

自贸区研究系列

中国自由贸易试验区协同创新中心

王国军 孙守纪 等编著

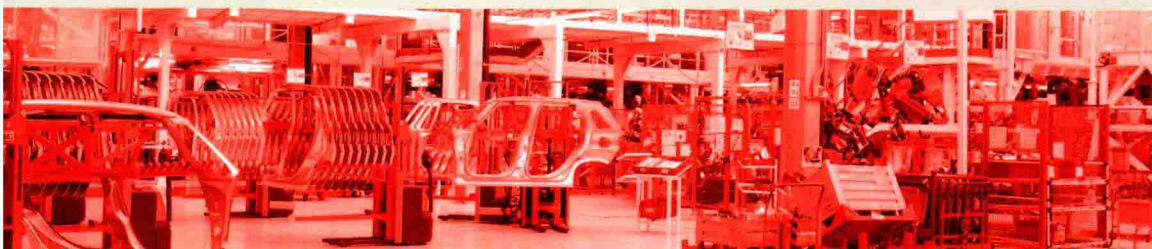
中国企业『走出去』 劳资关系风险防范研究

投资

格致出版社



上海人民出版社





王国军 孙守纪 等编著

中国企业“走出去” 劳资关系风险防范研究

格致出版社  上海人民出版社

图书在版编目(CIP)数据

中国企业“走出去”劳资关系风险防范研究/王国军等编著. —上海:格致出版社;上海人民出版社, 2017.6

(自贸区研究系列)

ISBN 978-7-5432-2746-0

I. ①中… II. ①王… III. ①企业-对外投资-研究-中国②企业-劳资关系-风险管理-研究-中国 IV. ①F279.23

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2017)第 069825 号

责任编辑 彭琳
装帧设计 路静

自贸区研究系列

中国企业“走出去”劳资关系风险防范研究

王国军 孙守纪 等编著

出版 世纪出版股份有限公司 格致出版社
世纪出版集团 上海人民出版社
(200001 上海福建中路 193 号 www.ewen.co)



编辑部热线 021-63914988
市场部热线 021-63914081
www.hibooks.cn

发行 上海世纪出版股份有限公司发行中心

印刷 苏州望电印刷有限公司
开本 787×1092 1/16
印张 11.5
插页 3
字数 184,000
版次 2017 年 6 月第 1 版
印次 2017 年 6 月第 1 次印刷

ISBN 978-7-5432-2746-0/F·1023

定价:42.00 元

中国自由贸易试验区协同创新中心

自贸区研究系列

前 言

从“引进来”到“走出去”，中国的对外开放进入了一个全新的阶段。如果说中国的改革已经到了深层次的攻坚阶段的话，时至今日，中国的对外开放也进入了深层次的攻坚阶段，需要解决的问题和所面对的风险都是前所未有的。与“引进来”相比，“走出去”面临着更大的风险，而在诸多的风险中，劳资关系风险是非常重要的，它在某种程度上已经成为决定中国企业能否成功“走出去”的关键一环。

然而，遗憾的是，从诸多的案例来看，“走出去”的中国企业对劳资关系风险的重视程度却远远不够，中国企业劳资关系风险管理知识、技术和人才储备远远满足不了实践的需要，一些企业因之而在国际并购中功败垂成，或者在“走出去”之后深陷劳资关系的泥潭。

劳资风险管理是一个涉及风险管理学、社会保障学、社会学、人力资源管理学、保险学、商法、民法、国际法学等多个学科多个领域，横跨理论和实践的系统工程，需要专门的专业知识来操作。

为了满足中国企业“走出去”的实践需要，我们需要在理论上不断探索，在实践中不断总结，并将理论和实践结合起来，一步步构建出一个系统科学的劳资风险管理体系，为更多的中国企业走出国门提供智力支持。

