

**HR专业人员的
实战红宝书**

本书集中了众多的HR经理、非HR经理及高管们在实际工作中的各种疑问和管理困境。而回答，则来自业界的管理专家、资深的HR总监以及受人尊敬和认可的CEO等。这种特定情境下的经验分享，将让所有的经理人员可以“现学现用”，是一本员工管理的实战“红宝书”。

人力资源管理 实战258问

Human Resource Management

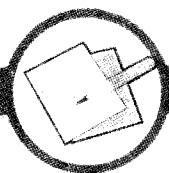
郑大奇 / 编著

部门经理带队伍的完全手册
企业高管理才指挥经典参考



企业管理出版社

ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE



人力资源管理实战 258 问

郑大奇 / 编著

企业管理出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

人力资源管理实战 258 问/郑大奇编著. - 北京: 企业管理出版社, 2007. 1

ISBN 978 - 7 - 80197 - 643 - 7

I. 人... II. 郑... III. 劳动力资源 - 资源管理 - 问答
IV. F241 - 44

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2007)第 008626 号

书 名: 人力资源管理实战 258 问

作 者: 郑大奇

责任编辑: 萍 艳

书 号: ISBN 978 - 7 - 80197 - 643 - 7

出版发行: 企业管理出版社

地 址: 北京市海淀区紫竹院南路 17 号 邮编: 100044

网 址: <http://www.emph.cn>

电 话: 出版部 68414643 发行部 68414644 编辑部 68428387

电子信箱: 80147@sina.com zbs@emph.cn

印 刷: 北京毅峰迅捷印刷有限公司

经 销: 新华书店

规 格: 170 毫米 × 230 毫米 16 开本 29.5 印张 450 千字

版 次: 2007 年 3 月第 1 版 2007 年 3 月第 1 次印刷

定 价: 58.00 元

版权所有 翻印必究 · 印装有误 负责调换

P 前言

reface

写给孤独的 HR 经理、非 HR 经理以及高管们

“孤独”一词用在这里，也许会遭到非议。然而，我觉得再贴切不够。

2004 年，在我担任《中国新时代》杂志运营总监时，我在某一期的卷首谈过这个话题，大意是感慨于 CEO 和 CHO（首席人才官）之间的互不信任（能力、视野以及其他因素导致），而导致中国时下的 CHO 与 CEO 之间的孤独感，尤其是在人才管理方面的孤独感。我在担任《首席人才官》杂志主编时，采访了中欧国际工商学院的杨国安教授，我们再次谈到了 CHO 如何取得 CEO 的信任问题。如果没有信任，CHO 不可能做出成绩，而如果这个 CEO 在人才管理方面更是没有能力的话，这个企业的人才管理能力和战略实际上是缺失的。

信任问题不仅存在于 CHO 和 CEO 之间，更存在于普遍的中高层管理者之间。如果没有信任，HR 不能有效施展，从而不可能创造一个善于进行人才管理的环境；如果没有信任，经理们遇到人才管理的问题，不可能轻松地请教 HR。所以，在那些没有信任或者缺乏信任的环境中，“孤独”是普遍存在的。而当我本人经历过普通的员工、经理、事业部总经理和副总裁之后，对此更是深有体会。

这本书的内容，集中了众多“孤独”的 HR 经理、非 HR 经理以及高管们在实际工作中的各种疑问和管理困境。而回答，则来自于业界的管理专家、资深的 HR 总监以及受人尊敬和认可的 CEO 等。虽然这些回答，还不能与那些给你进行“整体诊断和治疗”的咨询公司的服务相比，但其特定情境下的经验分享，已经让你可以“现学现用”。

这本书不仅适合于 HR 从业者，更适合于所有的经理人员，这是一本“员工管理”的实战“红宝书”。

郑大奇

致 谢

首先，我仍然要感谢我的夫人张煜晓女士，没有她无私的帮助和支持，没有她对我不断地在周末和其他休息时间投入工作的宽容，我便无法完成本书（这样的心情在我 2004 年出版的《e-HR 应用指南》中已经开始表达）。

其次，感谢世界经理人网站（www.ceconline.com）“经理人沙龙”栏目，提供了一个非常好的平台，供专家们和经理人分享和交流关于人员管理（人力资源管理）的知识和经验。这个栏目可以说是国内人气最旺、最有活力的讨论区之一，相信这个栏目在未来会给更多的经理人带来启发和经验的分享。本书的不少问题和一些答案来源于此，并经过编辑整理。而其《世界经理人》杂志，也是面向中国出版的财经管理领域的一本难得的真正分享管理“实践”的杂志。《财富》杂志的“管理答疑”栏目经常会有同样精彩的问题和解答。

