

吸引 / 保留

中国的人才悖论

为何在一个拥有13亿人口的国家还会有人才短缺的现象存在... 要如何应对这样的窘境呢

万宝盛华中国白皮书



Manpower®

目录

概览	1
简介	3
龙腾九州	
充足中的“短缺”	
商业成本	
切实了解中国员工	6
寻求共同的语言	
对员工们来说“推与拉”的因素	
影响员工吸引力和保留率的关键因素	
针对中国人才管理的见解	9
建立一个学习型组织	
任命能够胜任的领导者	
根据中国的情况建立相应的组织机构和文化	
提供具有竞争力的薪资和福利	
选择正确的人员	
结论	15
参考资料	16

概览

尽管中国已经拥有了十三亿人口，但这个国家却正面临着人才短缺的窘境。为了配合目前发展的水平，中国需要在内部挖掘潜力，需要在7年内将国内的人才水平提升到目前英国和法国这样的水准。

“除非你亲临中国，否则你根本无法想像工作在一个发展如此迅猛的环境中会是什么样的景像——一切都太出乎常规了。到处都充满了巨大的期望，到处都有能大干一场的机会，但如果你无法在合适的岗位上找到合适的人选的话，那么你从一开始就输在了起跑线上。”

一家在华从事重工业产品制造的美国公司的首席法律顾问

管理层和中高级人才领域中的人才短缺问题尤为显著，且这样的局面在得到明显改善之前将变得愈加棘手。那些在文化大革命时期正处于工作年纪的老一辈的管理者们缺乏那些要成为高级管理人员所必需的教育和培训。大部分中国员工的英语熟练程度较低，并且由于他们自国有企业所带来的传统价值观使得他们对西方的体系和文化缺乏认知。加之中国的儒家思想价值观和通过人际关系做生意的理念与西方的管理方式方大相径庭，这些都对国际间商业关系的管理造成了难题。

中高级管理层的人才短缺正在成为国内和国外投资公司的主要问题。不能找到并保留那些合适的员工正成为业务发展的阻碍。

幸运的是，企业可以采取各种行动来帮助他们自身吸引并保留所需的人才，以获得在中国和其它发展中国家的商业成功。企业应当意识到“推与拉”因素的重要性会影响企业对员工的吸引力和保留率，并应该关注这些领域。在中国的企业需要寻找新的方式来切实了解员工们的需求和期望，并切实把中国的价值观和文化考虑在内，这样他们才能成功地制定员工吸引力和保留率战略。

这本白皮书包含了万宝盛华（中国）创建的劳动力优化模型，她是汇集了过去十二年在中国运作的本土经验发展而来的，向您提供企业为了吸引并保留人才而应当投资的五个相关领域的见解。模型各环节的整体性非常重要，并且它提供了全盘的解决方案。白皮书同时也印证了近期在中国进行的员工归属感和保留率的调查结果，阐述了中国员工总体的需求和要求。与此同时，白皮书为如何确保企业拥有适合的人力资源提供了指南，以使他们充分利用到蒸蒸日上的中国经济。

成功运作您的企业

文化和市场的因素

中国传统的价值观和文化

- 和谐的人际关系
- 关系 (人际关系 / 联系)
- 面子
- 不愿意冒险
- 对于长辈和职位更高的人有着自然而然的尊敬和顺从

中国传统的工作方式

- 不熟悉西方的工作方式，例如矩阵汇报结构
- 对于领导者践行诺言有着高度的期望
- 渴望学习，通过不断的重复练习来学习新知

中国劳动力市场

- 许许多多的中国大学毕业生涌入劳动力市场
- 中层管理人才群体正在壮大，但仍然求大于供
- 在高级管理层方面存在着严重的人才短缺，由此导致了这些职位的薪资看涨

劳动力 优化 模型

组织绩效的改进

吸引和评估

- 候选人与公司的文化、价值观、业务目标和导向的匹配度
- 任命有能力的领导者
- 授权给那些工作主动并愿意承担风险的员工

发展

- 领导团队进行强有力的沟通和起到模范带头作用
- 继任者计划的实施
- 快速学习的氛围
- 及时解决业务问题
- 员工职业发展以及更多的升迁机会

归属感

- 员工对领导力有信心
- 个人目标与商业追求相一致
- 员工可以获得持续的反馈
- 为员工提供了富有竞争力的薪资和福利

商业回报

增加品牌价值

- 客户认可品牌和适应本地市场的能力
- 吸引更多的潜在员工

更高的生产力

- 智力资本获得保留
- 降低了员工流动率
- 改进了客户服务，满意度和忠诚度
- 在职员工有了推动企业成长的机遇
- 更多有归属感的员工
- 增加了收益

简介

龙腾九州

中国是一个变化迅猛经济高速发展的国家。城市中的收入和消费随着白领员工的渴望而不断提升。由于中国政府寻求可持续的、长期的经济增长，国家法律和政府公共机构正历经改制：劳动合同法正在修订之中，财政政策正在变化之中，国有企业也正处于私有化的进程之中。

在2004年，中国贡献了全球经济增长的三分之一，并且中国经济预期在2006年的GDP增长率可以达到9.4%，2007年则可达到9.5%。¹ 到2050年，基于购买力平价(PPP)汇率，中国将赶超现今的7国集团成员，增量将达到其总额的75%左右。²

中国迅猛的经济增长一部分是来自外商直接投资(FDI)的支持。90%的世界500强跨国企业都已在中国进行了投资，据《人民日报》（中国政府报刊）报道，在这些投资中国的世界500强企业中有超过30家已在中国建立了地区总部。

但与出口的增势相比，外商投资的影响力便变得黯然失色。中国在2005年的出口量已名列世界第三，仅次于美国和德国。

中国如同“世界工厂”的迅猛增势似乎是依靠低端劳动力源源不断的供给。但这种情况正在发生变化：到2020年，中国将需要11亿的劳动人口来帮助她高效运转。

1979年~2004年在华投资的主要国家和地区
(单位：十亿美元)

国家和地区	累计利用外商直接投资： 1979年~2004年		2004年度利用外商直接投资	
	投资总额 (单位：十亿美元)	所占百分比	投资总额 (单位：十亿美元)	所占百分比
全部	563.8	100	64	100
中国香港	241.6	42.9	19	29.7
美国	48	8.5	3.9	6.1
日本	46.8	8.3	5.5	8.6
中国台湾	39.6	7	3.1	4.8
英属维京群岛	36.9	6.5	6.7	10.5
韩国	25.9	4.6	6.2	9.7

资料来源：Chinese government Statistics/Congressional Research Service 'China's Economic Conditions', 12th January 2006. Top six investors according to cumulative FDI from 1979 to 2004.