我们目前所做的这个研究，就是针对中国企业“走出去”的现实需要，在构建劳资关系风险管理体系方面，所做的初步尝试。

本书根据风险管理的基本程序和劳资风险管理的重点和难点设计写作框架。首先对中国企业“走出去”的劳资关系风险进行界定；梳理并介绍中国企业“走出去”的劳资关系风险识别的程序与方法；之后给出中国企业“走出去”的劳资关系风险的各种处理方案；然后重点研究中国企业“走出去”过程中的社会保险合作机制；总结分析中国企业“走出去”劳资关系风险的典型案例；探讨国外工会组织和劳资

纠纷协商机制;最后分析国际劳工标准与中国企业“走出去”的关系,提示“走出去”时应特别注意的国际劳工标准问题。

本书为对外经济贸易大学协同创新项目(项目号:201504YY005B)的阶段性成果,感谢对外经贸大学协同创新中心和保险学院领导及同事们的支持和鼓励。

本书由对外经济贸易大学保险学院的王国军教授(前言及第1章)、于保荣教授(第2章、第3章)、太月副教授(第4章)、王亚柯教授(第5章)、娄宇副教授(第6章)、章添香博士(第7章)、孙守纪副教授(第8章)分章撰写。对我们而言,中国企业“走出去”的劳资关系风险管理也是一个新的课题,限于知识、阅历和水平,书中难免有诸多不当之处,不揣冒昧,藉此求教于大方之家,还望各界读者不吝批评指正。

目 录

第 1 章	导论	001
1.1	从“引进来”到“走出去”	001
1.2	中国企业“走出去”中的劳资关系风险	004
1.3	中国企业“走出去”中的劳资关系的风险管理及其未来	007
第 2 章	中国企业“走出去”的劳资关系风险的界定	010
2.1	劳资关系的概念	010
2.2	劳资关系的理论研究发展历史	012
2.3	中国企业海外的劳资关系风险分析	019
2.4	中国企业“走出去”的劳资关系风险界定	023
第 3 章	中国企业“走出去”劳资关系风险的识别	033
3.1	风险识别和控制	033
3.2	中国企业走出去的劳资关系风险	034
3.3	识别劳资关系风险的方法	036
3.4	企业劳资关系风险分析	037
第 4 章	中国企业“走出去”的劳资关系风险的防范与处理	039
4.1	国家层面劳资关系风险的防范与处理	040
4.2	企业层面劳资关系风险的防范与处理	050
第 5 章	中国企业“走出去”社会保险合作机制研究	060
5.1	中国社会保险合作机制发展和内容	060
5.2	加拿大社会保险合作机制	071
5.3	美国社会保险合作机制	078

5.4	中国企业“走出去”社会保险合作机制的展望	084
第6章	中国企业“走出去”劳资关系风险案例研究	091
6.1	海外并购准备阶段的人事整合风险	092
6.2	“本土化”用工面临的劳资关系风险	096
6.3	属地员工管理中的劳资关系风险	101
6.4	终止劳动关系和裁员面临的劳资风险	111
第7章	国外工会组织和劳资纠纷协商机制研究	115
7.1	工会组织的发展及其在劳资纠纷中的作用	116
7.2	美国工会组织与劳资纠纷协商机制	118
7.3	英国工会组织和劳资纠纷协商机制	124
7.4	德国工会组织与劳资纠纷协商机制	129
7.5	日本工会组织和劳资纠纷机制	133
7.6	中国企业“走出去”与国外工会组织的互动策略	137
第8章	国际劳工标准与中国企业“走出去”	143
8.1	国际劳工标准的主要内容及其演变	143
8.2	国际劳工标准中的社会保障权利	151
8.3	中国企业“走出去”过程中劳工标准问题	158
参考文献		165

第 1 章

导 论

1.1 从“引进来”到“走出去”

改革开放以来,中国经济总量迅速增加,国内生产总值从改革开放初期的 3 645.22 亿元增至 2014 年底的 648 661.61 亿元,成为世界上第二大经济体,科技实力和人民生活水平都得到了显著提高。

