

# 海外战略下的跨国人才 吸引力指南

ROBERT WALTERS

华 德 士

经理人manager

联 合 发 布



## 目录

献辞	1
导言	2
海外投资劲增, 催生跨国人才需求	3
海外投资与跨国人才需求双向增长	4
跨国人才专业背景与实务经验匹配度更受青睐	5
跨国人才竞聘在华企业热情高涨	6
在华企业的跨国人才招聘策略	7
招聘渠道: 主要委托于专业招聘服务公司	8
招聘策略: 分阶段招聘最急需的跨国人才	9
招聘要点: 均衡跨国人才的不同诉求	10
在华企业的跨国人才激励和留才策略	11
激励/留才: 将人才离职率控制在最低水平	12
激励/留才: 建立创新特质的跨国管理制度	13
激励/留才: 建立跨多国企业背景的“融文化”	14
激励/留才: 满足多诉求, 激活跨国人才个体	15
标杆案例	16
好孩子集团——吸引跨国人才的秘诀	17
结论	18
关于华德士/经理人	20



“  
在华企业海外业务拓展发展速度的迅猛中，华德士作为人才供应链的重要支持机构，通过在华设立的各个分部提供专业招聘咨询服务，为在海外业务拓展的在华企业注入一种新生人才力量。”

贝明修 华德士大中华区董事总经理

中国以创新、联动、包容和可持续发展的姿态，推进各国经济进行着全方位的良性互动。在此过程中，一大批优秀的中国企业通过海外业务拓展战略，给全球带来贸易、技术、服务、生产，从而激活了海外市场。

从人力资源角度，大量的中国企业在海外业务拓展过程中，最紧缺的就是富有专业和经验能力的跨国人才。

作为一家享有国际知名度的专业招聘顾问公司，我们具有遍布28个国家和地区的全球业务网络，这使我们有能力满足客户与候选人走出本地市场的业务需求。同时，基于华德士在中国有超过十年的人才搜集策略，以及专业招聘服务经验，在华企业与我们合作，能确保在华企业招聘到适任的顶尖跨国人才。

通过这一指南，我们希望让在华企业了解到：跨国人才属于稀缺“资源”，现在他们对在华企业充满兴趣，为了让他们愿意贡献知识、经验、专业，并为企业服务，在华企业不仅需要充分洞察，而且妥善管理这些人才“资源”。

在积极同世界各国开展投资合作的过程中，中国开放型经济水平不断提高，已经成为经济全球化的坚定支持者和重要参与者。

2000年，中国提出“走出去”战略，国内企业逐渐开始参与国际经济合作与竞争。

2013年，中国提出“一带一路”倡议，国内企业海外投资进入了全新的发展阶段。

截止2016年，中国企业对外直接投资1830亿美元，同比增长44%，位居全球第二大对外投资国，连续两年进入资本净输出国行列<sup>①</sup>。

在“走出去”战略和“一带一路”倡议引导下，国内企业海外业务的拓展速度不断加快，在人力资源方面，企业大量增设了与海外业务相关的职位。但是，在如何寻找合适的跨国人才、如何激励和留用跨国人才等问题上，在华企业面临巨大的挑战和困惑。

此外，对于已实现局部跨国经营的在华企业，由于受到某些国家的贸易保护压力，不得不寻找新的市场，因而需要重新调配自身的跨国人才资源。

面对这种新的形势，国际专业招聘咨询服务公司华德士（Robert Walters）与中国知名财经管理杂志《经理人》联合调研及发布了《海外战略下的跨国人才吸引力指南》。

本《指南》除了应用自主调研数据，还吸纳了包括相关的专业数据、全球化智库（CCG）、浙江大学管理学院、德勤、和君咨询等在内的数据、学术资源及相关专家的观点。

我们希望通过《指南》，为在华企业在其海外业务拓展时，更有效地对跨国人才吸引、聘用、激励、留用提供重要的指导价值。

## 术语

---

- 跨国人才  
《指南》中，“跨国人才”涵盖拥有海外工作经验的属地人才、海归人才，以及拥有跨国公司工作经验的属地人才。
- 在华企业  
《指南》中，“在华企业”涵盖中国本土的央企、国企、私营、合资及合作、股份制企业，以及外商独资和在华合资及合作企业等在内的所有在中国境内实施生产经营活动的企业。

## 方法

---

《指南》发表于2018年9月。主要数据及分析基于华德士对中国1,100多名人力资源专家、企业招聘主管和负责人以及“跨国人才”候选人所进行的问卷问询、访谈等调研。

---

<sup>①</sup> 文献：《2016年度中国对外直接投资统计公报》

本《指南》编订期间，中国2017年对外直接投资整体报告尚未出台，因此，使用数据为截止2016年统计。



CHAPTER 01

海外投资劲增  
催生跨国人才需求



54.17%

在华企业海外业务拓展中, 在未来12个月中, 对于新增和招聘跨国人才的意愿强烈。

## 海外投资与跨国人才需求双向增长

中国企业对外直接投资流量连续10年增长, 2016年达到1701.1亿美元, 是2006年的8倍<sup>②</sup>。

基于对中国企业海外业务拓展动向的长期跟踪, 我们认为, 随着中国经济开放力度加大, 在一批已经实现海外业务拓展的企业的带动下, 中国企业将进一步加大海外市场的开拓力度。

