

# 开启人才本地化，优化驻在员制度 提升本地管理能力，助力中国业务成长

## LS Mtron China 管理本地化项目方案建议书

2014.5



## 导言

- 应LS Mtron China的邀请，合益管理咨询（上海）有限公司（下简称“合益集团”或“HayGroup”）准备了本文档，以此作为双方探讨合作的基础
- 本材料的撰写基于合益集团对贵司的初步了解和根据公开信息做出的研究，包含若干假设和推测，在项目实际开展过程中，合益集团可能对其进行必要调整，以求形成最适合贵司的咨询方案
- 本文档包含的资料属于合益集团的商业机密，一旦泄漏，可能被商业竞争者利用；因此本文档内容仅限于客户实施及对合益集团评估之用，除此外，不得私自发布、使用、复制文档任何内容或提供给第三方

合益集团 HayGroup



LS Mtron

# 目录

- LS Mtron China 所提出的项目需求
- 合益集团 ( HayGroup ) 对项目需求的理解
- 项目模块与工作内容
- 项目成功决定指标
- 合益集团 ( HayGroup ) 的独特之处
- 项目管理、项目团队及报价



历经十逾年发展，LS Mtron已在中国建立了四家法人经营机构，LS认为其在中国市场的具有蓬勃的发展空间也有无限的潜力，但可惜的是在中国市场的表现离总部的期望任有一定的提升空间\*

## LS Mtron在中国的业务分布



## LS Mtron在中国的业绩表现离总部的期望任有一定的提升空间

四家公司占全球业务的比重大约为6%

然而

青岛电子和烟台乐星也仅维持盈亏平衡

青岛拖拉机和无锡注塑机却仍处于亏损状态

\* 以上信息为2013年HayGroup与LS Mtron China初步沟通时所获信息；本次项目针对分别位于青岛与无锡的3家工厂

**LS Mtron China的高层团队发现，影响业绩表现的重要原因之一在于人才本地化的滞后：包括目前的高层管理团队均由韩国驻在员构成和其他相关管理问题。本次项目将作为推行本地化策略的重要开端**

**LS Mtron China的业务经过数年的发展任离总部的期望任有一定的发展空间。结合多家跨国公司在中国的成功运营经验，LS Mtron认为目前高层管理团队（部长以上）完全采用总部派驻的方式可能存在一系列弊端。下一步的发展方向需要进一步推进管理团队的本地化进程。然而在过程中存在一些关键问题有待考虑：**

- 部分关键岗位必须由总部派驻人员担任，以保证与总部的沟通效率和效果
- 对于一些岗位，可选择逐步授权由本地管理人员担任
- 本地管理人员的能力尚存在短板，不足以支持管理团队本地化要求
- 现行的派驻管理制度存在提升空间，需要通过优化调整，保证派驻人员管理的一致性和本地员工的忠诚度

**为实现上述管理团队本地化构想，LS Mtron China希望通过本次项目落实以下几项工作：**

- LS Mtron China的人力资源运营现状分析
- 韩国/其它外资企业在中国的本地化对标案例研究
- 本地化运营方案设计（包括驻在员管理制度优化）

**基于对LS Mtron China上述需求的理解，HayGroup准备了本项目建议书**

# 目录

- LS Mtron China 所提出的项目需求
- **合益集团 ( HayGroup ) 对项目需求的理解**
- 项目模块与工作内容
- 项目成功决定指标
- 合益集团 ( HayGroup ) 的独特之处
- 项目管理、项目团队及报价