再次，感谢以下机构和人士，正是他们的分享，使得更多的管理者可以借鉴智者、少走弯路：泛太平洋管理研究中心总裁刘持金先生，博意门咨询有限公司创始人、总裁孙永玲女士，曾任翰威特（Hewitt）中国区总裁、现任亚太区总裁 Eric Fiedler 先生，普华永道合伙人及大中华区人力资源管理业务负责人杨国华先生，智越咨询中国区执行董事范礼仕先生，华信惠悦（Watson Wyatt）大中华区总裁黄世友先生，曾任华信惠悦中国区董事总经理李崇基女士，现任中欧工商管理学院管理学教授、EMBA 主任梁能先生，科尔尼管理顾问有限公司北亚区总裁谢祖墀博士，美世咨询中国区 COO 陆强先生，摩托罗拉亚太区副总裁（人力资源）李重彪先生，惠而浦亚洲区副总裁（人力资源）邓涛先生，安利中国副总裁（人力资源）饶俊先生，曾任诺和诺德中国 HR 总监、现任诺华中国区人力资源总监洪朝阳女士，联想控股总裁柳传志先生，华为公司总裁任正非先生，东软集团董事长刘积仁先生，LG 中国区总裁孙晋邦先生，GE 前 CEO 杰克·韦尔奇先生等。

第一章 家族企业、民营企业与分公司人员管理问题

1. 异地开设分公司后如何进行人员管理?	[3]
2. 如何控制管好在海外分公司的员工?	[3]
3. 当能力与个性都很强的地区经理与下属对峙时,怎么办?	[4]
4. 分公司经理如何签定岗位责任书?	[5]
5. 如何成功地面试区域经理?	[6]
6. 如何做好家族企业中的人力资源管理?	[7]
7. 如何处理好公司内的亲情关系?	[9]
8. 如何建立有特色民营企业的企业文化?	[10]
9. 如何让民营企业老板重视人力资源部门的建议和规划?	[12]
10. 如何解决民营企业人力资源管理的“老大难”问题?	[13]
11. 如何通过培训和末位淘汰提高家族企业的绩效?	[14]
12. 如何解决老板的人才培养意识?	[15]
13. 民营企业如何留住员工?	[18]
14. 在私营企业中,“以人为本”与老板的“板子文化” 冲突该怎么办?	[19]
15. 如何解决一个民营企业的薪酬制度和激励问题?	[20]

第二章 非 HR 经理的 HR 管理

16. 经理的类型有哪些? 不同类型经理的管理策略是什么? ...	[25]
17. 新经理上任该怎么做?	[26]
18. 如何实现从业务员到管理者的转换?	[27]
19. 如何使用“爱告密”的员工?	[29]
20. 如何管理不同国家员工组成的 IT 团队?	[30]
21. 如何使用有靠山的员工?	[32]
22. 如何批评有“缺点”的员工?	[34]
23. 如何对待反对自己的员工?	[36]
24. 如何驾驭倚老卖老的员工?	[37]
25. 非 HR 经理在人力资源管理上有哪些职责?	[39]
26. 优秀领导者的习惯有哪些特征?	[42]
27. 部下不尊重你,应如何面对?	[46]
28. 被人穿小鞋了,我该怎么办?	[47]

目 录

29. 不讨上司欢心的部门主管该怎么办?	[48]
30. 面对没有级别意识、随便越级的下属经理该怎么办?	[49]
31. 面对年轻员工和有裙带关系的领导,我该怎么办?	[49]
32. 面对一竿子插到底的领导怎么办?	[50]
33. 如何处理与上司有关系的手下?	[51]
34. 部门主管应该把多少精力放在日常事务上?	[52]
35. 跨国公司的中国 CEO 如何与总部沟通?	[52]
36. 如何发展“在中国企业”的领导人才?	[57]

