

编首语

在全球化的今天，一国的实践、一家组织的实践不再仅仅与一国自身问题关联。当市场作为配置人才的最有效力量，国家间人才竞争的成败一定不只取决于国与国之间由政府主导的人才政策。所谓具有国际竞争力的人才制度，不是靠政府去营造，而是靠千千万万个意识到全球人才挑战的用人主体去创造，当这些主体采取符合人才规律的人才管理制度，它们共同构成了吸引人才、留住人才和激励人才发挥作用的环境。我们翻译和编发此文，希望与大家分享国际人才管理学者总结的在当前以及未来很长一段时间里，全球用人主体所面临的四大人才挑战：可获得的人才匮乏、可获得的人才剩余（经济波动期的区域和产业性的结构过剩）、可获得人才放错了地方、可获得人才的成本偏高，同时理解造成这些挑战的全球人才环境变化，学习大量跨国组织应对全球人才挑战业已开发出的全球人才管理以及具体的人力资源政策和实践。希望他山之石可以攻玉。

理论专题

应对全球人才挑战的全球人才管理¹

原文作者: Randall S. Schuler, Susan E. Jackson, Ibraiz Tarique

Rutgers University and Lorange Institute of Business Zurich, Pace University

编译 陈丽君, 周雨露, 柯培华

引言

上个世纪90年代末开始,全球的公司商业运营均面临着一个主要挑战: 远超供给的对有才华员工的需求问题,从而导致全球性的人才短缺问题(Chambers, Foulon, Handfield - Jones, Hankin 和 Michaels, 1998; Michaels, Handfield-Jones 和 Axelrod, 2001)。因此,许多公司面临了来自其他企业的挑战,这些挑战包括在最合适的地点、最合适的时间,拥有最适合数量的胜任员工。在全球性商业运营中,“人才的获得,保留和管理”成为一个关键的挑战。学术上,对于这个挑战的兴趣与“全球人才管理”(简称GTM)这一标签相呼应。2001年一本开创性的题为《人才战争》(*The War for Talent*) (Michaels等)的书出版之后,GTM这一概念被广泛接受,几个学术期刊如《世界商业期刊》(*Journal of World Business*) (2010)、《亚洲太平洋人力资源管理》(*Asia Pacific Human Resource Management Journal*) (2011)发行了关联特刊,Scullion和Collings (2011)合著的《全球人才管理》出版。这些期刊或书籍的主要关注点在于获取和管理有效数量的高度有才华的个体以应对全球人才缺乏的挑战(Guthridge, Komm 和 Lawson, 2008)。

在全球人才缺乏仍为全球公司的重要人力资源人才挑战的同时,另外一些全球人才挑战已经出现,这些挑战主要与下列一些需要相联系:减少和调离人才以降低运营成本;在全球范围内进行商业运营选址和再选址;在全球各地获取那些工资水平较低但同样胜任的人才(Guthridge等,2008)。总体看,这些挑战已经被认为十分关键,因为它们具有对公司成功的战略性价值和影响(Guthridge等,2008)。又由于它们与全球人才普遍联系,它们已经被视为“全球人才挑战”(global talent challenges),这些挑战得到了一系列扎根于全球人才管理的

¹ 论文源自三位作者在第11届国际人力资源管理年会上的报告(2010年6月9-12日,英国伯明翰),该内容收入进Scullion and Collings编著的《全球人才管理》一书(Global Talent Management, London: Routledge, 2011)。

人力资源管理措施和实践的应对。因此,这些聚焦于全球人才挑战的措施和实践被统称为“全球人才管理创新”(global talent management initiatives)(Schuler, Jackson 和 Tarique, 2011)。这样,对于全球人才管理的传统看法和观点得以扩展和修改,以涵盖所有全球人才挑战的内容。人才管理的专家们普遍强调:“只有人力资源管理者能够把一个商业战略转化为一个详尽的人才战略:例如,公司需要多少人来执行它的商业战略,公司什么地方需要这些人,以及这些人应该具备什么技能”(Scullion 和 Collings, 2011; Tarique 和 Schuler, 2010; Guthridge 等, 2008; Morley, 2007)。

本文第一章首先描述这些全球人才挑战和全球人才管理,也描述一些扩展了“全球人才挑战”(global talent challenges)的看法和观点。同时,我们的讨论也反思诞生经济和金融繁荣期的重要条件(例如2008年之前的年份),繁荣期也是工人短缺成为主要忧虑的时期。经济扩张很可能最终回归,因此劳动力短缺很可能成为一个持续令人担忧的问题,特别是在快速成长的经济体,例如中国,印度和巴西(Jorek, Gott 和 Battat, 2009)。不管全球性范围内人才可供应储备和希望达到的储备之间差距的大小,然而,人力资源选址和再选址,以及通过较低的薪酬水平以缩减成本很可能成为将来几年内主要的全球人才挑战。

全球人才挑战和全球人才管理

在今天快速移动、极端不确定以及高度竞争的全球环境中,全球范围内的公司正面临大量的全球人才挑战。全球人才挑战(Global talent challenges, GTCs)是关键的人力资源问题,具有战略性和高影响性,这些问题主要关注在一个竞争十分激烈的世界里,在所有经济和金融起伏期间,管理一间公司以确保在正确合适的地点、正确合适的时间获取正确适合的人才和其动力,以达到短期内平衡人力资源和公司需求,长期内把公司置于能够获取所需人力资源的位置这一目的(Schuler 等, 2011)。

全球人才挑战诞生于一个动态环境中。在众多影响因素当中,对特定公司造成具体挑战的主要影响因素包括:(1)全球化,(2)变化的人口统计学特征,(3)对具备合适胜任力和动机员工的需求,以及(4)具备所需胜任力和动力的员工的供给。