充足中的“短缺”

要满足对技能型劳动力的需求增长是困难的。

初看下，统计数据似乎描绘了一幅乐观的景象。大学毕业生数量在2006年将上升22个百分点，到达410万³；中国15岁及以上的人口受教育比例占91%⁴；并且如今参加工作的劳动人口都已接受过最少九年制的义务教育。

中国所有学科专业的大学毕业生进入求职市场的数量正突飞猛进，职场的激烈竞争已使基层员工的工资处于较低的水平。尽管大学毕业生的前景将会因为他们毕业的学校、英语熟练水平和他们的工作经验的不同而不同，但总体趋势是这批人才正在成长，初始的薪资水平较低并为雇主提供了巨大的人才库。

然而，尽管拥有了庞大的人口基数以及大量潜在的人才

库，但中资和外商投资的公司还是无法找到足量的、具备适当技能的人员来填补他们的空缺职位。

高级管理人才的短缺尤为严重；每5家公司中就有2家感觉到填补高级管理人才的职位空缺有困难。⁵ 在一开始，许多跨国企业都从海外直接调派人才，但现在他们正试图吸引中国本地的经理或鼓励海外的中国人才回国。

高等教育的普及正为管理阶层创造了更大的人才库，但供给仍无法满足需求。随着外国企业进入中国并扩展其运营的规模，对这一层次的人才需求也随之增长。最受欢迎的当属那些对于本土员工具备极强沟通能力的中国的管理人才们。从现在开始6至8年内，对于中阶经理们的竞争将可能趋缓，因为目前的毕业生那时已经获得了更多的工作经验。

万宝盛华人才短缺调查⁶结果显示，中国对管理层和高级管理人才的市场需求明显高于其它国家。

万宝盛华2006年1月人才短缺调查

共有包括2,700家中国企业在内的来自全球共23个国家和地区的33,000家企业参加了此项调查。这项调查询问了企业它们所认为的填补空缺困难的职位。

万宝盛华人才短缺调查概览（中国/全球）

中国前十位短缺的人才：	全球前十位短缺人才：
1. 生产作业操作工	1. 销售代表
2. 销售代表	2. 工程师
3. 技术人员	3. 技术人员
4. 管理层/高级管理人员	4. 生产作业操作工
5. 工程师	5. 技术工匠
6. 机械师	6. IT技术人员
7. 研发人员	7. 行政助理/个人助理
8. 设计人员	8. 驾驶员
9. 餐饮酒店员工	9. 会计人员
10. 前台人员	10. 管理层/高级管理人员

蓝领工人也面临短缺，尤其在中国的沿海地区，在那里，商业成本正在飙升，从而使得制造业发展受到阻碍。一些企业正在迁移至工人短缺问题稍好的内陆地区，抑或迁移到位于东南亚的其它国家。据《人民日报》报道，

对每一位具备经验和技能的蓝领员工，他们人均拥有88个空缺职位的工作机会；而对每一位工厂技术员，则人均拥有16个空缺职位的工作机会。

能够做些什么才能填补人才短缺的鸿沟呢？中国政府和跨国企业正通力合作以帮助企业解决他们的招聘问题。譬如，万宝盛华（中国）近来与中国劳动部门合作，从而帮助政府的职能部门、国有企业和外商投资企业改进

其在雇佣体系和服务方面的效率和生产力。

在这些变化见效前，人才的争夺只将会愈演愈烈。

万宝盛华与中国劳动部门进行的政企合作

万宝盛华于2005年在上海开设了第一家国际合作办事处，并与上海市劳动与社会保障局签订合作协议共同支持迅速发展的劳动市场。合作办事处已启动了多项活动支持政府部门，国有企业以及在上海的外资企业，改进其在雇佣体系和服务方面的效率和生产力。

万宝盛华设计并推行的培训和发展计划包括有：

- 安装互联网评估系统。这包括了为寻求政府支持的企业介绍网络评估服务，以通过市政府发展新的业务；
- 通过对近3,000家企业共65万多名员工的综合调查，来量化上海19个区县未来职业技能所需的资质。万宝盛华也采用并推行全球测评体系来支持上海的职业培训；
- 与上海企业家咨询委员会合作，帮助企业们进行沟通对话；
- 通过合作，推进全球交流访问活动；

万宝盛华已将旗下的子公司Right Management和Career Harmony纳入这些项目的设计和執行中。同时，恺迪公司——万宝盛华的全球政府顾问合作方也已全程加入这些关键项目的启动和推广中。

商业成本

具备专业技能员工的短缺能使企业在中国的发展面临巨大挑战。

上升的劳动力成本正在削减来自海外制造型企业在大陆的利润底线。在华的美国商会成员企业中，41%的公司和48%的制造型企业表明正遭受薪资增长和薪资开支的负面影响。⁷

由于求大于供，现有员工的流动率正在上升。在管理层级别，这一流动率比全球平均水平高出了25%。⁸

人才的短缺和员工的高流动率严重打击了企业。这些受打击的企业：

- 由于找不到适合的人才帮助他们扩张或承担新的商业任务，无法迅速反应把握契机
- 由于员工被吸引至其它企业，因此面临着更高的流动率
- 不得不找寻人员来替换那些对企业、对其产品以及对其服务相关的知识产权了如指掌的员工

- 因致力于培训出新的替代员工以弥补前任员工离职而导致的知识或智力投入损失时，企业的重点被分散并转移出他们的商业核心

替换员工的实际成本向我们揭示了：企业需要花费90%的原员工薪资成本去替换一个业绩表现普通的员工；而替换高业绩的员工将花费300%到2,000%的成本。⁹很明显，员工的保留在缩减成本、时间和提高商业效率上远高于招募新员工。

人才短缺对薪资的影响不足为奇，然而薪资和福利代表一切吗？是否存在其它因素影响了员工的吸引力和保留率呢？

“如果你无法保留你的员工，那么当你正试图拓展你的业务之时，你就会陷入为了招募并培训新的人选来替代离职的人的死胡同之中。这时你就只能想着先如何保持住现有业务的规模了。”

一家在华的全球性制药企业的首席运营官

切实了解中国员工

寻找共同的语言

在中国工作需要人力资源管理技巧和实践，然后再结合上中国人的价值观和文化。人力资源主管应结合本土文化以感性的方式定期收集和了解员工信息并告知决策层（此观点将在本白皮书的后文中深入展开），这些信息对于制定员工的吸引力和保留率策略将很有帮助。

