

新一轮经济扩张的必然： 跨城市人才流动



Manpower®

人才流动带来繁荣。曾几何时，孔雀东南飞，大量优秀的技术人才、中高端管理人才集聚上海、北京、广州、深圳等中心城市，促进了这些城市的飞速发展。相比之下，新锐城市对人才的吸引力还比较弱。

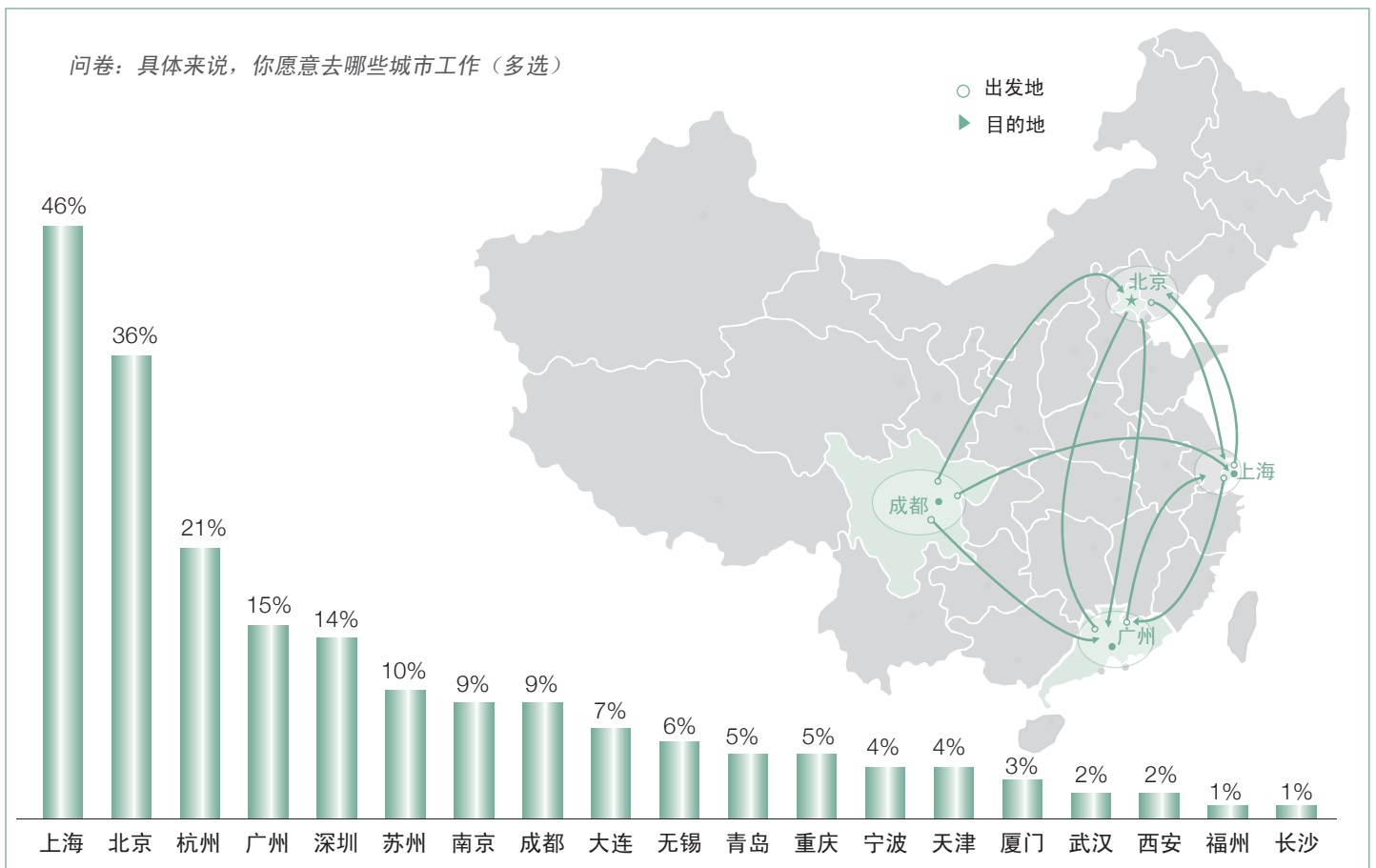
万宝盛华2009年跨城市人才流动调查*发现，在以往跨城市工作经验中，32%的受访者是在一线城市之间流动，25%的是从新锐城市流向一线城市，仅有21%的是从一线城市到新锐城市工作。而在未来跨城市工作意愿中，49%的受访者愿意在一线城市间流动，36%的愿意从一线城市到新锐城市工作，更多的人才还是期望在一线城市之间进行流动。