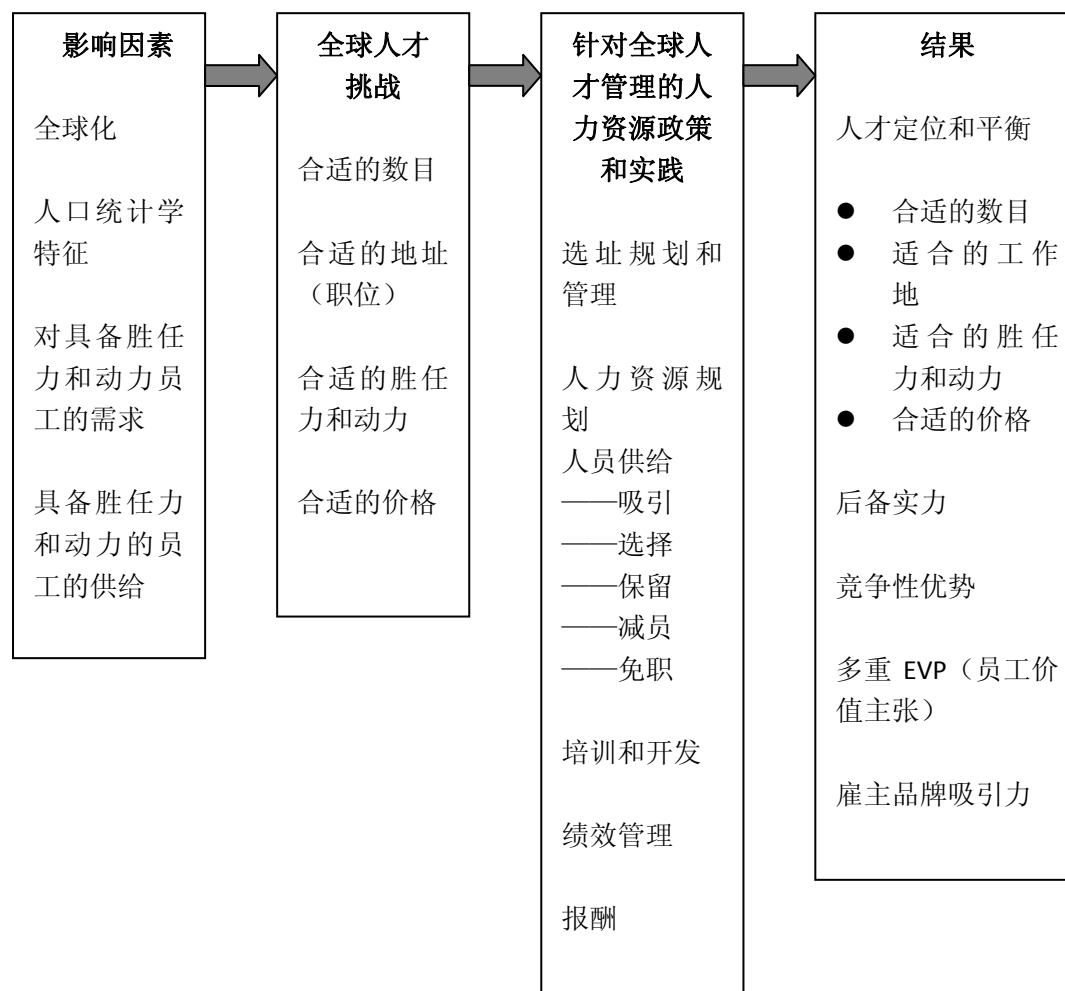
为了成功地应对全球人才挑战,各种规模的公司可以也应该利用一系列各具特色的人力资源管理措施和实践(Jackson, Schuler 和 Werner, 2009; Briscoe, Schuler 和 Claus, 2009)。广义地说,全球人才管理(global talent management,

GTM) 指的是系统化地运用特定人力资源措施和实践以管理一个公司所面临的各种全球人才挑战。这些实践包括, 选址和再选址管理、规划和预测, 人员供给(吸引、选择、保留、缩减以及调离), 培训和开发, 以及员工评估有关的人力资源措施和实践, 这些实践还需考虑到劳动力特征及相应规制的演变, 并与公司的战略方向保持一致。

全球人才挑战的主要影响因素

图 1 描绘了若干全球人才挑战的影响因素和若干应对于全球人才挑战的全球人才管理创新中使用的人力资源管理措施和实践, 勾勒了它们间的联系。

图 1 全球人才挑战和全球人才管理创新的框架



全球化：世界贸易，竞争，顾客，个人

全球化这一个概念被人们用于指代很多不同的现象。在此我们重点讨论：世界贸易的扩展，公司之间竞争的加剧，世界范围内触及更多顾客的可能性，以及构成现在全球劳动力市场的世界范围内的一大批个人。

世界贸易。世界贸易的价值从1953年的890亿美元增长到2008年超过10万亿美元。虽然2009年发生的缩减也许在近期内减缓未来增长的速率，但是到2030年世界贸易的总价值也许达到27万亿美元。国外直接投资(FDI)从1982年的590亿美元增长到2008年的1万亿美元。正式的劳动力市场从1990年的20亿工人增长到2008年超过3.5万亿工人。全球经济(全球GDP)从1970年的10万亿美元和2008年的40万亿美元(AT Kearney, 2008; Stephenson 和 Pandit, 2008)，到2030年预期增长到75万亿美元。

竞争。竞争从来没有过像这样剧烈和多方面的：它快速发展、复杂，极度广泛，同时也受到目前全球经济和金融危机的影响(The Economist, 2009年2月21日; Zakaria, 2008; Cairns 和 Sliwa, 2008; IBM, 2008; Hill, 2007)。全球性竞争已经迫使很多公司提升质量并努力进行创新(通常以快速发展和较为复杂的技术为基础)，并且不断增长的全球性竞争意味着在加强质量和创新的同时也要保持较低的成本。因此，几乎在每一个国家中，当小型的和较大型的公司与全世界范围内的公司竞争以获取和维持全球竞争优势时，它们被迫适应和快速反应(The Economist, 2009, 3, 14; Engardio 和 Weintraub, 2008; Porter, 1985; IBM, 2008; Stephenson 和 Pandit, 2008; Palmisano, 2007; Schuler 和 Tarique, 2007; Gupta 和 Govindarajan, 2001)。

顾客。几乎所有产业的顾客都要求更多并且通常希望付出更少。电信行业正快速地从传统的固定线路的电话服务转移到移动电话和智能手机。像BT这样的公司正出售更多“体验”，不仅仅是电话“硬件”。顾客正要求创新并且BT公司通过聚焦服务以及提供一种社会性网络能力来做出回应(Werdigier, 2008)。这也同样适用于全世界范围内的顾客，虽然存在一些反映国家独特特征的差异(Zakaria, 2008)。因此对于今天的公司来说，全球性地思考和行动十分重要(IBM, 2008; Mendenhall, Osland, Bird, Oddou 和 Maznevski, 2008; Dickmann 和 Baruch, 2011)，这包括到达顾客存在的地方。像Nokia, IBM, Tata, Caterpillar 和 BT 这样的公司越来越发现不断增长的顾客根据地是在金砖四国(BRIC, 巴西, 俄罗斯, 印度和中国)以及亚洲、拉丁美洲以及东欧的经济体。

