

# 中国市场制胜之道 构筑人才竞争力



Manpower®

30多年来，外资企业在中国走过了一段辉煌的历程，曾一度作为“金字招牌”，令中国员工心驰神往。但金融危机之后，部分外资企业减产、裁员、甚至关闭，相反，越来越多的中国企业，包括国有企业和民营企业走向国际舞台，社会认知度增强。伴随着这一趋势，外资企业和民营企业之间的人才竞争格局开始被打破，出现此消彼长的变化。新的人才竞争格局，对民企而言，意味着有更多的机会在国内甚至国外建立强势雇主品牌。对外企而言，意味着建立和保持在中国员工心中首选雇主品牌的挑战加大。



## 人才竞争格局生变

万宝盛华 2010 年《外资和民营企业人才竞争力调查》<sup>1</sup> 发现，中国员工已不再对外资企业一见倾心，越来越多的员工开始青睐选择民营企业。这说明民企的人才吸引力开始增强。与之相对的是，外资企业的人才吸引力相对前几年开始有所减弱。万宝盛华 2010 年《外资和民营企业人才竞争力调查》显示，候选人寻找工作时首选企业倾向发生了明显变化。首选民企的候选人比例比 2006 年<sup>2</sup> 上升了 5 个百分点，而首选外企的比例却下降了 10 个百分点（参考图表 1）。华南区的候选人尤为青睐选择民企，因为当地的民企发展相对成熟，在全国率先引进了现代企

### 本文重点

- 随着中国企业逐步走向国际舞台，中国市场的人才竞争格局也在变化。中国员工已不再对外资企业一见倾心，越来越多的员工开始接受和青睐去民营企业工作。
- 中国民企面临的内部管理变革依然严峻，在未来一段时期，还需持续加大对人力资本的投入来增强人才竞争力。
- 应对当下人才竞争，外企应提升人力资源战略地位，保持薪酬在市场的竞争力并调整在华的人才策略。

图表1:首选企业倾向变化

问题：在您进行下一次职业转换时，何种类型企业是首选？（单选）



2010年首选民营企业的候选人比例  
较2006年上升了5个百分点



2010年首选外资企业的候选人比例  
较2006年下降了10个百分点

业制度，如行业知名企业安踏、万科、恒安等等，已具有良好的雇主声誉。

伴随着民企的快速发展和竞争地位的提升，外企留住管理层人员的压力也越来越大。万宝盛华调查发现，这样的压力还将持续下去并有所增强。民企对管理级别的候选人吸引力明显增强，在首选民企的候选人中，管理级别的超过六成。