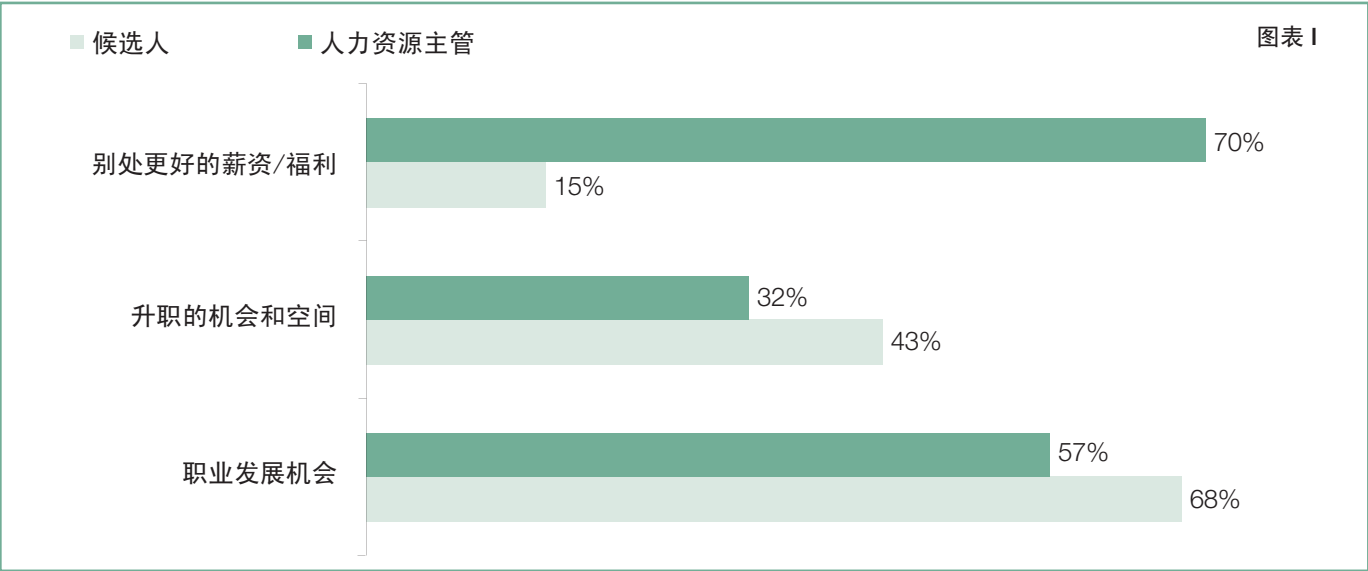
近期由万宝盛华（中国）发起，由Right Management运作的一项有关员工归属感和保留率调查的结果印证了了

解候选人观点和看法的重要性。这项调查向那些正打算或者已经离职的候选人寻求他们的观点和看法，并用相同的问题来了解人力资源主管们的观点。

调查报告显示，人力资源主管们能够预测员工离职的原因，然而他们对于所罗列原因的重视程度与员工们自己认为的有所不同。人力资源主管也列举了一些并没有被候选人认可的离职原因。候选人离职时给出的主要理由是他们希望获得职业发展的机会，之后的主要理由还包括了升职的机会和空间以及需要更好的薪资福利。（参见图表I）

员工归属感和保留率调查

万宝盛华（中国）与Right Management公司合作在2006年5月进行了此项调查。此项调查的目的在于确定并切实了解对于企业员工的归属感、吸引力和保留率方面至关重要的因素。针对候选人的调查一共进行了一周的时间，主要通过万宝盛华在上海、北京、广州的分公司对总共312名候选人进行了调查访问。候选人中大多数（53%）都是中高级经理。针对人力资源主管们的电话调查一共进行了一周的时间，主要通过万宝盛华在上海、北京和广州分公司的客户信息库对共141家企业进行了电话调查访问。针对此调查的候选人和人力资源主管的统计分类数据可供查询。此调查报告可在www.manpower.com.cn下载获得。

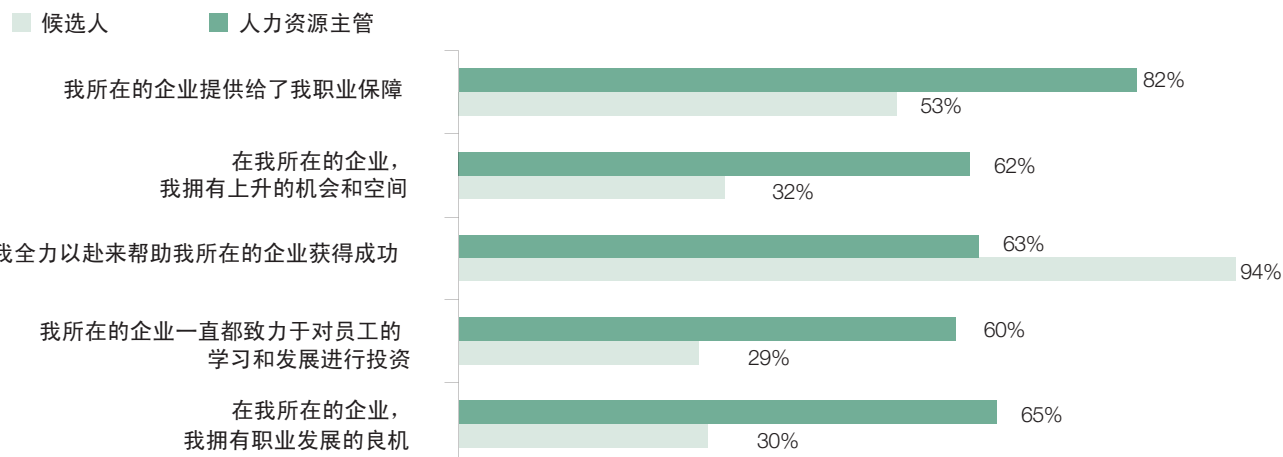


在此项调查中，我们探究了30项有关工作文化的因素与员工保留率和归属感之间的关系。这显示了人力资源主管们的见解和候选人们所表达的观点之间极具意义的不一致性；两个群体在总共30项有关工作文化方面的陈述

上所进行的评定中有23项不同。两个群体之间的认知差异度最大的部分体现在职业发展、学习和发展、升职机会和空间、职业保障以及员工们应当承担的责任和义务方面。（参见图表II）

候选人们与人力资源主管们之间差异度最大的工作文化选项

图表 II



对员工们来说“推与拉”的因素

在中国，企业运作应当注意一系列会影响员工吸引力和保留率的“推与拉”的因素，并应将其吸纳到增加现有人才吸引力和保留率的战略中来。在这些领域进行投资就能够在保持现有员工的同时也能吸引到别的候选人。

在一个人才需求胜于供给的国家，中高层经理的薪资逐步提升不足为奇。但中国员工不止希望获得更高的薪资。他们也期待升职的机会和空间，职业发展机会，更好的薪资/福利和高质量的领导层和管理层。

