



新视角

# 全球人才短缺： 雇主品牌何以举足轻重



Manpower®



## 本文重点

- 尽管全球经济陷入衰退、雇佣前景跌入数十年来的低谷，雇主们仍在一些关键领域面临人才短缺。
- 如从现在开始关注雇主品牌并加强对拥有稀缺重要技能的人才的吸引，企业将在人才市场中获得长期竞争优势，并赢得一席之地。
- 建设雇主品牌决不能忽视企业弹性员工。

更多万宝盛华远见卓识观点，请浏览万宝盛华研究中心  
[www.manpower.com.cn](http://www.manpower.com.cn)

万宝盛华公司 (Manpower Inc.) (纽约证券交易所股票代码: MAN) 位列《财富》全球500强第413位，通过其全球82个国家或地区4,200家分支机构为各类型的企业提供人力资源服务。更多信息，请浏览  
[www.manpower.com.cn](http://www.manpower.com.cn)

# 全球人才短缺：雇主品牌何以举足轻重

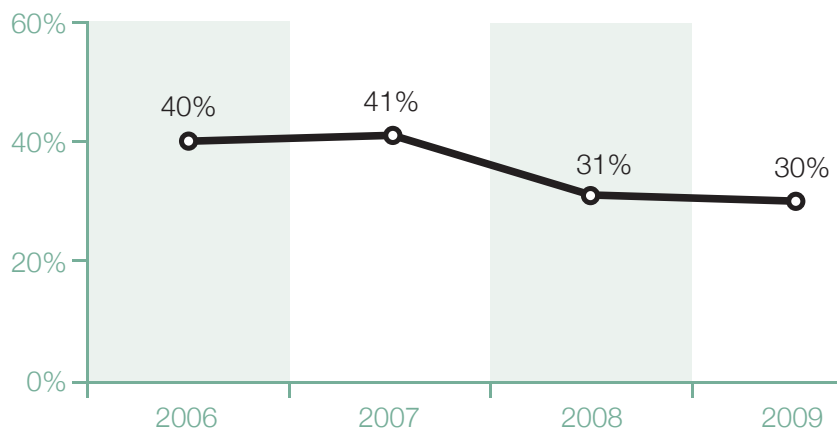
万宝盛华2009年度人才短缺调查显示：全球性人才短缺仍是世界各地雇主们面临的普遍而迫切的难题。尽管全球经济陷入衰退、雇佣前景跌入数十年来的低谷，雇主们仍在一些关键领域面临人才短缺。即使企业整体上削减了招募人数，他们仍在搜寻人才以填补关键职位的空缺，然而他们却发现难以找到职位所需技能与工作经验完美结合的人才。因此，雇主在等待直至找到符合要求的候选人。举例来说，目前日本和印度有大量的信息技术(IT)专业人员在寻找工作，但这两个国家的雇主们仍抱怨难以找到合适的信息技术(IT)人才填补职位空缺。原因在哪里？因为企业需要的不仅仅是拥有信息技术(IT)学位、证书及编程技能的人员，他们更需要具备合适管理能力及商业知识的人才，而寻找这样的人才却并非易事。<sup>1</sup>

毋庸置疑，一旦经济复苏，持续的人才短缺将愈演愈烈，企业会发现他们将比以往任何时候都更难吸引并保留拥有关键技能的人才。此外，企业对技能的需求也正变得愈加详细和精确。如在美国，金融与会计类人才总体或许并不短缺，但对于拥有某些特定技能的人才却并非如此。很多企业发现很难找到精通复杂的债务重组、法务会计及国际会计的专业人才。随着更多的美国企业开始施行《国际财务报告准则》(IFRS)，他们却发现难以找到在这方面拥有实践运用经验的人才。<sup>2,3</sup> 其他许多领域也面临着和财会金融领域相类似的专业技能人才短缺。这就是为什么雇主

品牌在当前显得尤为重要：企业必须传递明确的价值主张，以吸引那些拥有关键技能的人才，从而获取竞争优势实现战略目标。

一方面许多国家的失业率逼近或升至历史最高纪录；而万宝盛华对全球33个国家和地区近39000名企业雇主的调查结果却显示：技术工匠、销售代表、技术人员及工程师仍是全球范围内最难填补的职位空缺。虽然人才短缺在一定程度上得到了缓解，但远未达到预期的程度：30%的受访雇主表示由于可用人才的短缺，他们在寻找合适员工填补关键职位空缺方面仍存在困难（参见下表）。这一比例相较2007年的41%有所下降，但与经济危机爆发前的2008年同期相比则维持在同一水平。找工作的人更多了，但并非都拥有雇主需要的技能。

