



Manpower

观点津

帮助您在日益变化的职场天地中赢得胜利

万宝盛华（中国）著作选集

2007年第一期

关于万宝盛华

万宝盛华公司于1964年首次将业务拓展至大中华区，时至今日已经在大陆地区拥有了超过13年的本地经验。现在，公司已经在整个大中华区拥有了81个分支机构，其中在大陆拥有55个分支机构。

万宝盛华公司在大陆地区的11个主要城市拥有将近450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广泛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）公司通过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、人才派遣服务、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年开始在大陆地区开展业务。

了解更多

更多有关万宝盛华公司在大陆地区的相关信息，

请访问：

www.manpower.com.cn

www.right.com/cn

点津寄语



吴若萱
董事总经理
万宝盛华大中华区

让雇佣和保留员工变得容易起来

当越来越多的企业意识到古人“欲得天下者，必先得人”的重要性，把“智力资本”作为竞争主力时，市场对员工的诱惑也越来越大，不断攀升的员工流动率成为企业发展面临的最严峻的问题，企业开始为员工明日的去向而感到不安。

或许很多企业还有过这样的遭遇。费尽周折挖角进来的，行业内才华出众的高手，企业把他当作“全才”一样供起来，付出超出企业实际预算好几倍的待遇，把企业核心业务的一部分委托给他管理，他不但没有使公司的业务起色，不到一年的时间却选择离开了公司，整个公司的计划又要卷土重来。后来企业才发现，他的建树是在技术领域而非业务管理。

其实，这一切都可以发生改变。

只要雇佣和选择正确的人，确定员工应当扮演的特定角色，企业就能让员工整体的创造力、热情与才能淋漓尽致地发挥出来，变成企业的业绩高手。

只要在人才短缺的背景下，迅速地了解人才，迅速地判断这些人才是否是企业所需要的人才，并确保把他放在合适的位置，使组织的每个成员拥有一致的价值观，聚集于组织的整个发展战略上，一起推动企业实现规划目标，就能创造出区别于竞争对手的竞争优势。

只要打造“以人为本”的组织，保证每个员工拥有美好的远景，并从内心深处真正地关注您的员工，关注他们的成长，身体力行地去影响您的员工，给员工创造一个集事业、待遇、情感三位一体的大家庭，就能从员工那里得到持久的永恒的人力资本回报。

接下来我想要和大家分享，我们在人力资源领域多年积累的切实可行的经验：在中国有效雇佣的十个步骤；如何应对岗位需求的变化；在保留人才上，如何注重非货币因素的积累，提高员工的归属感……这些都可以让雇佣和保留员工变得容易起来，使组织集中于核心业务的经营，在激烈的竞争中应对自如。

最佳面试十步走

如何化解员工高流动率对企业发展的制约？一种“正本清源”的解决方法是：从面试开始，就播下保留人才的“种子”。

与其困扰于员工高流动率对企业发展的制约，不如从面试开始就播下保留人才的“种子”。

高流动率掣肘企业发展

招募合适的员工，保留具有潜力的高素质人才，储备未来的领导人，这些任务在任何国家都是难题。而那些跨国公司会发现，这一难题在中国显得更为棘手。万宝盛华一项针对全球33000家雇主的调查显示，中高级管理人才的职位空缺在中国比其他国家都更难填补，由于求大于供，现有员工的“跳槽率”正在上升，在管理层级别，这一流动率比全球平均水平高出25%。¹

中高级管理人才稀缺与高流动率可能威胁企业的利润底线：招募新员工在成本、时间和商业效率上远高于员工的保留。替换一个业绩表现普通的员工，企业往往要花费90%的原员工薪资成本；而替换高业绩员工将花费300%到2000%的成本。²一家在华的全球性制药企业的首席运营官就曾表示：“如果你无法保留你的员工，你就会陷入为了招募并培训新的人选来替代离职员工的死胡同中，那时你就只能想着如何先保持住现有业务的规模，而谈不上发展了。”

选择正确的人员

怎样才能保留那些对企业发展至关重要的人才？事实上，从面试这一最初环节开始，我们就已经在为该候选人将来的流动与否种下了“种子”，面试时如果不清晰、深入地互相了解，员工会在进入公司后大失所望而很快离开；而员工如果认为自己过于胜任或完全不胜任新岗位也会造成其短期内再次流动。

