

中国企业出海：全球化浪潮下如何搭建人力资源合规体系

所在单位：上海道朋律师事务所

作者：胡一舟律师

摘要

中国企业出海面临国际雇佣的多重复杂挑战：母国与东道国法律体系并行约束、劳工成本差异、文化融合与合规风险交织叠加。本文提出搭建国际雇佣人力资源合规体系的“三步法”结构性框架。第一步，前期尽调（国别风险识别）：通过世界银行《B-Ready》营商环境报告量化评估东道国劳工风险，以越南、墨西哥、希腊为例逐一梳理劳动法律基准（劳动合同、工资标准、工时制度、解雇补偿、社会保险、工会集体协商六大模块），并建立综合用工总成本（TCO）模型以实现跨国成本比较分析。第二步，本地化落地（敏捷架构设计）：初期采用专业雇主组织（PEO/EOR）降低建设成本 30%-50%，同步建立本地 HRBP 人才队伍，并结合出海发展阶段（外贸→跨国经营→全球化成熟）制定规范化人力资源制度体系。第三步，持续监控（动态合规机制）：部署 Deel、Remote 等 HR 合规 SaaS 工具实时追踪各国法规变化，利用 Workday 或 SAP SuccessFactors 进行全球薪酬数据聚合与合规审计，建立季度抽查与第三方年度审计机制，并通过动态监测手段自动标记异常。三步法以“国际雇佣框架+本地化适配”为核心，借助数字化工具降低执行成本，助力出海企业实现跨地域、跨文化团队的合规高效运营。

关键词

人力资源合规；国际雇佣；出海企业；PEO；劳动法

前言

在新一轮经济全球化背景下，国内市场日趋饱和；资本保值增值的本能驱动，中国企业从出口贸易为主纷纷踏上出境投资运营的新征程。而决策出海与否，中国企业考量核心因素往往是境外业务本身；劳动用工问题在业务落地后随之产生，但重视程度、专业化程度尚且不足。在大国竞争日益加剧，地缘政治与国家安全因缘际会的当下，中国企业自出海之初就应当重视对国际雇佣视角的人力资源合规体系搭建，避免潜在的法律与经济风险。

正文

相对于国内雇佣的一元性，国际雇佣具有明显的多元性和复杂性。从地理位置看，国际雇佣涉及了母国（派遣国）和东道国两个主权国家。受制于主权国家不同法律法规体系、宗教文化、社会价值系统，国际雇佣需要解决最为基础的法律规则查明和循序渐进的本土化适应的问题。从企业人力资源管理角度看，国际雇佣将会从国内雇佣脱离自成一体。它将包含国际派遣和本地化用工 2 大劳动用工模块。为便于理解，介绍一个搭建国际雇佣人力资源合规体系“三步法”：

第一步：前期尽调——国别风险识别

1) 法律扫描

——通过 World Bank 营商环境报告了解东道国劳工风险

劳工 Labor 是影响企业经营的重要因素。世界银行 World Bank 从 2004 年发布首份营商环境报告（Doing Business Report，以下简称“DB”），至 2021 年 9 月宣布停止发布，劳工 Labor 作为企业经营全生命周期的重要要素，一直是 DB 评估的一级指标之一。2023 年 5 月，World Bank 发布新评估的《方法论手册》（Business Ready Methodology Handbook，简称“B-Ready”）、《说明及指南》（B-Ready Manual and Guide），并于 2024 年 12 月发布了全球 50 个国家及地区最新的评估报告。在 B-Ready 中，劳工 Labor 是营商环境 10 个一级指标之一，其二级指标细化为劳动法律质量、劳动公共服务水平、劳动法律及公共服务执行效率三个维度。在《BUSINESS READY 2024》报告中，中国香港地区 68.81 分位列第 18 位，令人感到意外的是东南亚国家菲

