

Deloitte.

德勤

全球化人才布局  
拥抱新时代下的新机遇

# 全球化人才布局 拥抱新时代下的新机遇

日益复杂多样的人才短缺现象正席卷全球，“辞职潮”、“人才寒冬”的警告不绝于耳。人才短缺与流失背后的原因是什么，用人单位与管理者又该如何应对处理？这些问题已经越来越引起广大中国企业决策者的关注。

德勤在最近一次面向企业首席执行官（CEO）的调研<sup>(1)</sup>中发现，虽然对增长持有乐观态度，但人才仍是CEO最关心的问题，71%的受访者认为全球劳动力和技能的短缺是商业战略层面最大的外部挑战。从全球人才的角度来看，以下五大因素及其相互间的作用，对于市场和人才竞争的格局带来了深刻的影响：

**1. 劳动力的丰富群像：**目前就业市场上的活跃人群年龄跨度非常大，从上世纪九十年代出生的中青年到千禧年出生的新一代年轻人，足足跨越了四个年龄层。不同代际都有各自的梦想、期盼以及对于未来的顾虑，理解不同代际员工的需求是吸引和留用人才的策略关键。

**2. 日新月异的数字时代：**以指数级速度发展的科技正在改变我们的生活。随着数字化转型的加快，越来越多的事务性工作也在逐渐自动化，以ChatGPT为代表的人工智能技术应用甚至有望对部分创意性工作构成替代，从而引发新一轮的人才变革。与此同时，掌握核心技术与数字化技能的人才体量却根本无法满足需求。新冠疫情爆发初期，世界经济论坛预计截至2025年，全球将有50%的现有劳动力需要学习新的技能来适应数字时代<sup>(2)</sup>。

**3. 不断变化的地缘政治气候：**各个国家和地区为应对新冠疫情和避免外交冲突而采取的各项措施加剧了国际贸易和人员流动的复杂性。

**4. 远程工作的兴起：**虽然很多企业早已具备支持远程办公的技术能力，但这一工作模式直至新冠疫情才真正得以广泛普及，这一模式也被认为是提升员工满意度的一个有效手段。得益于远程工作模式的兴起，许多个人在寻找工作时不再受限于办公地点的距离远近，而用人单位也扩大了招聘人才的地理范围。

**5. 不断演进的员工期望：**越来越多的员工希望可以在工作环境中感受到同理心、包容性、公平性，甚至包括数字人力资源为员工营造的“消费级体验”<sup>(3)</sup>。员工的职业轨迹也正在摆脱传统单一的线性发展路径，其职业生涯可以包含多重角色与经验的搭配组合，职业规划更为灵活和丰富。企业的决策者也逐渐意识到了这一点——调研显示，受访者认为亟需夯实企业信任度的三大领域分别为：(1) 多样、公平与包容 (41%)；(2) 员工体验 (30%)；以及 (3) 创新和技术。<sup>(4)</sup>



“

包括中国企业在内的许多商业组织采用了更具全球化视野的人才观,为企业发展和人才储备带来更多潜在机遇

”