个人。在过去的十五年内,个人以不断增长的数目进入劳动力市场(Zakaria, 2008; Friedman, 2005)。据估计,在过去15年期间超过15亿人口进入全球劳动力市场,并且10万亿人将在未来10年内进入全球劳动力市场。Friedman (2005)认为廉价技术的发展和传播致使世界扁平化并促使所有这些劳动力进入劳动力市场。这两种趋势的一个主要后果是公司能够以比在世界发达经济体低得多的工资水平,在世界发展中经济体中雇佣到工人。发达经济体中周工资等同于发展中经济体中月工资甚至是年工资(U. S. Department of Labor, 2008; Gomez-Mejia 和 Werner, 2008)。把工作从发达国家转移到一系列包括发达和发展中经济体的分散地点将最可能成功,其先决条件包括:所有员工都具备完成工作所需的胜任力和动力,分散各地的员工工作能够有效协调,迁移地公司的人力资源管理措施和实践与其所在地所有雇佣规制相一致(Porter, 1985; Hill, 2007; World Bank, 2008; Palmisano, 2007)。

人口统计学特征

世界范围内的人口统计学特征是全球人才挑战另一个主要影响因素。在北美,西欧,日本和澳大利亚,退休的年龄被婴儿潮一代引领着。在北美这也许是一个相对短期的现象(由于现在的出生和移民率),在西欧和日本人口缩减是一个较为长期的现象(Strack, Baier 和 Fahlander, 2008)。长期前景令人堪忧:到2025年,年龄在15到64岁的人口数目在德国预期减少7%,在意大利预期减少9%,在日本预期减少14%(The Economist, 2010, 3, 13; Wooldridge, 2007; The Economist, 2006)。

在许多发达经济体的人口正在老化和总量缩减的同时,发展中和新兴经济体的人口正在增长并变得年轻化(Strack等, 2008)。因此,跨国公司在全球范围内进行商业营运选址和再选址时,需要知道并考虑人口统计学特征上年龄和地区所存在的一些主要差异(Goldstone, 2010; Jorek等, 2009)。

对具备胜任力和动力的员工的需求

虽然全球化的步伐已经大大减弱,但是一些新型的,要求更高水平的和更高胜任力的工作仍在被创造出来,这些胜任力指“基本的和高级技能、知识和能力”,或者“正确的知道怎么做”的能力(Daniels等, 2007; Palmisano, 2007)。对于已有的工作来说,不断增加对新型员工的需求,他们愿意在新的和变化环境中工作,这就要求为员工开发出额外的胜任力(动力)。对于那些技能性工作,例

如，需要增加胜任力来操作更复杂的机械，或者与需求更多的顾客互动，或者需要使用更先进技术以开展传统的技术性工作（National Commission on Adult Literacy, 2008）。并且这些增长胜任力的要求正与当今世界范围内各跨国公司中几乎所有的传统性工作相关联（Price 和 Turnbull, 2007）。

除了基本入门层次、生产一线和技术性工作对基本技能和高级技能水平的需求不断增长，也不断出现了一些包含“知识工作”的工作，对所谓“知识型员工”的需求不断增长。知识型员工包括经理人、领导、技术员、研究者、会计师、信息专家、咨询人员、新媒体人员和药剂师。在跨国公司里，像这样的知识型员工常常以跨越文化和地理边界的团队形式一起工作：“在 21 世纪知识创造、整合并利用这些‘新’知识被认为是这些跨国公司存在的理由”（Brannen, 2008）。“到目前为止，在中国不断增长的对有才华经理人的需求代表了跨国公司和类似的当地企业所面临的最大的管理挑战”（Lane 和 Pollner, 2008）。虽然最近对经理人和其他知识型员工的需求已经显著地减慢了，但是对于拥有高度动力和高才华的知识型员工的需求很可能持续强劲一直到未来（Roach, 2009）。

具备胜任力和动力的员工的供给

在发达经济体如北美，西欧和日本，也存在一个预期的具备胜任力员工缺乏的问题，特别是在经济恢复时。根据一份来自美国成人素养国家委员会（U.S. National Commission on Adult Literacy）的报告（2008），大概有 8 千到 9 千万美国成人缺乏在全球经济中较好行使职责或者赚取维持家庭生计工资所需的基本沟通技能（或称人际技能或者“软”技能）相对于其他发达工业化国家，25 岁到 35 岁的美国人所受教育的程度不如他们的父母（U.S. National Commission on Adult Literacy, 2008）。根据美国成人素质国家委员会，不断下降的教育成就已经把美国置于竞争劣势的地位（2008）。技术性知识型员工的缺乏继续地驱使像 Microsoft, Cisco 和 Wipro 这样一些公司恳求美国国会增加每年允许的 H-1B 签证许可的数量（Preston, 2008; Herbst, 2009; Wadhwa, 2009）。

今天与工人“短缺”相关的情境实质上与上世纪 90 年代末到 2008 年这一时期，也就是“全球人才管理”变得流行的时候不一样了（The Economist, 2009, 2, 21）。从 2008 年末开始，由于人才剩余，公司已经开始减少它们的员工数量。所以，虽然上文描述的短缺有可能出现，但是在近期，公司也许会发现在全球范围内，在胜任力和动力的不同层次上，存在一个持续性的工人剩余。工人之间和

国家之间的竞争很可能会导致更多的工资竞争，会导致更多政府支持鼓励公司把工作带到他们国家。

全球人才挑战和全球人才管理：总结

由于存在上述影响因素，今天，所有公司都需要尽可能有效地管理面临的全球人才挑战，包括：

- 可获得的人才太少（缺乏）
- 可获得的人才太多（剩余）
- 可获得的人才放在了错误的地方（或者职位）
- 可获得的人才价格错误（太贵）

由于这些条件，公司也许需要（1）在他们自己国家减少或增加工人和职位；（2）搬迁到别的国家并在较低成本水平上建立新的商业营运；或者（3）甚至在其他国家减少或增加工人。此外，公司也许需要培训和开发已有的员工而不是从外部雇佣新的员工。他们也许需要定期地提升他们的培训开发、绩效管理和薪酬福利系统，以确保他们所拥有的员工能够像他们在其它公司一样高效和充满动力，例如像 Novartis、IBM、LG、Asada、Tesco 和 Google 等公司一样，将其作为“全球人才管理”项目的一部分。

也就是说，公司需要系统地从许多人力资源管理措施和实践中选择那些公司可以采用的措施和实践，从而实现：管理并度过目前经济和金融危机的环境；成功地置于危机之后的恢复时期；以及在一个高度竞争的世界里每天都能够更为胜任地营运。

应对这些全球人才挑战的合适的人力资源管理措施和实践可以让一个跨国公司获取并维持一种全球竞争优势，这些措施和实践被认为具有全球人才管理的本质（Lane and Pollner，2008；Porter，1985；Stephenson and Pandit，2008；Palmisano，2007）。