具体来看，上海、北京、广州、深圳城市的人才主要期望在这些一线城市之间及向周边的城市流动，而成都、重庆、西

安等中西部城市的人才依旧对东部沿海地区充满向往，希望到一线城市或沿海地区的新锐城市寻找机会。其中上海、北京、杭州、广州、深圳、苏州、南京、成都、大连、无锡因为工作机会多，经济发达，以及环境优美成为最吸引人才的十大城市。（图1）

与跨城市人才流动趋势相伴是，中国经济在这轮金融危机中稳健的增长，坚定了跨国企业在中国继续谋取霸业的决心。和以往不同的是，这种投资的力度和方向正在发生改变。中国美商会2009年度“商务环境调查”(*Business Climate Survey*)表明，已有近60%的会员公司进入了中国的二三线城市，同时还有许多会员公司正计划进入这些地区，或是正在研究进入这些城市的可行性。

图1：跨城市人才流动趋势及人才最愿意迁移的城市



来源：万宝盛华跨城市人才流动调查，2009

* 跨城市人才流动调查是万宝盛华（中国）在2009年3月对1070位候选人开展的一项调研，目的是了解候选人在跨城市工作方面的经历、未来流动意愿、原因及工作期望，为企业制定新锐城市人才吸引和内部人才流动策略提供支持。

扩大市场份额、增强市场竞争力是企业在新锐城市扩张业务的主要原因。然而，在向新锐城市的迁移和开拓中，人才存量不足、难以找到合适的人才成为企业最大的痛楚之一。

万宝盛华2009年人才短缺调查显示，25%的成都雇主在寻找合适人员填补职位空缺方面有困难，而上海这一比例仅为12%。在成都，随着房地产、金融和IT行业的发展，很多企业也面临同样的问题，即难以找到如IT研发人员、高级金融分析师、房地产设计以及销售与市场营销类人才，这严重地制约了企业在新锐城市的发展。

因此，如何应对新锐城市因大量人才外流带来的人才存量不足，了解影响跨城市人才流动的因素，吸引优秀的人才到新锐城市，是新一轮经济扩张中必须面临的挑战，推动跨城市人才流动势在必行！

