

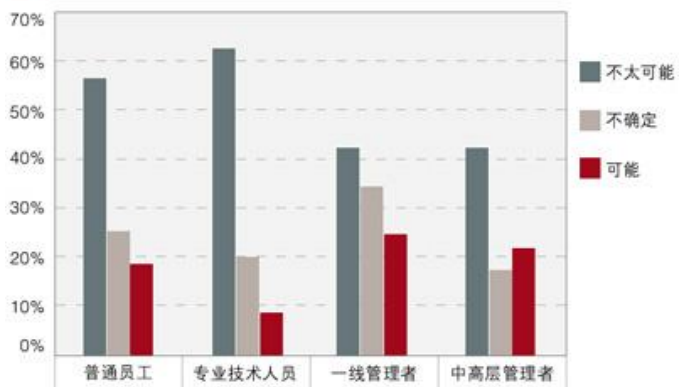
寻找和留住人才：在华跨国企业的管理挑战

文/Nancy R. Lockwood

2001 年 12 月，中国加入 WTO，标志着全球各地的企业迎来了前所未有的中国新商机。时至今日，虽然大部分财富 500 强企业在中国都设立了分公司或办事处，但随着跨国企业建立并实施其发展战略，吸引和留住人才成为困扰在华外企的首要问题，同时人才的保有也成为外企登陆中国市场的关键成功要素之一。可见，不管是在全球市场，还是在世界第四大经济主体——中国市场，人才管理仍然是跨国企业必须面临的首要挑战。

智睿咨询有限公司 (DDI) 和美国人力资源管理协会 (SHRM) 最近公布了主题为“飞翔的人才：留住员工——中国 2006-2007”的最新联合调研报告，报告显示，企业内部员工的高速流失在中国已经司空见惯，73% 的被调查者在过去的一年到一年半的时间内辞去了上一份工作，22% 的被调查者在未来一年内可能会辞职（如图 1 所示）。每年，30%~40% 的跨国公司高级经理更换工作单位，其主要原因是在原公司内缺乏晋升与发展的机会，而在其他地方却能得到更好的发展。

图 1 未来一年内离职可能性情况调查表



另一方面，面对人才的大量流失，跨国企业也正在中国不断探索着其特有的吸引人才和管理人才的模式。美国人力资源管理协会 (SHRM) 采访了合益集团中国区董事总经理陈玮和微软中国高级人力资源经理 Joe Hoskin，通过分析在华企业在中国人才管理的主要挑战和趋势，深入探讨了中国企业领导力开发的复杂性，和企业为了平衡雇主和员工需求而创建的能为企业带来竞争优势的种种方法，揭示出中国当前人才管理的诸多问题。

主要挑战和趋势

美国人力资源管理协会发现，面对中国各行业整体员工流失率持续上升的困境，企业的人力资源管理者正努力避免人才流向竞争对手。陈玮认为，吸引和留住人才的关键要素是雇主品牌，因此许多企业正在采取建立或强化其雇主品牌等措施，以吸引在过去难以吸引到的人才。

■ 育才优于寻才

跨国企业招聘的人才主要来自四个方面：外籍人士、中国港澳台人士、海归人士以及中国大陆本地人士。随着中国国际化进程的加快，虽然会说英语的人不少，但众多的跨国企业却仍苦于难以找到拥有合适技能的人才，而且还有具有强劲竞争力的中国本地企业及政府机构等与外企争夺人才。另外，还有一些因素影响企业人才资源库的建立，比如许多中国人的居住地远离沿海大城市，他们由于家庭因素而不愿意迁移，所以企业能够获得的资源也有限。再如，尽管大多数中国大学毕业生能够阅读和书写英文，但是口语能力仍然欠佳；而且严苛的教育体系注重理论学习、死记硬背，导致毕业生缺乏创造性和创新精神，缺乏跨国企业所需要的项目管理能力、横向思维和综合多种概念

的能力等。2007 年，大约有 5 百万大学生毕业，但是仅有 30%的人能够找到专业对口的工作。

鉴于以上分析，要留住人才，第一个挑战即人才的开发。实际上，正如陈玮所说，人才管理是相当复杂的问题。今天，企业不只是将员工送出去参加 MBA 课程，而且正在采用一系列的综合手段，例如国际化体验、教练制、导师制等，也同时注重对高科技（例如电子远程课程和环球网络会议）的利用。微软作为在中国跨国企业的领头羊，对人才挑战有着深刻的认识，Hoskin 说：“拥有清晰的人才战略正变得越来越重要。”微软公司的首要挑战是寻找合适的人才加入企业，微软人力资源部通过校园和人才市场等多种渠道招聘企业所需的新员工（例如软件开发工程师、项目经理等）。但是，面对中国教育体制和劳动力市场的双重局限性，想要在中国市场上找到适合的人才比较困难。因此微软中国认为，与其守株待兔，不如在企业内部精心打造和培养人才，建立一个能够培养人才并让人才因感到自身价值而真正忘我工作的良性用人环境。