应对全球人才挑战的全球人才管理创新：人力资源政策和实践

部分由于全球人才挑战的各类影响因素存在，很多公司可以在它们全球人才

管理创新中使用许多人力资源政策和实践 (Beechler 和 Woodward, 2009)。将对公司战略和人才管理情景的准确诊断与可能的人力资源政策和实践相匹配,是获取和维持全球竞争性优势的第一步,而全球竞争性优势可能源于正确的人力资源政策和实践的成功执行 (Strar 等, 2009)。跨国公司在全球人才管理创新中可以考虑的一些人力资源政策和实践包括:

- 工作地规划和迁移管理 (location planning and relocation management)
- 人力资源规划和预测
- 人员配置
 - 吸引和选拔
 - 留人
 - 削减, 以及
 - 免职
- 培训和开发
- 绩效评估, 以及
- 报酬

虽然这些人力资源政策和实践被分开描述, 但是针对大多数全球人才挑战 (GTCs) 的大量全球人才管理 (GTM) 创新来说, 这些政策和实践更可能被整合起来或者“被打包”以达到最大效益。在这些“打包”中选择特定的人力资源政策和实践将反映全球人才挑战的本质。

工作地规划和迁移管理

相对人力资源管理这是个新的领域, 与工作地规划和迁移管理相关的行为对人力资源行业和人力资源从业者非常重要的。

跨国公司正在全球扩张和迁移 (Porter, 1985; Hill, 2007; Daniels 等, 2007; Ewing, 2008)。在过去的三年中, IBM 在巴西, 中国和印度聘用人数超过 90000 (Hamm, 2008)。由于公司都在极短时间内向印度扩张, 印度看似无限制的熟练劳动力的供给在 2008 年几近饱和。现在, 计划向印度扩张的公司为了“挖墙脚”并留住这些相同的人员, 需要制定新的人才管理战略。由于工作者供应量的减少, 公司必须决定是迁移到其他地方还是实施培训项目培养需要的有才能的人, 正如微软在中国和诺基亚在罗马尼亚做的那样 (Chen 和 Hoskin, 2007; Mcgregor 和 Hamm, 2008)。为了确保在适合的价格获得可信任的劳动力, 当中国公司向海外扩张时, 它们同时会派遣许多原有的雇员 (Wong, 2009)。

面对这些员工，需做好迁移管理。

现在正在考虑扩张或迁移行为的跨国公司遭遇到很多问题，对工作地规划和管理而言都很关键，包括：

- 为什么要走？为什么要从我们现在所在的地方离开？我们应该外包现有的部分经营还是在海外设立公司运行现有的这部分项目？
- 去哪里？我们该迁往什么地点？在我们搬迁之前是否对迁入地做过如下的评估：薪酬水平、劳动力技能可用性，劳动法及文化适应性。
- 以什么形式？是自己扩张经营，是外包现有的运行项目，是和当地公司成立合资公司，还是通过兼并方式？
- 什么时候走？我们需要在一年内迁移吗？我们有时间在新的国家树立良好的形象来吸引最佳雇员吗（如被认为是“工作条件最好的公司之一”）。如果我们要进入另一个国家，我们需要实施管理员工的新措施吗？为了当地的雇员，我们是否需要改变原有的招聘和培训实践？我们需要为所有的公司制定通用的人力资源政策和实践吗？
- 如何联系？为了获得效率和有效地传递信息，我们该如何使处于不同国家的员工保持联系？

人力资源规划

除了强调这些问题外，跨国公司同样需要考虑传统的人力资源规划和预测，例如，结合公司的商业计划，使用现有雇员的消耗和退休数据，估计在不同地域所需的人员和技能。当然，即便传统的规划工具可能通过修正来发挥作用，我们也应注意到，过去并不能总是很好地预测未来，尤其是在更加不确定和动态的时间点（Cappelli, 2008）。在巨大的不确定条件下，采用更传统预测工具的情境规划可能更有远见（Courtney, 2008; Dye, Sibony 和 Viguerie, 2009; 经济学家, 2009, 2, 28）。

人员配置

吸引。当下公司发现，无论它们在世界各地有多少家公司，它们越来越难找到所需要的能做不同工作的有才能员工（Scullion 和 Collings, 2006）。无论是全球范围还是一个国家层面，对希望更具竞争力的跨国公司而言，各个层级的员工都比以往要重要（Guthridge 等, 2008; Huselid, Beatty 和 Becker, 2009）。

因此,它们必须使自己更具吸引力。在实践中,它们发觉自己区分了潜在的申请者并构建了不同渠道使自己更具吸引力。换句话说,公司需要发展不同的“员工价值定位”(EVPs)。Guthridge展示了不同公司发展的EVPs项目,如英国的Tesco公司。举例说明,英国零售商Tesco针对一线员工的求职者依据他们是兼职的学生还是想要全职的毕业生制定了不同的招聘和选拔策略。有专门的网页依据材料和语言区分不同群体(www.tesco.com)。对不同群体,采用不同的策略,其依据是公司对于申请人而言是最有效且最有价值的,而不是公司认为一些人比另一些人更有价值。

留人。留住人才是全球会计公司人才管理面临的最大挑战之一。历史数据显示,这些公司的年离职率在15%-20%之间。在这些会计公司,对于早期职业生涯的员工而言,很多因素导致他们较高的离职率,包括工作时间过长,为了通过职业资格考试在工作时间外学习的压力以及“向上或离开”的合作模式(Harry, 2008)。Jimwall, 德勤(Deloitte)的人力资源主管,认为每年离职率降低一个百分点等同于为公司节约4-5亿美元(经济学家, 2007, 7, 21)。为了遏制早期职业生涯会计的离职率,一些公司尝试通过为员工提供证明材料来增加其长期忠诚,表现为雇员如果在其第一家雇主公司工作至少6年,当他们最终离开时,将在其他公司获得更高的报酬(经济学家, 2007, 7, 21)。更有效的留人策略具有如下特征: a) 高层管理做出所有雇员享有人才管理优先权的强烈承诺; b) 评估现有招聘渠道的有效性; c) 扩展招聘渠道; d) 人才来源全球化; e) 持续跟踪全球劳动力市场; f) 建立多元项目; g) 建立管理者对留人目标的负责制; 及 h) 奖励对留人做出贡献的管理者(Guthridge和Komm, 2008;Caye和Marten, 2008; Holland, 2008)。