根据合益集团的研究跨国公司若想赢得本地化运营的成功必须重视战略、组织、领导力与文化四方面的有效性，其中高效的跨文化团队领导力更显得重要

## II：跨文化组织有效性

- 跨文化组织能力构建
- 员工敬业度提升
- 组织支持度提升

## III. 组织文化有效性

- 组织文化一致性
- 跨文化组织关系与网络连贯性
- 跨文化组织动机与价值观



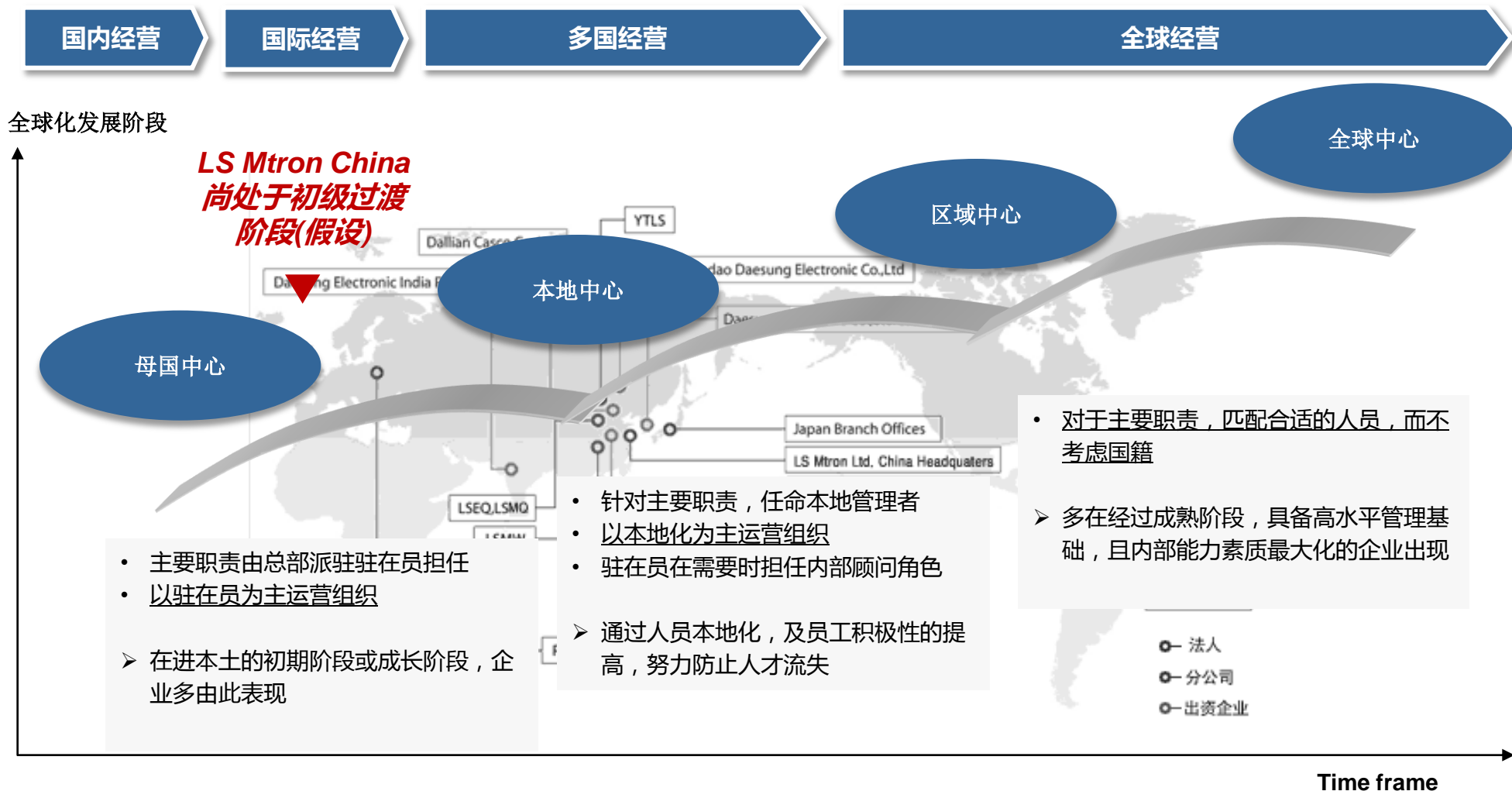
## I. 中国战略的有效性

- LS 中国的战略是否适合中国市场？
- LS 中国的战略是否得到有效执行？
- LS 中国的组织能力是否与战略匹配？
- .....

## IV. 跨文化团队领导力效性

- 跨文化团队领导力
- 跨文化沟通与互动
- 跨文化适应
- .....

# 合益集团的研究发现：为了塑造成功的跨文化领导团队，大多数跨国公司均在理念性不断进行调整





# 合益集团的研究发现：不同的商业模式与战略需要相对应的管理团队本地化与获授权方能成功

中国作为全球工厂



为供给全球市场而在中国利用低运营成本进行制造

A

中国作为销售市场



利用全球制造（或经轻微设计改变）的产品在中国销售和占领市场份额

B

中国作为独特的人才供应市场



中国研发人员作为全球研发队伍的一员

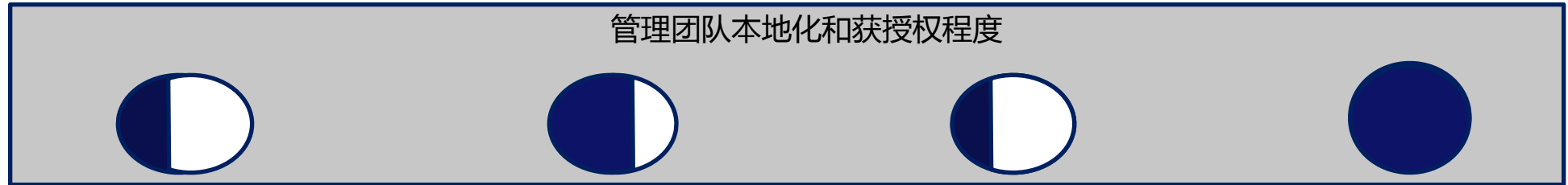
C

为了中国市场而在中国创造



基于深刻理解和调研基础上在中国为中国市场开发的新产品

D



## 故此合益集团认为派驻制和本地化管理存在各自的优劣势

### 派驻制

#### 优势

- 与总部、母国籍员工的沟通相对顺畅
- 能够很好的传递总部的企业文化，使中国公司与总部具有一致性
- 将总部的管理体系在中国实施

#### 劣势

- 驻在员对中国市场缺乏深入了解
- 任期届满后，与新驻在员的交接工作不规范化，可能造成工作延误，以及管理的持续性不足
- 受派驻期限影响，缺乏对中国业务提升的责任感
- 与中国员工的沟通和文化融入或存障碍