我们的调研印证了这一观点。在接受调研的企业中, 表示“计划未来三年内开拓全球业务”的企业高达66.67%; 表示“没有计划”的仅为17.95%; 表示“不清楚”的为15.38%。

从人力资源角度, 在华企业在“走出去”的过程中, 面临不同的国际市场环境, 为了迅速、有效地与海外市场接轨, 聘用具有专业能力、管理经验的跨国人才, 已经逐步成为企业的核心人才策略之一。

我们的调研反映, 大量在华企业计划在未来继续大力引进跨国人才。如针对“未来12个月中, 预计公司跨国人才的总数增加与否”的调研中, 高达54.17%的在华企业表示将“增加”跨国人才, 表示“保持不变”和“减少”的企业分别仅为37.50%和8.33%。

总体而言, 预计未来在华企业的海外业务拓展与跨国人才招聘将持续保持双增的积极态势。

未来12个月中, 预计公司跨国人才的总数增加与否



<sup>②</sup> 文献:《2016年度中国对外直接投资统计公报》;《中国企业全球化报告(2017)》 全球化智库(CCG)



“

大多数500强公司及跨国公司在市场上，对于深谙中国国情的人才相当重视。同样的，在华企业在其拓展海外业务的时候，跨国人才实际起到了‘桥梁’作用，他们可以帮助在华企业迅速、准确了解到特定海外市场的现状。”

——蔡艾婷

华德士东南亚及大中华区业务发展总监

## 跨国人才专业背景与实务经验匹配度更受青睐

人力资源是参与全球经济和实施创新驱动发展的第一要素。新一轮全球化竞争也将从人力资源的竞争开始拉开帷幕<sup>③</sup>。

企业的第一生产力是人。按照通行的企业管理理论，衡量一个企业人力资源的竞争优势：一是雇员的总量；二是雇员的技能。按当今企业的要求，雇员的能力远比雇员的人数更重要。

我们对国内上市企业近年来雇员情况的追踪显示，在那些有较大业务来自海外的企业中，具海外高学历及拥有西方跨国公司工作背景的跨国人才，占员工总数的比例相应较高。

根据我们的调研，高达81.48%的企业表示，雇用曾在西方跨国公司工作过的专业与具实务经验人才，对其开拓全球业务具有“非常重要”和“比较重要”的作用，而仅有3.70%的受访企业表示“微乎其微”。

同时，对跨国人才“价值”的认识，主要基于跨国人才职业背景及其与企业海外业务需求的匹配程度。换言之，在华企业更看重跨国人才具有的先进的知识和专业能力、丰富的跨国管理能力和国际视野，希望跨国人才帮助企业迅速了解海外市场，并借助他们将跨国公司中成功的商业模式引入本企业。

雇用跨国人才对在华企业开拓全球业务的重要性



比较重要	51.85%
非常重要	29.63%
一般重要	14.81%
微乎其微	3.70%

<sup>③</sup> 文献：《2016浙江全球化发展报告》2017年4月 浙江大学管理学院、浙江大学全球浙商研究院。



除了希望回馈自己的国家之外，对于加入在华企业，大部分跨国人才的想法是，并不只做一个职业打工者，更多的是在做自己的一份事业。所以，他们表现出较为积极的求职态度。

——王颖

华德士上海及苏州分公司总监

## 跨国人才竞聘在华企业热情高涨

面对在华企业对跨国人才的渴求，跨国人才同样给予积极回应。

根据《财富》今年公布的全球500强排行榜，在上榜公司数量上，今年中国公司达到了120家，稳居第二，接近美国（126家），远超第三位的日本（52家）。锐意进取的中国企业已经和美国企业形成了全球两强的局面，因此跨国人才的适时流动，将成为常态。

根据我们的调研，高达61.39%的受访者（跨国人才）对于加入在华企业海外业务拓展持“积极”态度；选择“可以考虑”的为31.19%；选择“否”的仅为7.42%。

为什么跨国人才愿意加入在华企业？根据我们的调研，以下四点为重要的驱动力：

- 在华企业能够提供较可观的薪酬；
- 在华企业具有发展前景，以及具备创新和实践新理念；
- 在华企业给跨国人才提供了后者在西方公司中所得不到的施展其能力的机会；
- 跨国人才有意愿为自己的国家和企业贡献知识和才能。

首先，在华企业在其海外业务拓展中，事先设置了或集中或分散的组织架构，其国际化业务的管理职能往往分散在各业务

板块中<sup>④</sup>。这意味着，在华企业能够为跨国人才提供可供后者发挥专长的更大平台和空间。

另一个尤其值得企业关注的因素是，有超过一成的跨国人才表示，能够更好地回馈本国/本地社区也是促使他们选择在华企业的动力。因此，积极打造根植本地的企业文化，将有助于帮助在华企业更好地吸引跨国人才。

