

吹响人才转移战的号角

大学毕业后，李云和众多莘莘学子一样，怀揣着梦想来到首都开始了自己的求职之路。经过五年的打拼，如今她已成为某家美国软件公司驻华的行政经理，实现了自己在大学时就梦寐以求的职业理想。然而，京城房价的快速攀升，一度使她购房的愿望成为泡影。于此同时，拥堵不堪的交通状况，导致李云花费在上下班路途的时间成本高居不下。几年来，自己一直在职业理想与生活的诸多不便进行着平衡，放弃工作，离开北京，到小城市去工作目前已经成为李云心底最为坚定的信念。

李云是现代城市白领一族的典型代表，他们多数受过高等教育，善于承受各种工作压力，在专业领域中拥有一番作为或做过一些管理工作，年轻有朝气，习惯于快速学习与接受各项挑战。他们在经历了经济危机和房价快速上升的2009年之后，对自己未来的职业生涯有了新的审视，对职业目标亦有新的计划。

2009年12月7日闭幕的中央经济工作会议提出，通过“积极稳妥推进城镇化，提升城镇发展质量和水平”来扩大内需是中央经济工作会议着重强调的一个环节，也将



成为2010年经济工作部署和发展的一项重要战略。在中央大力倡导的城镇化政策的推动下，势必加快城镇建设步伐，带动本地及外地人口就业，使参与城镇化建设的企业获得一系列利好政策。这为对于那些已经在一、二线城市占有绝大多数市场份额，并拥有可复制的运营模式的企业来说，创作了一个向三、四线城市发展的绝好机遇。

从宏观经济层面来看，2008年底，中国政府制定并实施了非常有效的，包括四万亿巨额投资在内的一揽子应对经济危机的经济举措，2009年中国GDP保八已无悬念。在持续拉动经济增长的政策下，中央经济工作会议上将增加居民消费列为2010年重中之重，一切与民生相关的产业将获得国家政策的支持，可见，国家对城镇发展政策的倾斜，加之一些现在大城市打拼的外地白领由于生活和居住成本的居高不下，希望进行择业地点的转移，两方面因素相互促进，加快了企业向城镇地区进军的步伐，一场没有硝烟的人才转移战即将打响。

企业如何能够获得开发城镇市场的人才保障，赢得开发城镇业务的长足发展，笔者有以下浅见：

一、构建学习型组织，将集团总部打造成为人才孵化基地

（一）营造学习型文化，创建学习机制与制度

世贸之后，企业在竞争的大潮中，不仅仅面临着本国内部企业的相互竞争与抗衡，中国企业亦深感全球竞争的压力。如何能够在激烈的竞争中脱颖而出，独占鳌头，企业家们的认识和具体行动策略不同。实践证明，敢于否定自我，不断创新，不断超越自我的企业在竞争中获胜的几率较高。公司，尤其是集团公司要完成快速发展离不开业务知识的积累和逐层传承体系，优秀的企业有塑造和培养员工的使命，公司总部是孕育良才的基地，无数良才被放置异地又成为二级育人基地，周而复始，满足企业发展的人力资源才不会匮乏。

在倡导学习型组织的大潮中，多数企业在营造学习型文化时还仅仅停留在口号和倡议上，而没有在组织的机制和制度上给予充分的支持与保证，无疑在这样的组织中各个层面的员工是缺乏学习和创新的外力。在工作中，笔者接触过几十家企业，一家民营的软件服务企业在创建学习型组织方面的管理理念非常先进，为笔者留下了深刻的印象。其组织架构如图1。

技术委员会，是由公司各专业最高技术负责人组成的临时组织机构，他们负责重大项目关键节点的技术审核，协助项目经理进行技术攻关，对每一个结项项目进行专家会审，确保服务过程中，各专业的技术创新成果得到认可和保留。通过该委员会认定的研发成果将收纳入公司知识管理库，交由研发中心对各层级技术人员进行培训。技术总监主要负责各项目的资源调配工作，项目核算及对定期培训的技术人员进行考核，对核心人员进行重点培养。研发中心将根据各层级技术人员的任职资格定制开发课程，传递公司以往成功或失败的服务经验，提高技术人员的技术能力和服务意识，帮助员工不断提升学习能力。