当候选人被问及他们所期待的未来工作时，他们希望获得：

- 职业发展的机会（占64%）；
- 更好的薪水/福利（占48%）；
- 升职的机会和空间（占40%）；

- 高质量的领导层/管理层（占37%）

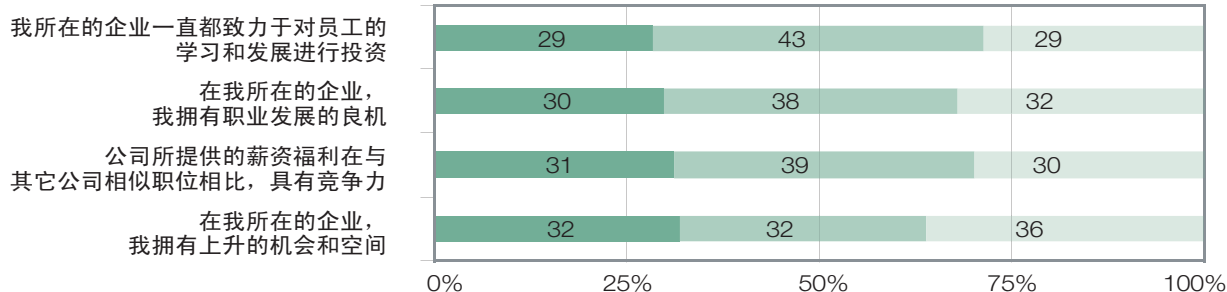
五分之一的候选人说他们期待一份个人价值观和企业价值观的匹配程度以及工作与个人技能和工作方式匹配程度都高的职业。

果不其然，员工们之所以被未来的企业所吸引的前三个主要原因也恰恰反映了员工们之所以打算离开现在所处企业的前三个原因。而且，准备离开公司的候选人们被问及他们同意或反对现在公司的企业文化时，很少的候选人认同下列选项：

- 我所在的企业一直都致力于对员工的学习和发展进行投资
- 在我所在的企业，我拥有职业发展的良机
- 公司所提供的薪资福利与其它公司相似职位相比具有竞争力
- 在我所在的企业我拥有上升的机会和空间（参见图表III）

同意/强烈同意 说不上同意或反对 反对/强烈反对

图表 III



被调查的候选人中有将近百分之七十五说他们更喜欢为外商独资企业工作，这些企业不仅迅速给予员工社会声誉，而且还有较好的薪资，培训和工作环境。中外合资

企业是候选人的下一个选择，但仅有不足10%的候选人选择了这类企业。显然这将使中国本土企业更难吸引到人才。

影响员工吸引力和保留率的关键因素

为增加员工的吸引力和保留率，中国的人力资源主管应当关注影响员工归属感的关键因素。员工归属感是评估个人与企业之间合适匹配度的一种衡量标准。它是员工们对于所处企业和企业所获成功的过程中在情感和智力上的投入。

有归属感的员工们拥有共同的一系列看法和信心，这一切结合在一起就反应出了有关企业组织结构健康的重要方面。有归属感的员工们工作更努力、更稳定、更容易让客户更满意、对成功销售和其他员工更具吸引力，并能对企业的表现和长期发展做出贡献。因此，使员工获得完全的归属感应当成为企业首先要解决的重要课题。

在中国，员工比其它地方的员工归属感更强，并且呈现出高度责任心要帮助企业获得成功。文化因素或许可以解释这种情况：从传统角度而言，中国人对他们的雇主自古以来都很忠诚，并在情感上具有强烈的责任感，甚至在“终身工作”的概念——即在中国称作“铁饭碗”——早已过时的今天，这种情感仍然存在。

这种现象向中国的企业雇主们和人力资源主管们提供一个重要的信息。他们应当意识到在员工调查中向员工们询问他们对企业应承担的责任和义务的水平将不会明确表明员工是否会离职。

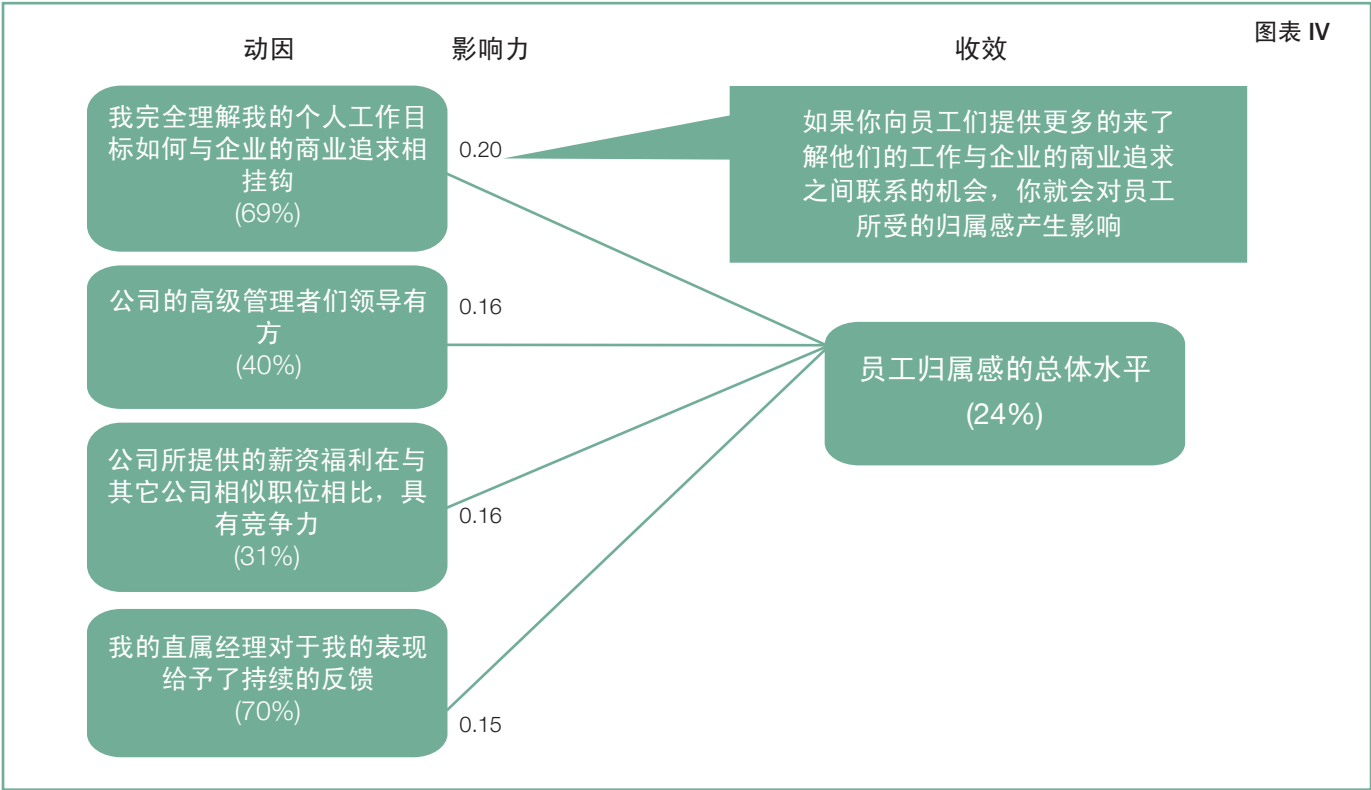
作为调查的一部分，Right Management公司评估了员工的归属感水平，并且证实了这个结果。24%被调查的候选人（基于5大指标¹⁰）有完全的归属感。这个归属感水平的得分是Right Management公司全球数据库中的平均成绩11%的两倍（这是指有11%的准备在12个月后离开公司的候选人对企业有完全归属感）。