而对于企业来说，诚如一位在华跨国化学公司人力资源部总监所指出的：“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清楚的候选人，或者是吸引到一些对于他们想要加入公司的文化和价值观一无所知的候选人。”

要做到选择正确的人员，企业深入结构化面试是必要的，测评则可作为辅助性的工具：

在面试时开诚布公：通过深入的面谈，用人企业将他们的整体招聘期望向候选人介绍，描绘未来的企业是如何的，介绍公司的文化和价值观，并进一步确认他们是否符合公司的期待。有一点格外重要，就是介绍的时候要实际情况相符。员工会因为实际情况不符合面试时建立的期望而离开。企业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，更要了解他们的价值观和动机。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。

运用中国的文化特点：在华企业需要考虑到“温良恭俭让”、“谦谦君子”等儒家思想的影响，耐心去了解候选人的真正想法。因为许多中国员工并不直接表达他们的感受。正面交锋应当避免，咄咄逼人的面试方式只会适得其反。而在面试时除了筛选和外方经理面谈外，中方经理的面试是不可缺少的。

通过寻找具有快速成长特性的候选人：对候选人进行基于胜任能力和行为的测评，可以很好地协助候选人与职位的匹配程度和他们的发展潜力。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员工工作的成功率。最近的一项研究表明这会提高45%准确性。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。

在中国有效雇佣的十个步骤

为了从根本上解决员工流动的问题，从面试开始就播下保留人才的“种子”，企业和雇主可通过“有效雇佣的十个步骤”进行人才招聘计划：

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。

在十个步骤中，第1、2、5、8四个小点常被企业忽视，建议企业在招募计划中可留意招募计划进程中的控制点，准备一份公司介绍，并对人才市场有所了解以及在招募的过程中加快速度在一天内及时把结果反馈给候选人，这样可以提高雇佣的有效性。

参考资料：

1、Society for Human Resource Management, "2005 Human Resource Trends in China"

2、Grant Burley, "Battling Retention Deficit Disorder," Managing Information Strategies Asia, 1 August 2005

“个人魅力”与“企业磁场”

在“铁饭碗”概念早已过时的今天，中国员工对企业的归属感仍然存在，问题在于如何唤起。

员工跳槽，作为企业负责人的你是什么反应？竭力挽留？还是很轻松地认为“没有关系，应该能够找到合适的替代人员”？

我们针对全球33000家雇主的调查显示，中高级管理人才的职位空缺在中国比其他国家都更难填补，由于求大于供，现有员工的“跳槽率”正在上升。在管理层级别，这一流动率比全球平均水平高出25%。¹一般来说，替换一个业绩表现普通的员工，企业往往要花费90%的原员工薪资成本；而替换高业绩员工将花费300%到2000%的成本。²

事实上，调查显示中国员工的归属感指数远远高于其他国家。从传统角度看，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，即使是在“铁饭碗”的概念早已过时的今天，这种情感仍然存在。

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某些共同的想法和信心，他们工作更努力、更稳定、更容易让客户满意、对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。

跨国公司往往拥有较完善的机制以凝聚员工归属感。相比而言，国内的企业，尤其是不少民营企业，在这方面还处在起步阶段，甚至仍是空白。因此，使员工获得完全的归属感，在公司内部建立相应制度，从而形成强大的留住人才的“企业磁场”，应当成为这些企业及其领导者们首先要解决的重要课题。

我们建议企业建立一套切实可行的完整解决方案，来帮助企业改善对员工的吸引力、归属感和保留率。这一方案包括五个方面：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。企业要把这五个策略步骤视为一个缺一不可的整体解决方案。忽略任何一个策略步骤都将大大地削减整套方案的有效性。

在这一过程中，企业负责人这一角色十分重要。对于不少中国企业来说，在发展初期往往是依靠“老板”的“个人魅力”吸引住一批人才共同“打江山”。然而这并非长久之计，要想企业拥有长久的生命力，更好地招募和保留优秀的专业人才，除了上面提到的制度建立外，有三大策略供这些企业领导参考。