第三章 人力资源变革与战略

37. 人力资源管理战略有哪几种类型? 各自的特征是什么? ...	[63]
38. 公司管理处的工作职能有哪些?	[65]
39. 部门之间相互制约,是好是坏?	[65]
40. 高管人员之间不合作,怎么办?	[66]
41. 如何与各部门经理沟通控制人数问题?	[67]
42. 企业效益下滑,如何开展人力资源规划工作?	[68]
43. 能妥善通过裁员降低成本吗?	[69]
44. 如何解决薪资改革后的士气低落?	[70]
45. 怎样制定人力资源管理策略?	[72]
46. 如何调动年龄较大员工的工作积极性?	[73]
47. 如何选择末位淘汰制的实施对象与范围?	[74]
48. 如何降低员工流动率?	[75]
49. 怎样提高快速发展期公司的组织凝聚力和战斗力?	[76]
50. 行政总监与总裁办主任、HR 总监的分工区别是什么?	[76]
51. 如何确立人力资源管理政策开发和更新体系?	[77]
52. 如何创造高绩效的工作体系?	[80]
53. 如何在人力资源管理与企业效益之间建立紧密的联系? ...	[83]
54. 应如何顺利推进薪酬改革?	[86]
55. 如何把员工离职率控制在合理范围内?	[88]
56. 如何让绩效和薪酬管理发挥其真正的作用?	[89]
57. 如何在跨国公司创建适合中国需要的能力模型?	[91]
58. 微软如何应用网络系统管理人力资源?	[93]
59. 如何做到以人为本?	[101]
60. 发展中企业如何处理好工薪与人力资源成本问题?	[102]
61. 面对越来越多的内部人控制应该怎么办?	[103]

62. 何时应该启用咨询公司?	[104]
63. 酒店人力资源部该如何设置职能和分工?	[105]

第四章 人力资源管理难点与热点

64. 什么是素质模型? 什么是素质词典?	[109]
65. 如何将素质模型运用于招聘中?	[110]
66. 如何控制面试过程?	[111]
67. 如何准确判断候选人内在特质?	[113]
68. 如何管理顶尖人才?	[114]
69. 成功的招聘实践有哪些特征?	[115]
70. 如何稳定、管理后备人才?	[119]
71. 人才招聘有没有捷径可走?	[120]
72. 如何抵挡竞争对手挖人?	[121]
73. 如何在面试中鉴别自我驱动型人才?	[124]
74. 如何协调员工个人发展与公司远景?	[124]
75. 如何在企业中建立人才评价中心?	[125]
76. 如何破解“招聘失真”的难题?	[129]
77. 不加薪如何留住员工?	[133]
78. 如何强化大学校园的招聘活动?	[134]
79. 如何解决酒店服务人员招聘难?	[138]
80. 如何定义跨国公司在中国的代表机构或人员的职责?	[138]
81. 如何建立理想的培训体系?	[139]
82. 如何让公司高级主管参与员工训练计划的推动?	[141]
83. 培训工作中有什么诀窍?	[142]
84. 如何使集团化企业培训卓有成效?	[145]
85. 薪酬的设计标准有哪些?	[146]
86. 哪些因素影响薪酬水平?	[147]
87. 有效的薪酬方案有哪些特征?	[149]
88. 如何决定哪些人员适用奖金制度?	[150]
89. 销售奖金制度应包括哪些绩效指标?	[151]
90. 如何处理奖金制度的地区差异?	[152]
91. 如何设计宽带薪酬?	[154]
92. 没有绩效考核的情况下,如何确定加薪?	[155]
93. 如何对待下属的加薪申请?	[156]
94. 如何制定展会项目经理的奖金制度?	[156]

目 录

目 录

95. 绩效管理应遵循的理念是什么？	[157]
96. 绩效管理的四个步骤是什么？	[159]
97. 有效的绩效考核体系有哪些特征？	[160]
98. 什么是 KPI 的 SMART 原则？建立 KPI 指标的要点 有哪些？	[162]
99. 如何考核团队工作中的个人绩效？	[163]
100. 怎样设计态度考核指标？	[165]
101. 如何有效管理和考核开发部门的工作？	[167]
102. 如何确定评估主体中的上级、下级和同事？	[168]
103. 如何考核设计开发人员的绩效？	[171]
104. 如何开展绩效评估标准掌握的培训？	[172]
105. 如何进行评估实战培训？	[173]
106. 如何选择绩效评估培训的时间？	[174]
107. 如何对被评估者进行培训？	[175]
108. 除了销售业绩，衡量一个销售人员优劣的标准是什么？ ...	[177]
109. 在中小企业如何实施绩效管理？	[178]
110. 如何做职能类员工的岗位绩效考核目标设定？	[179]
111. 管理咨询人员的工作如何评定？	[180]
112. 如何避免和处理销售人员走私单？	[183]
113. 绩效管理中是否存在能够有效制胜的“葵花宝典”？ ...	[183]