对外开放是中国的一项基本国策,是实现中华民族融入世界民族之林,实现伟大复兴的必经之路,是国家发展进步的活力源泉。中国对外开放的逻辑先是“引进来”。从 1980 年开始在深圳、珠海、汕头和厦门设立四个经济特区,到 1984 年大连、秦皇岛、天津、烟台、青岛、连云港、南通、上海、宁波、温州、福州、广州、湛江、北海 14 个港口城市对外开放,到 1985 年长江三角洲、珠江三角洲和闽南三角区沿海经济开放区的批设,到 1988 年辽东半岛和山东半岛环渤海开放区的连缀成片,再到 20 世纪 90 年代以后沿江的芜湖、九江、岳阳、武汉和重庆等城市及沿边和内陆城市的开放,最终形成了今天这个宽领域、多层次、有重点、点线面结合全方位的对外开放格局。“后发优势”也好,“倒逼机制”也好,“鲶鱼效应”也好,技术、资本、人力和管理资源源源不断的流入,为中国的经济转型和发展提供了强大的动力,以高铁、重工和电商为代表的一大批行业脱颖而出,达到国际先进水平,并初步实现了“中国制造”到“中国创造”的转变。可以说,中国对外开放中“引进来”的部分是非常成功的。

通过“引进来”培养出了中国自己具有核心竞争力的产业和企业之后,“走出

去”便成了一个自然而然顺理成章的愿望和过程。广义上,“走出去”是指一个国家或地区在政治、经济、文化、军事、新闻、教育等各领域跨国界的活动,而一般而言,狭义的“走出去”则仅指经济层面的对外投资合作,目前发展比较成熟的形式主要有对外投资、对外承包工程和对外投资合作等方面。

中国的“走出去”战略是在 2001 年正式启动的,经过十多年的持续快速发展,“走出去”战略取得了初步成效。自 2002 年实现了 13 年的连续增长,2002—2014 年的年均增长速度高达 37.5%。截至 2014 年底,中国 1.85 万家境内投资者设立对外直接投资企业近 3 万家,分布在全球 186 个国家和地区。2014 年,中国对外直接投资创下 1 231.2 亿美元历史新高,2014 年的流量是 2002 年的 45.6 倍,而且 2014 年中国对外直接投资与中国吸引外资仅差 53.8 亿美元,双向投资趋向平衡的局面初步形成。

2013 年 9 月和 10 月,中国国家主席习近平在出访中亚和东南亚国家期间,先后提出共建“丝绸之路经济带”和“21 世纪海上丝绸之路”的倡议,得到国际社会高度关注。“一带一路”是解决中国工业产能过剩、提升国家安全及发展区域经济的一个战略构想,也是中国对外开放“走出去”战略的升级版。仅 2015 年 1—11 月,中国对外直接投资达 1 041.3 亿美元,其中中国企业就对一带一路相关的 49 个国家进行了 140.1 亿美元的直接投资,投资主要流向新加坡、哈萨克斯坦、老挝、印度尼西亚、俄罗斯和泰国等。在对外承包工程方面,2015 年 1—11 月,中国企业在“一带一路”相关的 60 个国家新签对外承包工程项目合同 2 998 份,新签合同额 716.3 亿美元,完成营业额 573.3 亿美元。在 2008 年以来的国际金融危机、欧债危机和国际经济长时间低迷的大环境下,中国企业再一次迎来了走出国门的良机。

金融服务贸易的“走出去”是中国企业“走出去”战略升级换代的基础工程,这方面国家已经为企业铺设了一条良好的金融通道。

首先是金砖国家新开发银行的设立。金砖银行的理念是在 2012 年提出的,由金砖国家^①构筑的一个共同的金融安全网,其目的是避免作为新兴市场重要组成

① 2001 年,美国高盛公司首席经济师吉姆·奥尼尔(Jim O'Neill)首次提出“金砖四国”这一概念,特指新兴市场投资代表。“金砖四国”(BRIC)引用了俄罗斯(Russia)、中国(China)、巴西(Brazil)和印度(India)的英文首字母。由于该词与英语单词的砖(Brick)类似,因此被称为“金砖四国”。2008—2009 年,相关国家举行系列会谈和建立峰会机制,拓展为国际政治实体。2010 年南非(South Africa)加入后,其英文单词变为“BRICS”,并改称为“金砖国家”。