策略一：让员工清晰地看到企业发展全局

万宝盛华旗下子公司Right Management进行的一项调

查显示，“将员工的工作目标与企业的商业追求相挂钩”，对员工的归属感会产生最积极的影响。

要达到这一点，企业领导需要帮助员工了解他们的工作与公司商业追求之间的联系。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，同时准确解释公司策略，让员工清晰“看到”企业的发展全局，明确自己在企业发展过程中的角色和作用。这总会激发员工巨大的热情，我们发现邀请员工出席上一级本地或全球管理层会议，往往比加薪对他们吸引更大。

策略二：身体力行，为员工树立榜样

中国员工对领导者有较高的期望，他们更接受“身体力行”、能“胜任”的领导——在宏观层面上，领导需要成为战略家，同时也能在微观层面上进行管理。员工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。

如果你是一个习惯远程“遥控”，希望给了指示就能“Hands-off”(放手)让员工执行的领导，对不起，你恐怕不适合在中国当领导。如果你试图将那些强调分权、直接和咨询式的西方商业运作和管理方法搬到中国，员工可能更容易造成压力和挫折感，那你恐怕也无法成为一个最佳雇主。简而言之，要在中国当好老板，你不仅要能“说”，还要能“做”。这种“说”与“做”的统一甚至可能需要在很微不足道的事件上。比如办公室有杯子打翻了，员工看在眼里却不去清理，认为这应该是清洁工的工作。这时候，老板就要以身作则去动手清理，让员工看到老板有这样的习惯，由此建立相关的工作惯例。

策略三：确保及时、持续地反馈

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。一家在华全球性电气公司工程部高级经理曾对我说过：“因为中国员工的工作方式……同时给予员工及时的反馈，这比起世界上的其他地方都要重要的多”。

定期进行绩效评估，如在员工任职满三个月的时候，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。这种绩效评估应该尽可能的公开、公正。Right Management进行的调查进一步证实，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。

参考资料：

1. Society for Human Resource Management, "2005 Human Resource Trends in China"
2. Grant Burley, "Battling Retention Deficit Disorder," Managing Information Strategies Asia, 1 August 2005

现代版“田忌赛马”

时下，为了解决人才短缺的问题，企业需要找到一种正确的人才组合去完成经营使命。

岗位要求变化带来的人才短缺

中国经济在由劳动密集型产业向技术密集型产业和资本密集型产业方向转变的同时，也在重新塑造着适合其发展的中国人才市场，相对应岗位的需求也提出了更高的要求，最有代表性的就是银行业和汽车行业。

外资银行在华的发展塑造了新的岗位需求，使一些岗位的任职资质发生了很明显的改变。如随着银行信贷风险管理体系的建立，对现有的信贷人员提出了更大的挑战。一个合格的信贷人员，不仅要具有扎实的银行业务知识和专业知识，还要熟悉信贷政策和有关的法律规定，对贷款项目的风险性有很强的逻辑分析能力和判断能力。

同样在人们关注度比较高的汽车行业，为了打造在该领域的创新优势，研发的创新思维成为企业追逐的一个重要目标。每个企业都渴望创新，靠机敏敏捷、富有创新思维的研发人才来获取竞争力。汽车研发岗位任职资质也不再仅注重于专业知识的要求，而是更侧重于对工作中会导致杰出绩效表现的创新能力和、自我提升能力等软性任职特质的要求。

然而，当下的中国人才市场是供给与需求严重脱节，现有的人才并不能满足市场对新技能和新技术资质的要求，市场呈现出普通人才过剩、高端人才紧缺的现象。一方面是不计其数的求职者难以找到满意的工作，另一方面是企业高薪聘请却招不到合适的人才。

调查并重新设计工作岗位

由于人才需求与供给存在着很大的差距，具备新技能和新技术资质的人才少之更少，甚至有些领域还处于真空地带，需要引进外籍的专业人才才能填补空缺。为了获取与业务发展需求相匹配的人才，导致了企业间越演越烈的“人才争夺”。