人力资源主管仍然应当评估全体员工的归属感，但是在中国的员工归属感应达到的水平目标要高于其它国家。由于人才供给小于需求，在中国的企业应尽可能锁定更高的员工归属感水平以此来保留员工。

为增加员工吸引力和保留率，在中国的企业还应当注重一些潜意识中可能影响到员工归属感的因素。例如，去了解什么可以增加那些近期离开了公司的员工们的归属感，或者做什么可以增加那些正打算离开公司的员工们的归属感。

这项由Right Management进行的调查证实了以下几点将对员工的归属感产生最积极的影响：（参见图表IV）

- 将员工的工作目标与企业的商业追求相挂钩
- 确保员工对于企业高层所具备的能力有信心
- 向员工提供具有竞争力的薪水/福利
- 确保员工们从直线经理那里接收到了对其表现的持续反馈



这项研究表明，确实存在着多种能够影响员工吸引力和保留率的因素。因为问题并不仅仅只有一个，所以并不仅仅是简单地询问员工为什么要离职或为什么他们希望寻找一份新的工作就可以了。我们所得出的信息也许能

够在短期内帮助企业来吸引并保留现有的员工，而企业也必须努力确保员工们是由衷地对于企业长期成功发展尽心尽责并履行他们的承诺。

针对中国人才管理的见解

关于如何才能吸引和保留人才的诀窍并不神秘或是复杂。他们掌握在所有的在中国的外资和国内公司手中。万宝盛华（中国）根据在中国超过十二年的营运经验，研发了一个劳动力优化模型（参见图表V）来予以呈现。它包括五个能成功实施吸引和保留人才的实用步骤。对组织来说将这五个方面视为一个完整的解决方案是至关重要的，哪怕只是忽略了其中一项就会明显的削弱该解决方案的有效性。这五个部分如下所列，下文会对每一个部分进行进一步的阐述：

- 1. 建立一个学习型组织
- 2. 任命能够胜任的领导者
- 3. 根据中国的情况建立相应的组织机构和文化
- 4. 提供具有竞争力的薪资和福利
- 5. 选择正确的人员

建立一个学习型组织

外国投资者和中国的国内企业需要在建立学习型组织上进行大量的投资。对于员工来说学习是优先要考虑的事，因为他们强烈的意识到他们所受学校教育的局限性，他们迫切希望学到适应市场需求的技能。他们明白在现今经济如此快速发展的情况下，如果他们不更新他们的技能，他们就会落在别人后面并只能从事较为基础的工作，不能实现自己的职业发展目标。

要建立学习型的组织文化，企业不能只提供课堂式的培训课程。学习必须和员工的日常工作紧密结合，这样他们才能在每天都学到新的技能，获得新的经验。而分享知识的氛围可以通过邀请表现出色的员工分享成功的技

巧和经验来创造。

外资企业也许不得不开发管理培训课程，有时需要和本地的商学院合作，来提升现有的资深管理团队的技能。在中国的企业可以和政策制定者和大学的领导者合作使得课程的设置更符合商业的需要。比如微软就正在和大学合作，将微软的技术与大学的课程相结合，使得学生成功地接受在微软平台上的培训并获得认证。¹¹

雇主的政策和培训项目在中国员工的保留和提高归属感上起着重要的作用。为员工们设立清晰的职业发展路径，确定具体的升职标准会激励员工。让员工设定他们自己的发展目标会激励他们主动提升他们自己的技能水平。

劳动力优化模型 图表 V



万宝盛华全球在线学习中心

万宝盛华全球在线学习中心向员工提供超过3,600种各类课程，内容涵盖从领导力，沟通技巧，客户服务到各类IT技能。该中心使得万宝盛华的员工能随时适应风云变幻中的职场的需求。

企业需要识别那些有着正确学习态度和有能力改变并能随着组织要求快速改变的中国员工。企业应该培养这些员工，增加内部升迁，即使当员工的经验或能力还不能完全符合新职位的要求。企业应该通过把员工的发展作为高层领导的绩效考核目标或将提升员工的技能作为高层领导团队的一项任务来加强对员工的培养，以期看到最好的结果。管理团队可以被要求其确保内部提升的一定比例和保证中国员工参加特别项目的最少人数。例如，摩托罗拉与外籍经理签约要求他们在二到三年里培养一位本地的接班人。其结果是在中国摩托罗拉的中层管理团队中84%是中国人，而在10年前，这个比例只有11%。¹²

中国员工会对松散的学习安排感到不满意；他们对知识的渴求是如此强烈，使得他们希望想要的学习节奏比一般发达国家的要快得多。

建立一个学习型组织

可以通过下列渠道来推动为有极佳潜力的员工安排快速的学习：

- 安排员工参加那些超越他们现在职责范围的项目
- 参与全球的项目来学习西方文化，业务管理和开阔员工的眼界
- 邀请员工出席上一级别的本地或是全球的管理层会议

任命能够胜任的领导者

中国员工和西方员工对于怎样才是好的领导者有不同的观点。中国员工希望他们的领导是谦虚谨慎的，而西方的员工希望他们的领导不是保持着强有力的中央控制和大胆爱冒险的性格，就是希望他们能授权给他们的员工分散管理，并赋予他们更多的权利。在中国的管理者们被视为权利的象征而被高度尊重，传统上员工也如同像对待父母那样对待他们。在中国，员工经常向他们的主管寻求个人建议，而白领员工也许希望他们能被他们的老板辅导。

在中国，领导者被要求具备一系列的技能。他们在宏观层面需要成为战略家，同时也能在微观层面上进行管理。中国员工对“身体力行”的领导力接受程度最高，他们需要一个榜样来示范对他们的要求，这样他们可以复制榜样的行为。总的来说，直线汇报的员工需要从他们的主管那里获得具体的指示和详细的解释而不是宏大的目标。