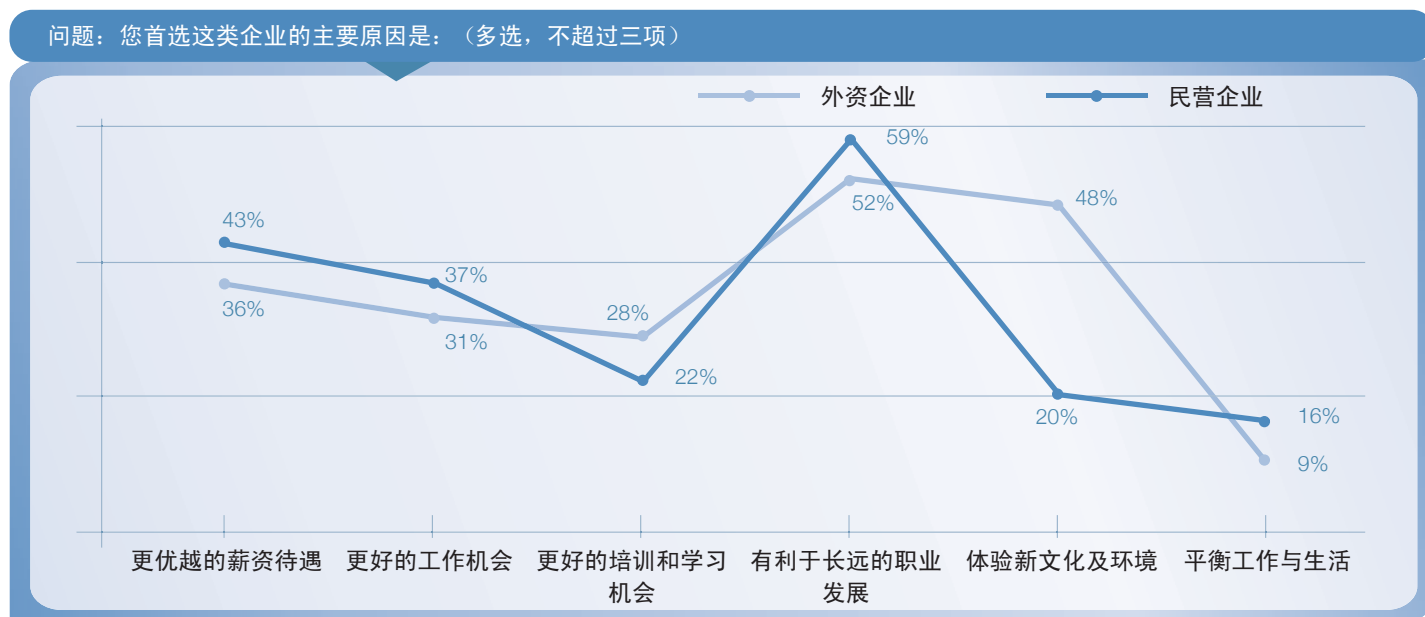
值得注意的是，民企对人才的投资力度在持续加大，薪酬福利成为他们一贯采取的

1 万宝盛华2010年《外资和民营企业人才竞争力调查》是万宝盛华（中国）在2010年5月对1041位候选人和1143位企业人力资源负责人开展的一项调研，目的是分析当下人才的就职企业倾向，民营和外资企业的人才竞争力变化，帮助民营企业 and 外资企业增强人才竞争力。

2 万宝盛华2006年《中国企业员工归属感和保留率调查》。

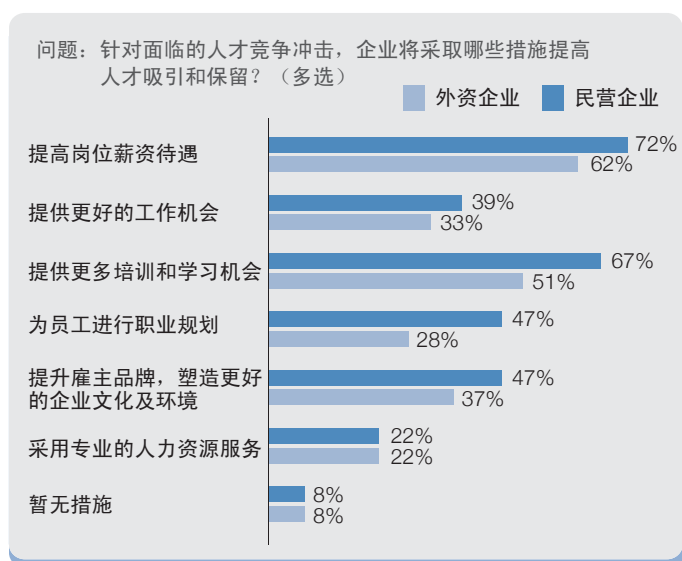
人才吸引策略。与之相对的是，外企高薪高福利的社会认知正在被打破。万宝盛华2010年《外资和民营企业人才竞争力调查》显示，43%的候选人首选民企的主要原因是更

图表2：首选企业的主要原因



与候选人开始青睐民企的趋势相呼应的是，认为受到民企冲击的外企人力资源负责人中，有六成表示这种冲击在增强。其中，华东区尤为明显地感受到这一冲击。但令人诧异的是，外企在采取行动以应对这一挑战方面并不积极。在各项措施中，采取行动的外企比例均低于民企或与之持平，尤其在显性人才投资以提高岗位薪资待遇、提供更多培训和学习机会上悬殊较大，分别低于民企10个和16个百分点（参考图表3）。

图表3：应对人才竞争冲击的对策



优越的薪资待遇，高于外企7个百分点。但在企业文化方面的吸引力，民企仍不如外企，仅有20%的候选人首选民企的原因是体验新文化和环境，低于外企28个百分点（参考图表2）。

## 人才竞争下一步

随着企业规模的不断壮大，民企普遍有上市和国际化的雄心抱负。基于全球战略的寄托，越来越多的外企把中国市场作为全球业务的增长点，深耕中国市场。这说明，双方的人才竞争问题将日益突出——双方都需要提高人才竞争力，以占取在市场竞争中的有利地位。

### 提升人力资源战略地位

民企与外企的人才争夺，推动了市场平均薪资的增长，使外企留住管理人员的挑战越来越大。从企业运营的商业成本和人才的稳定性来看，仅靠提高岗位薪资待遇，显然不是长久之计。以高薪挖角的公司易陷入被出价更高的公司挖角的恶性循环。现阶段，民企的管理水平有了较大提升，要提高人才竞争力，人力资源管理精细化比以往任何时候都重要。

