



本版撰文 本报记者 霍玉茜 魏小央

编者按:外企、国企和民企的“斗争”,不仅限于商界,目前在人才市场上也打得火热。现在的新趋势是,人才资源开始从外企向国内企业流动。很多高级管理人员认为,在外企工作,无论英语多好,沟通还是会有障碍;无论职位多高,都只是公司的“工具”。而随着国内企业的不断发展,国企、民企在提供很好的薪金待遇的同时,还

能给员工更大的发展空间。

在综合“报酬”的考虑下,越来越多的外企高层人员纷纷往回“跳”。不少应征者舍弃了“老东家”,立志在中国企业中谋求发展。在这种情况下,跨国公司应该如何应对,打好人才保卫战?

跨国公司“后院着火”人才流失防不胜防

冬季毕业招聘又要来临,这对于刚从英国留学归来的阿虎来说,是个找工作的好时机。但是,面对传统的外企、可靠的国企和需求量大的民企,阿虎似乎早有了目标。“一定是国企。”他对记者说,“稳定以及高福利是我最在意的。”

目前,很多像阿虎这样的年轻人,对于国企的看重已经远远超过了外企。阿虎对记者表示,大学毕业的时候,班上的同学一窝蜂地“扎堆”外企,而自己也在通用公司找到了工作。但是两年下来,离职的念头越来越强烈。“如果想找一个工作,那么外企是好的选择;但是想找到事业,那就必须离开。”阿虎说。

根据向阳咨询提供的调查显示,2011年,76%的在职咨询者有意在“金九银十”季跳槽。其中,相当一部分外企白领正谋划跳到国内企业。留住最优秀的人才,正成为外资企业未来最重要的挑战之一。

待遇 不再一家独大

几年前,大学毕业生如果能进入外企工作,是一件风光体面的事,毕竟在外企工作就意味着能得到更好的薪金和待遇。然而,随着国企与民企的实力增强,愿意进入外企工作的毕业生也随之减少。

据记者了解,出现这种情况,并不是外企的工资待遇出现了问题。据对外经贸大学经济学教授袁力介绍,外企的工资待遇还是不错的,依据个人努力和能力,员工每年都会得到5%至10%的涨薪幅度。然而,这个优势在国企和民企的竞争下,已经不能完全发挥作用。

袁力认为,相比之下,国企虽然待遇一般,但是其员工可以拥有非常优厚的福利,而这更符合中国的国情,所以国企对求职者诱惑非常大。外资公司的全球战略制定者们不能理解中国员工在住房、养老等方

面巨大的压力,所以,在这些“软实力”方面,外资公司远没有国企灵活。

而对于民企来说,员工工资虽然不如外企高,但是其本身还具备一个极具诱惑力的杀手锏——股票期权。目前能够成功上市的民企逐渐增多,这些企业给员工的中长期股票期权激励是外资公司无法抗衡的。例如,阿里巴巴的许多高管都是从外企“挖”来的,百度也是如此,而“诱饵”就是公司的股票期权。对此,袁力表示:“员工拥有股票期权,则意味着将来能成为公司股东,也就是众多主人当中的一员。企业通过这一方式,不仅能留住优秀的员工,还能吸引更多的人才。”

晋升 不再依靠资历

想要留住人才,除了薪资,更重要的还在于企业能给员工更好的发展前途。在这一点上,外资企业似乎也无法比灵活的中国企业更了解员工的心态。

如今,民企逐渐发展为国内经济的中坚力量,并且吸纳了较多的劳动人才。随着民企发展向好,求职者们进入这些企业的愿望逐渐加强,而他们中的大多数看好的是民企未来的发展前途。在一家民企工作的李晓,进入企业两年,已升为部门经理。他表示,民企相对于外企,没有太多的制度约束,只要工作能力得到上级认可,那么晋升速度就会很快。因此,在民企工作,尽管工资差距大,但只要有能力,一切问题都可以解决。

相比之下,外企的岗位往往是“一个萝卜一个坑”,大学生通常循规蹈矩,晋升的速度并不快。

斯必克(中国)投资有限公司人力资源(HR)主管吕蒙向记者介绍,公司会针对员工制定全面的发展方案,提升员工的职业技能。一般员工在外企里工作,3年左右就会得到晋升的机会,如果员工能力优秀的话,晋升的时间还会缩短。以吕蒙自己为例,提升到主管这个位置,共用了六七年时间。

除此之外,正如阿虎所说的,在跨国公司无法发展“事业”,也是跨国公司人才流失的一个重要原因。在外企中,除了一些专业性很强的岗位,大部分员工都是庞大机构中的“螺丝钉”,这让员工无法发挥单独作战能力。此外,本土员工要升到高层管理者的位置也绝不容易——这些企业的中国区高管很多是来自国外或港台地区的“空降兵”,即便有个别内地的人员,也是凤毛麟角。“当你达到一定的级别



后,你就几乎没有机会再晋升了。”阿虎这样表示。但是在吕蒙看来,这些人之所以跳槽,则是因为工作上遇到了棘手的情况或者不公平的对待。再加上猎头公司的发展和涉入,导致这些年跨国公司人才大量流失。

与此同时,有研究表明,中国企业比在华跨国公司赋予中层管理人员更多的责任。据市场咨询公司 Frontier Strategy Group 发布的“2010年中国人才敬业度报告”称,平均而言,国内企业中层管理人员(31岁至35岁)直接领导13名员工,而在华跨国公司的中层管理人员则直接领导9名员工。换言之,同等的职位,中外企业赋予的权力与责任却并不平等。而这也给了猎头公司最好的“翘人”理由。