削减和开除。如果全球经济和金融条件持续恶化,失业会大范围地蔓延(经济学家, 2009, 1, 31; 经济学家, 3, 14; Powell, 2009)。国际劳工组织(ILO)预测2009年全球有5000万人失业,2010可能也是如此。由于雇佣经常滞后于经济复苏,低就业水平将会持续较长时间。因此,在接下去的几年里,我们将面临人才过剩情况下管理的挑战。

相应地,“削减和开除”人力资源行为将可能主导很多公司的全球人才管理方案。削减包括削减工作小时数,工作天数,薪酬水平,加薪,福利,新员工和假期,同时增加人员耗损,准假停薪,当地志愿工作的安排,休假,合同工及外包的使用(Mirza, 2008;Boyle, 2009)。通过这些活动,公司可以减少它们的开支,员工也可以保留他们的工作。相反,开除指的是采用解聘或其他导致永久性失业的手段(Hansen, 2009)。在缩减劳动力时,公司有很多选择,但是他们的选择是

受限的。对跨国公司而言,采取何种人力资源政策及实践必须反映多元团体,政府规制,文化标准和公司价值的考虑。

培训和发展

当公司在所在的地域所能获得的技能少于需求时,培训和发展计划能被用来改善可用人才的质量,并同时增加公司作为雇主的吸引力。在中国,微软采用发展和赏识项目用来吸引新手程序员。发展项目包括去美国的学习,赏识项目包括被选为丝绸之路学者(Chen和Hoskin,2007)。

像微软和斯伦贝谢(Schlumberger)这样的跨国公司同时也提供具有吸引力的职业生涯管理机会。斯伦贝谢(Schlumberger)使工程师有可能获得和管理者一样的赏识和薪酬同时保留他们的工程师职业发展轨迹(Schlumberger,2007;2008;2009)。更广泛地应用这些,跨国公司被认为将更强调内部市场(允许雇员在工作间自由流动),同时优秀的人才将得到更快的提拔(Wooldridge,2007)。

为了使领导者和管理者获得广于本土经营细节的全球视野,许多中国公司开始派遣它们最好的管理者参加例如由企业大学或商学院提供的密集的管理培训项目(Dietz等,2008)。

绩效评估

绩效评估是成功的全球人才管理的关键部分(Varma,Budhwar和DeNisi,2008)。诺华(Novartis)开展的绩效评估是他全球人才管理的关键(Siegel,2008)。给员工打分系统的核心是基于,a)业绩(“是什么”),b)价值和行为(“怎么样”)。业绩(标准)对每个商业部门是不一样的,而价值和行为(十项标准)在整个公司是通用的。结合这两者的绩效维度,产生了评估雇员绩效的9框矩阵。评估过程以一个业务周期为背景,始于公司的战略规划,继而确定每个业务部门需要完成的业绩。诺华(Novartis)的雇员每个季度接受业绩反馈,参与自我评估,参与发展规划和生涯讨论。总而言之这些实践旨在提高胜任力、激励人才、决定培训需求并作为建立绩效工资的基础(Siegel,2008)。

薪酬

全球的薪酬水平反映了当下经济和竞争的商业环境（美国劳工部, 2008; Gomez-Mejia 和 Werner, 2008）。为了应对跨国公司的挑战, 中国和印度的本土企业经常被迫支付和西方一样的工资水平（Wooldridge, 2007; Banai 和 Harry, 2005）。中国员工增加薪酬的要求使得很多跨国公司 will 将经营搬到或考虑搬到越南和孟加拉国, 作为在中国保留部分经营的补充, 产生了所谓的“中国加一战略”（Bradsher, 2008）。

在诺华, 绩效工资是其全球人才管理的重要组成部分（Siegel, 2008）。使用 9 框矩阵绩效评估的结果, 可以计算出既认可个人绩效又认可部门绩效的员工奖金。由于在研究和开发领域工作的雇员其市场是全球的, 像诺华（Novartis）这样的公司均设定了能反映全球情况的薪酬水平, 甚至这水平意味着高于一些国家的工资标准（Siegel, 2008）。然而, 为了管理薪酬成本, 在这样情况下, 公司可以将其运营迁移至二线（更低成本）的城市。另一个策略是聘用哪些暂时失业的人才（例如由于经济低迷, 暂时成为出租车司机的工程师）。

总结

如上简要描述的可行的人力资源管理措施, 跨国公司必须做出一系列如何管理它们全球人才的决定。理想状态下, 它们所采用的人力资源措施既要反映公司目前面临的特殊挑战又要考虑到将来随着经济条件转变可能带来的挑战。尽管目前的经济低迷使全球商业减速, 但为了将来的需要, 公司仍需要雇佣和管理它们的人才。此外, 在那些采用了系统全球人才管理方法的公司中, 选择特定的人力资源措施将可能是最有效的。也就是说人力资源行为既需要相互支持, 内部协调, 同时也需要和高管领导团队、愿景、价值观、战略、规模、文化和行业等企业特征相匹配。

全球人才管理（GTM）的包容度

目前有两种哲学理念完全不同的吸引和选拔人才的方法: 一种方法假定公司的一些雇员比其他雇员更有价值。Huselid 等（2009）用 alpha 技术展示了该方法, 例如, 类型 A 成员, 类型 B 成员和类型 C 成员。他们用同样的方法给公司的职位排序。就职位而言, “A” 表示对公司战略影响最大, 它的核心范围和职位使得绩效变动最大。就成员（雇员）而言, “A” 表示雇员处在绩效变动的最高值, 影响程度最大。这个分类的结果是, 公司在其全球人才管理实践中会投入最多的资源给 “A-A” 组合, 当然不是其全部的资源。

不同于上述 Huselid 等（2009）提出的“分化劳动力方法”，像英国保险公司英华杰（Aviva）等公司开发的全球人才管理战略，聚焦于管理“许多至关重要的”员工，而不是仅关注“A-A”类从而冒险使大量劳动力疏离（Guthridge 等，2008）。

基于雇员价值相同的前提（有别于部分劳动力被认为比其他劳动力更有价值的劳动力分化视角），需要开发一系列方法以帮助应对人才管理带来的挑战。不同于按照员工对公司价值来区别对待劳动力，替代方法引导公司创造独特的雇员价值定位（EVPs），从而吸引并留住劳动力市场中可得到的更加多元化的应聘者 and 雇员，如前文“留人”讨论所描述的。

虽然我们呈现了两种对立的哲学思想，似乎公司必须选择其中一种或另一种，这将过于简单化。事实上，思考谁被认为是“人才”正好作为确认公司包容度的方法：从认为人人是人才（高包容度）到仅认为最高层的 5%是人才（低包容度）。更进一步说，公司应对于不同的全球人才挑战（GTCs）可能具有不同的包容度。

