



仁达方略
RAD CONSULTING

人力资源管理实战经典系列

王吉鹏 主编

外派机构

Waipai Jigou yu Renyuan

与人员管理

崔巍 宋培斌 著

Guanli

将在外君命有所不受，天高皇帝远，尾大不掉……
对于外派机构，企业可谓是进退维谷，放权怕失去控制，集权怕失去活力

实务经验丰富、见解独到精辟的作者，借由十余年人力资源管理**实战经验**，以易读且易懂的方式，告诉你如何通过目标和机制的设计，使得企业**摆脱**放权集权的摇摆循环，使得外派机构和员工成为**管理良好、战斗有力**的组织！



中国劳动社会保障出版社



仁达方略
RED CONSULTING

人力资源管理实战经典系列

王吉鹏 主编

外派机构

Waipai Jigou yu Renyuan

与人员管理

崔巍 宋培斌 著

Guanli



中国劳动社会保障出版社

图书在版编目(CIP)数据

外派机构与人员管理/王吉鹏主编. —北京:中国劳动社会保障出版社,
2007

人力资源管理实战经典系列

ISBN 978-7-5045-6496-2

I. 外… II. 王… III. 劳务出口-劳动力资源-资源管理 IV. F241

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2007)第 161971 号

中国劳动社会保障出版社出版发行

(北京市惠新东街 1 号 邮政编码: 100029)

出 版 人: 张梦欣

*

北京北苑印刷有限责任公司印刷装订 新华书店经销

787 毫米×960 毫米 16 开本 15.25 印张 212 千字

2008 年 1 月第 1 版 2008 年 1 月第 1 次印刷

定价: 28.00 元

读者服务部电话: 010-64929211

发行部电话: 010-64927085

出版社网址: <http://www.class.com.cn>

版权专有 侵权必究

举报电话: 010-64954652



王吉鹏 北京仁达方略管理咨询有限公司
董事长，国内知名管理咨询专家。

现任人民大学、北京大学、华北电力大学
MBA特聘教授，长期从事组织变革的实证研究
与咨询实践，战略型企业文化理论的创立者。
多年企业管理经验，对企业的管理和运营有深
刻的理解，能够深度把握现象和规律，将管理
思想与企业实态融会贯通。

劳动和社会保障部特聘专家，国家电网公
司、辽宁省财政厅、大连市公安局、北车集
团、华融集团、信息早报等多家大型企业集团
高级顾问。《中国经营报》《经济观察报》
《财经时报》《中外管理》《中外企业文化》
《商业文化》等多家管理媒体特约撰稿人，现
已发表文章200余万字。

主编、主笔的丛书包括集团组织运行系
列、企业文化系列、人力资源管理实战经典系
列和学习型组织系列。人力资源管理实战经典
系列丛书：《职位分析》《职位评估》《绩效
管理》《薪酬管理》《高管激励》《外派机构
与人员管理》《如何建设企业大学》《知识型
员工管理》；集团管控系列丛书：《集团管
控》《集团文化建设》《集团品牌》等。

服务过的大型企业：中国航天、中国航
油、中国长城资产、国家电网、中国铁路、华
电国际、大唐电力集团、中华通信、蒙牛乳
业、伊利股份、大庆油田、北京金融街、天桥
投资、天鸿集团、泰康人寿、云南万裕集团
等。

王吉鹏先生不仅是资深的管理专家，而且
是出色的演讲家，他为政府机构及各类企业
提供培训千余场。2005—2007年，以王吉鹏先生
为核心主讲的全国巡讲系列培训连续走过全国
28个城市，他独到的见解、丰富的经验引起与
会者强烈反响。

联系方式：wjp@ren-manage.com

仁达方略管理文库

组织运行系列

《集团管控》

《集团文化建设》

《集团品牌》

人力资源管理实战经典系列

《职位分析——战略HRM的起点》

《职位评估——解密职位相对价值》

《绩效管理——激励员工的全面解决方案》

《薪酬管理——战略性薪酬结构化设计》

《高管激励》

《外派机构与人员管理》

《如何建设企业大学》

《知识型员工管理》

企业文化系列

学习型组织系列

人力资源管理实战经典系列编委会

(按照姓氏笔画为序)

于青山	马 瑞	王 威
王 森	龙 真	冯怀中
冯为中	刑 波	刑学朴
任 茜	刘家治	李 岩
李伟林	李亚丽	苏 端
肖胜利	何春强	张集体
张伟杰	张红星	张鲁夫
张立强	邸 洁	周为民
周强强	陈文臻	陈伟文
钟殿舟	秦海翔	黄健明
朝晓阳	熊 杰	穆小彦