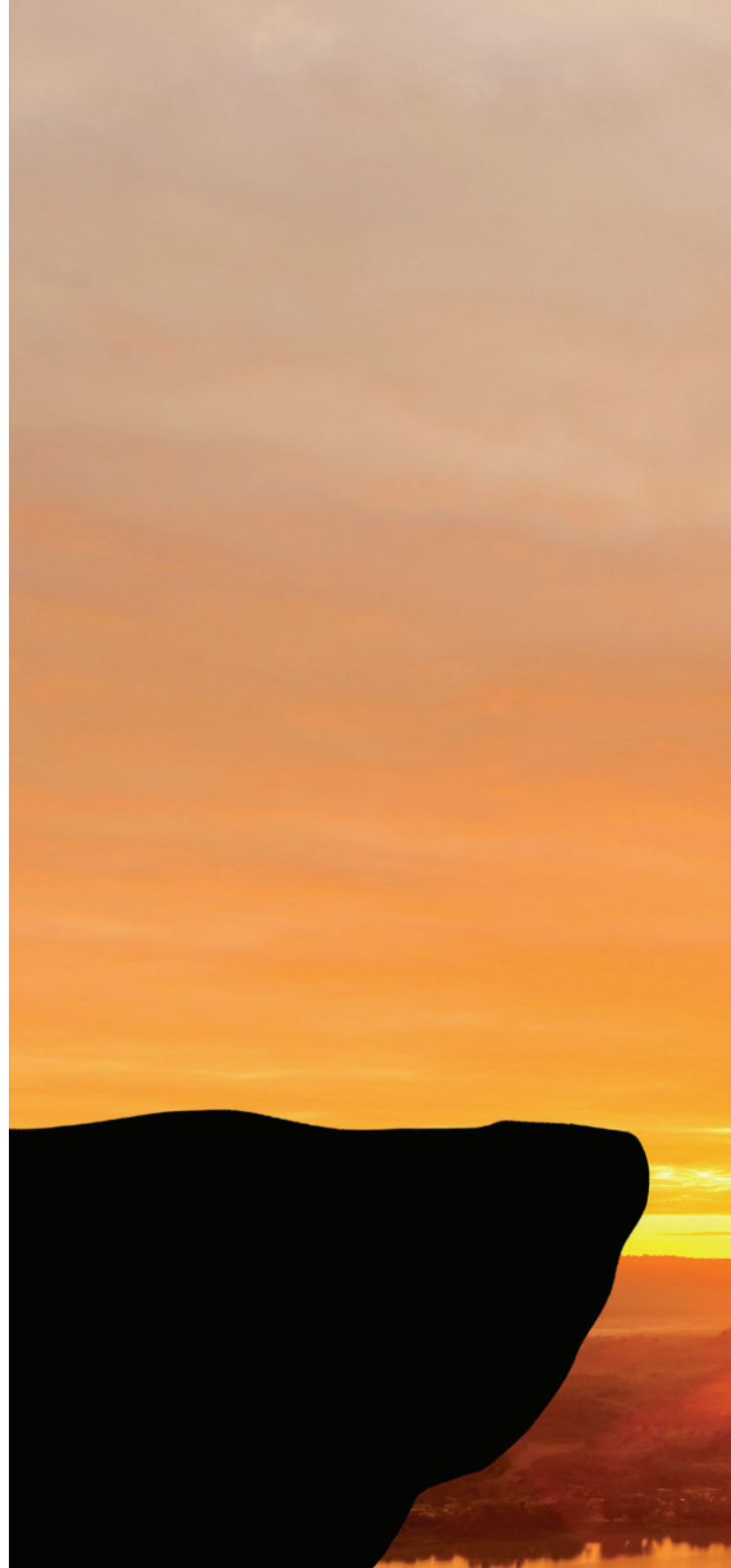
# 挑战和机遇

为了应对这些挑战，包括中国企业在内的许多商业组织采用了更具全球化视野的人才观，为企业发展和人才储备带来更多潜在的机遇，其中包括：

- 扩大企业可用的人才库。
- 提供更多机会支持员工实现职业理想。
- 提升企业“人尽其才、才尽其用”的能力。

然而，在实现这些机会的过程中不乏挑战，例如：

- 企业基础结构薄弱，难以在全球范围内综合分析评估组织内外的可用性人才，这往往会导致全球化企业各自为政的本土招聘策略。
- 企业现有人力资源职能部门通常更聚焦本土人才或特定技能人才储备，可能无法解决全球或跨境的人才供应问题。
- 企业现有的全球人才派遣部门与人力资源及人才管理部门相互独立，可能并不参与派遣员工的选拔工作，对员工跨境流动的支持不够及时有效。



“

我们需要重塑  
全球人才管理体系  
来应对这些挑战

”



很多企业已经意识到，需要重塑全球人才管理体系来应对这些挑战。该体系应从全球视野出发，融合跨职能和多领域的团队，根据业务需求制定人才计划、部署人才以实现企业内的“人尽其才、才尽其用”——集招聘、人才派遣、税务与法务支持、业务拓展及人才储备于一体，整体作战招贤纳士、布局全球。