### 本地化

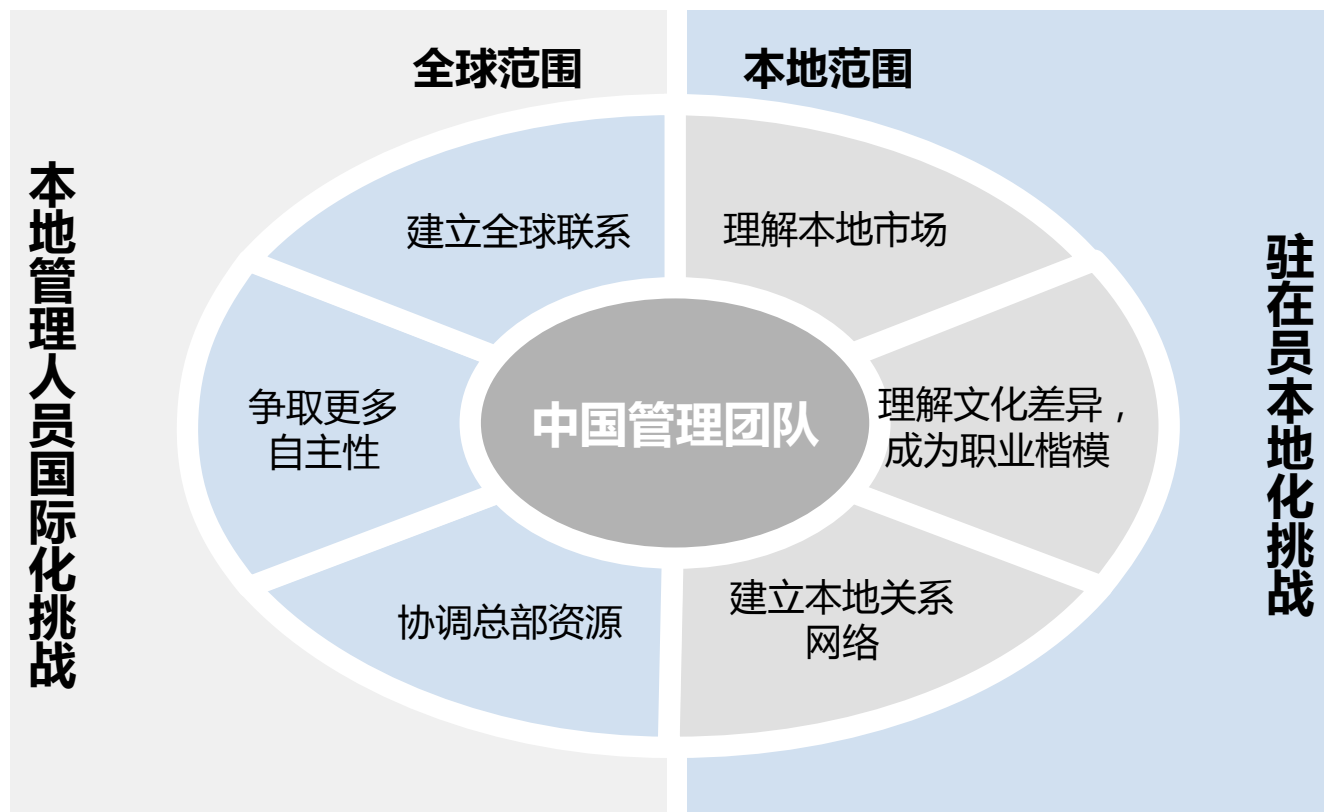
#### 优势

- 与本土员工的沟通更顺畅，更易融入
- 对中国市场的认识时间长，理解更深刻
- 能构建稳定的管理团队，对长期的业务发展具有承诺感
- 对本土员工的职业发展留出更大的发展空间

#### 劣势

- 与总部和外籍员工的沟通有难度
- 易脱离总部掌控，独立运作
- 难以将总部好的企业文化与制度流程在中国推行

合益集团的研究表明：无论是驻在员还是本地管理者都需要面对各自不同的挑战。因而成功的管理者（包括驻在员和本地管理人员）皆应具备如下的六条要求。



在我们具体分析如何实施本地化之前，需要回答以下问题

## 如何确保管理团队具备以下六点要求？



想要确保中国本地管理团队整体具有上述六个基本要求，从而推动本地化管理及业绩的提升，可以由两条路径着手

### 路径一：逐步启动管理人员的本地化



### 路径二：强化驻在员的本地化



## 其中，短期改善人员架构能够快速产生效果，但长期的成功需要付出更多的努力

管理团队的本地化需要逐步推进，可先选择部分岗位进行本地化，并逐步建立选拔标准及管理制度/流程；同时，对现行驻在员管理制度进行优化完善，提升中国管理团队的稳定性与高绩效承诺

### 短期需要关注的几件事

1

- 优化驻在员管理制度，提升对驻在员的本地化支援和支持

2

- 盘点现有关键岗位，制定未来实施本地化的路径图

3

- 建立本地化人才选拔的标准和流程

### 长期需要关注的几件事

1

- 建立本土管理团队的领导力发展计划和管理体系

2

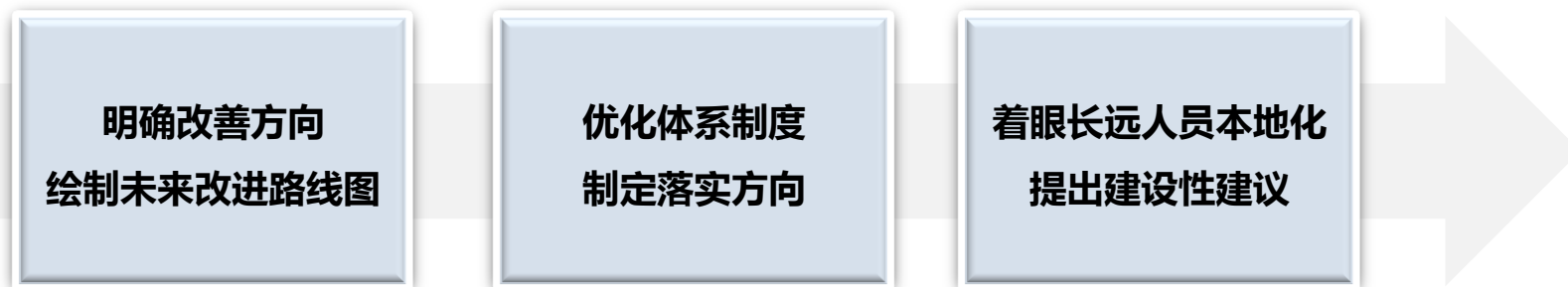
- 挑选关键人才，建立并实施发展计划，建立良好的内部人才供应链

3

- 建立驻在员与本地管理者协同工作机制，实现管理团队的整体管理能力提升和本地化程度提升

基于以上初步理解，合益集团希望通过本次项目帮助LS Mtron优化派驻制度，提升运营效率，推动业绩增长

## 整体思路



## 方式方法

整个项目过程中，合益集团将采取以下方式：

- ✓ **行业对标**：Hay拥有丰富的韩国企业咨询服务经验，将选取好丽友、E-land、Samsung、LG、SK等韩国知名企业以及Volkswagen、P&G作为标杆，研究其在中国的本地化经验
- ✓ **高层访谈**：我们建议不仅对中国管理团队（驻在员/本地管理人员）进行访谈，还需针对韩国总部高层进行战略性访谈，从而更准确地把握总部的方向，挖掘问题症结
- ✓ **组织诊断**：通过诊断目前中国公司的战略有效性、组织有效性、领导力有效性和文化有效性，更客观地“听到”员工的感受，寻找本地化提升的关键着力点