部分的金砖国家在下一轮金融危机中免受货币不稳定的影响。金砖银行的启动资金为1 000亿美元,于2015年7月21日开业。

接着是亚洲基础设施投资银行(Asian Infrastructure Investment Bank, AIIB,简称亚投行)的建立。2013年10月2日,习近平主席提出筹建倡议,2014年10月24日,包括中国、印度、新加坡等在内21个首批意向创始成员国的财长和授权代表在北京签约,共同决定成立亚洲基础设施投资银行。2015年12月25日,亚洲基础设施投资银行正式成立,成为首个由中国倡议设立的全球多边金融机构,亚投行法定资本1 000亿美元。作为政府间性质的亚洲区域多边开发机构,亚投行重点支持基础设施建设,成立宗旨在促进亚洲区域的建设互联互通化和经济一体化的进程,并且加强中国及其他亚洲国家和地区的合作,亚洲34国,欧洲18国,大洋洲2国,南美洲1国,非洲2国,总计57国为创始成员国。

金砖银行和亚投行的设立,为中国企业“走出去”提供了强大的金融服务支持,同属金融行业的保险业近年来在“走出去”方面表现非常抢眼。数据显示,截至2015年三季度末,以安邦、阳光、平安和中国人寿为代表的保险公司海外投资已经达到320亿美元。

两年来,安邦保险集团先后收购了美国华尔道夫酒店、比利时德尔塔·劳埃德银行(Delta Lloyd Bank)、美国信保人寿保险公司(Fidelity & Guaranty Life Insurance Company)、比利时FIDEA保险公司、荷兰VIVAT保险公司和韩国东洋人寿及东洋资产。

阳光保险斥资2.3亿美元收购了位于纽约曼哈顿中心的酒店Baccarat;中国人寿购买了伦敦金丝雀码头金融区的10 Upper Bank Street大楼70%的股权、伦敦金融城99Bishopsgate甲级办公楼、美国波士顿Pier4综合楼开发项目等。中国平安保险集团以2.6亿英镑购得英国的劳合社大楼,等等。随着中国保险业的迅速发展和保险公司实力的增强,中国保险海外并购的步伐还将加大。

2014年,中国对外直接投资涵盖了国民经济的18个行业大类,投资流量的占比是:第一产业为1.3%、第二产业为25.3%、第三产业为73.4%。其中租赁和商务服务业、金融业、采矿业、批发和零售业四个行业的投资存量规模超过1 000亿美元,累计投资存量达6 867.5亿美元,占中国对外直接投资存量总额的77.8%。

与“引进来”相比,“走出去”面临着更多的风险,也产生了很大损失。环球网

2012年2月13日的报道显示,中国企业海外投资亏损近千亿,70%投资不赚钱。^①比如,中投2007年投资大摩两年亏9亿美元,投资黑石亏18亿美元;中铝在澳大利亚昆士兰奥鲁昆铝土矿资源开发项目失败,项目损失高达3.4亿元;中信泰富2008年投资澳铁矿石项目并炒外汇巨亏155亿港元;中国铝业2008年联合美铝投资力拓遭缩水巨亏750亿元;上海汽车集团收购韩国双龙汽车造成4多亿元的亏损;中国铁建投资沙特轻轨项目亏损达人民币41.48亿元;中国中铁在波兰A2高速公路项目亏损,合同总额4.47亿美元;中化集团在海外投资的3个油气田项目,累计亏损1526.62万美元。特别是在国际油价大幅下跌的今天,因为误判国际原油走势、误判国内经济形势,对新能源和电动车出现冲击油价的效应估计不足,中石油、中石化和中海油三大油企大举进军海外的项目几乎都面临着巨额亏损,中海油在加拿大投资几十亿美元的油砂项目几乎血本无归。

“交学费”是中国企业尤其是国有企业“走出去”亏损之后的托辞,但这一笔笔昂贵的学费,对于一个以牺牲环境为代价、几千万人口仍处于贫困线之下、人口迅速老化而养老积累严重不足的发展中国家而言,实在是太过高昂了。