全球人才管理体系的采用，将促使原有的职能部门化被动为主动，更好地规划和利用全球储备人才。虽然实施这一体系会增加人力资源运营的成本，但能更有成效地落实“人尽其才、才尽其用”，并对改善员工体验带来积极影响。

全球人才管理体系的立足点是企业必须对员工入职和人才部署的途径与方法了然于胸。除了本土招聘以外，企业还可以探索人才部署的其他方式，例如：全球派遣、本土员工调动、永久性远程办公、虚拟派遣、商务差旅、全球劳动力外包等。这并不意味着企业需要采用上述所有用工方式，清晰了解哪些方式最适用且符合企业自身的价值主张将更为重要。例如，使用虚拟派遣不仅可以快速进行人才部署，还可以为无法进行实地派遣的员工提供全球雇佣的体验。而且，企业的用工方式并非一成不变，而是要审时度势，时刻确保所采用的方式与目标相匹配。

# 面向未来

刻不容缓的人才竞争、技术生态整体能力的提升、以及全球化的思维模式为我们向全新的全球化人才模式转型奠定了基础。新的全球化人才模式（下图1）将在这一基础上应对人才市场不断变化的挑战，一个全新的内部跨职能跨领域的组织——“全球化人才顾问团”将围绕企业总体战略，与业务部门共同确定并寻获可能需要的关键人才，创建由业务领导对人才进行自主管理的模式，并在持续关注投资回报率的前提下进行复盘和迭代管理。

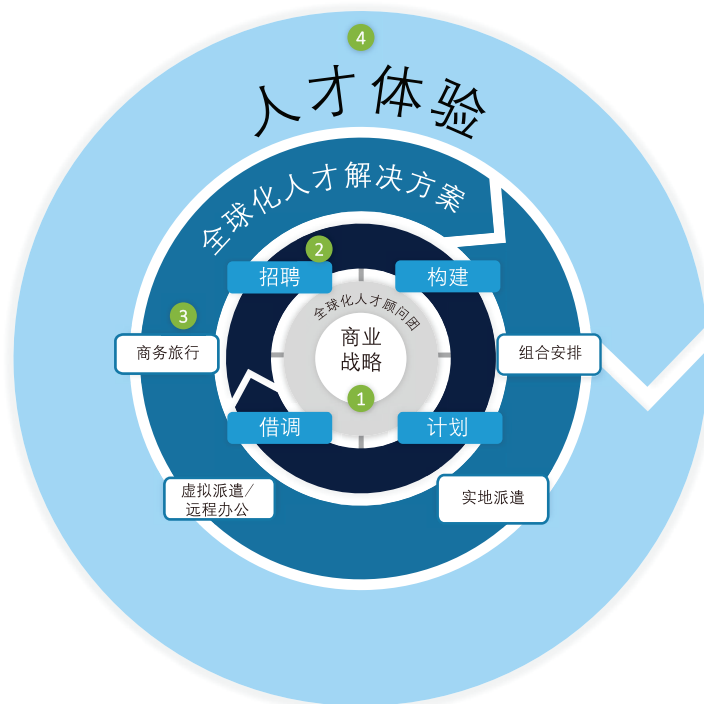
图1

## 新的全球化人才模式

全球化人才模式从更广泛的全球业务战略出发，跨越传统的职能孤岛，最大限度地减少工作衔接的时滞，并在自助服务的基础上为企业明确其可使用的人员部署类型方式。清晰透明的投资回报呈现，项目的持续迭代，能够确保其价值在更广范围内得以复制和传播。

### 全球化人才服务交付模式的核心要素

- 1 以商业战略为核心，围绕实质业务需求展开部门合作。
- 2 强调人才的吸引、发展、保留，部署一支紧密相联、灵活敏捷的全球人才队伍，满足企业的优先业务事项需要。
- 3 人才的地域部署途径可以包括商务差旅、虚拟派遣、远程办公、实地派遣等不同方法及其组合安排。这些各具特点的全球化人才解决方案，通过相关专业技能、交付模式、工作流程、技术平台、分析工具及供应商支持的集成得以实现。
- 4 通过数字化方式，人才体验将全球化人才解决方案渗入到更为广阔的组织范围，推进服务需求的提出及有针对性的问题解决与改进。