■ 打造人才发展通道

在跨国企业建立切实的员工继任计划也是人才管理的另一个重要挑战。将员工继任计划视为人才管理战略的关键组成部分，微软在这方面成绩也很突出。他们认为要保有人才，“重要的是要让员工认识到，他们无论从技术晋升阶梯或是管理晋升阶梯均可以取得卓越的成就。中国的员工希望能够有一个领导或经理的头衔，但是真正的大挑战是建立人才发展和职业晋升的通道。”Hoskin 说。美国人力资源管理协会的此次调查发现，由于中国的变化速度远远超过世界其他国家，所以人力资源管理必须能够提供迅速满足员工发展需求的机会，否则大量的人才就会流失到那些能给他们提供更好机会的企业中去。但是我们也必须注意到中国的员工面对企业和国内市场的快速发展，也呈现出急躁、急功近利的短视取向，因此必然产生这样的矛盾，即如 Hoskin 所说企业只给“拥有必需的技能”的员工提供“拥有更多责任和义务的岗位”。因此企业在进行人员流失管理时，必须分清哪些员工是企业真正需要的核心人才，进而给予良好的发展空间。

■ 领导力有待提升

在中国，拥有坚实的管理技能和人际交往能力同时又有海外工作经验的人才十分稀缺，而且很多时候，当员工同上级关系不好时，企业也会失去人才。例如，合益集团的“2007 高管报告-赢在中国”中显示，76%的被调查者认为中国管理人才的匮乏是他们面临的主要挑战，仅有 32%的被调查者认为他们对于领导人才管理得不错。其他两个重要挑战是激烈的市场竞争和知识产权保护。合益集团中国董事总经理陈玮认为，企业正在逐步意识到领导风格是留住人才的一个重要维度，不再简单地将金钱作为激励手段。

此外，许多跨国企业也正在创建特别的培训项目来解决领导人才匮乏的难题。以微软公司为例，由于项目经理们既需要技术知识的深度也需要优秀的沟通和项目管理技能，所以人才比较难找。为了缩短现有人才知识与能力的差距，微软从美国总部派来员工为中国的新员工传授知识和技术。为了赢得竞争力，这家公司正在完善其领导力开发项目，以便根据人才的不同技术或管理的经验以及领导潜能，更具体地将人才进行细分。

■ 重视文化影响

好面子、依赖家族关系、非直接的表达方式和“关系”都有着深深的中国哲学根基，同时也是外企在华人才管理必须遵从的潜规则。举例来说，“关系”是指人们之间的联系和生意人之间的个人关系，建立良好的关系首先要获得尊重和信任。比如，一个组织可以通过聘用中国员工推荐的求职

者从而赢得中国员工的尊重和信任。企业要开发实施有效的人才管理项目，关键在于担任人力资源管理、管理或领导职位的西方人能够理解中国的文化概念及其对职场行为的影响，而只有更好地理解了中国文化理念，才更有可能吸引和留住人才。

最可能影响人才管理的文化/社会的力量体现在中国的新一代员工身上。这些上个世纪 70 年代后期和 80 年代出生的人将对工作环境产生极大的影响。正如中国合益集团陈玮所解释的，由于中国的独生子女政策，子女自幼受到家里的娇宠，很少挨批评，因此往往习惯了在生活中得到大人人们的极大关注，也期望在工作中得到人们的关注和支持。因此，在公司里，领导者和人力资源管理者必须理解他们的期望，并建立相应的人才管理战略，更多地让他们根据自己的意愿行事而不是强制性地命令其行事。

留人——重在有个好上司

美国人力资源管理协会认为，要留住人才，一些无形的因素会起关键作用。例如，翰威特咨询公司的“中国 2007 最佳雇主调查”发现，大部分最佳雇主是跨国企业，因为他们提供良好的工作环境、职业发展机会，员工之间能建立融洽的关系。这些都是提高员工参与度的要素。另外，DDI 和 SHRM 的调查发现，如果有个好上司，个人的贡献得到承认，有展示才能的机会，而且公司有很强的领导力，则员工离职的可能性会比较小（如图 2 所示）。