影响跨城市人才流动的因素

在以往异地工作中，最让被访者满意的方面是工作机会、薪资待遇和对长远职业发展带来的帮助，而远离家人的思乡之苦是他们最大的烦恼（图2）。而未来异地工作吸引他们的

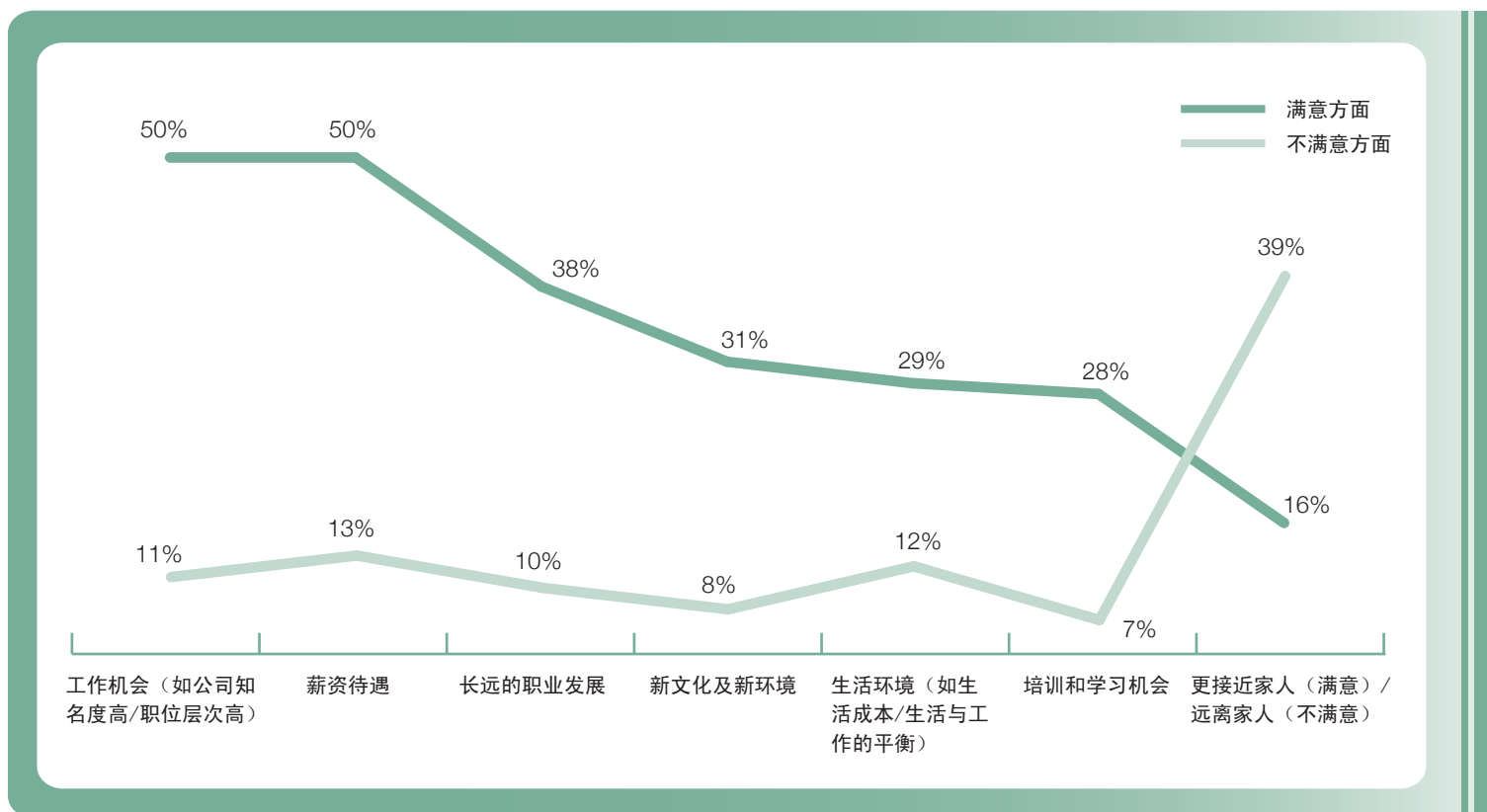
原因仍在于这些因素，且更加注重长远的职业发展，甚至超过了对薪资的关注。除此之外，未来异地工作吸引他们的原因还有“为了更接近家人”，这一比例占到参与调查人数的15%（图3）。

跨城市人才流动与人才所拥有的技能有着必然的联系。万宝盛华2009年跨城市人才流动调查显示，销售与市场、信息技术领域的人才在未来比其他技能的人才更倾向于跨城市工作。且不同技能领域的人才在城市间的流动和当地的优势产业也有着明显联系，财会与金融技能领域人才倾向于迁往上海，信息技术技能人才倾向于迁往北京，办公与行政技能人才倾向于迁往杭州，工程与制造技能领域人才倾向于迁往广州的意愿较其他技能领域更为强烈。

同时，企业缺乏跨城市的人才招聘经验，以及还未建立良好的人才保留机制，也是阻碍人才向新锐城市流动的原因之一。深圳一家房地产企业在新锐城市分公司人员的招聘上，职位描述修改好几次，薪资也多次调整，且面试流程繁琐冗长，令候选人望而却步。