律宾、越南、印度尼西亚分别位列第 6 位（75.54 分）、第 8 位（73.19 分）、第 10 位（72.20 分）。笔者针对雇佣终结 TERMINATION OF EMPLOYMENT 的子项目（满分 16.67 分）进行查看，中国香港得分 5.56 分，印度尼西亚得分 11.11 分，菲律宾和越南得分 16.67 分。其实，这说明香港的雇佣自由度更高于印度尼西亚、菲律宾、越南。因此，对该报告的解读需要在专业人士帮助下准确进行。

——通过劳动法基准查明确立东道国的劳动法轮廓

笔者分别以东南亚、南美洲、欧洲三个地域试举 3 个国家为例。越南，近年来电子产品和纺织品类的制造业纷纷进入。越南在劳动关系领域主要的法律有《劳动法典》、《工会法》、《社会保险法》、《职业安全与健康法》、《工资法》、《关于对于在越南工作的外国人管理的规定》。墨西哥，地处南美洲毗邻美国，中国大型通讯企业比如华为、小米均有战略布局。墨西哥在劳动关系方面主要的法律是《联邦劳动法》、《集体谈判法》、《社会保障法》、《联邦移民法》以及相关《最低工资条例》、《劳动安全与健康条例》、《职员培训条例》等。希腊的劳动法律体系通过民法典和劳动法 2112/1920 的基础性文件以及法律 3899/2010 和法律 4093/2012 这样的众多修正案所塑造，作为欧盟国家希腊也将欧盟指令整合进入国家立法。通常来说，劳动合同签订、劳动报酬标准（最低工资）、工作时间制度（休息休假）、解除和终止雇佣补偿制度、社会保险制度、工会与集体协商六大模块组成了东道国的劳动法基准，也是出海企业首当其冲需要咨询了解的信息。

2) 成本建模

——综合计算用工总成本（TCO）与国内用工成本进行比较分析

笔者同样以上述 3 国为例进行解释说明。越南的社会保险系统包括社会保险、健康保险、失业保险等，所有雇主必须按工资的一定比例为雇员缴纳社会保险费用。其中，社会保险：雇主缴纳 17.5%，雇员缴纳 8%；健康保险：雇主缴纳 3%，雇员缴纳 1.5%；失业保险：雇主和雇员各缴纳 1%。墨西哥社会保险机构（Instituto Mexicano del Seguro Social，简称 IMSS）负责管理社会保险服务。雇主和员工的缴费最新比例如下：雇主社会保险贡献（IMSS）24.95%–33.58%、退休金 5.15%；雇员的社会保险贡献（IMSS）1.65%、退休金 1.125%。希腊的社会保险费由国家社会保险机构（e-EFKA）负责征收。社会保险费种类及比例包括：养老保险，雇主需缴纳工资总额的 13.33%，

雇员缴纳 6.67%；医疗保险，雇主需缴纳工资总额的 4.3%，雇员缴纳 2.8%；补充养老保险，雇主和雇员各承担 3%；补充医疗保险，雇主需缴纳 0.25%；失业保险及额外缴款，雇主需缴纳 1.41%。归纳一下，越南、墨西哥、希腊雇主社会保险缴费率为雇员每月工资的 21.5%、30.1-38.73%、22.29%，出海企业通过匡算可以与国内劳动用工成本进行对比分析。

第二步：本地化落地——敏捷架构设计

1) 轻资产模式

——初期采用 PEO（专业雇主组织）

国际 PEO（专业雇主组织）又称为名义雇主 Employer of Record（EOR），也称为全球就业外包（GEO），为企业提供在外国雇用和管理员工的解决方案，企业则无需建立自己的海外法人实体。在 PEO 模式之下，出海企业是真实的雇主，名义雇主协助出海企业在东道国解决发薪纳税、人事管理、保险福利，用工成本比自建团队低 30-50%。目前，国际市场上比较知名的专业雇主组织有 Horizons、TriNet、ADP、Paychex、Globalization Partners。