跨国人才加入在华企业海外业务所持态度

积极  
61.39%



可以考虑  
31.19%



否定 7.42%

<sup>④</sup> 文献：《开放新征程2018中国企业海外投资运营指南》  
德勤（Deloitte）全球中国服务部





CHAPTER 02

在华企业的  
跨国人才招聘策略

## 招聘渠道：主要委托于专业招聘服务公司

德勤的研究<sup>⑤</sup>显示，在华企业拓展海外业务时主要面临三项挑战，即：风险、监管、人才。其中，在人才方面，德勤表示企业将面临“争夺国际化人才的激烈竞争”。

我们认为，产生“激烈竞争”的原因主要是：跨国人才因其自身的高素质，目前大多处于良好的职业环境，跨国人才若寻求职场流动，主要委托专业招聘服务公司进行“代理”，而在华企业招聘信息却未有效传导到跨国人才可接触到的信息渠道上。

在招聘跨国人才时，选择不同的渠道或方式，将影响到企业招聘跨国人才的效率。比如，选择互联网招聘网站，企业可能面临难以收取理想候选人简历的问题；如选择企业HR自主招聘，则要求企业招聘人员有足够的招聘专业知识和经验；同样，如选择社交形式，则需企业HR花费大量时间做尽职调查。

相比之下，委托专业招聘服务公司成为在华企业高效招聘所需跨国人才的首选渠道。

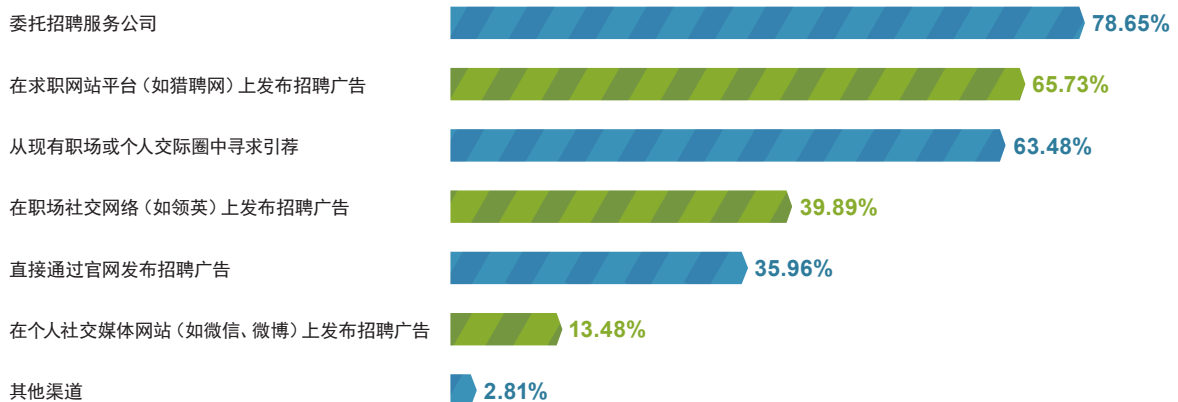
根据我们的调研，在华企业在其海外业务职位的招聘中，通过委托专业招聘服务公司的方式的企业高达78.65%。

“

近年来，企业海外业务加速拓展，正在吸引一些具有国际大型集团公司背景工作的跨国人才，这部分人才主要集中在‘高级管理、技术人员’上。但是，由于这部分跨国人才的稀缺和招聘难度，因此我们主要通过委托专业招聘服务公司渠道实现。”

——国内某大型铝业公司  
人力资源总监

在华企业获得跨国人才的方式和渠道比较



⑤ 文献：《开放新征程2018中国企业海外投资运营指南》  
德勤（Deloitte）全球中国服务部

# 招聘策略：分阶段招聘最急需的跨国人才

在华企业在海外业务拓展中雇用跨国人才，需要根据自己的战略层次，进行分阶段招聘。

按照海外业务拓展流程，第一、业务拓展前期，重点招聘熟悉国际规则、具备国际投资分析能力的跨国人才；第二、在业务拓展过程中，重点招聘了解跨国业务的投资与财务人才；第三、在完成海外业务布局后，重点招聘能胜任跨国管理和专业技术的人才。

然而，一个严峻的问题是，根据全球化智库（CCG）预测，到2020年，中国需要多达75000名具备跨国经营能力的领导人才，而目前在市场上只有5000人左右可供选择<sup>⑥</sup>。

对此，全球化智库（CCG）建议在华企业必须吸引且用好曾在跨国公司工作的优秀人才，理由是：改革开放以来，进入中国的全球500强企业数量增加，也使得越来越多的优秀人才进入跨国企业并担任高级职位。这些人外语精熟、专业知识与技术深厚、国际化运营管理经验丰富，因此建议“走出去”的中国企业充分利用中国及其他国家大量的、有在世界500强等跨国企业工作背景的人才。