面对岗位要求的转变，企业或组织简单地以更高的薪资、更高的职位去吸引人才，显然不是明智之举。据万宝盛华2007年人才短缺调查显示，从中高级管理人员到技术人员各个层次都存在着人才短缺现象。若企业以更高的薪资来吸引不同层次的运作人员，显然需要投入比以前高出很多的商业成本。

“良将用兵若良医用药，病万变，药亦万变。”一边是企业对岗位需求的“变”，一边是难以在短期内发生改变的人才供给。脱节的需求与供给，需要企业和组织站在人力资源战略发展的高度，调查并重新设计工作岗位，整合现有的资源优势，减缓市场人才短缺对

企业经营发展带来的冲击。

古有田忌赛马的故事，其实是一个整合现有资源进行竞技而获胜的故事。时下，为了解决人才短缺的问题，企业需要从整个人才群体的供给状况出发，分析总体人才需要，找到一种正确的人才组合去完成企业的经营使命。

企业的人力资源管理层在这一管理活动中，可以根据执行工作所需的资质、技能、能力和经验及对公司业务的战略价值，细分各岗位角色。如银行信贷人员，企业可以根据其在企业业务运行的重要性，按职能细分为个人抵押业务高级信贷分析师、信贷审查、风险控制等银行领域专业技术类职位，共同完成企业信贷领域的经营使命。

针对高需求岗位，人力资源部门可以根据市场人才结构状况和企业发展需求，减少高需求岗位的非必要性工作量，强化其在核心职能的时间投入成本，从而提高组织的运作效率，进而达到只需要雇佣两个员工就能完成原来三个员工完成的工作任务，降低高需求岗位的人才需求总量，缓解人才短缺给企业运作带来的压力。例如，在美国，注册护士（RN）非常紧缺，美国卫生保健机构确认了注册护士工作中不需要护士技能元素的那部分，并把这些技能元素交由能够胜任护士技能的人员代劳，同时注册护士们可以将更多时间花在仅需她们技能的工作上，大大地提高了整个组织的运作效率，减少了市场对注册护士的大量需求。

通过分析高需求的岗位以及确定这些岗位中哪些方面可以重新设计，把高需求的岗位人才从繁杂的工作程序中解脱出来，使他们接受更大的挑战，优化企业的资源组合，企业的运作效率也会得到显著提高，同时也会帮助企业更好地完成经营使命。

企业契约论

如何安全渡过一年一度的集体跳槽期。

每年的八、九月份，多是集体跳槽的潜伏期，因此很多企业的人力资源经理希望把年终奖放到年后三月份，避免企业受到很大的影响。但去留的决定权还是掌握在员工手中，准备跳槽的员工早就找到了新的雇主。企业往往在年后有这种感觉：发了年终奖，人又走了，竹篮打水一场空。

面临着这一时段的人才外流，企业经理和人力资源经理在吸引人才方面应该采取什么样的措施来填补空缺？更好地吸引和保留人才呢？从企业长远的发展战略来看，企业在人力资源战略上不仅要加强企业物质激励，更应该换个方向行走，注重非货币因素体制的建立，实现两者的良好结合。

亚洲首屈一指的IT企业，在企业内部发挥自觉地相互信任、相互鼓励的“共好”精神，实现了企业从代工向品牌转型的完美过渡。

在企业物质激励上，一样可以发挥这种“共好”精神。企业可以尝试让中高层管理者参与自身以及下属报酬制度的设计与管理，明确其对自身以及下属团队价值的评估，把薪酬制度的激励性、公开公平性发挥到极致，促进中高层管理者与企业之间的相互信任。

同时，在年终奖的设置上，应该和企业经营状况正相关，进行关联性的调整。若公司在今年的经营业绩较上年有一定幅度的提高，可以给予员工适当的反馈，适度调整年终奖的发放，并让员工得知追加年终奖的由来，员工的归属感和忠诚度也会得到提高。或者，采用内部员工持股计划，让员工持有企业内部的股份，参与公司的财富分配。

通过这种“共好”精神，建立企业和员工之间的“心理契约”，实现员工对企业责任的理解和期望以及员工对自己责任的理解和期望，在企业 and 员工之间建立一个相互信任、共同发展的愿景。