领导者的核心关键技能就是辅导和沟通；他们需要建立向员工提供反馈的机制并确保有很好的内部沟通。

“在Rockwell Automation公司，对于领导团队而言建立并培养一种绩效为先、以辅导为导向的公司文化责无旁贷。我们通过这样的公司文化来吸引、保留并发展我们公司现有的人才。我们已经认识到，如果我们能够持之以恒地不断提升、促进并活化我们的这一文化，那么我们就能够增强我们的组织效率和能力，从而将我们带向下一个成功之巅。”

王琦
人力资源部经理
Rockwell Automation，中国

“为了实现员工的归属感、有效管理并保留人才并向员工们提供有竞争力的薪水和福利，企业需要有目的地对工作岗位进行设计，确保员工的工作时间被充分使用，认可并积极评价员工和他们所做的工作，并为其提供升职发展的机会。

有效的沟通和交流是帮助创建理想工作环境、改进员工们对于工作要素的理解以及企业如何对所属员工进行投资等的关键因素；通过传达公司的资讯和策略等来增强劳资双方的相互交流，并提供一个交互的平台，让员工们能够自由地把自己的意见和想法与公司高层进行交流。这些就是开诚布公地进行交流的本质。”

邓剑秋
人力资源部经理
American Standard，中国

Right Management的调查结果进一步证实，只要员工相信企业中有一批可以胜任的领导者以及向他们提供了及时的反馈时，这就会加强员工的归属感。

中国的企业通常会有很多管理层级，有时相对官僚。雇主一般都很少能听到员工说“我有一个问题”或“我不明白”；事实上最典型的对一个要求的回答是“没有问题”。在中国文化里，员工很少公然向一位高层领导承认他们不明白什么。中国社会认为面子或公众名誉是很重要的。承认失败是有失面子并意味着失败的，在社会上也是一样。在商业往来时，这就意味着要避免公开发达反对意见而是有礼貌的提供其它的建议。中国员工通常不会直接拒绝别人而是间接的表达委婉的借口或批评或担心。

正如Right Management的调查所指出的，企业的领导者需要让他们的员工明白他们个人的工作目标如何与组织的商业追求相联系。在中国，大部分本地员工被社会的期望和外界的因素所激励，而不像在西方，员工们被强烈的个人特质所驱使来设定自己的个人奋斗目标。所以领导者需要确保个人或团队有清晰的发展方向和绩效目标。在员工任职满三个月的时候进行的绩效评估就是对员工的长处和需要改进的地方给予反馈以及表达对其期

望的理想机会。在进行绩效回顾时，外国经理们必须明白在中国很多沟通不是那么直接的。

“因为中国员工的工作方式，你需要明白无误地设定你的期望和详细而精确的绩效评估标准，同时给予员工们及时的反馈。这比起世界上的其它地方都要重要的多。”

一家在华的全球性电气公司工程部高级经理

高层领导者应该被鼓励执行继任者计划，它是另一个激励员工不断进步的工具。中国人受传统文化的影响，有可能不愿意辅导别人，因为他们觉得那是对他们自己职位的一种威胁。

管理团队需要接受关于继任者计划的培训，同时将继任者计划作为绩效考核的一个指标也会激励管理者。如果不能培养继任者也会阻碍他们在职业生涯上的进一步发展。

任命能够胜任的领导者

- 任命实干且身体力行的领导者，为员工树立榜样
- 改进领导者的沟通技能
- 解释公司的策略，将个人目标与企业商业追求相联系

根据中国的情况建立相应的组织机构和文化

对企业来说理解和尊重中国文化的习惯和做法，将其特定的特征与管理方法和组织行为相联系是非常重要的。外资和跨国公司会发现如果试图强行将那些强调分权、直接和咨询式的西方商业运作方法和管理方法用在中国将会伤害到员工关系，造成压力和挫折。企业最终将发觉适应本地市场将会使得运作更容易也更经济。

“在中国你可能会做的最糟糕的事莫过于蜂拥而至地抢滩中国，以及试图要求你的员工像西方的人们那样工作。大多数的中国员工们并不知道如何去做，并且那样的工作方式也与他们的传统文化和价值观相冲突。从一开始先适应中国的方式来工作就会变得容易许多了。”

一家在中国的石油公司的人力资源部总监

多线矩阵汇报结构在西方公司很常见但对许多中国员工来说并不熟悉，许多人只有汇报给一位上级的经验。所以企业应该设立简单的组织架构来推动知识的传递和员工的发展。

即使中国员工有良好的条件和流利的英语运用能力，他们对于主动采取行动和冒一定风险依然持谨慎的态度。有些中国员工会宁愿选择不采取任何行动也不愿意冒险犯错误。在中国的人力资源主管们需要定期地表明公司的文化是鼓励公开的沟通，允许员工犯错误并表现出主观能动性。这种关于企业文化的讯息应不仅对候选人也对应现有的员工进行不断地强调。

在中国，经常听到别人说：“多做多错，少做少错，不做不错。”

中国有一个根深蒂固的传统就是“关系”文化，它使得中国的商业经营风格建立在“你认识谁”的基础之上。关系的建立需要时间，要求双方的付出，它也只有双方在都能获利的基础上才能成功。这与美国的商业关系完全不同，比如在美国更注重短期的和以结果为导向的商业关系。

在上下级之间建立关系是很重要的，它会培养员工的忠诚度和对上级的尊重，而将个人目标与企业商业追求相联系在此也愈发重要。在中国公司里员工因为关系而不是他们自己的优点或成就而被提升并不少见。所以企业需要建立驱动绩效和结果的文化。为了加强通过关系而形成的忠诚，进行公开的、公正的绩效评估将会获得员工对企业最大的支持度。

许多中国人希望能为一家有鲜明工作文化和价值观的公司工作，但是把这些价值观用清晰而简单的方式与员工们进行沟通则是企业的责任。发展一个强有力的代表着一家公司独特的工作文化的公司品牌对吸引和保留人才会有帮助。中国员工很喜欢讨论他们公司的价值观，也能成为宣传他们公司形象的有力代言人。企业也可以善用这点来通过实施内部推荐计划中获益。

但是企业不能只是停留在纸上谈兵，他们必须生动地展现这些价值观。领导者们必须在他们每天的行为中体现这些价值观。当中国员工发现在光鲜的表面下没有什么实质性的内容时，那他们就不会再忠心耿耿的留下来。