这是对跨国人才现有“存量”进行“盘活”的策略。

我们建议，在华企业和掌握跨国人才资源的专业招聘服务公司提前沟通、合作，将海外战略所需的专业人才聘用时间表提交给他们，以便在恰当的时候能够及时雇用到跨国人才。



我们是求职者与企业招聘经理之间的沟通渠道。将双方整合在一起，不是简单的传递简历，而是在整个沟通中对双方的期望进行管理。我们会和企业招聘经理分享我们的经验和过往成功案例，比如跨国人才的思考方式、心态行为等等，以便使整个招聘流程更为高效顺畅。

——李维  
华德士上海分公司副总监

那些在12个月中招聘到跨国人才的在华企业，实际上都有相当长的一段时间，和专业招聘服务公司进行沟通，并对跨国人才简历进行挑选准备。

在过去12个月中，是否招聘过以下跨国人才？



<sup>⑥</sup> 文献：《中国企业如何更好“走出去”之人才战略》（2016）  
全球化智库（CCG）

## 招聘要点：均衡跨国人才的不同诉求



关于‘职位描述’：首先，我们要求企业明确招聘的职位需求，然后，我们会和企业高层沟通和探讨关于职位的情况，分析怎么做招聘；其次，我们利用专业和经验帮助企业确定招聘方向；最后帮助他们确定和制定职位描述。”

——朱丹

华德士苏州分公司副总监

在华企业在招聘过程中需要面临多个关键环节，如确定职位描述、合理进行薪酬定价，以及均衡跨国人才各类诉求。

首先，清晰的职位描述至关重要。我们发现，一些进行海外业务拓展的在华企业，虽然有着较强的发展前景，但职位描述却不清晰。而跨国人才往往会因此对在在华企业做出不同的判断，并进而影响到他们的选择。

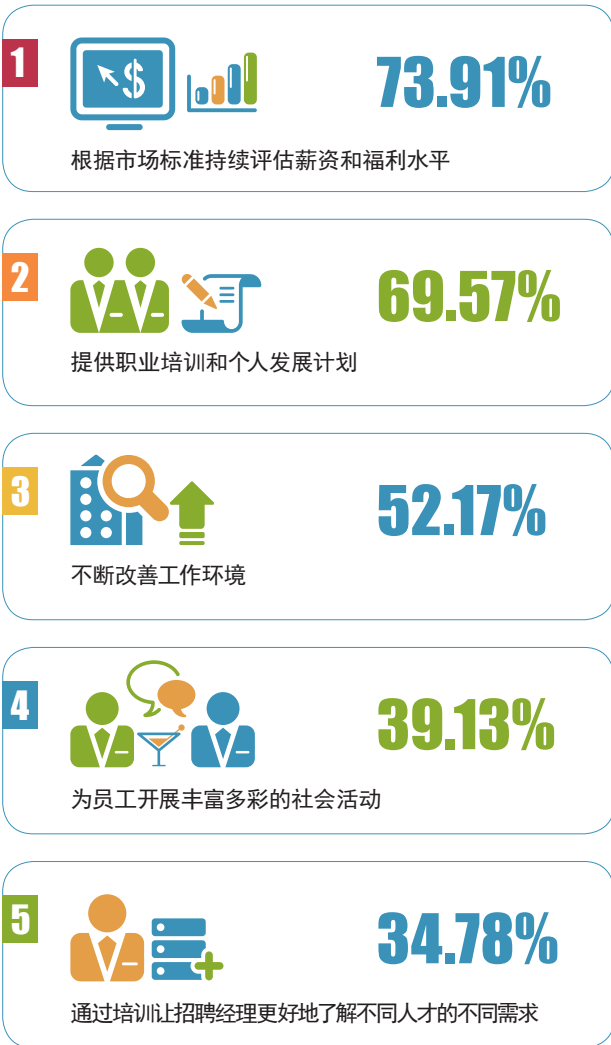
在薪酬方面，只要按照国际通行的定价标准体系，如学历背景、职业履历、专业技能、市场薪酬水平等，一般不会成为跨国人才与在华企业之间的矛盾。

但是，跨国人才的来源较复杂，有些人有留学背景，却未在国内及亚洲公司工作过，也有些候选人拥有多年外企工作经历，但缺少国外生活经历。因此，多数优秀的跨国人才，除了薪酬诉求之外，对在在华企业提供的工作环境、培训计划、职业发展等方面也有着多元化的诉求。

根据我们的调研，在“跨国人才的吸引策略”方面，73.91%的在华企业选择“根据市场标准持续评估薪酬和福利水平”来吸引跨国人才；在其他方面，尽管在华企业已经关注到跨国人才的多元诉求，但企业的策略与人才的诉求在精准匹配方面还存在一些问题。