寻找合适的员工：全球在填补职位空缺方面存在困难的雇主比例



来源：万宝盛华

# 全球调查概要

正在招募：33个国家或地区受访企业雇主们认为最难找到合适员工的十大职位分别是（按填补的困难程度）

- 1 技术工匠
- 2 销售代表
- 3 技术人员  
(主要是生产/运营、工程及维护保养方面)
- 4 工程师
- 5 管理层/高级管理人员
- 6 会计/财务人员
- 7 工人
- 8 生产作业操作工
- 9 秘书、个人助理、行政助理、  
办公室职员
- 10 驾驶员

各个国家或地区面临的人才短缺状况不尽相同。举例来说，日本、澳大利亚雇主们面临的人才短缺问题相比英国、法国和美国更为严峻。在日本和澳大利亚分别有55%和49%的雇主表示在寻找合适员工填补职位空缺方面存在困难，而这一数字在英国、法国和美国则分别为11%、18%和19%

（参见下表）。相较2008年调查结果，中国香港、挪威、捷克共和国及新加坡的人才短缺状况一定程度上得到了缓解，中国香港和挪威表示难以找到合适员工的雇主比例分别下降了24个和21个百分点，而这一数字在捷克共和国及新加坡均下降了20个百分点。相反，人才短缺却在一些国家或地区愈演愈烈：表示难以找到合适员工的秘鲁雇主的比例上升了28个百分点，而在墨西哥和哥斯达黎加，该数字则分别上升了16个和14个百分点。

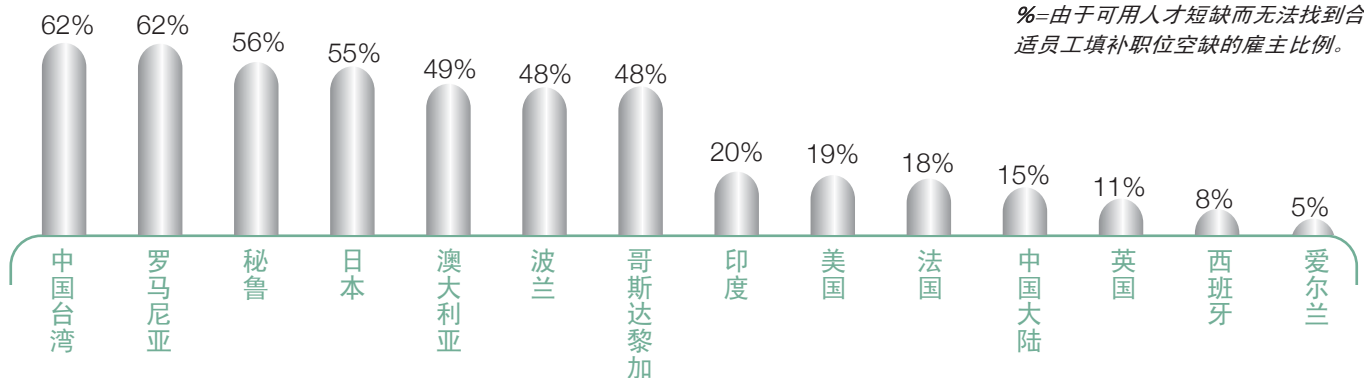
技术工匠如电工、管道工、木匠等连续第二年位列最难填补的职位空缺榜首。类似的，资深销售代表的需求仍持续旺盛（参见左图）。

这些数据或许传递了一个重要的结论：经济不确定期，雇主们必须艰难地平衡人力资源管理的各个方面：短期内他们必须控制成本，但又不能以牺牲对关键人才的长期吸引力为代价，因为这些人才将为企业提供未来发展真正所需的竞争优势；各个国家、各行各业都需要这样的人才，因此招揽这些人才的竞争也将愈加激烈。目前为止，极少有企业能在两者之间取得平衡，或更全面的掌握人才管理之道。《经济学人》(Economist)杂志在近期的一篇文章中写道：当前的衰退揭示了极少有企业真正通盘审视过自身的人力资源策略。

全球经济迟早会复苏，也将使劳动力市场面临更大的人才压力。而对核心人才需求的持续增长必将加剧这一压力。这一趋势不可避免，因此，企业必须从现在开始行动起来制定并执行能吸引、保留并激励最优秀潜在员工的人力资源策略。<sup>4</sup>

## 人才短缺：影响较严重及较轻微的国家或地区

%=由于可用人才短缺而无法找到合适员工填补职位空缺的雇主比例。



来源：万宝盛华

# 打造富于吸引力的雇主品牌

对任何组织而言，人才吸引策略应从打造富于吸引力的雇主品牌开始，使企业成为吸引人才的磁石。雇主品牌对员工而言就是身份识别的象征，并能够回答这一问题：“为这家公司工作会是什么样的？”就像人力资源专家利比·萨坦(Libby Sartain)和马克·舒曼(Mark Schumann)解释的那样：雇主品牌是企业对员工的“情感承诺”并以此维系雇佣关系，而员工会实践企业对于客户的商业承诺，以此作为回报。<sup>5</sup>