人力资源从业者的角色

在题为“人才战争”（Michaels 等, 2001）的研究中，作者发现人力资源从业者花费了大量的时间在规划和管理传统人力资源政策和实践上，例如招聘、选拔、绩效评估和薪酬。尽管这些对应对人才管理挑战而言是重要的，但它们的有效性来源于与公司的战略和发展方向相联系，而这种联系在实践中是不足的：“公司的人力资源从业者表现不佳，他们的能力、技能及关注点并没有与公司关键业务问题紧密联系起来”（Rawlinson 等, 2008:23; Guthridge 等, 2009）。另外，研究得出大多数人力资源从业者需要做更好的评估工作，他们需要使用和业务战略相一致的标准来评估人力资源措施的影响。这样，公司可以跟踪那些参与全球管理培训项目雇员的绩效，运用例如收入、利润目标、直接成绩单的保留等能反映期望的战略性业务成果的绩效标准，将他们和那些已具备全球工作技能的雇员或者和那些没有经历过全球化培训的雇员相比较（Faendale, Scullion 和 Sparrow, 2010）。

全球人才管理（GTM）的有效人力资源政策和实践的结果

如图 1 所示，当全球人才管理（GTM）应对于全球人才挑战，采用来自于全

球人才管理的人力资源实践将产生许多潜在的结果。我们认为有效应对全球人才挑战将改善公司的状况，使其获得成功：公司将在恰当的时间获得适合特定岗位的合适的人才，他们既有公司需要的技能又有动力，同时劳动力价格恰能满足公司各层次和各个位置（岗位）的需要（Lane 和 Pollner, 2008; Guthridge 等, 2008）。随着时间进展和公司的发展，这些效果将会累积并强化公司在所有职位上的后备实力，在目前或未来的全球定位中取得预期的或预期以外的成就（Rawlinson 等, 2008）。

短期而言，成功的人力资源实践将使公司比竞争对手更具暂时优势。长期而言，随着公司全球人才管理系统的成熟，以及随着学会如何管理全球人才的技能根植到组织系统中，公司建立可持续的全球竞争优势将成为可能。当然，竞争优势的可持续性并不能保证，因为全球人才挑战的影响因素以及具体的全球人才挑战（GTC）可能会发生改变（Porter, 1985; Daniels 等, 2007）。尽管这样，随着公司积累经验并开始开发出全球成功所需的胜任力，它们能自动调整自己以适应未来变化的环境。

全球人才管理的障碍

显然跨国公司有充分的理由投入大量资源以应对他们面临的全球人才挑战，但是这一努力的成功仍是难以捉摸的。基于世界 1300 多名主管的回复，Guthridge 等人（2008）指出了使用全球人才管理中的人力资源政策和实践的障碍。其中一些不利于成功地实施人才管理的障碍存在于本土公司，但它们在跨国公司中变得更加复杂，更加难以克服。这些障碍包括：

- 高级经理可能因为考虑其他更加急迫的事情，并没在人才管理方面花足够的时间。
- 组织结构，无论是基于区域、产品还是功能，抑制了合作和资源跨边界的共享。
- 中层和一线管理者并没有充分参与或对雇员职业生涯负责，可能因为他们认为这些活动相较于管理业务是不重要的，并且/或者因为他们需要更加长远的视野。
- 管理者对承认员工绩效差异不自在的或者不愿意，而承认员工间的绩效差异对于为改善绩效而采取行动来说是必需的步骤。
- 所有层级的管理者并没有充分参与公司人才管理战略的制定，因此，他们对旨在帮助管理公司全球人才的行动既没有所有权意识也不理解。

- 人力资源部门缺少有效处理全球人才挑战所需的胜任力，以及/或者缺少其他主管的尊重，而其他主管的协助对实施恰当的人力资源实践是必不可少的。

结论

当下跨国公司面临的最紧迫的全球问题与四大全球人才挑战直接相关 (Rawlinson 等, 2008; Adecco, 2008; Walker, 2007; Scott 等, 2008; Price 和 Turnbull, 2007; Scullion 和 Collings, 2006)。这些全球人才挑战的出现是由于不断变化的环境特征。尤其是，其中主要驱动因素有：全球化的深化，人口数据的变化，对更有胜任力和积极性员工的需求，所需的具备胜任力和积极性的员工不足/过剩。对跨国公司而言，环境的变化——尤其是处于经济和金融繁荣和萧条之间的不稳定时期，正如近些年经历的那样——既面临全球人才的挑战又拥有获得可持续全球竞争优势的机遇 (Porter, 1985; Cairns and Sliwa, 2008; Strack 等, 2009)。

本文简要概述了可用于实施全球人才管理的人力资源政策和实践，运用这些政策和实践可建立一个综合且灵活的系统化全球人才管理，我们还描述了这一过程中可能遭遇的阻碍。公司面临的巨大挑战就是不断努力来有效地管理全球人才，即使在短期内取得成功，但仅仅是为了领先竞争者一步，新的人力资源政策和实践也是需要的。对人力资源从业者而言，眼前的挑战是供给有胜任力和有积极性的人力资源人才，他们需要理解引发全球人才挑战的各类影响因素，建立处理特定公司具体全球人才需求的系统，并和高级管理层保持合作确保全球人才管理 (GTM) 的人力资源政策和实践与全球人才挑战 (GTCs) 及公司的战略目标紧密相连。

手机【人才时讯】信息汇编

(2013年10-11月)

【2013-10-8】据德国《经济周刊》报道，在中国、俄罗斯、印度、巴西等金砖国家，德国中小企业卷入了人才争夺战，由于高素质专业人才十分稀缺，专业人才瓶颈问题日益突出。74%在华德国企业无法为空缺岗位寻找合适人才，该比例高于巴西（63%）、俄罗斯（57%）和印度（53%）。

相关链接：<http://china.huanqiu.com/News/mofcom/2013-10.html>

【2013-10-9】中国（上海）自贸试验区带动新一轮外贸企业涌入热潮，有望催生人才新需求。区内部分门类新增企业数量和注册规模已呈井喷式增长。仅在试验区内文化贸易基地，9月新增企业注册资本108.45亿元，新增入驻企业15家。

相关链接：<http://news.xinhuanet.com/hr/2013-10/09.htm>

【2013-10-10】日前，世界上最大的医学与其他科学文献出版社之一爱思唯尔集团公布的一份报告显示，在中国，与其他三种国内外流动人才群体相比，“海归流入”即出国后回国的科研工作者，科研产出最高。