## 最终产出

- 影响业绩表现的诊断报告（包括战略实施、员工效能、领导力现状、文化一致性四大维度）
- 驻在员的选拔制度、管理制度
- 本地化实施路径及相关管理办法

因此，本次项目我们会同时关注两种模式的协同效应，以追求整体管理团队的“本地化”管理能力提升

合益集团认为，所谓管理团队本地化，并非完全的“管理人员中国化”，而是通过驻在员制度的优化配合本土管理人员的选拔与培养，提升LS Mtron China管理团队适应中国市场的能力，以实现业务绩效提升

### 完善优化派驻制度

- ✓ **驻在员的衔接制度需要完善**：如何确保上一届驻在员到任、新驻在员替任后，双方的工作交接不对中国的管理运作造成影响？
- ✓ **驻在员的选拔机制需要梳理**：什么标准是驻在员被挑选的基础？如何选拔？
- ✓ **驻在员的文化融入需要宣导**：怎样确保韩国驻在员能快速融入中国团队？提升沟通效率？

### 开启本地化进程

- ✓ **本地团队能力提升**：如何选拔中国管理团队？如何弥补中国管理人员的能力差距？
- ✓ **本地团队配合工作**：怎样与驻在员协同合作？怎样共同提升中国的业务？
- ✓ **如何有效授权**：提升本地员工的工作积极性
- ✓ **职业通道的衍生**：什么岗位可以尝试由中国管理者担任？如何过渡？



# 目录

- LS Mtron China 所提出的项目需求
- 合益集团 ( HayGroup ) 对项目需求的理解
- **项目模块与工作内容**
- 合益集团 ( HayGroup ) 的独特之处
- 项目管理、项目团队及报价



## 项目实施具体步骤



## 阶段一：项目准备及启动



### 工作内容

1. 双方讨论并最终确定项目详细的工作计划
2. LS Mtron安排时间和人员参加合益集团顾问主持的项目启动会
3. 收集LS Mtron现有的战略目标、业务发展规划、组织部门条线划分等资料
4. 实施战略访谈

### 阶段产出

- 项目计划
- 项目启动会
- 战略访谈提纲
- 现状理解及总部对中国业务和团队的期望（作为顾问内部下一阶段的参考，不提交报告）

# 与LS Mtron总部与中国的高管层进行战略访谈，有助于我们更好理解LS Mtron China的业务发展战略愿景和目标

## 战略访谈人群

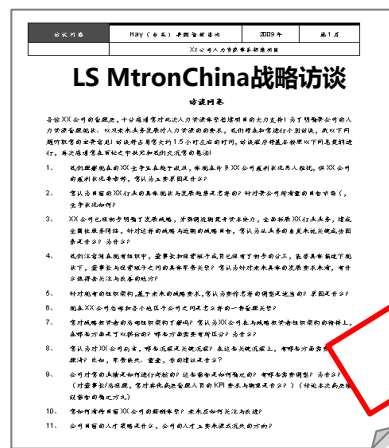
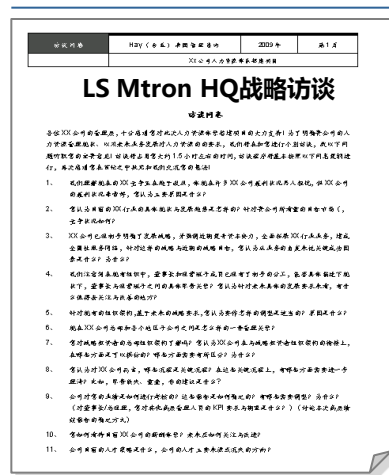
### LS Mtron HQ高管

- 对目前LS Mtron China市场的理解，以及对中国业务的看法？
- 未来希望中国业务如何发展？如何实现？
- 对中国管理团队有些什么要求和期望？
- ...

### LS Mtron China负责人访谈

- 过去几年LS Mtron China业务完成情况如何？
- 目前中国场所面临的业务挑战是什么？竞争对手的表现如何？
- 对于内部整个管理团队，有何不足之处？未来如何改进？
- ...