雇主品牌体现并强化了组织特有的价值观、特质及风格，从而使得企业区别于其竞争对手。雇主品牌体现了组织的价值观及文化，因此任何企业的雇主品牌都应是独一无二的。如芬兰的手机制造商诺基亚以其尖端在手机设计和实用便利性而著称。它强调“诺基亚致力于创造人际沟通的创新渠道及对人们重要的东西”，这就是在强化其品牌特质。诺基亚会询问潜在员工：他们是否愿意身处“移动网络变革的核心”，并成为这个拥有“活跃、开放公司文化的全球组织”的一份子。<sup>6</sup> 诺基亚清晰而明确的传递了这一讯息来吸引与其价值观相符并拥有某些特定技能的候选人。这也暗含着那些喜欢慢节奏、高度规范化的工作环境的人并不适合诺基亚的企业文化。这一方法在诺基亚行之有效，但并非对其他企业也同样适用。建设雇主品牌并没有统一标准的方法。

雇主品牌建设的关键应从鉴别那些维系雇主和雇员情感关系的组织特性开始——这些特性使员工乐于在公司工作并从中获得成就感，并激励员工达成公司使命。换言之，就如同人力资源专家塔米·埃里克森(Tammy Erickson)解释的那样：雇主品牌是那些让最优秀员工感到骄傲的企业特质。<sup>7</sup>

想要鉴别真正重要的组织特性，直接与雇员——尤其是最优秀的员工——沟通不失为一个好方法，问问他们选择为公司工作的首要理由是什么？他们最喜欢公司哪些地方？例如，问问全球饮料巨头可口可乐的员工，他们会告诉你可口可乐代表着“激情四射、独一无二、充满挑战”的品牌特质，他们的工作“使人们感到快乐并充满活力”。<sup>8</sup> 诸如此类良好的雇员口碑能成为强大的招募工具。同时至关

重要的是，当那些积极上进的员工表达对公司的失望时要格外关注，因为通常他们会指出公司哪些地方并未信守对于员工和客户的承诺。

*雇主品牌建设的关键应从鉴别那些维系雇主和雇员情感关系的组织特性开始，这些特性使员工乐于在公司工作并从中获得成就感。*

雇主品牌必须维持其一贯性，但这并不排斥产品营销专家们笃信的“市场细分”理论。对于雇主品牌而言，其“产品”就是为某一雇主工作的经历，而面对的“市场”则是拥有不同技能、形形色色的现有及潜在员工。或许企业希望定制个性化的讯息从而提升不同员工群体的归属感，但这样的讯息必须保持其一贯性并有助于巩固整体的雇主品牌。

举例来说，苹果电脑公司(Apple)会针对特定的候选人群体传递不同的招募讯息。在招募工程师时，苹果会传递“我们正在寻找极富创意的工程人才来设计并开发苹果公司革命性的产品”。而为了招揽一流的销售人才，则会传递“苹果诚邀富于激情并拥有丰富产品知识的人才加入我们，向全球用户传递苹果体验”。<sup>9</sup> 虽然讯息的表述各有不同，但却与公司整体的使命、价值观及文化一脉相承。

# 为品牌注入生命力



每个市场营销人员都明白：强大的品牌应不仅仅包括吸引人的品牌口号和标识。消费品牌必须真正体现产品或服务体验的本质。对于雇主品牌亦是如此：它必须能够真正体现员工在企业工作的意义。员工愈是能体会到企业认真关注价值主张对员工的意义，企业雇主品牌也会更为强大。

因此，从招募到离职，员工和雇主的每一次接触对组织而言都是加强雇主品牌核心内容的机会。<sup>10</sup> 领导力及管理层面沟通、奖励及表彰项目、职业发展机会、企业社会责任计划及日常的人力资源管理及沟通都应被用于加强雇主品牌建设及提升员工归属感。值得关注的是，盖洛普 (Gallup) 调查显示：入职六个月后新员工归属感会大幅下降，因为他们开始意识到目前的工作体验并不如先前承诺的那样。<sup>11</sup>

同样重要的是牢记以下一点：雇主品牌建设不应仅包括长期雇员。对几乎所有的企业来说，拥有熟练技能的派遣及外包项目员工、第三方咨询顾问以及合同供应商，组成了一个庞大且重要的人才输送渠道。事实上，弹性员工目前约占全球劳动人口的20%，其中包括在很多重要的技能领域拥有最优秀技能并极受雇主青睐的人才。万宝盛华的研究显示：用工企业在激励和提升弹性员工效率中所起到的作用远大于其实际雇主（人力资源公司或派遣机构）。<sup>12</sup> 绝大多数人力资源主管们理所应当认为提升派遣员工的归属感是其供应商（人力资源公司或派遣机构）的单独职责，而派遣员工们则表示他们首要的情感归属感是与用工企业建立的。很多时候，雇主们并不考虑弹性员工归属感对企业整体人才策略的重要性，而设定一些规则阻碍弹性员工情感归属感的提升，如不允许他们使用公司健身器材等。