海外投资失利,有国际政治经济环境多变的原因,也有中国企业经验不足的原因,还有极少数企业管理层内外勾结牺牲国家利益以谋求个人利益的原因,更有国际关系方面的原因,但所有这些原因都可以通过对海外投资风险管理而得以缓解甚至消除。

防患于未然,科学系统的海外投资风险管理可以通过事先降低风险来防范巨额的经济损失,其成本和收益比是可观的。但从一些失败的海外投资案例来看,目前中国海外投资风险管理水平却是非常低下的,远远不能适应中国企业“走出去”的需要,从各个角度各个层次提高中国企业海外投资风险管理的水平,是一项迫在眉睫的工作。

1.2 中国企业“走出去”中的劳资关系风险

在中国企业“走出去”所面临的各项风险中,劳资关系风险是非常重要的一项,

^① 具体参见 <http://finance.huanqiu.com/roll/2012-02/2432673.html>。

值得引起足够的重视并亟需各个层面的研究与讨论。

在中国企业投资的众多国家中,工会的力量一般都非常强大,但中国企业大多对其力量估计不足。随着中国企业“走出去”步伐的加快,中国在境外的企业雇用外方员工的数量大幅增加。2014年中国的境外企业雇用外方员工83.3万人,来自发达国家的雇员13.5万人,较2013年末又增加3.3万人,增长速度为24.4%,而这一增长速度还将进一步加快。而现代社会的进步和人类文明的演进,以劳动者为代表的人的因素越来越重要,以资本为代表的物的因素固然仍很重要,但其作用却逐渐向人的因素让渡。这些倾向已经是一个基本常识,只是我们的企业管理者还并不习惯而已。

然而,我们很多“走出去”的企业在遇到危机时,习惯性地把危机攻关的主要精力放在政府官员和企业的管理层身上,呈现出过度的友善、谦卑和忍让;另一方面则对工会的力量估计不足,傲慢与偏见并存,甚至蔑视而强硬待之,最终导致资金和名誉上的巨大损失。

中国企业“走出去”之后需要雇用越来越多的外方员工,而在各国的企业兼并重组过程中,被收购的企业一般都会设置一些符合当地法律规定的员工利益保障条款,而这些条款的重要性是需要特别强调的,一旦处理不当,将会非常被动。

实际上,以美国和欧洲国家为代表的发达国家,工会已经成为一支绝对不可忽视的政治、经济和社会力量,尽管有些工会可能会被少数利益集团乃至黑社会所控制,也尽管有些国家的工会在国家社会经济稳定方面有着诸多令人诟病之处,但工会在制衡资本、维护工人利益方面的积极作用是不能被否定的。工会作为现代市场经济社会的一个存在,不论其利弊如何,也不论其影响好坏,都是“走出去”的中国企业所不得不面对的一个基本环境,不能有丝毫的忽视。

劳资关系矛盾与纠纷处理不当引发中国企业海外投资经营失败的案例数不胜数,比如上海汽车并购韩国双龙汽车的案例和首都钢铁集团在南美经营引发工人罢工的案例就极为典型。

双龙汽车公司(SSANG YONG Motor Company)的前身是1954年创立的东亚汽车公司,1986年10月东亚汽车被双龙集团收购,韩国双龙通过与德国梅赛德斯—奔驰公司合作,实现了技术升级,成为以制造四轮驱动汽车为主,生产大型客车、特种车、汽车发动机及零配件的著名汽车制造企业,并在柴油发动机技术领域

具有国际领先地位。

在上海汽车并购韩国双龙汽车的案例中,上海汽车在得知韩国双龙汽车股东有意出售公司股权的消息之后就开始积极介入,经过竞标和多次谈判,2005年10月28日,上海汽车与双龙股东签订了正式股权转让协议,上海汽车以5亿美元(约41亿元人民币)购得了韩国双龙48.92%的股份,其后再继续追加投资,成为对韩国双龙汽车绝对控股的大股东,股份占到51.33%。