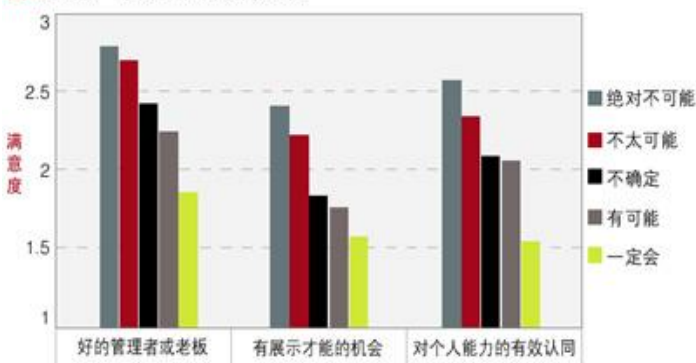
同样，从 DDI 和 SHRM 的更为详细的调查数据表 1 也可以看出，一个组织要想扎实有效地留住人才，拥有好的老板和一线管理者非常重要，因为一线管理者是企业与员工交流的直接层面，是企业在员工心目中的微观代表，只有一线管理者管理有方，能够经常进行员工调研、面谈和讨论，才能及时发现员工管理过程中的问题，并在员工心目中树立良好的企业管理形象。还有，组织中宏观和微观的人才生态环境对留人也非常重要，其宏观层面主要是指员工是否认同企业，是否为成为该组织的一员而感到自豪；而微观层面则是指与员工息息相关的工作团队是否和谐，它直接决定着员工的工作是否舒心、微观的人才生态环境是否优质等。

同时，此次调查还发现，企业人力资源管理中的重头戏并不是影响员工去留的首要因素，比如在日常工作中投入较大的培训、员工福利等内容，在员工满意度调查中只排到了第 6 位和第 19 位，可见在华外企要想更好地留住企业核心人才还必须有意 识地调整日常工作重心，这样才能有的放矢。

表 1 留住人才的要素

	HR 心中的重要性		员工满意度	
	排位	百分比	排位	百分比
学习和成长的机会	1	72%	6	44%
工作补偿	2	66%	19	14%
好的老板和管理者	3	57%	1	61%
和谐的团队	4	54%	3	52%
对个人贡献的认同	5	53%	12	32%
工作收益	6	53%	16	20%
一个让人感到自豪的组织	7.5	52%	2	54%
晋升的机会	7.5	52%	18	15%
企业管理层的领导能力	9	50%	5	49%
具有创造性的轻松的企业文化	10	47%	9	38%

图 2 未来一年内可能离职的因素



微软中国的人才管理

在中国，微软最重要的人才库是计算机学科的毕业生。微软的 Hoskin 说：“我们需要一个强大的平台来吸引和培养他们”。在今后的三至五年内，这家公司预计将在中国大规模地扩充其员工队伍，将从 1,200 人扩展到 3,000 人。要实现这个目标，微软会在其中国研发部门一年投资 1 亿美金。“那将是在人才方面的大投资，而其最终结果是带来智力资产、人才和他们的能力和才干。”在微软，品牌在吸引和留住人才方面起着关键作用。Hoskin 认为，作为底线，向未来员工表明的第一件事就是他们将能够参加高层次的技术研究工作，开发将改变全球亿万人民生活的产品，“这个远景对人们极具吸引力。”

为了留住人才，微软力图创建一个更好的工作环境。公司内设立了按摩椅供员工休息放松，上下午提供新鲜水果和饮料，在每个单位设有星巴克咖啡店，每一层楼设有 X-box 游戏机、双人对抗游戏和乒乓球桌。针对直接从学校聘用的众多毕业生，微软专门将工作环境模拟为学校环境。结果是，员工乐在其中，努力工作，大家自愿延长了工作时间。

微软严肃对待人员培训和发展。目前，微软中国研发部门有大约 100 个培训项目，比如提高操作技能和工作流程有效性的工程卓越项目，提供国际性体验的项目（包括马可波罗项目和丝绸之路专家项目）。在马可波罗项目中，美国总部经验丰富的工程师被派往中国研发部门，驻点 3 至 6 个月，讲授技术和开发流程。丝绸之路专家项目将中国本地员工派往美国轮训 4~6 周，了解微软文化，认识产品团队伙伴成员，增加和提高产品知识和能力，同时也了解美国的文化。回国后，他们再将知识传递给微软中国研发部门。这两个项目均是从学习和经营的目的出发。总体来看，这些具有创新性质的行动，体现出微软的人才管理战略很好地服务于公司的使命。

今后的 5 年将是在中国的跨国企业的关键发展阶段，微软将继续培养人才并加大投资生产下一代影响全球亿万人的微软产品。比尔·盖茨在最近一次访问中国时强调，公司将一如既往地致力于中国环境保护，并且计划开发新产品和软件从而给全球大约 50 亿人带来社会的和经济的的机会。Hoskin 认为，微软将精心描绘其全球战略，开发出创新型产品，并且将寻求能够开发、生产和完善这些产品的人才。他介绍道：“为了推动微软的发展，我们必须培养最优秀、最聪慧的领导者。”

如果希望在今天中国的商业浪潮中胜出，跨国企业的领袖们就必须更民主、更有远见。至关重要的是，要在人力资源上不断地投资。美国人力资源管理协会的研究表明，要吸引、培养和留住人才，跨国企业必须建立、规划和实施创新型的解决方案，而要取得长期的成功，则需几代人有效实施人才管理项目。

【作者简介：Nancy R. Lockwood 高级人力资源管理师，全球人力资源管理师，美国人力资源管理协会研究部人力资源内容项目经理】