### 民企——人力资源管理精细化

随着民企规模的壮大，无论是酝酿上市，还是国际化的企业，在人才的引进和保留上，均面临着人力资源战略缺失，招聘人员力不从心的困境。

值得欣慰的是，部分民企已意识到这一点，并有意识地大力引进人力资源管理人才，这类人才的需求是非管理级人力资源人才需求的八倍<sup>3</sup>。

3 来源于：万宝盛华2009年《民营企业人才策略调查》

然而，与这种旺盛需求相悖的是，仅有35%的管理级别的人力资源人才认为民企工作机会吸引力增强<sup>4</sup>。这说明民企针对这类人才的吸引力亟待加强。

职能岗位的设置和管理层人员的配置对公司经营管理的效能有着直接影响，这就需要设计与企业战略发展相匹配的人才标准，用明确的胜任力模型和清晰的职务描述筛选和评估人才。因此在招聘环节，要有一批高素质招聘团队，把把关，选好人。必要时，民企可借助于专业的人力资源公司，建立一套高效、规范的招聘制度、招聘体系和管理流程。

同时，面对人才短缺，尤其是在全球化视野人才短缺背景下，民企要未雨绸缪，提前为企业的上市和国际化发展储备人才。

除此之外，随着中国劳动政策的逐步完善，员工维权意识的增强，人才素质的提升，也迫切要求民企完善员工关系管理、绩效管理、职业生涯发展和规划、员工培训等人力资源职能，实现人力资源管理的精细化。以此，促使人力资源管理由事务管理向员工潜能开发转变，由粗放型向系统化吸引和保留核心人才及企业战略高度转变。

### 外企——将人力资源职能作为业务发展的战略伙伴

外企要深耕中国二三线市场甚至规模更小的新兴市场，面对的人力资源挑战比民企更棘手。除要应对一线城市管理层人才流失外，每年还要吸引和招聘大量的市场开拓人员。而在跨地区人力配置上，外企面临着种种挑战。一方面，新兴市场由于教育、医疗资源及生活便利性与一线城市还有一定的差距，给外企的人才迁徙和保留带来很大挑战；另一方面，民营企业更擅长于“以农村包围城市”，他们将企业的研发中心、营销中心转移到人才充足的一、二线城市，如北京、广州和上海、厦门、深圳等地，使外企和民企在一线城市的人才争夺越来越激烈。

因此，应对当下人才竞争，外企应该根据市场的变化而适时调整薪酬激励体系及员工关怀内容，从中长期的业务战略角度考虑核心人员的培养和开发等问题，这对于外企确保和提升人才竞争力至关重要。当下，外企的人力资源部门应发挥业务发展的战略伙伴角色，配合业务的拓展，前瞻性地建立、制定和完善跨国界、跨城市、跨区域人才流动、吸引和保留的规划和策略。

### 优先开发管理层人才

虽然越来越多的职业经理人开始关注民营企业的发展，但不可否认的是，民企面临的内部管理变革依然严峻。在未

来一段时期，民企还需持续加大人力资本的投入来吸引、培养和保留优秀的市场拓展及技术研发人才。

面对人才竞争的加剧，外企应该更加关注人才市场的变化趋势，并及时调整在中国的人才策略，从而避免经历“黄埔军校”的命运。

### 民企——提升雇主品牌美誉度

事实证明，在管理层的人才引进上，雇主品牌的声誉显得尤为重要，民企需要提高自身经营管理的底蕴，缔造令竞争对手难以模仿的人才竞争优势。

**提高管理团队的包容力：**在中国融入全球经济体的进程中，民企管理层对人才的包容度和开放度在不断提高，如创业期的元老逐步退居二线或成为董事会成员，让位给新一代的管理者；在职业经理人的任用上，给予充分的授权等等，提升了民企的管理能力。但在某些领域，习惯思维仍然势力强大。尤其在由集权式管理到授权式管理变革的过程中，需要事先规范所有者、经营者和执行者之间的权利、责任和义务，建立完善合理的评估体系和决策体系。

**有的放矢地“空降”人才：**“空降兵”存活率不尽如人意一直困扰着很多民企，而“空降兵”的口碑传播对于企业的品牌将会造成一定的影响。因此企业切勿盲目引进“空降兵”，而应采取有的放矢的策略和方法。在采取“空降”策略之前，依据企业的发展目标和方向，为“空降人才”画像，明确“空降人才”的胜任资质，以及在企业不同发展阶段的使命；在筛选过程中，甄别“空降兵”的求职动机是否与企业提供的事业平台和价值观相匹配。宁缺勿滥。在入职前，与“空降兵”明晰绩效激励机制，设立合理的期望值和磨合期。候选人入职后，方能自觉履行面试许下的承诺。

“在人才选择上，安踏将公司提供的事业平台和个人事业发展是否匹配作为优先考量。当然，对于跨行业的人才选择是有一定风险的，安踏会给予一年的磨合期，进行风险的评估。”