上海汽车多次邀请双龙的管理层和相关的政府官员到中国参观考察,关系处理得相对融洽,虽然工会领袖也在应邀之列,但上海汽车对双龙工会的强硬仍认识不足。当上汽股份入主双龙后,双龙汽车的工会就以技术泄露为由,发动了一系列罢工活动。从2004年7月开始,双龙工会掀起罢工风潮就几乎没有间断过,从“三步一叩首”的“玉碎罢工”,直到2009年4月工会与韩国警方发生暴力冲突,进入破产程序,上海汽车损失惨重,到2010年11月23日,印度的马亨德拉(Mahindra & Mahindra)家族集团在双龙工会的支持下趁势取得了双龙汽车70%的股权,上海汽车投入的42亿元并购资金几乎损失殆尽。

与上海汽车收购韩国双龙的案例相似,1992年收购了濒临倒闭的秘鲁铁矿公司98.4%股权后的首都钢铁集团也陷入劳资关系风险的泥潭。首都钢铁公司斥资1.18亿美元收购秘鲁铁矿公司后第一年,在完全不了解当地相关法律制度的情况下,同秘铁工会就签订了35项之多的员工福利条款协议,比如秘铁职工及其家属全部享有免费医疗、免费教育、免费居住和免费水电等,首钢的慷慨换来的是工会的进一步索取,此后秘铁公司工会多次要求加薪和福利补贴,不满足要求便举行罢工,游行示威、喊口号、砸玻璃、烧汽车,20年来经常上演且每次都以前所未有的妥协而告终。^①

① 参见丁刚、颜欢:《大洋彼岸的扎根与开拓——首钢在秘鲁坚韧成长23年》,《人民日报》,2015年10月16日(22版)秘铁工会早在20世纪50年代美资进入时就已成立,曾出现过数名全国性工会领袖,有的还参加过议员选举、担任过政府部长。铁矿在美资时期就工潮不断,国营时期,劳工费用占全部生产成本的35%,冗员充斥,该矿濒临破产。首钢并购时和工会签署的《集体协议》,全盘接受了国有化时期的福利待遇,在给予工人较好薪资福利的基础上,规定每年企业与工会将进行协议谈判,商谈工资和福利提升,俗称“工资谈判”。根据秘鲁法律,如果双方不能达成一致,工会有权领导工人罢工,如罢工后双方仍无法解决,最后将由政府实施裁决。

与上海汽车收购韩国双龙不同的是,首钢熬过了最艰难的阶段,掌握了与工会相处之道,并转化为一个成功的案例。

20多年和当地工会打交道的经历,也为首钢积累了处理工会事务的经验,中方管理层仔细研读了当地所有关于工人权益和工会的法律法规,并配备了能力卓越的法律专家,逐渐在司法程序上寻找到有利地形,占据了优势地位。

在具体实践中,中方管理人员清醒地认识到,员工本土化更是一个行之有效的办法,处理好资本与劳动者之间的关系,需要更多地用当地人解决当地问题。在这个过程中,中国员工从170人降到30人左右,大量的中高层职员实现了本土化。此外,利用工程外包和劳务外包将一些工作环节承包给当地的其他企业的方式也缓和了中方和工会之间的矛盾,降低了运行成本,有助于进一步理顺劳资关系。

而更关键的是,经过长期的磨合和了解,中方的善意逐渐得到了秘鲁员工的认同,由于中方对当地基础设施和员工福利的大量投入,马科纳这个位于秘鲁西南部的铁矿之城已经从小渔村演变成为一个拥有1.4万居民的富足、干净、文明的滨海小城。

在马科纳,中小学的校舍大楼是首钢赞助翻建的,漂亮的市政厅和多功能化学物理实验室也是由首钢提供的,首钢秘铁员工住房免费,子女教育从幼儿园到高中教育免费,工人的工资是当地平均的几倍。首钢为当地居民的福利投入累计超过8000万美元。

但这些投入也获得了回报,在2010—2011年前后铁矿石国际价格高企后首钢秘铁的盈利水平大幅提升,而1993—2014年间,首钢秘铁的累计盈利达到30多亿美元,铁矿石的一半以上运往中国。