因此，除薪酬、职业发展策略之外，如何精准匹配跨国人才的诉求，在华企业还需要做出适度平衡。

### 在华企业吸引跨国人才的五大核心策略





在华企业的跨国人才  
激励和留才策略

CHAPTER 3

## 激励/留才：将人才离职率控制在最低水平

毋庸讳言，在华企业在录用跨国人才后，给付的薪酬成本增长必须转化为较高的企业效益，才能最终实现良性循环。

华德士发布的2018《薪资调查》报告显示，不同行业转职者的年薪均有着一定涨幅，如：信息技术转职者2018平均薪资涨幅为12-18%、会计与财务转职者2018平均涨薪幅度为10-15%、销售与市场营销专才转职薪酬涨幅为20%，而在各领域中的高阶职位人才涨薪幅度将更高。按照这个市场趋势，在华企业聘请高级别的跨国人才从事海外业务拓展，势必给付较高的薪酬。

此外，雇用跨国人才的前后，在华企业还付出一些隐性成本，如：

- 海外住房、交通、餐费等待遇成本；
- 支付个人相关的保险及当地法律规定的税务等成本；
- 招聘广告渠道及宣传费用；
- 委托专业招聘服务公司的服务费用。

因此，在华企业要防范跨国人才的离职，将员工的离职率控制在最低程度。根据我们的调研，受雇后的跨国人才面临最主要的三大挑战：

- 专业培训机会不足，缺乏个人发展方案；
- 公司在决策和做出改变时不够透明；
- 品牌形象/品牌声誉相比跨国公司（西方）不够强大。

“

关于培训不足的问题。首先，在华企业是否提供了必要的资源，员工是否知道怎么利用；其次，可能跨国人才到企业后，并没有遇到一个很好的领导，他会认为培训机会缺乏。因此，公司需要建立一套整体的培训机制。”

”

——支蓉蓉

华德士苏州分公司副总监

如果在华企业不能有效应对这些“挑战”，跨国人才可能随时离职。

### 跨国人才在在华企业海外就职中面临的挑战



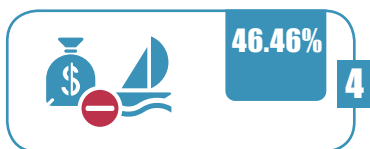
专业培训机会不足，  
缺乏个人发展方案



公司在决策和做出改变时  
不够透明



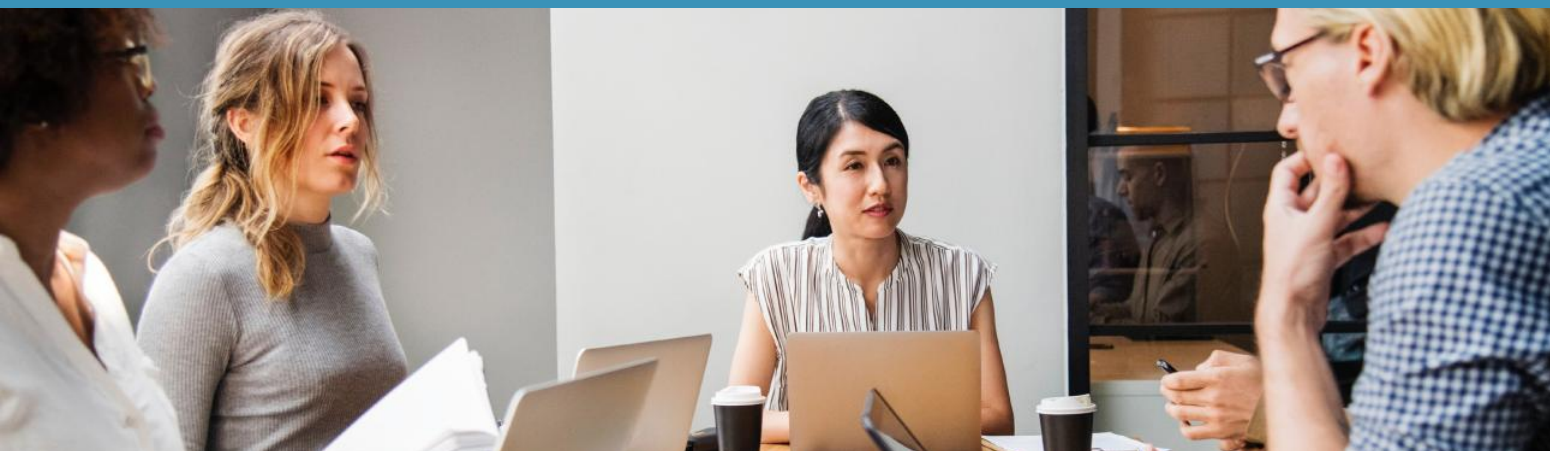
品牌形象/品牌声誉相比跨  
国公司（西方）不够强大



担心业务的稳定性



没有被派驻到海外工  
作的机会



## 激励/留才：建立创新特质的跨国管理制度

实施海外业务拓展战略后，在华企业的雇员结构将发生重大变化。

德勤 (Deloitte)<sup>⑦</sup>指出：在华企业海外业务拓展和招入跨国人才后，原有的人才体系需要进行转型，尤其是需要建立一套国际化人才的“选用育留”体系，这对在华企业的发展具有长期而深远的意义。