第五章 快速发展企业的人力资源管理问题

114. 如何帮助业务部门分析是否需要招聘？	[189]
115. 如何实现二线人员的标准化管理？	[190]
116. 如何才能挑选到关键职位上的最合适人选？	[190]
117. 中小企业如何留住人才？	[192]
118. 如何解决外部引进人才而引起的内部员工问题？	[193]
119. 如何解决发展状态中公司的人力资源问题？	[194]
120. 如何建立后备管理队伍？	[195]
121. 薪酬未能满足员工期望，如何留住人才？	[196]
122. 骨干员工以跳槽相威胁提出过高的福利待遇要求， 怎么办？	[198]
123. 一个销售公司如何解决招来的人没多久就走的难题？ ...	[199]
124. 如何使培训发展与人力资源管理体系相结合？	[200]
125. 如何进行员工质量意识和顾客意识方面的培训？	[203]

目 录

126. 如何建立有效的培训考核机制和流程?	[205]
127. 如何保证培训不流于形式?	[206]
128. 如何提高和评估培训效果?	[207]
129. 薪酬总额的计算方法有哪些?	[208]
130. 如何制定既让公司感到满意,又不挫伤销售人员 积极性的销售提成方案?	[209]
131. 销售人员的工资高于中层管理人员行不行?	[210]
132. 如何通过销售奖金设计,提高销售绩效?	[211]
133. 当涨工资失去作用的时候怎么办?	[214]
134. 岗位工资标准与个人实际能力之间的矛盾如何处理? ...	[215]
135. 在高管人员加薪与增加基层人员薪酬之间如何平衡? ...	[216]
136. 是否该为员工购买商业保险?	[217]
137. 以什么标准作为调薪比例比较合理?	[217]
138. 员工调薪,哪些该说? 哪些不该说?	[219]
139. 推行绩效管理应该做好哪些准备?	[222]
140. 绩效管理与绩效评估的区别是什么?	[225]
141. 人力资源部门在绩效管理系统中的角色是什么?	[226]
142. 没有目标的情况下,如何做绩效考核?	[227]
143. 跨国公司在中国如何实施 KPI 体系?	[229]
144. 收效甚微,是否该继续做 KPI 考核?	[231]
145. 如何选择合适的评估方法?	[232]
146. 考核指标一定要定量吗?	[233]
147. 如何解决部门间考核偏高或偏低现象?	[234]
148. 如何准备评估面谈?	[235]
149. 如何处理沟通中的对抗与冲突?	[236]
150. 绩效评估结果为何难以服众?	[237]
151. 绩效考评为什么失败了?	[239]
152. 如何解决中小企业考核与激励之间的冲突?	[240]
153. 绩效管理为什么要正态分布?	[241]
154. 如何避免使考核成为填表游戏?	[242]
155. 绩效管理中存在哪些误区? 如何避免?	[244]

第六章 人力资源管理创新

156. 如何建立招聘关系网?	[253]
157. 如何保证员工推荐方式的有效性?	[256]

目 录

158. 如何利用九宫格,设计人才发展策略?	[259]
159. 如何建立鼓励学习的文化?	[263]
160. 如何兼顾内外公平性、市场竞争性并体现个人贡献? ...	[264]
161. 在薪酬策略中如何善用“竞赛理论”?	[265]
162. 团队绩效测评与传统职能部门的测评方式有何不同? ...	[268]
163. 应该更注重团队绩效还是个人绩效?	[269]
164. 团队绩效测评指标与标准如何建立?	[270]
165. 如何利用 BEST 方法进行建设性绩效反馈?	[272]
166. 如何建立个人绩效合约?	[272]
167. 如何设计能够激发内部变革驱动力的绩效管理制度? ...	[275]