## 战略访谈提纲



我们将分析高管战略访谈结果，充分理解LS Mtron的现状，并对下一阶段内容提供启示

面临的环境、机遇与挑战

战略方向、战略重点和关键成功要素

对中国团队的要求/期望与启示

示意

## 阶段二：组织诊断



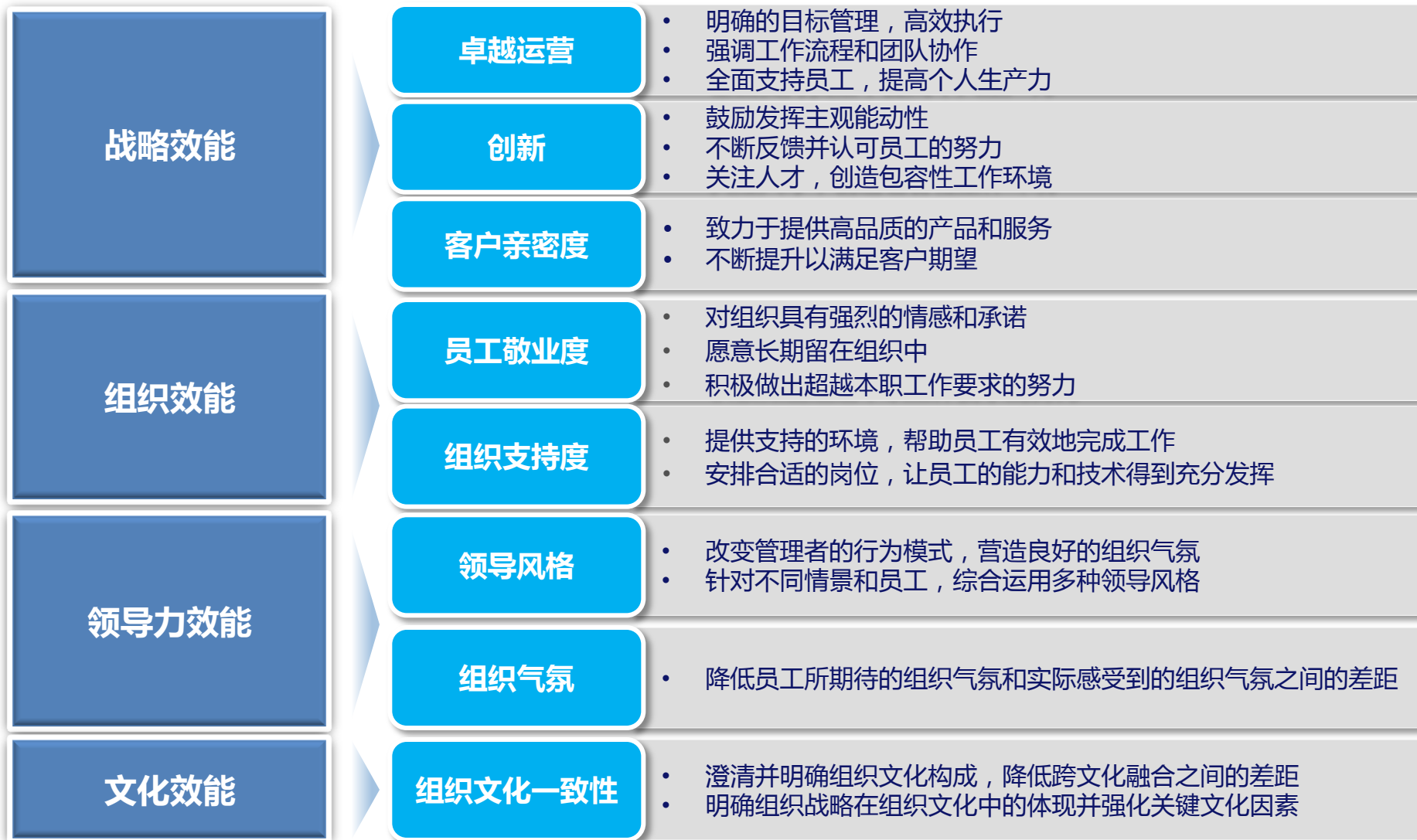
### 工作内容

1. LS Mtron选定参与战略、组织效能和领导力效能诊断的对象，并开展“赢”模式组织在线调研
2. 在线调研数据分析，并总结对驻在员制度优化和本地化制度设计的启示
3. HayGroup China、HayGroup Korea合作针对LS Mtron China管理团队（驻在员/本地管理者）实施访谈，理解中国区现状及驻在员想法
4. 研读LS Mtron HQ与China的管理文件，分析现状及潜在问题