愈来愈多的企业也会不得不解雇那些不能体现公司文化和价值观的资深员工，即使他们是绩效出色的员工。

根据中国的情况建立相应的组织机构和文化

- 建立简单和“扁平”的管理架构
- 示范公司的价值观
- 不断就公司的价值观进行沟通

提供具有竞争力的薪资和福利

外资企业在为他们的中高级员工设定薪资福利体系时会很容易陷入烦恼中，因为供需水平不匹配。有些管理人员每年可以获得二位数的薪资涨幅并不少见。

企业不能将发达国家的那些调薪比例简单地运用到那些发展中的市场。为了保持和市场的同步，频繁的调薪是有必要的；因为员工会明白他们的市场价值是怎样的。工资调整的次数将取决于该员工在就业市场上受欢迎的程度。对于那些很难找到继任者的职位，可能一年调薪要超过二次，或是他们在每年调薪的幅度要比较大。如果企业不及时地调整薪水就会发觉员工会流向那些更慷慨的公司。

“当提到薪资时，你不能把在西方的那一套照搬到中国来。你不得需要时常地调整薪水，并把针对那些顶尖员工的薪资水平保持在业界的顶端。”

一家在华的跨国化学公司的人力资源部总监

当然这并不仅仅是钱。虽然对初级员工来说，钱很重要，但他们也希望有学费资助，公司出游和其它有趣的活动，这也同时是体现公司价值的机会。奖金，佣金，餐费补助，公司车辆提供等福利形式变得越来越常见。房屋补助或基金也可以包括在公司福利计划内，这些都受到那些希望早日成家的中层员工的欢迎。

中国高层管理者们希望他们可以拿到和公司总部员工一

样的福利计划，诸如股票期权和退休金计划。所以他们的薪资福利计划中可以包括长期奖金计划。而补充保险和医疗计划在中国持续改善其福利体系的情况下也是日渐普遍。

因为中国有才能的员工越来越清楚他们的价值，同时人才短缺也日渐严重，企业必须更慷慨也必须更富有创造性地保留他们的员工。

提供具有竞争力的薪资和福利

- 经常评估薪资水准
- 准备给出的调薪幅度比发达国家要更大
- 建立完整的多样的福利体系

选择正确的人员

关注人员的选择，确保候选人和职位在技能和能力上有最佳匹配度，将会提升员工的保留率。这也会帮助企业识别优秀的员工。

但雇主如何才能确定一位候选人是优秀的并符合职位所要求的呢？答案是需要定义具体工作中何为成功和优异的表现开始。例如一位优秀的销售人员在未来二年的表现也许和他过去五年的表现截然不同。雇主需要预见到他们对员工在未来的表现的期望是怎样的，使得他们可以写出务实的职位描述。

有一些外商投资企业已经在中国受到挫败，而候选人则普遍担心他们的工作有多稳定。中国候选人希望许多企业可以并也必须改变以跟上经济发展的变化，所以当企业在准备做一些重大调整的时候需要诚实，并要让员工明白他们是否需要做一些调整或改变来适应工作的需要。在急速扩张的业务环境下企业会显得没有什么章法，那些软性的技巧和高度的自我激励能力是与业务知识和工作经验同为重要的，当然他们并不是通过同一种方法学习而来的。

合适的候选人可以在面试之前通过招聘专员对于公司和职位的分析来区隔。如果他或她理解公司的文化，业务计划以及一个可能的职业发展路径，那候选人就比较容易找到适合他们的工作，而公司也将获得一个更稳定的员工。

企业和候选人应该有一个深入的面谈，用人企业应该将他们的整体招聘期望向候选人介绍。向候选人描绘未来可能的企业是如何的，介绍公司的文化和价值观来进一步确认他们是否符合公司的期待。介绍的时候要和实际情况相符，这点很重要。员工会因为实际情况不符合面试时候建立的期望而离开。雇主在甄选的时候要慎重，不要仅仅通过候选人纯正的英式或美式发音和漂亮的履历来做决定；雇主要了解候选人的价值观和动机。中国员工因为本身的价值观与他们所在的公司不一致而离开并不鲜见。

“我们向前来面试的候选人直言不讳地告知我们企业所属的类型、我们作为一家制药企业的目标、我们企业对于社会长期以来所作出的贡献以及我们对于在中国拓展业务的热情程度。在招募过程中最糟糕的莫过于吸引到一些对于自身想要加入这家公司的动机完全不明了的候选人（当然有的时候金钱是动机之一），或者是吸引到一些对于他们所想要加入的公司的文化和价值观一无所知的候选人。”

金丽华
人力资源部总监
Novartis，中国

其次需要对候选人进行基于胜任能力和行为的结构化面试，这可以很好的来判断候选人与职位的匹配程度和他们的发展潜力。第一次面试应该有招聘专员来进行，然后一轮面试由该职位的直线经理和招聘专员共同进行，那样招聘专员就可以观察了解直线经理对候选人的期望并确保有一个很好的匹配。面试人需要考虑到儒家思想的影响，耐心去了解候选人的真正想法。因为许多中国人并不直接表达他们的感受，应当避免正面的交锋，咄咄逼人的面试方法只会适得其反。而在面试时同时有西方和中方经理共同参与则会保证兼具中西面试风格。

一系列的研究表明多种测评方法比单一面试方法更有助于预测未来候选人工作的成功率，最近的一份研究表明这会提高45%准确性。¹³

评估和能力测试会帮助企业将候选人安排在适合他们兴趣的工作上，也使得他们更容易觉得他们在从事有意义的工作。

训练生项目也是企业扩大它们人才库的有效方法。对那些在1980年以后出生的中国年轻人来说训练生评估特别重要，因为他们是家中唯一的孩子。在这样的环境下长大，他们对他们的职业发展有着很高的要求和期望，但对他们自己的能力却没有一个清晰和客观的判断。提供评估和定期的绩效回顾会帮助他们更好地认识他们自己和他们的发展路径并帮助他们制定合理的职业发展目标。

在中国有效雇佣的十个步骤

1. 在一开始的时候就做好招募计划，并涵盖紧急方案、进程控制点、时间表、评估日期，这样就会驱动你的紧迫感。
2. 准备一份针对候选人的公司介绍，包括空缺职位所在的部门，公司在全球和公司在中国的基本情况以及公司的现状和未来，以加深候选人对公司的了解。
3. 在内部就空缺职位的工作的职责、职业发展的机会和入职180天内的带教计划达成共识。
4. 列出对候选人的资质和任职资格的要求，将其分为必需的和希望有的。将所有可以很容易通过培训学习得到的资质归入希望有的栏目内，这样可以扩大候选人范围。
5. 对人才市场进行了解，根据上述2至4条，检查所列出对候选人的要求。
6. 本地人员面试本地候选人。
7. 与候选人就公司的营运状况和他们未来的发展做开诚布公的交流。
8. 加快招募的过程，在一天内把结果反馈给候选人。
9. 按下列重要程度排列的标准对候选人进行甄选：1) 必要的资质和任职条件；2) 与公司相匹配的文化，态度和发展潜力；3) 希望有的资质和任职条件。
10. 不要忽略最后的步骤 — 就候选人的背景和任职条件进行背景调查。