共享价值 共赢未来

知识要共享才有价值。

书店里人力资源管理的书籍浩如烟海，但一直缺少实际操作类的书籍。这种局面在 2004 年 8 月以后有了较大改观，已经有很多种实际操作类书厕身于各大书店的书架了。在这种情况下，我们为什么仍然坚持出版这套丛书呢？

因为我们有自己独到的思考：我们不仅要提供工具和技术，还要提供支撑着这些工具和技术的方法——它们之所由生、它们的适用原则和条件。

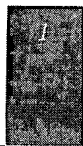
我们不仅完整呈现这些工具，而且阐释这些工具背后的方法。选择这样做需要足够的勇气、充分的自信和高超的技术：模板的揭秘会得罪一大批同行——很多以人力资源咨询为主要业务的机构靠这些技术、模板、表格生存，现在我们把这一锅端出来，他们的前途的确堪忧了：对那些即使不纯粹靠着这些工具吃饭的咨询机构来说，它毕竟也是一项做起来驾轻就熟、投入少回报高的业务。更何况我们呈现的还有工具和技术背后的方法！

我们将咨询企业分成三种类型：思想型、技术型和方法型。

思想型的企业很少，它们往往是在长期的发展中形成了新的思想，伴随着新的观念和大师的产生。但思想型一般都关注大的层面，对企业来说有一点空，离实际层面和操作层面比较远。

技术型的企业手里有一些技术模板，它们是以技术套企业而不是根据企业来采取不同的技术，因此看上去总是格格不入。

方法型的企业则大为不同，首先，方法型的企业所拥有的技术模板



完整而且齐全；其次，在分析客户明确的和潜在的需求、自身的条件、行业环境的基础上提供完整的解决方案。方法型企业能够根据企业的不同情况，整合各种工具，为企业可以提供可以解决实际问题和有操作性的量身定做的方案。

如果把各种管理工具、管理技术和模板比做装修中的材料和机械，那么技术型企业就可以被看做建材商店，客户带着自己明确的需求来购买，比如地板革或者地毯，只要这个店够规模，跟得上国际生产的步伐，那么客户就可以如愿而归。如果客户自己对装修一窍不通，那么技术型企业的服务就有得看了，依据咨询师的业务水平和职业道德水准的高低，可能会出现很多种情况：可能出于个人或者店面利润的考虑竭力向客户推荐最新推出的高科技产品；可能为了赢得客户的好感而将自己在专业上的一知半解强不知以为知地向客户云山雾罩一番；有个别道德水准低下的甚至将完全不合时宜的材料改换包装——把一些旧知识改个新名词说成是人类最新研究成果而高价卖给客户。

长期以来，我们一直致力于能成为一家方法型的咨询企业。我们秉持的服务理念是与企业结成战略伙伴关系，我们要和客户一起成长；我们的服务目标是客户价值的提升；我们的使命是通过服务传播先进的管理理念、管理知识和管理技术。我们认为，知识要分享才有价值！

在这样的认识下，我们将这些咨询企业的“秘技”整理出版，是没有考虑自己“饭碗”的。咨询是一种服务，不像人们津津乐道的那样：咨询机构和企业的关系是大夫和病人的关系，或者是老师和学生的关系。我们认为，咨询机构和企业是一种成长的战略伙伴关系。如果我们老捂着这些技术、模板，躺在上面睡大觉，什么时候能够进步呢？我们相信自己持续的学习和研究能力，我们相信自己能服务中总结并且不断提高。是的，我们很自信！

另外，我们将仁达方略定位于一家具有专业水准的综合管理咨询机构，而不只是一家人力资源管理咨询机构，我们的服务对象是企业而不是企业的人力资源部。在人力资源咨询领域，我们的工作目标是提升企

业的人力资源管理水平，而不只是人力资源部的管理水平。我们认为，不能只就人力资源管理来谈人力资源管理，而是要将人力资源管理放在企业的大背景下，与企业的战略、流程、组织结构、管控模式和价值观等一起思考，形成我们提倡的基于战略的人力资源管理模式和基于价值的人力资源管理模式。这就是我们的初衷，也是我们这套丛书的特色，读者应该会在阅读的过程中对这一点深有感触。

有了这套书，您可以省几十万元的咨询费。

在此之前，我们曾经就人力资源管理日常工作所需出版了一套丛书。该丛书共有四册，为《职业分析》《职位评估》《薪酬管理》《绩效管理》。该套丛书出版后，反响一直不错，不论是读者还是出版社，都认为有特色又实用，收获颇多。这给了我们极大的信心和激励。现在呈现在各位面前的这套丛书，是我们就人力资源管理的热点和前沿问题进行的思考，它们包括《外派机构与人员管理》《如何建设企业大学》《知识型员工管理》和《高管激励》。