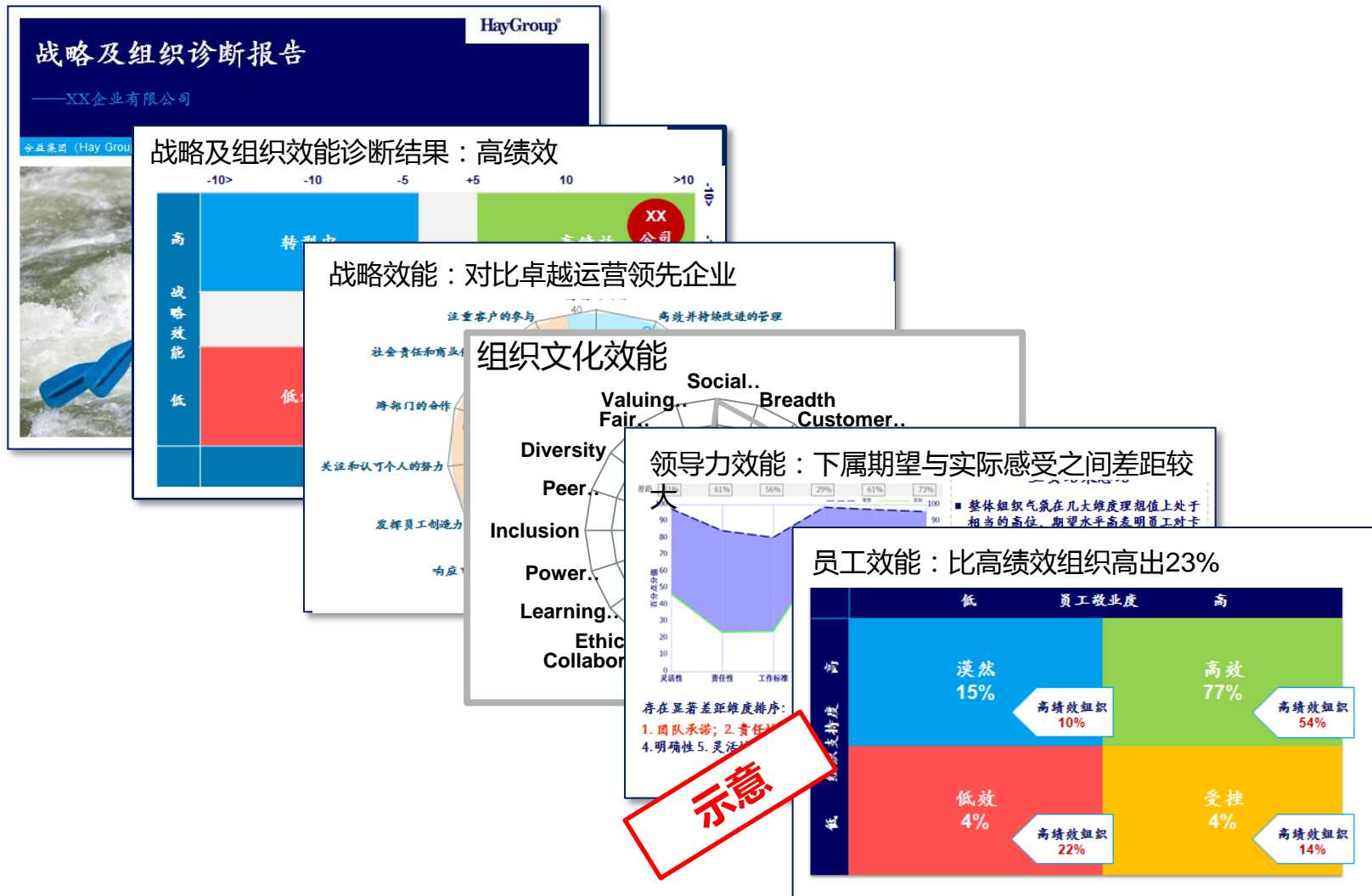
### 阶段产出

- 组织诊断结果报告（包括战略效能、组织效能、文化效能和领导效能现状）
- 管理团队访谈提纲
- LS Mtron China现状综合诊断报告

## 我们将通过战略效能、组织效能、领导力效能和文化效能诊断，找出LS Mtron China的现存问题及症结

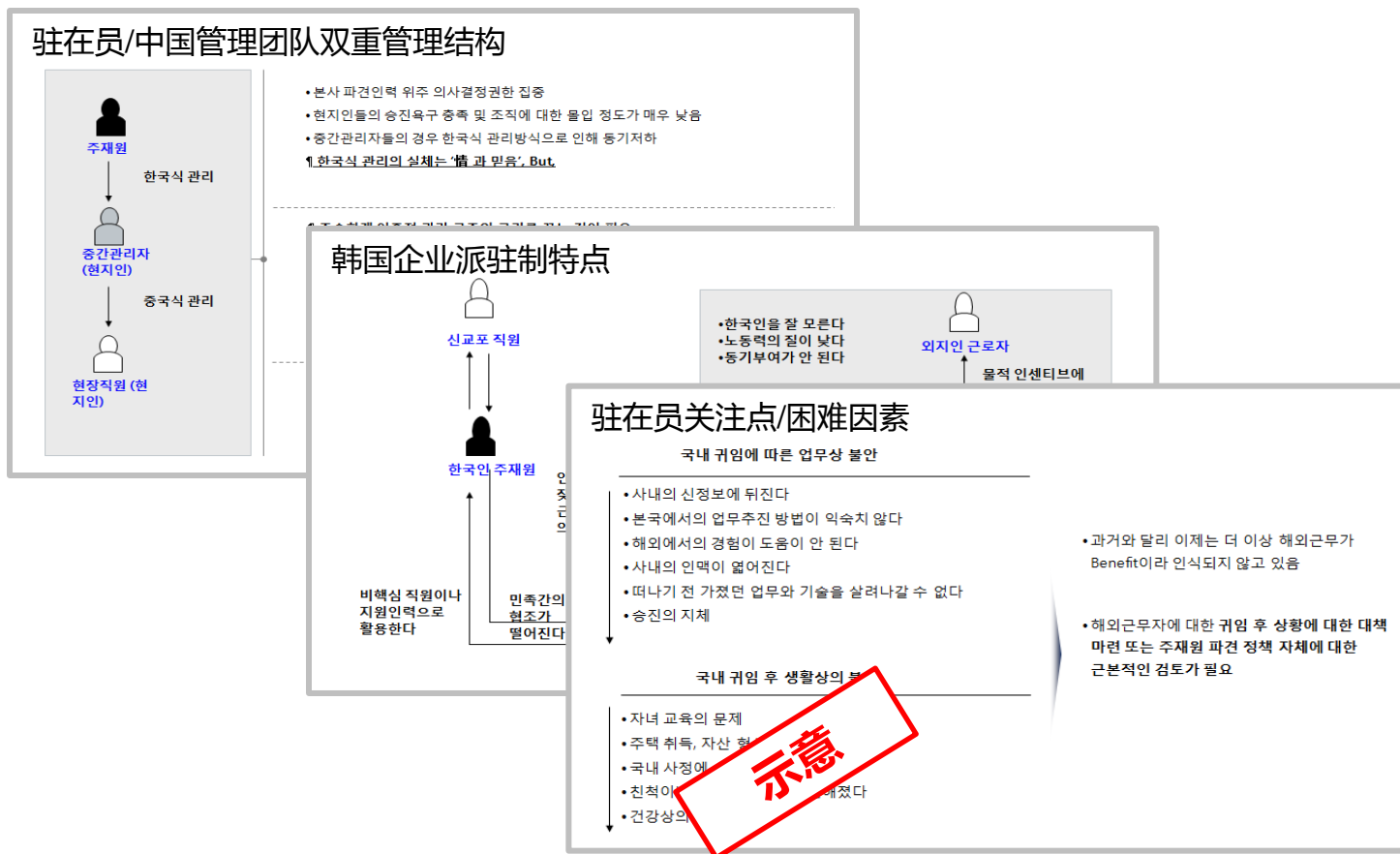


# 在LS Mtron战略组织诊断报告中，我们将分析战略、组织、领导力和文化效能，并提出未来提升方向建议



# 通过驻在员及部分中国员工访谈，直接了解驻在员及中国员工的想法，有利于更为全面的制度分析