选择正确的人员

- 在面试的时候开诚布公
- 评估软性技能诸如灵活性和适应性
- 寻找那些具有快速成长特性的候选人

总结

中国面临着中高级领导人才的短缺，这阻碍了中国经济的进一步发展以及外商投资规模的扩大。对企业来说首先要发展一系列符合当地情况的人力资源政策和做法来帮助他们吸引、保留并扩展他们的人才库。

中国经济正朝着附加值更高的工作领域发展和转换，所以由于需求远超过供给，吸引和保留员工的挑战随着对技能的要求提升而进一步加剧。

面对这些相当程度的挑战，解决方法其实相对简单。

在中国的外商投资企业需要适应本地的环境，改变他们的从外面来看中国的观点，而是要从里面来看中国。他们需要重新思考他们的工作方式，要将中国文化考虑在内，不要急于照搬西方的管理方法，要考虑到他们的中国员工。

中国中小型企业同样面临着严峻的挑战；他们必须要加倍努力去保留那些更喜欢到外资企业工作的管理层。中国国内企业需要建立比竞争对手更具吸引力的工作文化和环境。

所有企业都需要考虑那些影响吸引和保留员工的诸多因素，正如由万宝盛华（中国）所进行的调查所表明的。它们更值得深思，而不是简单地问员工他们为什么离开或为什么他们要跳槽到另一家公司，因为这样并不就能给出它们所真正需要的见解。

企业还必须关注员工的归属感来保证他们的员工愿意留在企业和他们的企业一同努力获得长期的成功并履行他们的承诺。感受到归属感的员工也将充当企业形象大使的角色并会产生更好的结果。

在中国经营的公司需要发展一整套富有策略性的方法来吸引和保留人才并确保他们具有归属感的。在中国的人力资源目标和在世界的其他地方的都是一样，企业需要通过新的方法来取得同样的结果，将文化差异的障碍转化为动力，事实上这样他们将享受无止境的成长。

参考资料

1. Organization for Economic Co-operation and Development (OECD)
2. "The World in 2050", PricewaterhouseCoopers, March 2006
3. Jonathan Watts, "Despite economic boom, Chinese graduates face struggle for jobs", The Guardian (UK), May 9, 2006
4. CIA World Fact Book, China, August 2006
5. 2004 survey by the American Chamber of Commerce in Shanghai, along with six other Chambers of Commerce
6. The Manpower Talent Shortage Survey is available to download from the Research Center at www.manpower.com, along with a White Paper 'Confronting the coming talent crunch: What's next?'
7. American Corporate Experience in a Changing China is based on seven years of surveys of the American Chamber of Commerce-China (1999-2005) and American Chamber of Commerce - Shanghai (2003-2005) members
8. Society for Human Resource Management, "2005 Human Resources Trends in China"
9. Grant Burley, "Battling Retention Deficit Disorder," Managing Information Strategies Asia, 1 August 2005
10. To measure employee engagement levels in China, Right Management looked at the responses to five questions which have been shown to reflect how positively an employee feels about their organization – and which, when combined, give a powerful indicator of engagement to the organization. Right Management then identified how many respondents agreed or agreed strongly with statements relating to their commitment, support for their company's products and/or services, pride, satisfaction and support for their organization. To be truly engaged, a respondent must answer favorably to each of the five measures
11. www.microsoft.com
12. Corporate Leadership Council, "Developing Asian Leaders", December 2005
13. I.T. Robertson and M. Smith, Journal of Occupational and Organizational Psychology, 2001, 74, 441-472

关于万宝盛华

万宝盛华(Manpower Inc.) (NYSE: MAN)是全球范围雇佣服务行业的领导者；创建并提供服务从而让客户们能够在风云变幻的职场天地中赢得胜利。公司年度总收益超过160亿美元，提供给雇主整个雇佣生命周期和经济周期的一系列服务，包括人才推荐服务、临时和合同派用服务、员工测评和筛选服务、培训服务、转职推荐服务、外包服务和咨询服务等。万宝盛华遍及全球72个国家和地区所拥有超过4,400家分支机构的全球服务网络，确保了我们可以满足超过400,000家客户的需要，这些企业涵盖了世界顶尖的跨国公司以及各行各业的中小企业。万宝盛华的工作关注于提高生产力，通过其全体员工提供优质、高效及节约成本的服务，从而使客户能够专心于其核心业务的发展。万宝盛华公司下属共有五大品牌：Manpower, Manpower Professional, Elan, Jefferson Wells和Right Management。欲知更多有关万宝盛华公司的信息，请访问：www.manpower.com。

关于万宝盛华一大中华区

万宝盛华于1964年首次将业务拓展至大中华区，时至今日已经在中国大陆地区拥有超过12年的本地经验。今天，万宝盛华已经在整个大中华区拥有了58个分支机构，其中在中国大陆拥有37个分支机构。

万宝盛华在中国大陆地区的9个主要城市拥有超过350名的专业招募人员。公司同时向外资跨国公司和本土公司提供范围宽广的一揽子人力资源服务，服务对象更是包括了80%的世界前五十强顶尖公司。万宝盛华（中国）通过Manpower Professional这个品牌向广大客户提供中高级人才推荐服务，为客户在信息技术、电子通信、工业、消费品、医药业、服务业、金融和银行业及其它更多行业和领域中提供从中层管理职位到CEO, CFO和COO等高层领导职位的人才推荐服务。同时也通过使用Manpower这个品牌向企业提供专业人才推荐服务、人才派用服务、人力资源和商业管理等服务。

万宝盛华还通过旗下另一子公司Right Management向市场提供组织架构咨询服务，Right Management于1996年开始在中国大陆地区开展业务。

此外，万宝盛华还与中国政府部门充分合作，以此来支持中国正飞速发展的劳动力市场。万宝盛华与中国政府部门的合作开始于2005年，旨在更好地来预测技能短缺、寻找职业化的培训解决方案并协助政府重新完善劳动法律与法规。这样的合作关系是由万宝盛华和恺迪公司合资成立的万宝恺迪来主导的，合资方恺迪公司是一家业界领先的咨询顾问集团，在从事政府和国际性政策问题方面是业内的专家。

如欲知晓更多有关万宝盛华在中国大陆地区的相关信息，请访问：www.manpower.com.cn 和 www.right.com/cn

万宝盛华（中国）

上海市浦东世纪大道211号上海信息大楼2808—2811室（邮编：200120）

电话：(86 - 21) 58782618 传真：(86 - 21) 58782661

www.manpower.com.cn

© 2006 Manpower China. 版权所有