相关链接：<http://www.cscss.com.cn/bwplan/Thousands/55958.html>

【2013-10-11】近日，经济合作与发展组织在布鲁塞尔发布“国际成人能力评估”（PIAAC）第一轮评估结果（针对24个国家和地区）。结果显示，日本和芬兰在语言和数学能力方面排名居前，瑞典和芬兰则在运用信息技术解决问题能力方面排在前两位。

相关链接：<http://www.shedunews.com/zixun/guoji/tashanzhishi.html>

【2013-10-14】在近日举行的欧美同学会北京论坛暨第八届中国留学人员创新创业论坛上，北京大学张维迎教授指出，“人才就是一个自由的产物。这个国家有了自由，它自然就会有人才。所以真正的高端人才战略，就应该得到自由的战略。”

相关链接：<http://www.cppcc.gov.cn/zxww/2013/10/18.shtml>

【2013-10-15】近日，中国人才测评行业领导者诺姆四达发布了《2012-2013年度校园招聘现状调研报告》。调研结果发现，除了大部分企业愿意用人才测评技术来作为校园招聘的考核方法以外，87.5%的企业表示校园招聘是为其进行战略人才储备，表明目前校园招聘在企业人才供应链建设中发挥着关键作用。

相关链接：<http://z.zhongsou.net/info/131016.html>

【2013-10-16】最近，养老产业的话题热议不绝。“养老地产”为行业带来新希望的同时，也带动了部分新兴职位的强势登陆。养老产品研发室内设计师、养

老产品研发建筑师、养老产业负责人等新兴职位备受企业、人才关注，“养老地产”之风在建筑行业已然吹动。

相关链接：<http://mil.eastday.com/eastday/dfsh/node632254.html>

【2013-10-18】据温州人力资源网后台数据显示，2013年截至目前有690家企业表示有2257个电商岗位缺人，平均缺人3.3个，而且随着电商业务的发展，缺口还在扩大。100%电商企业“求贤若渴”，视觉设计师、网店运营、营销推广等方面的人才“奇货可居”。

相关链接：<http://news.10jqka.com.cn/20131018/c560869964.shtml>

【2013-10-21】《2013年中国家族企业健康指数报告》19日在宁波举行的“国际家族企业论坛”上发布，根据对中国大陆和台湾地区395家家族企业的研究显示，人才培养、接班人规划、转型规划成为家族企业传承发展遇到的三个最大挑战。相关链接：<http://www.zj.xinhuanet.com/finance/2013-10/19.htm>

【2013-10-22】2013上半年，上海金融业整体发展度指数达3076点，较2012年末增长8.4%，上海金融业整体保持向好发展态势。在人才培育方面，浦东国际金融研究交流中心陆续引入了哈佛商学院、斯坦福商学院、沃顿商学院等王牌金融课程，累计培训金融高管学员600人。

相关链接：<http://www.shfinancialnews.com/xww/2009jrb.html>

【2013-10-23】香港人才管理协会与浸会大学发表「中港两地薪酬及福利调查」报告，今年7至9月进行调查发现，今年香港平均加薪幅度介乎3.9%至4.3%，内地则就为6.4%至8.6%。协会又预测，明年香港加薪幅度为4.3%至4.7%，内地则预测为7.3%至9.5%。

相关链接：<http://www.aastocks.com/SC/News/HK6/NOW.570402.html>

【2013-10-24】通用电气(GE)23日发布《2013中国理工科人才》白皮书，揭示了理工科人才在职业生涯初期所遇到的障碍以及职业发展中面临的挑战。研究表明，为了满足理工人才的职业期望值，并尽可能减少人才流失几率，需弥补尊重和声望、职业发展机会和待遇、学习和发展这三方面的差距。

相关链接：<http://www.chinadaily.com.cn/micro-reading.htm>

【2013-10-25】近日，A.O.史密斯、云峰集团、中国电信、国药控股等十家中外企业获得由中国人力资源管理研究会颁发的人才发展创新最佳实践奖。这些跨国企业着眼于长远的能力建设，用一套成熟的人才发展体系和流程来助力员工释放潜能。相关链接：<http://www.zgjr.com/News/20131024/2013cfn.shtml>

【2013-10-28】截至9月份，今年新成立的基金公司数量已达到8家，刷新了九年来每年新成立基金公司数的高点。然而北京有2家新基金公司成立至今，由于找不到合适人才而放弃设置投资总监职位；深圳某基金公司不仅没有投资总监，行政总监和人事总监均由一人兼任。基金业人才荒进一步加剧。

相关链接：<http://finance.stockstar.com/MT201310280000036.shtml>

【2013-10-29】国家高层次人才特殊支持计划（“万人计划”）第一批入选名单已于近日正式发布。第一批共入选277人，其中杰出人才6人，科技创新领军人才72人，青年拔尖人才199人。

相关链接：<http://huaibei.offcn.com/html/2013/10/2953.html>

【2013-10-30】中国人事科学研究院和党建读物出版社近日在北京启动人才强国研究出版工程，将系统总结改革开放以来我国人才理论与实践发展的成就与经验，分为基础理论、国外译丛、人才机制、人才队伍建设、人才制度改革、人才政策创新实务、人才工程实务等系列，预计2015年底出齐。

相关链接：<http://news.sina.com.cn/2013-10-25.shtml>

【2013-10-31】打造绿色建筑是新加坡的热门话题之一，到2020年新加坡要培养出1.8万至2万名绿色建筑专家型人才。在布局本国的同时，新加坡绿色建筑工作者也将目光投向中国。目前他们正通过合作融资和签署合作备忘录两种途径来实现“新加坡版”绿色建筑在中国的推广。

相关链接：<http://www.chla.com.cn/htm/2013/1031/189916.html>

【2013-11-1】杭州发布2013—2014年度十大产业高层次人才需求目录，薪资待遇平均值最高三大行业为金融服务、物联网、信息软件。此外，物联网、生物医药、节能环保、新能源、信息软件、金融服务等产业的高层次人才净雇佣指数达到了+80%以上，显示出了十大产业对高层次人才的良好雇佣态势。

相关链接：<http://n.cztv.com/zhejiang/2013/11/2013-11-01412.htm>

【2013-11-4】韬睿惠悦咨询公司最近公布的“2013年中国企业走出去”调研报告显示，中国本土成长起来的跨国企业（53%）比其他国家的跨国企业（36%）更为关注“吸引多样化的全球人才，并保持人才策略的长期可持续性，以及全球人才的招聘”。

相关链接：<http://caijing.dooland.com/site/magazine/articl.id>

【2013-11-5】日前，由人力资源和社会保障部全国人才流动中心人才测评办公室依托中国国家人才测评网平台构建的“人才评价信息库”项目正式启动，主要由“人才能力履历评价信息”和《人才素质测评证书》两部分组成，旨在建立各类人才快速就业通路，深化各类人才的职业生涯自我管理模式。