## LS Mtron现状分析结果 (示意)





## 阶段三：管理实践对标研究



### 工作内容

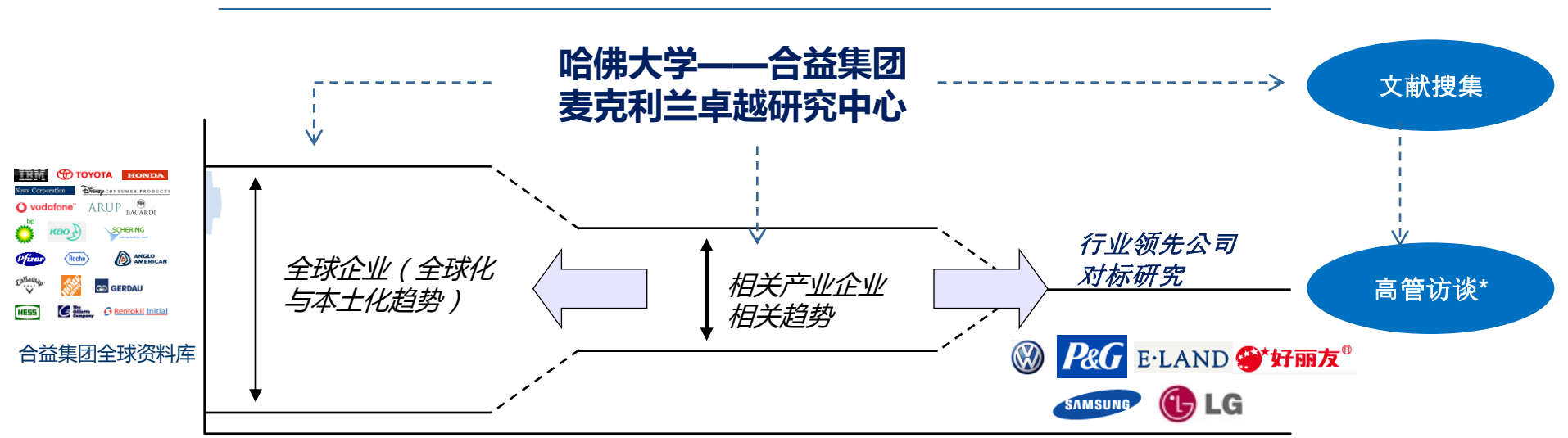
1. 与LS Mtron商讨并确定对标企业
2. 由中国顾问负责研究方向和内容的设计
3. HayGroup China与HayGroup Korea合作对目标企业进行深入分析（部分企业或可借鉴韩国总部与合益集团其他咨询项，根据RFP要求，调研企业数量不超过6家）
4. 寻找韩国及其它国家优秀企业在中国本地化及保持业绩增长的秘诀，作为后续为LS Mtron设计派驻制和本地化制度的输入