对此，和君咨询合伙人金胤和在接受我们采访时表示：“育留问题比初期的选用更为重要，另外，在华企业现阶段不具备培育跨国人才的能力和体系，因此主要问题集中在如何留住跨国人才上，而如何留住，一是靠在华企业管理制度，二是依托企业文化。”

“相比跨国企业文化的漫长沉淀，跨国管理制度可以优先建立。”金胤和认为。但是，作为在华企业此前所“模拟”的西方跨国公司的管理制度（诸如科层制、KPI考核、平衡计分卡、六西格玛管理等），现在也在加速转变，尤其是，大部分熟谙西方跨国公司的管理制度的跨国人才，更希望在华企业能够在管理制度上，展现优于跨国企业，并有特色的管理制度。

北京大学国家发展研究院教授陈春花提供了一则“从员工视角来考察”管理思路<sup>⑧</sup>。她认为，过去的“科层制”是以一种强制的方式对员工提出标准化的动作要求，再以荣誉和情怀要求员工额外贡献，而新兴的“平台型组织”的内在逻辑是把员工转化为企业家，直接以企业家的标准要求员工。

“

将跨国人才引进之后，企业重要的是，要有一个‘有前途、有创新、有发展’的所谓‘三有’平台，这个平台需要通过管理制度的创新来实现。如此，跨国人才会觉得比他原来工作的跨国企业，更能展现其专长。

”

——闫强  
和君咨询合伙人

遵循这一思路，在跨国管理制度上，在华企业如能够融合“平台型组织”管理模式，可以让跨国人才在企业中获得共同参与包括管理制度在内的各种创新机会，同时也利于他们发挥专长，并由此强化在华企业和跨国人才彼此的信任感。

<sup>⑦</sup> 文献：《开放新征程2018中国企业海外投资运营指南》  
德勤 (Deloitte) 全球中国服务部

<sup>⑧</sup> 文献：《激活个体—互联网时代的组织管理新范式》  
陈春花著，机械工业出版社，2017年7月。



“

将不同企业文化背景的跨国人才引进之后，在企业内部必然会发生跨文化思维的碰撞。如何管理好这种‘碰撞’，并引导这种‘碰撞’向有利于企业发展的方向转移，考验每一个企业的管控能力。”

”

——国内某大型制造类企业人力资源总监

## 激励/留才：建立跨多国企业背景“融文化”

管理大师彼得·德鲁克(Peter F. Drucker)曾提出一个著名的管理箴言：“文化能把战略当早餐吃掉(Culture eats strategy for breakfast)”，即：人们总觉得文化对于企业来说是婆婆妈妈的东西，但事实上，如果企业没有明确的文化，就无法有效执行战略。企业文化出了问题，内部就会出现裂痕。

在华企业“走出去”是会面向多国进行业务拓展。在跨国管理方面，不是面临简单的“一对一”，而是“一对多”的局面。

《经理人》自有的企业数据库显示，很大一部分在华企业在“一带一路”倡议指引下，正在加大对东南亚的业务拓展。在我们对一家在华企业的访谈中，企业负责人表示，除了中国香港之外，其还将业务拓至菲律宾、马来西亚、新加坡等三个市场。同时，该企业负责人提到，协调不同企业文化背景的跨国人才，面临较大的困惑。

耐人寻味的现象是：在招聘阶段，不论跨国人才选择在华企业工作，还是在华企业选聘跨国人才，关于薪酬待遇都放在第一维度考虑，然而在跨国人才入职之后，跨国人才的诉求却发

生了改变——根据我们有关“离职、留职”的调研发现，仅有15.11%的跨国人才会选择因可观的薪资留下，而67.85%的跨国人才会因贴近属地且多元的企业文化选择留下。

因此，我们需要提醒在华企业注意，跨国人才在应聘和入职这两个阶段，呈现完全不同的诉求。在引进跨国人才之后，需要提升自身的文化融合能力，以避免两大文化冲突：第一、不同跨国企业背景的跨国人才之间的冲突、第二、跨国人才和在华企业原有企业文化的冲突。

在华企业海外业务拓展中，企业文化实际是一个多国整合的融合企业文化。德勤(Deloitte)<sup>⑨</sup>认为，要成功整合需要奠定如下三个核心条件：

- 清晰界定整合范围并确立里程碑，与所有利益相关方达成一致；
- 设置明晰的整合团队架构和畅通的上行下达路径；
- 主动识别能产生协同效应的机会，快速取得成效以获得创收及增强员工士气。

⑨ 《开放新征程2018中国企业海外投资运营指南》  
德勤(Deloitte)全球中国服务部



## 激励/留才：满足多诉求，激活跨国人才个体

在华企业引进跨国人才后，除履行薪酬和福利承诺之外，在企业文化、组织管理、创新机制等激活个体上，尽管挑战很多，但也务必进行创新探索。这是对跨国人才激励和留住的前提。

根据我们的调研，对于“跨国人才选择留在在华企业的主要考虑因素”的问题，除大多数跨国人才选择“更贴近本地的企业文化”外，还有30.77%的跨国人才认为在华企业需要提供灵活的职位；28.85%的跨国人才认为要看到在华企业更大的发展潜力；27.20%的跨国人才希望有更多的晋升机会。这些都是需要在华企业关注的留才环节。