上汽收购双龙和首钢收购秘铁这一正一反两个案例既说明了中国企业“走出去”的过程中劳资风险的复杂性,也说明了只要准备充分,处理得当,劳资关系风险是可以控制的,而且一旦管理好劳资关系风险,其收益也将是巨大的。

1.3 中国企业“走出去”中的劳资关系的风险管理及其未来

劳资关系风险是一个永恒的主题,资本雇佣劳动,还是劳动雇佣资本,是资本

主义和社会主义两大阵营的基本理论分歧,带有政治底色的劳资关系风险也还是决定社会政治经济文化和国家关系的一个重要参数。

自 20 世纪 80 年代开始,世界各国的人力资源发展就出现了两种典型的发展趋势,即低端人才福利化和高端人才的资本化。低端人才的福利化,使以蓝领工人为代表的数量庞大的低端人才成本高昂;高端人才的市场化,使以技术和管理精英为代表的高端人才薪酬福利高企。为争取更多的福利,低端人才的维权和罢工事件屡屡上演,而高端人才跳槽或者利用内部人控制侵害股东权益的事情不断发生。

这些变化趋势在中国其实也是存在的,只不过还没有欧美发达国家和一些发展中国家那么明显而已。受社会环境所限,跳楼式的自残取代了罢工,而企业应对的办法是逐渐以机器人代替人力;在高端人才方面,企业高管的薪酬向国际看齐,高级雇员福利、员工持股计划、管理层收购,国际上有的都不能少,高层薪酬的增长幅度也远远超出企业绩效和一般雇员的增长幅度,有些企业甚至亏损越严重,管理层的薪酬就越高,高层和普通员工的收入差距在迅速扩大,企业内部矛盾加重,不公平的分配已经影响到效率,以致党和政府连续出台国有企业高管限薪的文件,并导致新的问题层出不穷。

劳资风险关系风险管理因为以上的倾向而变得更为复杂,只不过国外的情况更加难以处理而已,很多“走出去”的中国企业显然还不适应这种变化。据麦肯锡的统计数据,过去 20 多年来中国 67% 的海外收购不成功,在过去的几十年中,全球大型企业并购案例中,达到预期效果的比例不到一半,而不成功的收购往往伴随着劳资纠纷,是劳资风险管理不到位的必然结果。

同时,劳资关系风险管理的范围并不局限于东道国的外籍员工,也包括中国企业的外派人员,到外国工作的中国籍员工,面对着与中国国内大相径庭的法律环境,在一定范围内也受到当地劳动法规的保护,和在国内的雇佣关系有着很大的区别,他们所面对的双重缴费问题、互免协议问题都是劳资关系风险的具体体现,这部分员工的劳资关系风险也需要有效的管理。

与其他领域的风险管理一样,劳资关系风险管理也需要严格的风险管理程序和科学的风险管理手段。

风险管理是通过风险的识别、衡量和控制,以最小的成本将风险导致的各种不

利后果减少到最低限度的科学管理方法,是组织、家庭或个人用以降低风险的负面影响的决策过程。从设定风险管理的目标,到识别风险、评估风险、制定风险管理方案、选择风险管理手段、实施风险管理方案,到评估总结修正已经被执行的风险管理方案,严格遵守整套的风险管理程序能够保证风险管理的科学性和有效性。

中国企业“走出去”劳资关系风险管理的重点在于企业并购过程中员工裁减和薪酬福利条款所引致的风险;企业运营过程中薪酬方案、社会保险与员工福利制度引致的风险;以及企业违反人权公约、国际劳工标准和当地劳动法律法规引发的各种法律风险;等等。

经济全球化、一体化的浪潮汹涌,中国作为一个市场、资源和人力都非常丰富的大国,在保证本国人民富裕、自由、文明的基础上,应该在国际上拓展更大的发展空间,一个繁荣发展的中国会有更多的企业“走出去”。中国企业“走出去”的步伐不会停止,而且还会进一步加快。劳资关系风险管理也将作为一个充满热度的焦点话题而更多地被人们关注。