我个人一直致力于企业管理实践的研究，对于企业管理和运营当中经常遇到的问题和最迫切的渴求一直感同身受，我知道企业真正需要的不是鸿篇巨制、长篇大论，而是切合实际的、富有创造性的、可操作性强的解决方法。此外，在创建仁达方略之前，我经历过企业底层、中层及高管层等各个层次的历练，从副总裁职位离开创办仁达方略以前，也曾经作为职业经理人聘请咨询机构做过咨询，对企业需要咨询机构提供什么样的服务以及抱有什么样的期待深有体验，所以，我们决定利用书籍出版的形式和大家分享仁达方略的研究和实践经验，同时为社会文明贡献自己微薄的力量。

为了完成此书，我的同事们做了大量的工作；一些行业专家也为研究提供了大量的建设性意见；此外，丛书的写作和出版得益于众多企业界朋友的指点和交流，得益于国内外学术界的交流，更多的则得益于我们咨询实践过程中客户的支持，感谢他们在企业管理实践过程中应用我们的研究成果、发展我们的成果和丰富我们的成果。在此，我和仁达方



略全体同仁向大家表达深深的谢意。

知识是具有很大的外部效应或者溢出效益的，我们的研究无疑是在前人的基础上做出的，有些我们已经做出了说明，有些由于各种原因可能未准确注明，如果您发现有您的成果被引用而未注明，请即刻与我们联系，我们将在重印或再版的时候予以标注。

谢谢大家选择这套丛书！

王吉鹏于 2007 年 10 月

目 录

第一篇 外派机构的设立

第 1 章 外派机构设立概述	3
第一节 外派机构设立目的与原则	4
第二节 外派机构设立的模式	7
第三节 外派机构与公司总部的基本关系	11
第四节 外派机构的设立程序	13

第 2 章 典型的外派机构形式	22
第一节 代表处与办事处	22
第二节 分公司	25
第三节 子公司	26

第二篇 外派机构的组织架构和人员管理

第 3 章 外派机构的组织架构	33
-----------------	----



第一节 组织结构概述	33
第二节 外派机构设置时要考虑的因素	34
第三节 外派机构的部门设置	36

第4章 外派机构的人员管理	50
第一节 外派机构人员招聘	50
第二节 外派机构人员日常管理	57
第三节 外派机构人员能力培训	58

第三篇 外派机构的管理与控制

第5章 外派机构的管理模式与责权体系	63
第一节 外派机构主要的管理模式	63
第二节 外派机构管理模式的评估与选择	69
第三节 外派机构责权体系设计	72
第四节 外派机构的制度文件	78

第6章 外派机构的流程管理与控制	85
第一节 流程管理概述	85
第二节 公司对外派机构的流程管理	88
第三节 公司外派机构的内部控制	98

第四篇 外派机构的财务管理

第 7 章 外派机构的预算管理 111

第一节 全面预算管理的内涵和作用 111

第二节 外派机构预算管理的步骤和方法 116

第三节 外派机构预算管理的实施和控制 118

第 8 章 外派机构的资金和资产管理 121

第一节 资金管理的内容 121

第二节 外派机构资金管理重点与控制 126

第三节 外派机构的资产管理 130

附：如何防范外派机构的财务欺诈 142

第五篇 外派机构的绩效与薪酬管理

第 9 章 外派机构绩效管理 147

第一节 外派机构绩效管理概述 147

第二节 外派机构绩效管理体系的设计 153

第三节 外派机构绩效管理的常用 工具与技术 156

第 10 章 外派机构薪酬管理	170
第一节 外派机构薪酬管理概述	170
第二节 外派机构薪酬设计	173
第三节 外派机构负责人薪酬管理	183

第六篇 企业外派机构的企业文化建设

第 11 章 外派机构文化建设的	
6 个现实问题	191
问题一：如何形成公司外派机构	
文化理念体系	192
问题二：如何保证公司外派机构经营理念和	
企业核心价值观的统一	193
问题三：如何化解公司外派机构企业文化与	
企业文化的冲突	195
问题四：如何面对时代文化、地域文化和	
企业文化的差异	196
问题五：公司外派机构企业文化如何与	
企业文化对接	198
问题六：如何进行公司外派机构	
的文化考核	200

第 12 章	公司外派机构企业文化建设	205
第一节	外派机构公司文化建设概述	205
第二节	外派机构公司文化建设须考虑的	
	方法：5 个统一	211
第三节	外派机构文化建设的步骤	222

第一篇 外派机构的 设立