相关链接：<http://mouse.it168.com/a2013/1105/1554/000001.shtml>

【2013-11-6】2013“魅力中国—外籍人才眼中最具吸引力的十大城市”评选今日在深圳揭晓，上海、北京、天津、广州、深圳、厦门、南京、苏州、杭州、青岛获选。据悉，本次评选于2013年7月至8月进行，共吸引7.2万余人次外籍人才参与投票。

相关链接：<http://news.xinhuanet.com/world/2013-11/06/12565.htm>

【2013-11-7】6日，第12届中国国际人才交流大会在广东省深圳市开幕，共有来自70多个国家和地区的3500多家海外专业组织、培训机构、高等院校、人才中

介和科技企业参会。今年的大会以“融全球智力 促共同发展”为主题，是集人才、智力、技术、项目和管理为一体的综合性盛会。

相关链接：<http://www.huaxia.com/gdtb/gdyw/szyw/2013/11/32.html>

【2013-11-8】据《澳门日报》报道，千呼万唤的澳门“高等教育人才数据库”终于出台，焦点之一在于人才供需预测，发现澳门除社工人资紧缺稍有缓和外，教师、护理、信息科技、酒店会展的人才储备与需求之间的缺口高达三成或以上。相关链接：<http://studyabroad.tigtag.com/news/1535.shtml>

【2013-11-11】2013年全国博士生学术论坛（法学）9日在中国人民大学举行。教育部学位管理与研究生教育司副司长黄宝印在论坛上介绍，改革开放来我国已培养420万名硕士、50万名博士，近500万名高学历人才成为各行各业的骨干力量。相关链接：<http://www.lawinnovation.com/html/xjdt/10603.shtml>

【2013-11-12】日前国际猎头与国际人才发展研讨会在京举办。本届研讨会以“中国高端国际管理人才的机遇、需求和挑战”为主题，重点探讨当前以及未来中国政府的国际人才政策现状与走势。“中国企业对全球高端管理人才的需求”、“国际知名猎头为中国企业国际化人才需求提供的解决方案与建议”等热点话题，都引起中外政府及企业的高度关注。

相关链接：<http://news.youth.cn/gn/201311/t20131111.htm>

【2013-11-13】低敬业度，高流动率，这是一场永不落幕的中国式人才市场大戏。近日，国际领先的人力资本管理解决方案提供商 ADP，在上海举办了主题为“全面薪酬面面观”的线下讲座，分享了全面薪酬对于吸引、激励和留住人才的积极作用，以及如何将薪酬构成演变为人力资源方面的竞争优势。

相关链接：<http://edu.sina.com.cn/bschool/2013-11-08.shtml>

【2013-11-14】《2013年外籍专才开拓者调查》报告指出，亚洲薪酬优势明显，外籍专才平均薪酬水平较全球最少高出15%，相反欧洲薪酬则普遍较低。此外，在金砖四国中，逾九成外籍人士对所在国家经济状况感到满意，远超全球平均的56%。相关链接：<http://finance.huanqiu.com/world/2013-11/4518523.html>

【2013-11-15】《日本经济新闻》日前汇总了关于日本政府推进人才多样化、激发职员工作热情的日本“活用人才企业”的调查结果。在给予回答的企业中，担任部长及课长的女性人数，在截至2013年3月的1年里比上一年增加了1成，占整体的4.5%。日本企业还出现了把女性作为下届企业主管人才进行培养的趋势。

相关链接：<http://finance.huanqiu.com/world/2013-11/4534.html>

【2013-11-18】据美国《世界日报》报道，中国政府15日公布的一条政策在美国华裔社区产生巨大反响，也在多个海外华人论坛引发热议。许多旅美专业人士甚至预计，放松生育二胎将很快引起海归热潮。

相关链接：<http://www.chinanews.com/hr/2013/11-18/5512718.shtml>

【2013-11-21】上海市公安局日前发布相关《通知》，明年1月1日起，停止落户人才类“集体户”。对于在上海无配偶、无直系亲属等原因没有落户条件的上海市引进人才，可在本人实际居住地“社区公共户”落户。

相关链接：<http://sh.sina.com.cn/news/b/2013-11-21/081179.html>

【2013-11-22】全国气象部门人才招聘会在南京信息工程大学举行，172家用人单位带来了近2000个岗位，由于西部和基层缺口大，同时，PM2.5、雾霾天气等热点问题持续发酵，企业“求贤若渴”，包括东部省份在内的环境气象人才需求也大幅增加。

相关链接：<http://www.vojs.cn/jgxw/djtf/201311/t2013113261.html>

【2013-11-25】一年一度的博士生教育国际交流会将于11月30日至12月1日在京举行，来自英法美等国的近80所世界一流研究型大学、博士研究生学院、实验室和研究中心已报名参会，近160位具备招博项目的海外知名院校的教授、导师和招生官员等将亲自来华遴选人才。

相关链接：<http://news.xinhuanet.com/edu/2013-11/24/182677.htm>

【2013-11-26】文魁、谭永生撰著的《达论：人才测评新体系》一书，把美国管理学家德鲁克的目标管理思想纳入人才测评视野，努力构建一套人才测评新体系，综合运用人才学、管理学、统计学等研究方法，比较系统地研究了人才测评的基础理论和方法。

相关链接：<http://news.efu.com.cn/newsview2-881320-1.html>

【2013-11-27】近日，一部名为《中国人来了》的轻喜剧于德国开拍。对中国人才源源不断地融入德国主流社会，德国人是该乐观地积极欢迎，还是敲醒自我鞭策的警钟，不能输给“勤劳智慧”的中国人？目前“欲说还休”的德国人，希望能将“中国人来了”作为一种欣慰，而不是一种威胁。

相关链接：<http://www.chinaneews.com/hr/2013/11-21/5528710.shtml>

【2013-11-28】苏州市人才办、人社局等部门日前出台政策，在苏州持有“江苏省海外高层次人才居住证”主证的人才可申报个人所得税奖励，单人累计奖励总额最高30万元，苏州已有102人符合奖励条件。

相关链接：<http://wm.jschina.com.cn/9654/201311/t1351236.shtml>

【2013-11-29】根据欧洲工商管理学院今天公布的全球人才竞争力指数(对教育、政策和生活质量等48个因素进行评估)，位列榜首的瑞士在所有方面都居于领先地位，并且在长期致力于提供优秀教育方面表现得非常突出。排在第二位的是新加坡，其他排在前列的大多是欧洲国家。

相关链接：http://news.beelink.com/html/201311/content_165.htm