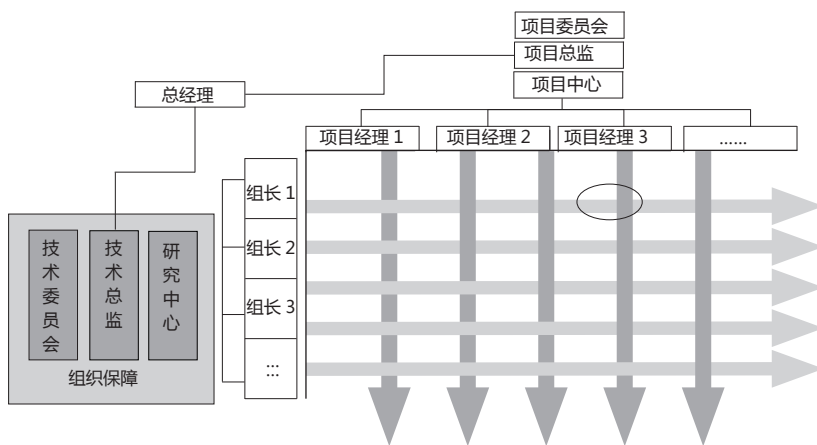


图1 某民营在创建学习型组织方面的组织架构图

在这样的组织架构中，一方面能够保证公司项目工作的正常运营，另一方面，不同的专业技术人员也基于服务内容，同时开展基础学科的研究。这两方面相互促进，使得企业在快速发展过程中积累了大量宝贵的实践技术经验，这些经验在公司大力推行的学习型文化中，得到很好的继承和发扬，在这样一家规模不大的民营高科技企业中，每年以150%的发展速度高速发展，成为业界成长型企业的典范。

在激励政策上，公司鼓励员工高质量完成项目服务的同时，注意自己专业能力的提升，要求中级工程师以上技术人员定期进行内部课程开发和传授。这样的激励和考核制度有效地确保员工日常工作之余，进行项目总结和专业的学习。此种激励政策导向下，公司快速完成了技术和管理的梯队的建设。

公司对技术人员的考核指标			
专业等级	项目工作	研发工作	员工培养工作
Band1 (助理工程师)	全年项目时间 6 个月	每年在省级刊物上发表论文不低于 1 篇	无
Band2 (初级工程师)	全年项目时间 7 个月	每年在省级刊物上发表论文不低于 2 篇，或国家级别 1 篇	无
Band3 (工程师)	全年项目时间 8 个月	每年在省级刊物上发表论文不低于 4 篇，或国家级别 2 篇	无
Band4 (中级工程师)	全年项目时间 9 个月	每年在国家级刊物上发表论文不低于 3 篇，参与专利研究	提供内部培训，不低于 20 学时 / 年
Band5 (高级工程师 / 项目经理)	全年项目时间 10 个月	专利研究中承担主要技术工作	提供新课程开发，并进行传授，不低于 40 学时 / 年
Band6 (资深工程师 / 项目总监)	全年项目时间 10 个月	专利研究中承担技术攻关工作	黄埔军校校长
Band7	全年项目时间 10 个月	全面组织技术攻关工作	组织公司知识管理体系的搭建和更新工作

表1 某公司对技术人员的考核指标

（二）集团总部有责任明确人才标准，并按标准培养和输送人才

根据向国内城镇地区发展业务的需要，原有的单体公司可能发展成为集团公司，完成下属二级、三级公司进行整体的管理和协调工作。此时的集团公司的职能将发生本质性的变化，从以往繁杂的具体业务工作中脱离出来，制定每家子分公司的战略目标和年度发展规划，并协调各项资源帮助他们完成目标。这样一来，集团公司要保证下属公司迅速发展壮大，秉承之前总公司优秀的运营模式，快速向新公司复制。在工作中，我们接触到一些快速发展的集团化公司，他们在不同的区域销售同一款产品时，往往提供给客户的配套服务大相径庭，严重损害了公司品牌形象。因此，集团在快速扩张的初期，要明确各公司的职位任职资格，严格进行人才引进管理，确保符合公司发展的高素质人才的吸纳。同时，集团对下属公司重要岗位的员工要进行统一培训，确保公司产品和服务的统一化，将集团公司打造成为人才培养的基地。