挖人 拿来主义成为捷径

巴斯夫亚洲区人力资源部门主管彼得·约翰曾(Peter Johann)表示,失去任何一名员工都是一场“灾难”。他称,“最近的一些迹象表明,越来越多的本土公司都开始觊觎我们的员工,把我们受过良好培训的高技能员工视为一个理想的人

才池。”

据吕蒙介绍,跨国公司非常重视人才的培养。一般来说,除了入职培训,公司每年大大小小的培训有很多,包括专业知识、先进的管理知识、职场的规划、心态,甚至还包括语言。总之,跨国公司对员工的培训层面非常广。此外,每个职位的员工都有海外轮岗的机会。这些工作,对于人才的培养无疑都是必要的,并且外企都在依照规章制度进行着。但有意思的是,跨国公司这样做,投入了大量的时间与财力,反而给本土的公司提供了良好的“人才市场”以供“挖人”。

李晓表示,民营企业目前都是在快速发展阶段,对人才的需求非常大。但是,很多民营企业做不到像外企那样细致的培训,这样一来,从跨国公司内部“挖人”则成为了捷径。目前,从跨国公司跳槽的员工越来越多,而这些跳槽者也能够民营企里得到在外企得不到的薪金和职位,这俨然成为一种风潮,也难怪外企高管抱怨。然而,这种困扰会在相当长的一段时间内持续,人才的问题将考验这些领导者的智慧。

跨国公司打响人才保卫战

据美国管理学会一项报告显示,替换一名雇员的成本至少相当于其全年薪酬的30%;对于技能紧缺的岗位,此项成本相当于雇员全年薪酬的1.5倍甚至更高。目前,外资企业不仅要防范崛起的本土企业对现有人才的觊觎,还要承受未来高速发展时“新生血液”的短缺。面对本土企业的“拿来主义”,跨国公司不得不展开更为有力的人才保卫战。可以说,对于人才流失严重的跨国企业,留住员工,几乎就等于创造了价值;打好人才保卫战,无疑就是救了自己。

尽管在人才招聘中,外企陷入不利的境地。但是,不可否认的是,跨国企业在人才培养上仍然具有优势。跨国公司的优秀管理实践、较高素质的管理团队和体系化的培训发展是人才保卫战的关键。

从通用辞职的阿虎表示,在外企工作的两年,虽然压力比较大,但是在外企的工作经历仍让他学习到了很多。外企分工明确,但是员工职责范围很广,而这正是由整个公司的决策眼光促成的。跨国公司一般情况下不会急功近利,而是依照“先投入后产出”的原则,计划长时间的发展蓝图,所以,对于求职者来说,在外企的工作经验不

可或缺,能帮助其锻炼眼光和能力。

况且,在人才培训方面,跨国公司也是做的最好的。“公司要留住人才,就必须时刻让员工感到有东西可学。”对外经贸大学经济学教授袁立表示。与之相对的是,跨国公司正日益重视利用全球的资源,为本土员工创造学习的机会。据斯必克(中国)投资有限公司人力资源主管吕蒙介绍,她所在的公司近年来正在加强中国员工海外轮岗计划的执行力度,希望以此提升员工的业务技能与全球经验。同时,公司每年还调集全球范围内的顶尖技术员工与高层管理者来华工作,以其工作经验培养中国的年轻员工。

而这些,都是国内企业难以做到的。对于刚从学校大门出来的学生来说,应该能成为吸引他们的重要因素。而对于中层管理者的“出走”问题,袁力认为,跨国公司应该有选择地保留一批人才再进行培养。

Hay大中华区副总裁邵义曾提议,“合理设计薪酬留住人才”,而这主要是为了防止国内企业以高薪挖人。许多大型跨国公司也在人才预备跳槽时采用沟通、了解情况的方法,探知职员的内心想法、知道其想

跳槽的真正缘由并据此对症下药,找到真正解决问题的办法。

袁力表示,跨国公司要留住人才,还要在员工的职业规划上多下功夫,让员工“有想头、有盼头”。除此之外,跨国公司还必须从完善自身体系出发,强化企业文化、提升一线经理们领导力、时时观测员工的敬业度等。只有营造出“舍不得走”的环境,跨国公司才能真正留住人。

此外,一些跨国公司提前储备人才的方法也是明智之举。作为全球领先的制药企业,法国赛诺菲-安万特公司就在中国市场成立了自己的人才中心。该中心和人力资源部门并行运作,各有分工。人力资源部门承担日常招聘等事务,人才中心则专门负责长期人才的储备培养。通过全球的高等院校、机构去挖掘潜力人才,人才中心依据公司未来战略规划和框架,为公司的岗位“定制”技术和管理人才。“这是更长远的办法,”赛诺菲-安万特中国总经理兼大中华区副总裁卫平(Thomas Kelly)说:“当我们需要上百名经理的时候,这样做远比临时去竞争对手那里挖人的效果要好。”



记者手记:不可否认,人才的争夺并非一朝一夕,而是一场持久战。目前,看似激烈的人才竞争,对外企与国内企业而言也并非只有害处。例如,GE就曾培训出19位世界500强企业的CEO,换句话说,这19位高素质人才从GE身边溜走,对该公司的影响会多大?但是,从另外一个角度看,这也不妨碍他们为GE带来了更多的商业机会

与口碑。因此,从更长远来看,人才流动能让公司发现自身的问题,并有利于中西方公司在管理模式上的融合。

过去30年,中国企业都在仰头看着外企,但在今天的中国,外企显现出明显的活力不足、缺少弹性,而本土企业对中国的快速增长反应更快。向中国企业学什么?关系到跨国公司能否在中国市场赢得这场人才的争夺战。