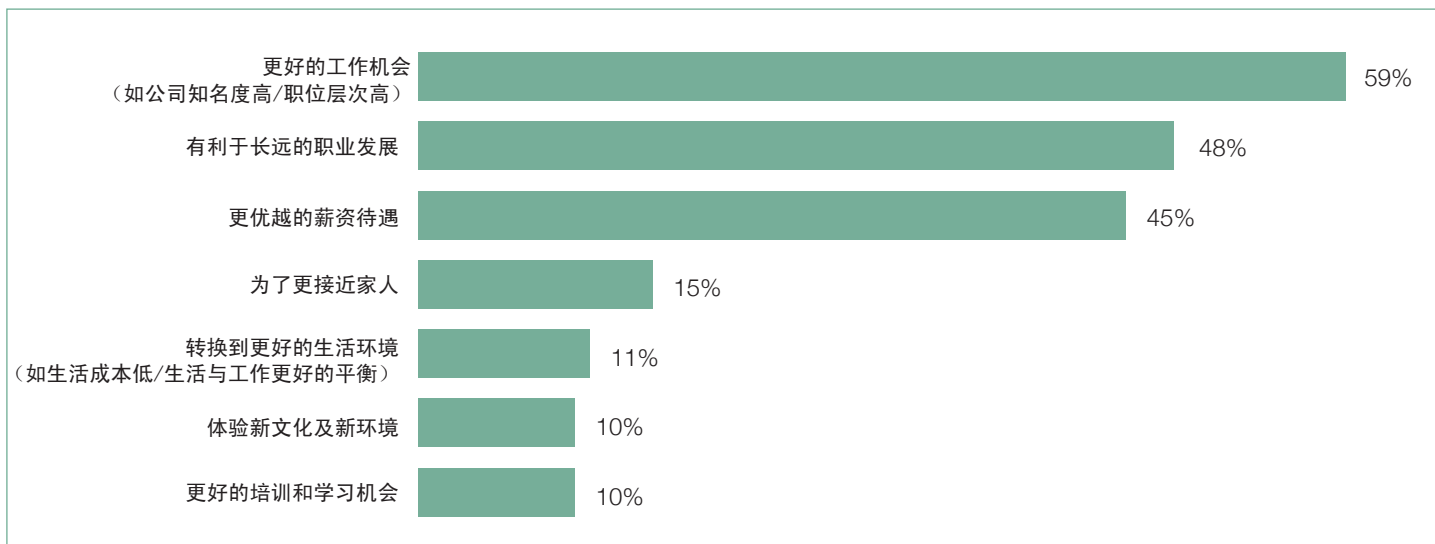
政策不配套也是另外一个重要原因。在跨城市人才流动相关配套措施上，户籍、人事、保险福利制度改革的滞后和不到位，也从很大程度上抑制了人才跨城市的自由流动。

图2：以往的异地工作经历中，您最满意的方面有哪些？您最不满意的方面有哪些？



来源：万宝盛华跨城市人才流动调查，2009

图3：为何您愿意转换工作地点？



来源：万宝盛华跨城市人才流动调查，2009

推动跨城市人才流动

总的来说，把人才吸引到新锐城市，除受职业发展机会、薪酬福利等企业因素的影响外，还受当地人力资源市场发展、个人就业观念及地方政策和制度的影响。跨城市人才流动要进入快车道，需要企业、人力资源公司、个人和政府的共同努力。

破除人才流动的樊篱

改变求职观念突破地理限制：上海、北京、广州和深圳发达城市的就业竞争十分激烈。同一职位，数百、数千甚至上万人争抢。“僧多粥少”的现象影响了个人职业的发展。而新锐城市正在成为企业角逐的重要市场，随着新的企业在此安营扎寨、图谋霸业，职业机会也越来越多。万宝盛华雇佣前景调查发现，即使受金融危机影响，成都地区2009年第三季度净雇佣前景指数为积极的+18%，该指数相比2008年同期上升了9个百分点。

尤其对于有着丰富的一线城市工作经验且遭遇职业发展瓶颈的职场人士而言，不妨放开眼界，着眼于企业在新锐城市快速扩张带来的职业发展机会，从而突破玻璃天花板得到职业生涯的快速提升。对于更多在一线城市搏杀的求职者也是一样，不妨突破地理位置的限制，考虑新锐城市更优越的职业发展机会。除此之外，新锐城市相对较慢的生活节奏，良好的生活环境也为乐活族提供了平衡工作与生活的机会。如杭州、苏州等地环境优美，适宜居住。对于很多回流新锐城市的人才而言，回到自己或爱人的故乡，生活成本低，压力也会降小。

建立跨地区的人才吸引和保留机制：知己知彼，百战不殆。

一家知名信息技术公司的经验颇值得借鉴，该公司在实施新锐城市扩张计划之前，在万宝盛华的帮助下实施调研，先了解8个目标新锐城市信息技术人才的短缺情况，再了解一线城市信息技术人才迁往8个目标新锐城市的意愿，从而策略性地制定网络扩展计划。

同一职位，数百、数千甚至上万人争抢。“僧多粥少”的现象影响了个人职业的发展。而新锐城市正在成为企业角逐的重要市场，随着新的企业在此安营扎寨、图谋霸业，职业机会也越来越多。