针对如何激活跨国人才个体，并让他们为在华企业贡献知识和经验，和君咨询合伙人闫强提供五项建议：

- 必须在内部建立开心工作的氛围；
- 内部要建立制度标准，规定什么可以做，什么不可以；
- 给员工创造个人发展的平台和机会；
- 内部要建立竞争机制；
- 建立梯队和人才培养机制。

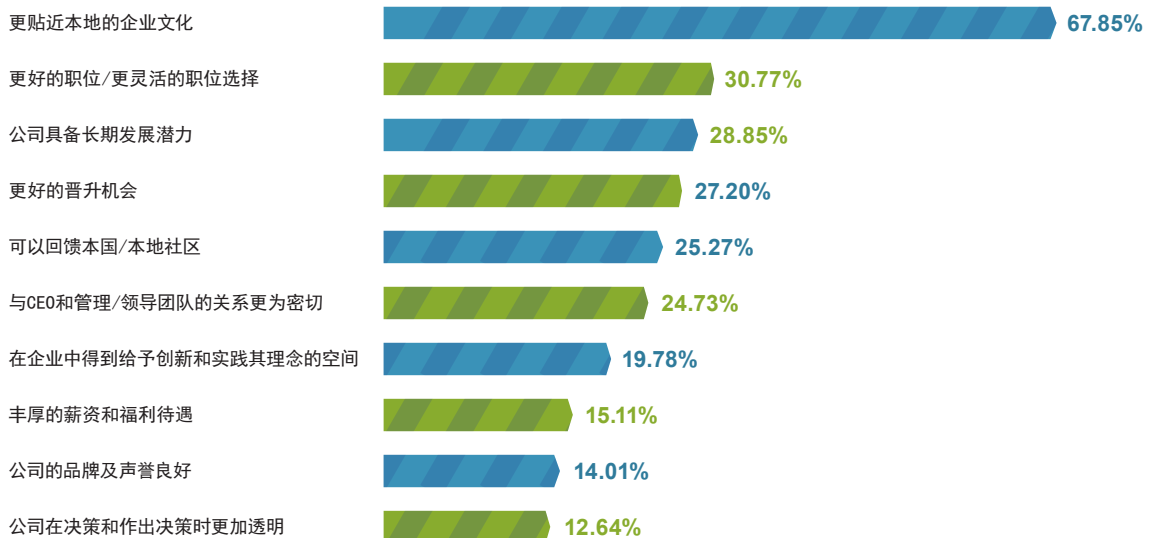
“


协同即合作。在华企业需要促成不同部门之间、员工之间的合作，或者能提供令多方受益的环境，这样才能激励整个团队。如果不能促成合作，员工关注的点就会在很多负面上，并难以留任。对于企业，失去人才是最大的损失。”

”

——John Mullally  
华德士深圳分公司总监

### 跨国人才选择留在在华企业的主要考虑因素





CHAPTER 4

标杆案例

## 好孩子集团——吸引跨国人才的秘诀

专注母婴产品的中国好孩子集团（以下简称“好孩子”），从1989年创业至今，已成长为一家人全球知名的儿童用品公司。

### 海外业务拓展，卓有成效

好孩子所获得全球市场地位，和其不断进行海外业务拓展有关。

2014年，好孩子全资并购了欧洲知名高端汽车安全座椅品牌Cybex以及美国百年儿童品牌Evenflo。借此，好孩子不仅实现了其在全球市场中的地位，且完成了五大转型、升级：一、从产品制造向品牌经营转型；二、从依附式经营向自主经营转型；三、从普通制造商升级为全球领导者；四、从利用中国资源向利用全球资源转型；五、从研发制造模式向全产业链模式转型。

### 跨界引入跨国人才

好孩子不仅要提升自己的产品品质，还要带动整个供应商的能力提升。“我们专门引进汽车业的跨国人才，用最严苛的汽车生产管理，帮助好孩子建立与国际接轨的生产体系。只有构建起全新的生态型供应链，才能确保产品品质，适应全球竞争。”好孩子人力资源负责人表示。

但要说服跨国人才加盟民企不容易。好孩子人力资源负责人承认，这的确极为挑战，但是他们通过委托熟悉和掌握汽车业人才资源的专业招聘服务公司，并为之就企业战略、岗位设计、人才诉求、招聘方式等进行沟通，很快找到一批专业候选人。

根据好孩子人力资源负责人透露，好孩子前后两任CEO及运营官、财务系统内的高管均来自跨国公司。“现有高管团队中，约50%的人来自跨国公司。”

### 向跨国人才充分赋能

跨国人才被引进之后，好孩子的人才管理不拘一格。比如，好孩子在引进一名曾在跨国汽车公司担任运营经理的人才后，破格将两家核心工厂全部授权给他管理，超过了他在原跨国公司中所获得权限，而好孩子对其的信任与赋能，使得