杨勇，人力资源总监，安踏（中国）有限公司

**增强企业文化的吸引力：**企业文化是引进人才使其长期生存和发展的土壤，对于人才的吸引和保留具有至关重要的作用。然而，民企的企业文化积淀较外企还有较大差距。可喜的是，一些优秀的中国民企结合自身的发展，已经建立起了独具特色的企业文化，增强了自身品牌对人才的吸引力。安踏的草根文化便是一个典型。安踏已经把其草根

<sup>4</sup> 来源于：万宝盛华2010年《外资和民营企业人才竞争力调查》

文化的精髓——只要有能力、有作为、有担当，不问出身，不论资排辈，每个人都有发展的空间和良好的待遇——融入到安踏人力资源管理中，这帮助安踏吸引了各具特色的优秀人才，提高了安踏的凝聚力和员工的归属感。

“路博润是一家以人为本的企业，它对人才的重视、尊重、关心，对人才的长远职业规划是渗透在血液里的，是非常深厚的。路博润已经将以人为本的文化底蕴植入到业务运营当中，是企业品牌的 DNA。”

Wendy Zhang, 人力资源总监, 路博润亚太区

**善于借助外脑：**中国很多民企在进行产业升级和品牌再造的时候，往往缺乏明确的战略目标和方向。因为大多数的民企老板没有这方面的经验，因此，在内部资源有限的情况下，最有效的方法是，根据企业发展所处阶段，借助于第三方的咨询机构，完成自上而下的职业化管理的改造，完善企业的组织架构和薪酬体系，快速提高内部的管理水平，快速缩短与国际知名同行的差距。

## 外企——升级管理层人才策略

中国美商会 2010 年度《商务环境调查》显示，管理层人力资源匮乏连续三年成为商会会员企业在华经营所面临的首要挑战。而越是资历丰富的候选人越倾向于选择民企。万宝盛华 2010 年《外资和民营企业人才竞争力调查》显示，在首选民企的候选人中，管理类的候选人占到了 61%，且大部分来自于外企，因此管理层人员的保留成为外企不容忽视的问题。在中国这个快速增长的经济体中，如何不遗余力地挖掘和培养高潜质人才，以及如何去保留和发展他们是外企现阶段人力资源管理工作的重点之一。

**保持灵活的薪酬机制：**外企刚进驻中国时，员工可以享受相对本土企业员工较好的福利。但现在，民企在高管的薪酬福利上，有的已经超过外企。尤其是股权激励，对外企管理层人才极具吸引力。

此外，一些外企想当然地认为，由于中国劳动力成本低，本土高管的薪酬福利也应该低，给予本土高管的薪酬只有外籍高管的一半或三分之一，而外籍高管在华的业绩不一定就高于本土高管。显然，这种薪酬配置从很大程度上影响了本土员工的工作热情。

事实上，要争夺优秀的本土人才，外企必须支付与外籍高管对等甚至更高数额的薪酬。万宝盛华人才短缺调查发现，中国高级人才短缺愈演愈烈。为了保持持久的竞争力，与市

场保持及时更新、灵活的薪酬机制至关重要，工资调整的次数和幅度，应参考该类人才在市场的紧缺性和受欢迎程度。

**打破“天花板”障碍：**近几年，很多外企的优秀管理者之所以选择到民企发展，主要原因是在外企经历了“天花板”瓶颈，因为多数外企会从国外总部调配外籍人员担任中国区高级管理职务。万宝盛华 2010 年《外资和民营企业人才竞争力调查》证实了这一问题，有 55% 的管理类的候选人首选民企的首要原因是有利于长远的职业发展。因为处于高速发展的民企，中高层管理者的工作职责范围和上升空间很大，上升速度更快，一年甚至是一季度调整一次。值得关注的是，一些外资企业已开始任命本土人才担任中国区最高管理职务。但这种力度还需加大，尤其是日韩企业，迫切需要改变由总部“空降兵”一统天下的局面，而应为本土管理人才开通职业发展通道，让他们承担更多的责任。

**强化无国界培训优势：**很多民企在快速发展中，也开始注重人才梯队的培养，建立企业大学，与外企在员工培训和学习机会方面的差距日益缩小。要加强人才竞争力，外企应发挥自身优势，将继任计划和领导力培训相结合，注重员工在企业的发展。无论职位高低、学历和资历的深浅，只要是高潜质的人才，都应当为其提供体验多元文化、出境跨国界的培训和交流的机会。



万宝盛华公司 (Manpower Inc.) (纽约证券交易所股票代码: MAN) 位列全球财富 500 强第 432 位, 美国财富 500 强第 143 位。万宝盛华通过其在全球 82 个国家和地区的 4,000 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](http://www.manpower.com.cn)