除对入驻新锐城市人才信息的了解外，企业还需要因地制宜，优化原有的招募流程，提高招聘效率。在招聘前，对候选人的能力要求和薪资建立合理的期望值，尽量避免职位描述来回修改和招募周期的延长。在招募流程中，务必安排实地体验和面对面的面试，事先建立一系列的行政和后勤支持。如提前为候选人购买往返机票或车票，预订入住旅店等。从面试的安排到最终入职手续的办理，每个环节衔接要紧密、流畅。摒除总部4~5轮的面试环节，安排2~3轮的集中面试，面试反馈控制在一周内，避免优秀的候选人因流程繁琐、等待时间太长而流失。在人员筛选上，深入了解候选人的求职动机，选择文化适应能力强、具有宽广阅历和思路的候选人。

在跨地区的人才吸引和保留上，企业应提供多样化的福利，如住房补助、生活补助、返乡路费和返乡假期等。除此之外，随着新锐城市的快速发展，与一线城市的消费差距缩小，企业有必要建立完善的薪酬评估和福利机制。每年对从

外地迁入人员的薪酬进行定期评估和更新，以提高迁移人员的满意度。当员工因为工作地点迁移而往返于两地时，公司需要考虑提供足够的探亲假期，使他们履行对父母、配偶或者子女应尽的责任。

改革阻碍人才流动的制度：为了使人力资源在城市间得到更有效的配置和利用。政府需要改革阻碍人才流动的制度，如建立起城市间接轨的社会保障体系，实施开放的户籍管理政策，确保养老保险关系和失业保险关系的无障碍转移等等。

实施回家工作工程

人才外流及计划生育政策的推行，导致“空巢老人”大量涌现，上了年纪的父母在家缺乏照顾。且从影响跨城市人才流动的因素来看，远离家人的思乡之苦是他们最大的烦恼。企业、人力资源公司和政府可利用自身优势，推动这些人才回流。

对于力图在新锐城市扩充更多网点的企业，可依据自身的运营网络，实施“回家工作工程”，为相应的员工提供长期回家工作的机会。新锐城市的政府可制定相应的政策吸引外流人才回家，特别是那些有着一定工作经验的中高端人才回家工作。如与人力资源公司一起，组织当地企业到所需技能人才聚集的城市吸引回乡人才。2009年3月，西安高新区管委会与万宝盛华一起，组织该区30家知名企业集体前往上海和杭州招揽有意归乡的人才。

开通人才流动快车道

面临新锐城市人才短缺带来的挑战，企业可建立内部人才流动机制进行缓解。如实施过渡期员工流动计划，从现有人才中选择优秀的、团队领导能力强的员工，派他们到新锐城市组建和培养团队，为企业在新锐城市快速培养本地员工。

由于跨城市人才招聘会牵涉到跨区域的人才搜寻、面试的安排、人员技能的评估和筛选及入职手续等一系列的工作，尤其是大批量的人员招聘，对于企业而言，可能是一项艰巨的任务。与专业的人力资源公司合作可以让问题变得简单。因为他们熟悉迁出和迁入地劳动力市场情况，并且精通人才招募和保留。

人力资源公司在推动跨城市人才流动上，扮演着重要的角色。其作为连接企业和求职者的桥梁，具有企业自身招聘无可比拟的专业优势，如遍及全国的协同作战网络、熟悉当地人才市场的专业招聘顾问、标准的作业流程、专业的测评工具、丰富的操作经验等等。

在成都，万宝盛华通过招聘流程外包服务(RPO, Recruitment Process Outsourcing)，帮助一家全球知名的IT制造商成功配置了526位人员，比原计划超出近20%的配置数量，为企业节约了四个半月的招募时间。同时，万宝盛华专业的测评系统还帮助该企业评估了候选人适应新环境的素质和能力，提升了人才的匹配度。

对于求职者，人力资源公司可开通跨城市人才流动快车道，根据其迁往新锐城市的意愿，为其寻找合适的职业发展机会。

总而言之，跨城市人才流动有利于优化人力配置，激起新一轮经济增长。然而，要使求职者和企业达到“人事相宜”，企业、人力资源公司、政府和求职者还要发挥各自的主动性，推波助澜。



万宝盛华公司(Manpower Inc.) (纽约证券交易所股票代码: MAN) 2009年位列全球财富500强第432位, 美国财富500强第119位。万宝盛华通过其在全球82个国家和地区的4,200家分支机构为各种类型的组织提供雇佣服务。更多有关万宝盛华, 请浏览 www.manpower.com.cn