随着人口结构变化及全球化带来的人才供给减少，雇主们会发现争夺弹性员工的激烈程度将丝毫不亚于吸引长期雇员。事实上，调查显示：那些拥有热门技能的咨询顾问及合同员工已经认识到他们在选择为哪个客户工作时拥有绝对主动权，他们完全能拒绝为那些无法提供优质工作体验的企业工作。<sup>13</sup>

*随着人口结构变化及全球化带来的人才供给减少，雇主们会发现争夺弹性员工的激烈程度将丝毫不亚于吸引长期雇员。*

# 雇主品牌建设：谁之责？

从企业管理层开始，塑造良好的雇主品牌人人有责。从C级别（首席）管理层到一线经理，管理者们必须亲身实践用语言和行动为品牌注入生命力。吸引、发展及保留人才对于企业的未来至关重要，因而无法仅靠任意单个部门的一己之力。C级别（首席）管理层应明确指出人才管理是企业的首要目标，必须由各部门共同承担。应由首席人才官CHO (Chief Human Resources Officer) 领导，结合市场及传讯部门的支持，来制定整体化的策略以建设并巩固雇主品牌。

**企业在建设及强化雇主品牌时应具体注意哪些细节？以下是一些必须关注的并与此紧密相关的议题：**

- 组织的成员对公司的愿景、使命及战略目标是否有具体、一致的理解？是否了解若要达成这些目标需要怎样的关键人才？

缺乏对于公司未来方向及实现目标所需人才的统一认识，是无法制定行之有效的的人力资源战略的。

- 您是否清晰地了解什么特质使得企业文化和工作方式独一无二？

是否能预见什么样的人能够在公司获得进一步成长？如企业是否提倡协作的工作风格？如果是，那么您的企业或许并不适合那些喜欢独立工作的候选人。

- 是否有完整的计划及足够的设施来评估并为全体员工创造优质的工作体验？

是否有合适的体系如员工满意度调查等来跟踪员工的归属感？这一体系是否在纳入长期雇员的同时也兼顾了弹性员工？

- 您是否了解提升不同人群归属感的真正动因？

对于不同的员工群体，这些动因可能大相径庭。如对于正在经历老龄化的婴儿潮一代 (baby boomers)，他们或许希望以更灵活的方式来延长他们的工作年限。同样，对于那部分代表着重要技能储备的职场女性来说，她们与其他工作群体的需求也不尽相同。年轻一代的员工（通常将他们称为“千禧一代”或“网络一代”）更青睐与时俱进的工作方式，通常也坚持雇主应践行企业社会责任。企业如何应对及解决这些问题也应成为雇主特质及品牌不可或缺的组成部分。



## 总结

在当前裁员不断、资源有限的时期，反其道而行之并投入精力和资本来制定人才战略，尤其注重强化雇主品牌或许看起来有悖常理。恰恰相反，有效的雇主品牌建设比以往任何时候都更为迫切。企业必须高瞻远瞩，展望危机后必然的经济复苏及随之而来不断加剧的人才短缺。（这对于那些在萧条时期雇主品牌受到严重损害的企业来说尤为重要；虽然剩下的时间不多了，但亡羊补牢，为时未晚。）如从现在开始关注雇主品牌并加强对拥有稀缺重要技能的人才的吸引，企业将能在人才市场中获得长期竞争优势，并赢得一席之地。



## 参考资料

- 1 "Bridging the Gap: Asia Pacific IT Skills Report," Springboard Research, April 2009.
- 2 "Help Wanted: The U.S. has 3 Million Jobs Going Begging," Business Week, 11 May 2009.
- 3 "Midsize CPA Firms Recognize Challenges and Opportunities of IFRS Adoption," www.ifrs.com, The American Institute of Certified Public Accountants, 3 April 2009.
- 4 "Swinging the Axe," The Economist, 29 January 2009.
- 5 "Brand from the Inside," Libby Sartain and Mark Schumann, John Wiley and Sons, 2006.
- 6 Recruitment pages, www.nokia.com, May 2009.
- 7 Conversation with Tammy Erickson, nGenera, April 2009.
- 8 Employee testimonials, www.coca-cola.com, May 2009.
- 9 "Brand for Talent," Libby Sartain and Mark Schumann, Jossey-Bass, 2009.
- 10 "Life After Layoffs," Talent Management Magazine, January 2009.
- 11 "Upend the Trend," Gallup Management Journal, March 2002.
- 12 "Engaging the Total Workforce," Manpower Inc., 2006.
- 13 Ibid.