第七章 职业生涯规划与员工关系

168. 成功企业的职业生涯开发是如何做的? 有何 可以借鉴?	[281]
169. 如何解决员工为追求工作经历总是干不长的现象? ...	[283]
170. 如何有效进行员工职业生涯规划?	[286]
171. 如何向被公司辞退的员工说明原因?	[290]
172. 如何处理兼职技术研发人员的知识产权和技术 保密问题?	[291]
173. 主管被除名后,如何尽快恢复员工的情绪?	[292]
174. 如何处理难以量化的岗位加班?	[292]
175. 员工对老总亲点的主管不服怎么办?	[293]
176. 如何解决办公室恋情带来的烦恼?	[294]
177. 如何做好员工合同到期续签工作?	[294]
178. 如何处理好两位优秀员工之间的竞争?	[296]
179. 如何管理员工内部竞争的度?	[297]
180. 如何协调外籍员工与本地员工之间的关系?	[298]
181. 采取何种办法给员工过生日更好?	[298]
182. 如何赢得员工的心?	[299]
183. 部门经理级以上人员是否要打卡?	[300]
184. HR 部门如何更多地关注员工?	[301]
185. 业绩不错但不遵守制度的员工该如何处置?	[302]
186. 公司里出现了手脚不干净的人该怎么办? ...	[304]
187. 如何恰当处理男上司和女下属关系?	[304]
188. 财务经理虚报饭费怎么处理?	[305]

189. 如何规范员工上网行为?	[306]
190. 如何建立成功的员工建议系统?	[307]
191. 如何有效实施员工建议系统?	[310]
192. 如何进行裁员规划?	[315]

第八章 激励、沟通与企业文化

193. 激励员工的非金钱性因素有哪些?	[321]
194. 如何激励企业的中高层管理人员?	[326]
195. 如何提高项目管理人员的工作积极性?	[327]
196. 怎样解决年轻员工的惰性问题?	[328]
197. 如何有效奖励员工?	[329]
198. 如何有效调动员工的积极性?	[332]
199. 使员工富有激情,应更注重选才还是培养?	[334]
200. 在亏损情况下,是否该发放员工年终奖?	[337]
201. 如何对关键人才进行有效的长期激励?	[338]
202. 渡过危机后如何提高员工士气?	[339]
203. 如何制定企业内部沟通计划?	[341]
204. 管理层如何与董事会有效沟通?	[342]
205. 如何提高员工的士气?	[343]
206. 如何圆满地与优秀而又偏执的技术经理沟通?	[344]
207. 如何在公司建立坦诚对话的机制?	[345]
208. 如何在公司避免沟通中的“有沟无通”的结局?	[346]
209. 能否举一个在并购中与员工沟通的成功案例?	[347]
210. 什么是使命、愿景与核心价值观? 它们的区别是什么?	[351]
211. 如何策划企业文化体系?	[352]
212. 如何循序渐进地导入企业文化?	[356]

目 录

第九章 HRM 职业与 HR 总监智慧

213. 人力资源部门的任务如何量化?	[359]
214. 人力资源部如何帮助公司实现价值提升?	[359]
215. 如何建立人力资源部自身的架构?	[361]
216. HR 的角色有哪些? 每个角色的使命是什么?	[362]
217. 新来的 HR 总监如何“清理门户”?	[367]
218. 如何更好地履行人力资源总监角色?	[369]

目 录

219. 如何把 HR 部门当作“HR 专业服务公司”运作?	[370]
220. 在家电行业如何运用好激励机制?	[375]
221. 奖金激励如何有效执行?	[378]
222. 怎样做, 轮岗制才不至于成为“鸡肋”?	[380]
223. 卓越 HR 总监需要哪些素质?	[382]
224. 做好人力资源工作的重点是什么?	[384]
225. HR 部门如何才能成为企业的战略伙伴? 具体怎么操作?	[384]

第十章 CEO 的人力资源管理经

226. 杰克·韦尔奇:领导者应该做些什么?	[389]
227. 杰克·韦尔奇:如何找到正确的员工?	[395]
228. 杰克·韦尔奇:如何进行面试?	[398]
229. 杰克·韦尔奇:是否可以通过培训来弥补应聘者的某些 缺陷?	[399]
230. 杰克·韦尔奇:应该雇用马上派上用场的人还是更有 发展潜力的人?	[400]
231. 杰克·韦尔奇:提一个什么样的问题,以帮助自己决定 到底雇用谁?	[400]
232. 杰克·韦尔奇:在员工管理中,成功的法则是什么? ...	[401]
233. 杰克·韦尔奇:如何做一名出色的人力资源管理者?	[402]
234. 杰克·韦尔奇:好的业绩评价体系有什么特征?	[404]
235. 杰克·韦尔奇:如何对待公司员工中,中间的 70% 群体?	[405]
236. 柳传志:总裁如何建班子?	[406]
237. 任正非:如何在经营危机中鼓舞士气?	[409]
238. 刘积仁:什么是领导力? 作为 CEO,领导力对你有 哪些含义?	[413]
239. 刘积仁:如何有意识地在公司里面打造领导力? 最深的 体会是什么?	[414]
240. 孙晋邦:如何向员工传递被尊重的文化? 如何奖励 员工?	[414]