### 阶段产出

- 对标企业列表
- 各对标企业研究案例

我们将充分利用合益集团全球、中国以及韩国的资源，进行对标研究

### 对标研究方法论



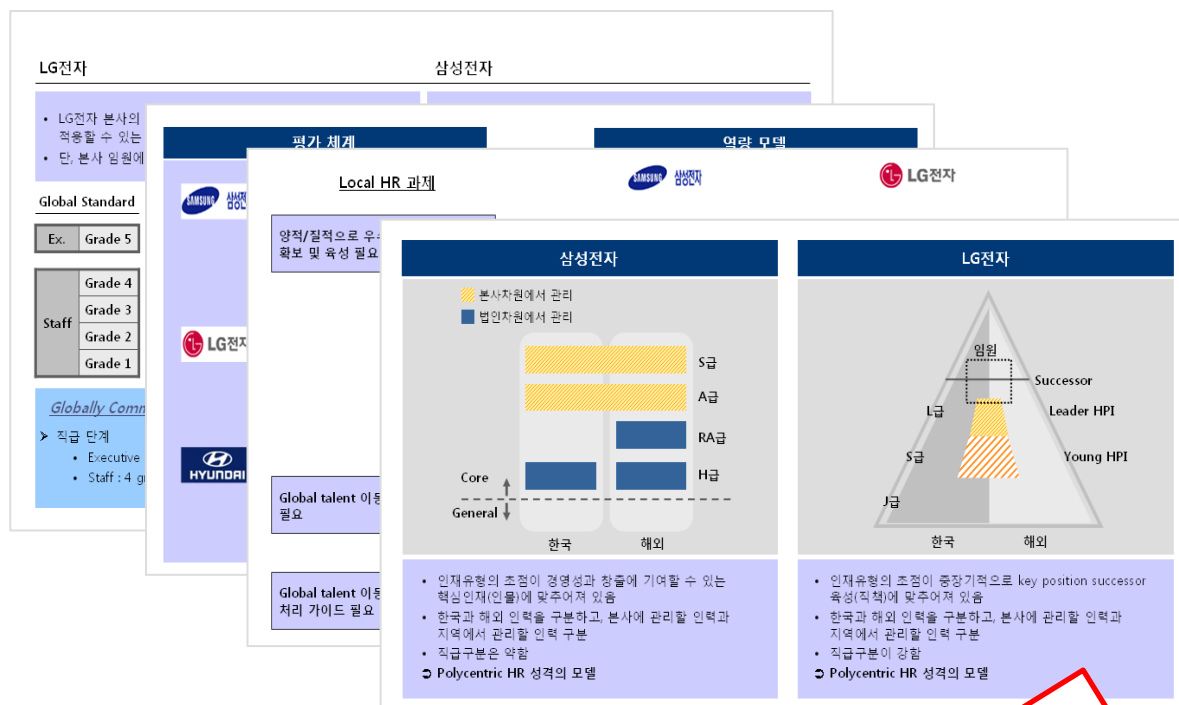
我们将通过跨国团队的合作，充分利用既有客户资源，提供真实、可靠的多方面标杆信息

宝洁 P&G	合益集团全球大客户
大众 Volkswagen	合益集团中国大客户
衣恋 Eland	合益集团韩国大客户
好丽友 Orion	合益集团韩国大客户
三星、乐金、SK、乐天、希杰等 Samsung, LG, SK, Lotte, CJ, etc	合益集团中国与韩国大客户

\* 高管访谈取决于目的公司的意愿与时间

# 针对韩国及其它全球优秀企业在中国市场的本地化对表研究结果，将为LS Mtron提供更为契合的借鉴

## 韩国优秀企业对标结果（示意）



- 通过研究韩国优秀企业在华本地化案例，为LS Mtron提供借鉴
- 本地化人员运营战略
- 驻在员/现采人人员架构
- 驻在员制度.....

示意

## 第四阶段：方案设计、制度完善



### 工作内容

1. 通过前期各类输入，为LS Mtron提供合适的派驻制度优化方案和本地化实施方案
2. 与LS Mtron China高层一同讨论方案的可行性
3. 根据LS Mtron的修改建议，进一步完善方案
4. 最终形成LS Mtron驻在员的管理制度和本地化实施方案

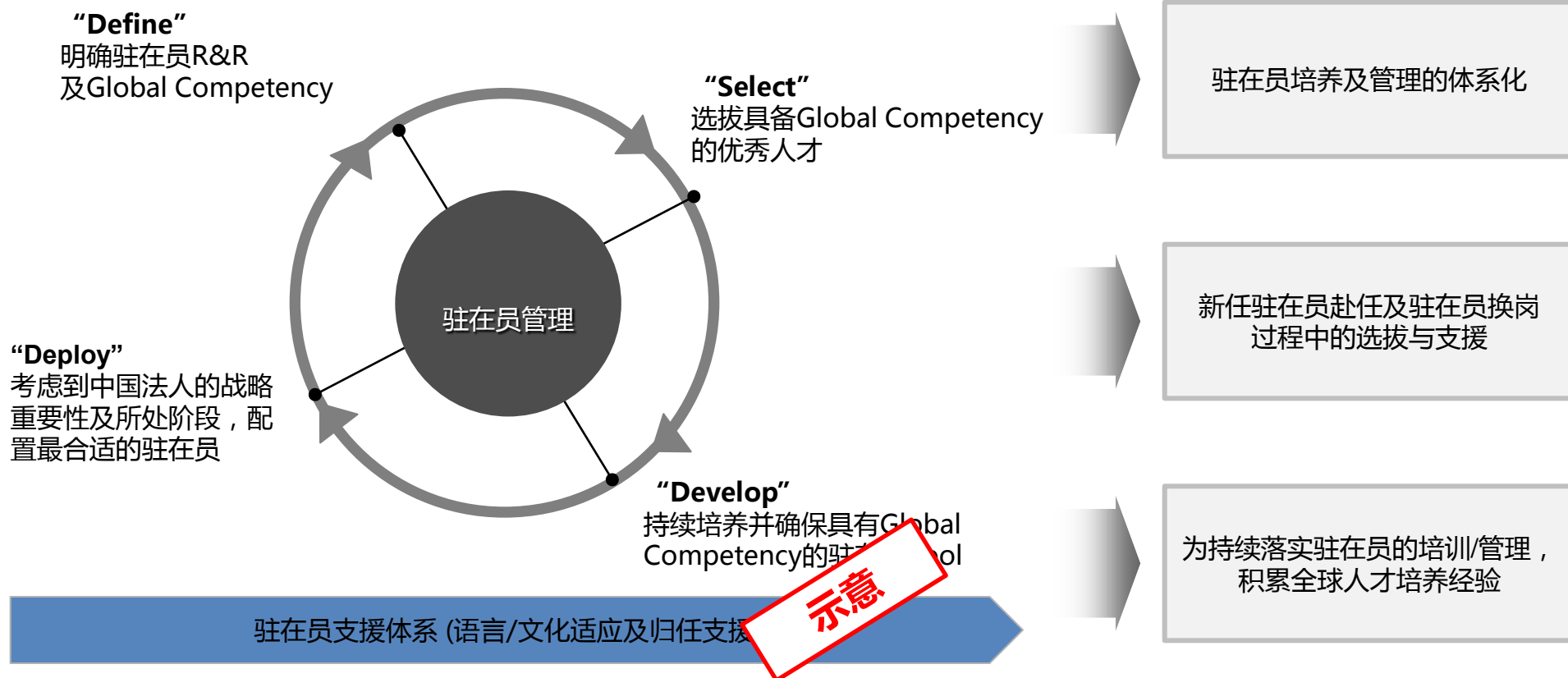
### 阶段产出

- LS Mtron China驻在员管理机制，比如入职管理、关键职责描述、离职管理等
- LS Mtron China人才本地化关键岗位列表及Job Profile
- LS Mtron China人才本地化实施路径

# 第一部分：驻在员管理制度完善

# 我们通过和高层团队/HR团队的沟通协商，优化派驻制度

## LS Mtron派驻制度（示意）



\* 本次项目范围限于驻在员在华期间的相关管理制度

以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。如要下载或阅读全文，请访问：<https://d.book118.com/367150104151006031>