“每天早晨我都抱着愉快的心情回到办公室”，大家可以体会《我看英特尔》一书作者心底的感受，在他的心幕中映射的是一个充满希望和憧憬的企业发展前景。尽管当时英特尔正在经历决策与经营上的痛苦，放弃作内存而投入前途未卜的CPU业务。但这个艰难的转型对于员工而言，有着不同意义上的理解。这应该是国际性企业吸引和保留员工的真谛所在。

每一个人都有把事情做好的愿望，只要你给他一个合适的平台，便是对他最大的尊重。在企业非货币因素体制建设方面，需要肯定人的主观能动性，以人为本，承认每个人都会有意识追求自身价值。在重视有形报

酬即物质奖励、晋升机会的同时，也要注重无形报酬即胜任能力、责任感、成就感、团队影响力等自我满意度的建立。这些需要企业采取一整套综合性的办法来解决，尤其在企业的工作文化塑造上。

企业可以采取个人职业规划发展与企业发展相协调的发展思路，采用内部晋升制，给与员工职业发展的机会。企业的人力资源管理部门，结合企业所处发展阶段对人才的需要，给予个人或技能的评估，并及时把结果反馈给员工，让他们对自己有一个明确的认识。能胜任上一级别的人才可以给予提拔，最大限度地利用员工的整体素质和现有技能，通过信息的传递使关键人才关注自身的发展，完善其职业发展规划。同时企业也可以为员工设计适合其个人特点的职业发展计划，提供完善的培训方案或者轮岗计划，帮助他们理清职业发展的思路，让他们看到个人在组织中的发展方向和远景。

在吸引关键人才方面，企业应该寻找与企业价值观相匹配的候选人，提高雇佣的有效性。建议企业对候选人的综合素质进行评估，提高候选人与企业所需职位的匹配度。企业在进行对外招募时，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。

这种吸引人才的方式，在注重个人价值认可的基础上，更注重员工归属感和满意度的建立。对于引进的人才，企业可以鼓励他们更安心于本职的工作，而不至于去谋求报酬高而不符合个人职业价值观的岗位，从而降低了组织失去关键人才、接受不良管理者的风险。所以企业在招募人才的时候，不妨换个方向行走，在企业 and 员工之间建立“共好”的心理契约。

跳出盒子思考

高管的频繁跳槽成为企业组织面临的最大挑战，令雇主和企业担忧。

在与多个行业客户接触的过程中，我们发现他们都面临着如何找到并保留合适高级管理人才的问题。高管的频繁跳槽成为组织面临的巨大挑战，令雇主和企业担忧。然而这种现象的发生，往往是企业在找人的时候，就把自己筐在一个盒子里，没有根据企业的发展做好准确的定位。最近我们接触到的一个案例就颇具代表性。

同一职位一年内换人三次

一家大型的全国连锁餐饮集团，正处在快速发展时期，目前在国内已拥有近30家的直营餐厅，近5000名员工，且每年连锁店都在以高速增长，在国内已经形成一定的规模和品牌知名度。根据近期的战略规划，企业需要招募一位人力资源总监，重组原有的组织系统，从而适应前所未有的变化，更好地推动集团国际化的进程，帮助企业发展为国际化品牌。

但是在一年内，招募进来的人力资源总监换人三次。对企业发展的影响可想而知，不但没有推进业务的进展，反而对集团的发展方向和运作效率产生了不利的影响。企业也感到很困惑，究竟是哪个环节出现了问题？是企业对候选人的吸引力不够吗？

经过深入调查和对职位的诊断，我们发现企业在前期的招募过程中，由于人才匹配环节出现了问题，企业在国际化发展道路上，对候选人的定位过于苛求国际化，而忽略了其他因素对该职位的影响。以致招募进来的人力资源总监不能很好地了解具有浓郁民族特色的企业文化，难以融合企业的价值观，难以找到适合企业战略发展的正确方法而选择离职。

重视盒子外的因素

针对这个案例和有着同样经历的企业，在选人的时候，应该跳出盒子思考，重视盒子外的因素，不要针对国际化的发展战略，就把自己束缚于一定要拥有国际化工作背景的候选人，应该从多种角度来把握这个职位在企业的真正定位。