第十一章 专家如是说

241. 佐佑顾问:国有企业转型中,如何管理“成分”复杂的
干部队伍? [419]
242. 佐佑顾问:如何走出“待遇低——人才流失频频”
的困境? [421]
243. 杨国安:什么是战略性人力资源管理? [422]
244. 杨国安:优秀企业的 CEO 是如何看待人力资源管理的? [423]
245. 杨国安:中国优秀企业在 HR 管理上是否存在共同
的规律? [424]
246. 杨国安:不同类型的企业,CEO 对人力资源的重视程度
有什么不同? [425]
247. 杨国安:中国不同企业领导力和组织能力存在哪些差异? ... [425]
248. 杨国安:在跨国公司如何扮演好 CHO 的角色? [426]
249. 杨国安:在民营企业如何扮演好 CHO 的角色? [426]
250. 杨国安:从中国来看,人力资源管理人士面临的挑战
有哪些? [427]
251. 华信惠悦:在中国,企业如何做员工继任计划? [428]
252. 华信惠悦:如何建设雇主品牌? [430]
253. 美世咨询:员工调查为什么会失败? [434]
254. 华信惠悦:如何降低员工离职中的“内部推动力”? [440]
255. 华信惠悦:如何通过“学习曲线”,设计富有前瞻性的
薪酬结构? [442]
256. 华信惠悦:如何制定科学的人力资源规划方案? [445]
257. 美世咨询:“因岗设人”还是“因人设岗”? [448]
258. 美世咨询:如何做好并购中的员工沟通? [452]

目 录

.....

.....

.....

.....

第一章 家族企业、民营企业与分公司人员管理问题

- ◇ 1. 异地开设分公司后如何进行人员管理？
- ◇ 2. 如何控制管好在国外分公司的员工？
- ◇ 3. 当能力与个性都很强的地区经理与下属对峙时，怎么办？
- ◇ 4. 分公司经理如何签定岗位责任书？
- ◇ 5. 如何成功地面试区域经理？
- ◇ 6. 如何做好家族企业中的人力资源管理？

.....

.....

.....

.....

.....

家族企业、民营企业在人力资源管理上容易步入以下误区：在人力资源制度安排上，随意性代替规范化；在人才认知上，重学历轻能力；在人才结构上，重视技术型人才轻视管理型人才；在激励机制上，用物质刺激代替人文关怀；在人才开发利用上，重视人才引进，轻视人才培养。

1. 异地开设分公司后如何进行人员管理？

Q：我们是一家网络公司，因发展速度较快，员工很快由二十几人增加到一百人以上，也逐渐在更多的城市开设分公司。请问，我们该如何管理这些异地分公司的人员？

A：我不清楚贵公司是什么类型的网络公司，是电子商务公司（B2B、B2C、C2B），是内容供应商（ICP），还是网络基础设施服务供应商（ISP）？贵公司是否有必要在全国各地开设分公司需认真考虑。

互联网的最大特点是其延展性（Scalability）。它打破了地域的界限，因而多数互联网公司不需要在全国各地建立网络分公司。所以，我建议您首先要弄清楚贵公司的商业运作模式有无必要在各地开设分公司。

假如您是一家从事 B2B 的电子商务公司，参与信息流和物流。那么，建立区域分公司有助于保障配送服务质量、业务扩展以及占领相应区域市场等。此类分公司的物流系统应该是标准化的。各分公司管理人员最好从总公司委派，并集中训练培养。这样，至少可以保证较快地在各地开办新公司，而且能保证各公司运作标准化。如果建立分公司只是为了开拓当地业务和建立新用户关系，就应该力求使分公司“本地化”或“个性化”。（以上回答系刘持金先生）

2. 如何控制管好在国外分公司的员工？

Q：我们公司想在国外开设分公司，并决定雇用外国员工为该分公司的法人代表。这样，这个分公司可以同当地公司一样方便行事。另一方面，由于人员问题，我们不能派人常驻该国。请问，我们如何才能有效控制这个外国分公司？

A：由外国员工管理国外分公司是最理想不过的了。如果他很精明、很诚实并（在你公司总部和当地）受过良好的培训，那他可以充分理解总公司与他分公司的商业差异以及两地之间的文化差异：他既能了解你公司的“运作方式”，又能了