制制约，集团能够提供的薪资水平在劳动力市场上竞争力有限。

通过深入分析征延公司人力资源管理现状和海外业务发展战略对人才队伍提出的要求，毕马威团队提出了征延公司人力资源变革的五大战略举措：

- **优化部门岗位设置：**在清晰界定集团海外事业部与各业务线海外业务管理部门的权责分工后，优化部门岗位设置，利用分等级职责分配矩阵（RACI模型，见表格1），将部门职责进一步分解到各岗位；

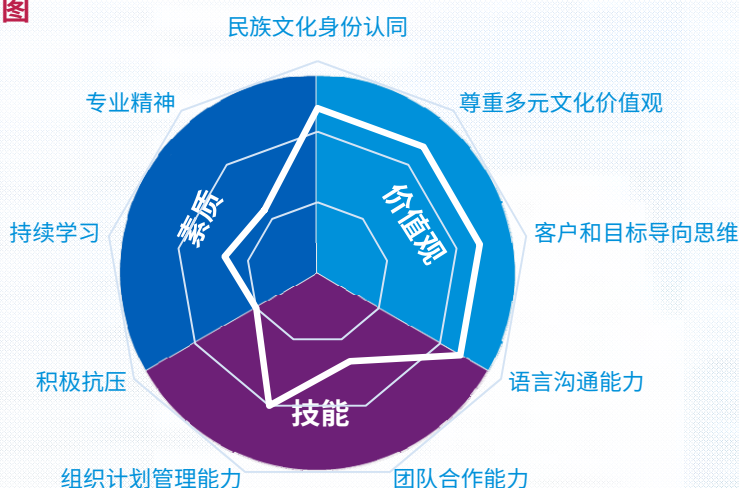
表格1：RACI职责分配矩阵举例

部门职责/岗位	岗位A	岗位B	岗位C	岗位D	岗位E	岗位F	岗位G	岗位H
部门职责一	R	C	C	—	A	I	—	—
部门职责二	—	—	R	C	A	I	I	—
部门职责三	—	R	—	C	C	—	A	I
部门职责四	—	R	C	C	C	A	I	I
部门职责五	R	—	C	A	I	I	I	—

备注：Responsible – 主要负责人；Accountable – 批准人；Consulted – 负责提供协助与支持；Informed – 知晓事件进展；“—”表示不适用。

- **建立海外人才能力素质模型：**针对海外人才在语言技能、跨文化沟通、团队协作及心理抗压等方面的特殊能力要求，建立集团海外人才能力素质模型（见图4）；协助人力资源部门开展内外部人才的识别和盘点，制定人才发展规划；

图4：海外人才能力素质模型示意图



- **科学制定绩效考核指标，加强针对绩效考核体系的宣传：**科学制定管理者和员工的绩效考核指标；针对目前绩效考核工作中存在的问题，毕马威项目组开展教练式辅导工作，组织海外业务人员举行战略解码⁵研讨会并绘制战略地图⁶，在辅导过程中宣传集团绩效管理体系方案；
- **制定更具激励性的薪酬方案：**在海外业务岗位价值评估和内外部薪酬对标基础上，确定在市场上具有竞争力的薪酬水平；优化薪酬结构，完善福利津贴体系；将绩效考核结果与薪酬福利方案紧密联系在一起，增加浮动薪酬比例和绩效弹性，建立更具激励性的海外人才薪酬体系；
- **加强人才队伍建设：**
 - **合理制定人力资源配置计划：**针对海外业务人力资源需求，通过岗位职责、权限、用工风险、成本等多角度分析，确定中方外派人员和当地招聘员工比例，制定人工成本计划；
 - **拓宽招聘渠道：**协助征延公司选择数家国际著名猎头公司，引入海外业务运营和管理人才；针对管理层面试提供专题培训，提升人才识别能力；
 - **完善外派员工职业发展体系：**借鉴行业先进实践，制定海外员工管理办法，建立定期轮岗制度；将员工海外工作绩效与职务晋升和职业发展联系起来，拓宽外派员工晋升通道，完善职业发展体系。

⁵ 战略解码：指清晰描述、分解公司战略重点，将其转化为全体员工可理解、可执行的具体行动的过程。战略解码是战略规划实施工作的一部分，其目标是提升员工的战略执行力。战略解码的最终产出成果为部门重点工作计划和管理者和员工的绩效承诺。

⁶ 战略地图：以平衡记分卡的财务、客户、内部运营、学习与成长四个维度为核心，通过分析不同维度指标项关系而绘制的企业战略因果关系图，为制定战略实施规划和资源配置方案奠定基础。



结束语

随着“一带一路”倡议的持续推进，越来越多中国企业在区域内开展投资和运营，也逐渐感受到海外业务迅速扩张带来的组织和管理挑战。

本报告结合案例分析指出，明确海外业务战略是制定组织变革计划的基础，组织变革的一个重要目标就是支持公司战略规划的实施；在明确海外业务管理模式时，企业应充分审视自身国际化发展阶段和运营目标，建立科学合理、符合国际化发展规律的组织管控架构；人力资源变革为海外业务战略实施提供了有力保障，在这方面企业应关注岗位设置、人才素质模型、绩效考核和薪酬体系、加强人才队伍建设等工作。

希望本报告能够为有意在“一带一路”沿线开展投资的中国企业带来有益的参考和借鉴。



联系人



江立勤

毕马威“一带一路”工作组主管合伙人
投资并购服务主管合伙人
毕马威中国

电话: +86 (10) 8508 7077

邮件: michael.jiang@kpmg.com



任爱民

组织与变革咨询主管合伙人
毕马威中国

电话: +86 (10) 8508 7127

邮件: amis.ren@kpmg.com



余泳

组织与变革咨询合伙人
毕马威中国

电话: +86 (10) 8508 5806

邮件: sam.yu@kpmg.com

感谢毕马威“一带一路”工作组协调人陈剑虹对本报告做出的贡献。

如需获取更多毕马威“一带一路”专题信息, 请
扫描二维码或登陆网站:

<https://home.kpmg.com/cn/zh/home/insights/2017/11/belt-and-road-initiative.html>



kpmg.com/cn/socialmedia



如需获取毕马威中国各办公室信息，请扫描二维码或登陆我们的网站：
<https://home.kpmg.com/cn/en/home/about/offices.html>

本刊物所载资料仅供一般参考用，并非针对任何个人或团体的个别情况而提供。虽然本所已致力提供准确和及时的数据，但本所不能保证这些数据在阁下收取本刊物时或日后仍然准确。任何人士不应在没有详细考虑相关的情况及获取适当的专业意见下依据本刊物所载资料行事。

© 2018毕马威企业咨询(中国)有限公司 — 中国外商独资企业，是与瑞士实体 — 毕马威国际合作组织(“毕马威国际”)相关联的独立成员所网络中的成员。版权所有，不得转载。中国印刷。

毕马威的名称和标识均属于毕马威国际的商标或注册商标。

刊物编号：CN-MARKETS18-B&R-0013c

二零一八年十一月印刷