二、大力培养优秀的骨干青年人才，推出优厚的激励政策鼓励他们向城镇区域公司转移

在快速发展的进程中，公司会吸纳不少的应届毕业生或社会成熟性人才，在人才的培养和使用过程中，将涌现一批优秀的青年人才。这些青年人才有理想，有抱负，有冒险精神，也有接受挑战的能力。这样的一批青年人才往往较难长期就业于论资排辈，不看功劳重苦劳的组织中。然而公司发展期间，势必留下诸多创业期的元老，他们由于资历和贡献往往都坐上了高层的位置，公司不发展就不会有更多的中高层职位供青年人才去争取。这种现实情况与公司希望保留和激励青年人才的愿望相违背。因此，公司借国家城镇化发展的政策导向，大力开拓三、四线城市的业务，一方面稳固并壮大了企业规模赢得更多的市场份额，另一方面有利于保留住青年人才，为公司长期发展储备更多的人力资本。

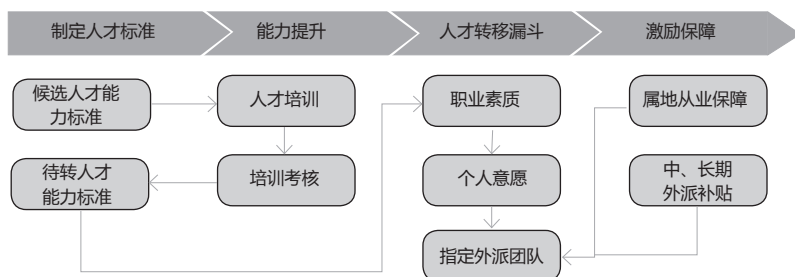


图2 青年人才培养及转移工作流程

针对属地从业人员，公司需着重解决这类人员的住房及子女入托、上学问题，有条件的企业可以和当地政府合作自建职工公寓，解决员工户籍问题，帮助员工解决异地工作的后顾之忧。对于长期外派员工，除提供他们的正常职务收入以外，公司还要

支付一定的工作补贴，定期组织团建和联谊活动，创建和谐的工作环境。

(一) 确定外派人员薪酬的三原则：

1. 同级外派人员薪酬高于总部人员的原则。外派人员的薪酬一般应高于总部同级人员的薪酬水平，一方面是对外派人员外派的鼓励，另一方面也是对外派人员在外工作、生活上的困难的补助。

2. 薪酬水平的就高原则。外派人员可能被派往经济欠发达的贫困地区，也可能被派往比母国经济更发达的地区。当被派往贫困地区时，不仅要保留外派人员在总部的原薪酬待遇，而且，还要根据工作所在地的困难程度，发给外派人员一定的困难补助金。在被派往经济发达的地区时，在保持原有薪酬水平的基础上，要通过发放各种薪酬补助的形式，使外派人员的薪酬不低于当地的薪酬水平。

3. 生活成本公司支付原则。外派人员要在当地租房，购置安家的生活用品，年度的探亲假，以及子女的教育经费，这些费用公司都应以制度化的安排。

(二) 外派人员的薪酬结构。

薪酬总额 = 基本薪酬 + 激励薪酬 + 商品服务补贴 + 住房补贴 + 困难补助金 + 工作外调津贴

1. 基本薪酬及激励薪酬。基本薪酬和激励薪酬的确定标准由包括三类，包括以总部的薪酬体系为标准、以派遣地为标准、以行业管理为准。

2. 商品服务补贴。主要针对外派人员的衣、食方面，目的是要外派人员保持与在本国等同的购买力。特别是东道国的物价指数高于母国时，这项补贴更是必不可少。

3. 住房补贴。在外派人员的补贴和津贴中，住房补贴是必不可少的一部分。公司通常鼓励外派人员租房，这样有利于在外派人员结束外派任务时，较便利的把房屋处理掉。在支付住房补贴是要考虑到这两个因素。第一，外派人员的家庭人数；第二，外派人员工作所在地的房价水平；据这两个因素支付给外派人员适量的住房补贴。