——关键岗位（如 HRBP）聘用当地资深人士

出海企业对于东道国有 2 个方面的关键岗位值得关注：国代和 HRBP。在国际雇佣中，对于东道国国代（即东道国当地代表或管理人员）的选聘是一个关键环节，直接影响到企业在东道国的运营效率和成功率。国代的选聘并非一定是本地人士为优选，HRBP 的人选却以考虑本地人士为上策。本地 HRBP 可以收集和分析东道国的就业数据、薪酬水平、人才供需情况，拥有广泛的行业联系，可以协助建立与当地招聘机构、行业协会和其他相关方的合作关系，提供关于东道国劳动法规和社会福利制度的专业咨询，确保招聘过程的合规性，提供跨文化培训和适应培训，帮助外籍员工更好地融入本地工作环境。

2) 制度体系

——人力资源管理规范化体系

对于出海企业而言，应当基于全球视角和出海发展阶段构建科学、高效的人力资

源管理体系。该体系包括招聘与配置、培训与开发、绩效管理、薪酬福利、劳动关系等多个模块。出海初期，企业以外贸业务为主，主要在东道国寻找代理商，国际派遣以少量营销人员为主；进入到跨国经营阶段，出海企业基本在海外建立企业实体，大量国际派遣的情况便孕育而生；到了全球化经营成熟阶段，出海企业基本可以完成本地化用工的转型，海外派遣将逐渐减少，甚至消失。笔者认为，出海企业需要结合实际情况制作符合阶段性需求的《员工手册》（附多语言版本）等重要人力资源制度，并经东道国律所审核后依法颁布实施；结合母国、东道国两地法律规定，高度重视《海外派遣政策》的制定，避免重复征税以及明确劳动关系归属。

第三步：持续监控——动态合规机制

1) 数字化工具

——部署 HR 合规 SaaS

笔者认为，HR 合规 SaaS，诸如 Deel、Remote 等系统，能够帮助企业实时获取和更新全球各国的劳动法规、税法、社保政策等信息，确保企业在不同国家的雇佣活动合法合规及时更新最低工资、工时法规，覆盖数据隐私、薪酬发放等核心场景，帮助企业规避全球化运营中的法律风险。

——使用 Workday 或 SAP SuccessFactors 进行全球薪酬数据聚合

全球薪酬数据聚合指将分散在多个国家或地区的员工薪酬数据（如基本工资、津贴、奖金、税收扣除、社保缴纳等）汇总到一个统一平台中，消除数据孤岛。跨国薪酬涉及不同货币、税制、社保政策、劳动法要求，手动处理复杂且易出错。通过数字化工具的自动化聚合，可以高效解决这一问题。笔者提及这两个人力资本管理平台内置全球 200 多个国家和地区的薪酬合规模板，比如，各国税率与社保规则（如美国 IRS 税法、欧盟 GDPR 对薪资数据的隐私要求）和法定福利，并通过与当地工资单系统、银行、税务机构的 API 对接，自动获取薪酬数据（如员工薪资发放、扣税记录），从而实现跨国企业薪酬总成本管控、合规风险预警、员工体验优化等管理目标。

2) 审计监测

——建立东道国的审计监测机制

在国际派遣中建立东道国的审计监测机制，核心目标是确保派遣活动符合东道国劳动法、税法、移民法、数据隐私法规（如 GDPR）；防范员工派遣中的薪酬舞弊、福利滥用、保险漏缴等财务风险；监控人力成本支出，确保外派津贴、差旅费用等合理可控；确保外派员工权益（如健康安全、合同履行）不受侵害。主流做法有：每季度抽查 10% 员工档案，确保合同、考勤、个税记录一致性、合规性；年度实施第三方审计（如四大会计师事务所）排查隐性风险。此外，采用信息化动态监测手段，亦能达到日常监测的目的，比如使用 SAP SuccessFactors、Workday 等平台实时抓取薪酬、考勤、报销、福利数据，自动标记异常值。

结语

中国企业出海的人力资源合规需以“国际雇佣框架+本地化适配”为核心，通过“三步法”（尽调→本地化→监控）构建体系，并借助数字化工具降低执行成本。最终目标是在合规底线之上，实现跨地域、跨文化团队工作效率最大化。

作者：胡一舟律师