首先，从企业的核心经营理念来说，对于企业所在的特殊行业——餐饮行业，有着自己的特殊性。诸如西餐和中餐在经营方式和管理上有着很大的差异，西餐餐饮管理节奏比较快，连锁店的店员配置数量比较少，更加注重高效、休闲，而中餐讲究色、香、味，注重的是饮食活动过程中的饮食品质和情感活动。

对于一个有着民族特色的餐饮企业，需要的是一个对中国餐饮文化和国际化经营操作理念有着明确市场定

位的人力资源总监。能够胜任的候选人必须能够准确把握企业餐饮文化的内涵，对民族餐饮经营模式有一定的认知广度——能够观察各种盈利因素之间的关系及他们和企业定位之间的联系，了解企业的盈利模式、消费者的消费方式以及消费趋势的变化，新市场的经营模式、员工配置、品牌吸引力塑造，并能对现实状况做出准确的判断。

而上三任具有大公司、国际化背景的人力资源总监，不能胜任的关键则是缺乏中西方餐饮文化的融合能力。若只对西方餐饮有研究的人力资源总监，很难找到适合自身战略发展的正确方法。这种能力的判断可以参考候选人的主要成就，分析他如何取得这些成就的，其显著的管理特征包括组建团队、员工激励以及清除妨碍团队达到预期目标的能力。

其次，针对一个与企业经营命脉息息相关的职位，怎么从最根本找到企业所需要的人，保持他在企业的长期发展呢？在与候选人面试的过程中，从个人职业价值观与企业价值观相契合的角度出发，与候选人就企业目前的营运状况和未来的发展进行开诚布公地交流，了解候选人选择企业的真正动机和价值观，这是有效促进候选人与企业之间长期合作的关键。

价值观是否匹配取决于候选人他自己拥有的个性，他能够识别企业在国际化道路发展上正在发生的变化，是否有兴趣对正在发生的变化做出挑战，这些可以看他对成功的驱动力以及不确定风险的鉴别能力。因为组建组织系统需要人力资源总监做很多平衡工作，平衡诸多的领导者、管理者和多个职能部门，确定新市场复杂商业因素与盈利模式相结合的能力，找出一些看似不相关因素的联系。

企业在找寻高管时，从以上角度去分析，就能发现盒子外哪些因素孰轻孰重，找到所需人员的准确定位。能够胜任该企业人力资源总监具有的重要资质——能够准确把握企业餐饮文化内涵的认知广度，对企业国际化发展有着准确定位的能力，有着组建组织系统的经验，对成功有着很强的驱动力——而非国际化的工作背景。

万宝盛华：满足您所有招募及管理需求

我们做什么

人才

从公司首席执行官到基层职员。从长期职位到短期派遣；从金融领域到工业领域。Manpower和Manpower Professional为所有类型的行业和技能寻找从高端到基层职位的最优秀的员工。

通过Manpower和Manpower Professional以及我们集团下属的Right Management顾问公司，我们能向您提供更多样性的培训和发展解决方案。我们屡获殊荣的在线培训系统已经成功地帮助全世界范围内900万职业人士提高了自身的技能水平。目前在我们的Training and Development Center“培训与发展中心”上拥有超过4,000门课程，有超过25万名学员正在学习相关课程。

培训

人力资源服务

招募服务、筛选服务、测评服务、面试服务。我们具备一系列的为客户度身定做的人力资源解决方案，以此来帮助您减少在招募过程中所花费的时间和金钱。

外包

为客户度身定做的管理项目、技术解决方案、商业规划、内部审计和税务审核以及财务和会计服务、招募过程外包服务。以上这些是万宝盛华和我们集团其它下属公司：Manpower Professional, Jefferson Wells 和 Right Management 所提供的专业服务的一部分。

人力资源咨询、研究调查与诊断、比较评估、人才结构规划、职业生涯转换、各行各业的组织结构咨询服务。以上这些服务均可在万宝盛华、Manpower Professional 以及 Right Management 公司和 Jefferson Wells 公司等我们集团下属公司的配合下获得。

咨询

请浏览我们的网站上『研究中心』，获得更多研究著作

浏览：www.manpower.com.cn