他更好地发挥才能。如今，这位跨国人才已成为公司制造业务的负责人。

经过多年的跨国人才引进，好孩子已感受到引进跨国人才带来的红利。目前，公司已构建了在昆山的总部功能和供应链管理中心、在德国的品牌经营中心和技术管理中心、分布在七个国家的八大研发中心。

### 重视跨国人才的价值

好孩子所完成的转型、升级，和其大力引进跨国人才息息相关。随着公司战略转型的需要，好孩子的员工及管理团队发生了改变，因此开始大力引入和倚重拥有专业知识和经验的跨国人才。在好孩子看来，这是公司完成转型、升级的重要战略支撑。对于同样有着转型战略的在华企业，好孩子通过专业招聘服务公司引入跨国人才之举，是个很好的借鉴。

“

从企业海外战略出发，到设定‘跨界’引进跨国人才的策略，再到联合专业招聘服务公司，完成对跨国人才的引进，由此对原管理组织进行改变。好孩子所获得的成长速度及国际市场地位，背后的动力是基于对跨国人才的重视，以及建立了具有‘好孩子特色’的管理与文化。”

”

——沈伟民  
经理人传媒总编辑



CHAPTER 5

结论



为了让自己海外投资战略得以顺利实施，多数在华企业已经采用了全球跨国企业共同的海外人力资源的策略——将需要的人才锁定为专业跨国人才。然而，从招聘方式、招聘目标、渠道发布，吸引手段，再到聘用后的激励和留用等系统管理，考验着在华企业的管理能力。

### 依托专业招聘服务公司吸引跨国人才招聘

- 甄选优质的专业招聘服务公司。跨国人才的个人信息多集中在专业招聘服务公司资源库中。在华企业应选择资源丰富且服务能力较强的专业招聘服务公司进行合作。
- 让专业招聘服务公司成为伙伴。利用专业招聘服务公司的资源和对跨国人才的甄别、调查的能力，以及聘用后的人才管理服务，在华企业可以有效提高聘用跨国人才的效率以及降低跨国人才的离职风险。

### 建立规范管理制度及多元企业文化

- 建立符合海外及本地特点的管理体系。在了解海外及本地通行的管理制度基础上，建立有别于在华企业原有的管理体系。
- 建立符合海外及本地特点的企业文化。尊重和优化通行的企业文化规则，有助于在华企业在雇用跨国人才后，建立融合型企业文化。

### 建立培训和员工职业长期发展计划

- 提供专业培训机会。为人才提供职业发展计划，有效降低跨国人才离职率。
- 激活员工个体潜能。整理海外及本地特色的制度，有助于提升跨国人才对在华企业的忠诚度，并激发他们的潜能。
- 建立员工交流机制。在华企业通过旗下各公司之间的派遣、交流，提升员工能力，可使得在华企业内部形成良好的学习氛围。

## 关于华德士 (ROBERT WALTERS)

始于1985年, 华德士集团首席执行官Robert Walters在英国伦敦建立了第一间办公室。在过去的30多年里, 集团不断成长, 目前华德士在28个国家及地区设立了分公司。

华德士的客户从世界500强、中小型企业到初创公司, 致力为企业客户招聘各行业的高端人才。同时, 也为寻找长期、临时抑或合同制的候选人找到理想的工作。

华德士于2008年进入中国大陆市场, 目前在上海、北京、苏州及华南地区设立分公司。公司凭借专业优质服务和丰富经验为各大公司招聘顶尖双语人才。华德士中国主要为以下领域招聘中高级专业人才: 会计与财务、银行与金融服务、工程与运营、生命科学、人力资源、信息技术、市场营销、采购与供应链等领域。

## 关于经理人 (MANAGER)

《经理人》杂志创刊于1998年, 旗下包括经理人新媒体产品及其它延伸的内容增值服务产品。

《经理人》杂志是一本为CEO及准CEO阶层提供全球独到的商业思想和解决方案的高端商业管理杂志。以独特的“问题+答案”的编辑原则, 提供高价值的本土原创产品, 挖掘新闻、事件、案例、人物背后的商业思想、规律、新知, 特别注重提供系统的解决方案。

《经理人》杂志缔造“管理实践影响力”, 不断对内容进行强化, 不断创新重点栏目, 关注中国企业领跑者, 关注成功职业经理人, 打造众多精品内容栏目。





欲知跨国人才招聘策略及您所在行业的招聘趋势信息，请咨询我们的专家顾问。

## 华德士 中国

北京

E: [beijing@robertwalters.com](mailto:beijing@robertwalters.com)

T: +86 10 5282 1888

上海

E: [shanghai@robertwalters.com](mailto:shanghai@robertwalters.com)

T: +86 21 5153 5888

苏州

E: [suzhou@robertwalters.com](mailto:suzhou@robertwalters.com)

T: +86 512 6873 5888

华南地区

E: [shenzhen@robertwalters.com](mailto:shenzhen@robertwalters.com)

T: +86 755 3304 0350

### 在领英和微信上关注我们

华德士为您带来第一手招聘市场资讯，为您解析最新薪资趋势和市场信息。