4. 教育补助金。对于有孩子的外派人员来说，到异地工作，还面临他们孩子上学的问题。由于派遣地的教育资源各异，一些员工需将自己的子女送到当地私立学校就读，以使自己的孩子能接收到同大城市同样的良好教育。公司还得为外派人员支付一笔教育补助金。

5. 困难补助金。指支付给外派人因工作所在地特殊的自然环境、特别的政治和社会环境的补贴。识别困难地区通常有以下2种标准：第一，生活条件艰苦，没有好的住所、缺乏食物或消费服务、缺少娱乐设施、没有便利的交通工具。第二，恶劣的自然环境，包括气候条件恶劣、高纬度或高海拔地区。

6. 工作外调津贴即因为员工外调而支付给员工的一种奖励方式。通常分为两种支付形式，一种是，在员工外派时就一次性支付给员工一定数量的奖金，以示公司对其外派的鼓励；另一种是，在员工外派时先支付给员工较小的奖金，在员工外派结束后，再根据其外派遣期间的业绩，支付给员工另外一笔奖金。相比，第一种奖励更似于公司给外派人员的一项福利，它不与员工的绩效好坏挂钩；而第二种奖励更能对员工起到激励作用，若他们在外派期间的工作绩效较好时，能得到更多的工作外调津贴。

三、积极提供二、三线城市应届毕业生实习机会，解决应届毕业生就业难题

教育部部长在2010年全国普通高校毕业生就业工作视频会议上直言：国际金融危机对我国就业的不利影响还没有消除，如果说今年是我国经济最困难的一年，明年可能是最繁杂的一年，整个宏观层面就业形势就很严峻。那么，明年的毕业生人数630万，加上往届没有实现就业的，需要就业的毕业生数量之大，可想而知。解决应届毕业生的就业问题，关系到社会稳定，教育体制改革的大计。从企业角度来讲，吸收大批的应届毕业生发展二、三线城市的业务，一方面为公司储备了大批的人才力量，一方面有利于外派青年人才更好地做好团队管理工作，充分调动应届毕业生工作的热情大力开展新业务。

《中国大学毕业生就业报告（2009）》显示2008届大学毕业生半年后的就业率约为86%。比起2007届大学生毕业半年后就业率下降了2个百分点；2008届211院校毕业生半年后就业率为89%（非失业率为90%），非211本科院校为87%、高职高专为84%；其中，2008届大学毕业生约1/3的就业是在毕业后半年内完成的。

按教育部公布的数据，中国2008届高校毕业生总数为559万，其中大学毕业生总数约为529万（本、专），按本研究得出的比例推算，2008届大学毕业生毕业后就在国内外读研究生的人数约为21.43万，毕业半年后的就业人数达到约434万人。在毕业半年后的73.56万的失业大学毕业生中（包括有了工作又失去的），有51.59万人还在继续寻找工作，有5.46万人无业，但正在复习考研和准备留学，另有16.51万无工作无学业没有求职和求学行为者。

由于目前我国的教育资源出现结构性矛盾，包括地区结构、专业结构等。就业受到经济发展的影响，经济相对较发达的地区，应届毕业生就业形势好，人才供应量大，就业渠道也比较畅通，而西部欠发达地区，就业情况比较糟糕，缺乏人才，又留不住人才，造成人才流失，经济发展缓慢。随着经济发达地区的购房、交通及其他日常消费成本的提升，越来越多的毕业生认识到去城镇工作是避免“千军万马挤独木桥”的最佳出路。因此，除政府部门应为毕业生下乡就业的打开绿灯以外，企业方面更应敞开怀抱迎接毕业生，接受他们到企业实习和工作，为他们走到祖国的欠发达地区工作提供平台。

国家政策在护航，求职者已整装待发，人才转移战的号角已经吹响，企业——你准备好了吗？