我们希望这一模式将专注解决人才全生命周期所涉的四个关键要素中的若干问题，并加以以全球化视野的思考：招聘——获取新人才；构建——培养所需的技能和能力；借调——人才部署；计划——继任和职业规划。

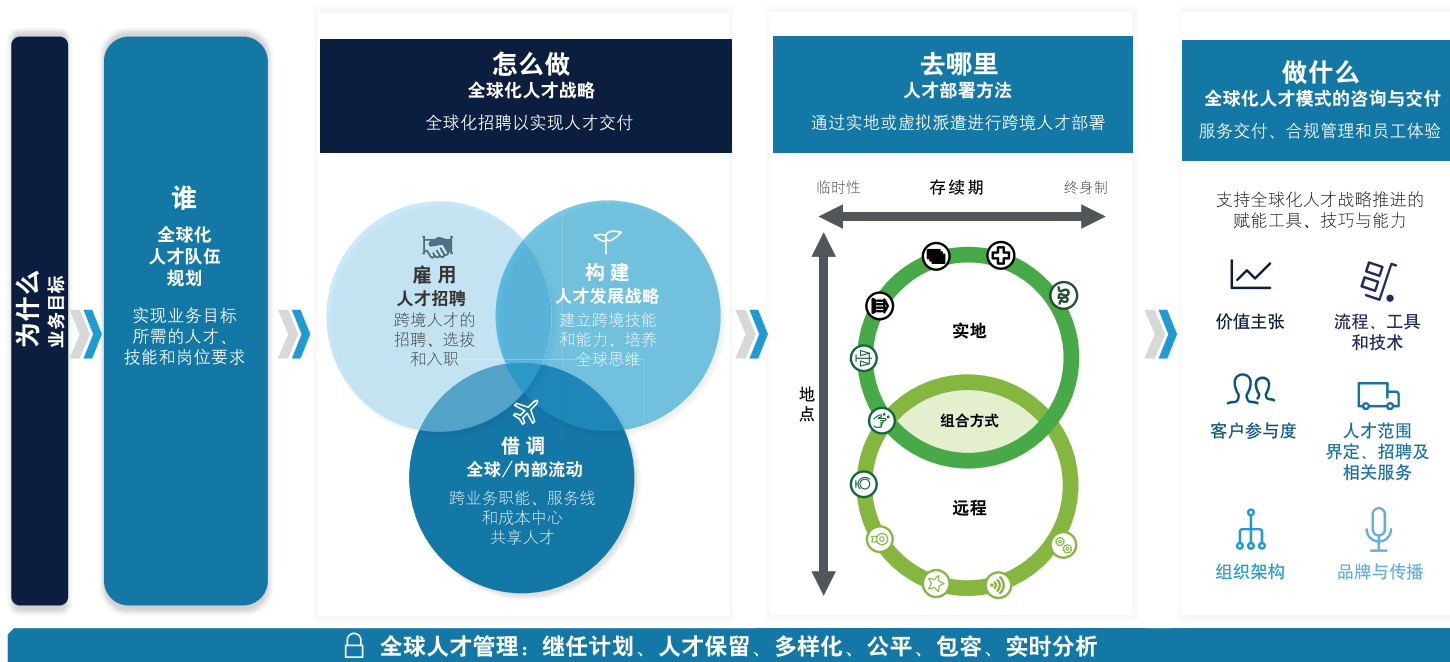
解决方案示例包括：对部分热点区域通过远程方式雇用长期员工；通过虚拟派遣向无法跨境搬迁的个人提供全球机会和学习经验；借助全球劳动力外包服务公司将紧缺人才及时部署到最需要的地点。

转向新的人才模式需要企业的深思熟虑和整体化的部署，以确保成功实现变革并达到预期效果。除了与客户合作开发新模式，我们还能够开发一套新的构建模块（下图 2），支持组织实现变革。

图2

### 从全球派遣到管理全球化人才队伍

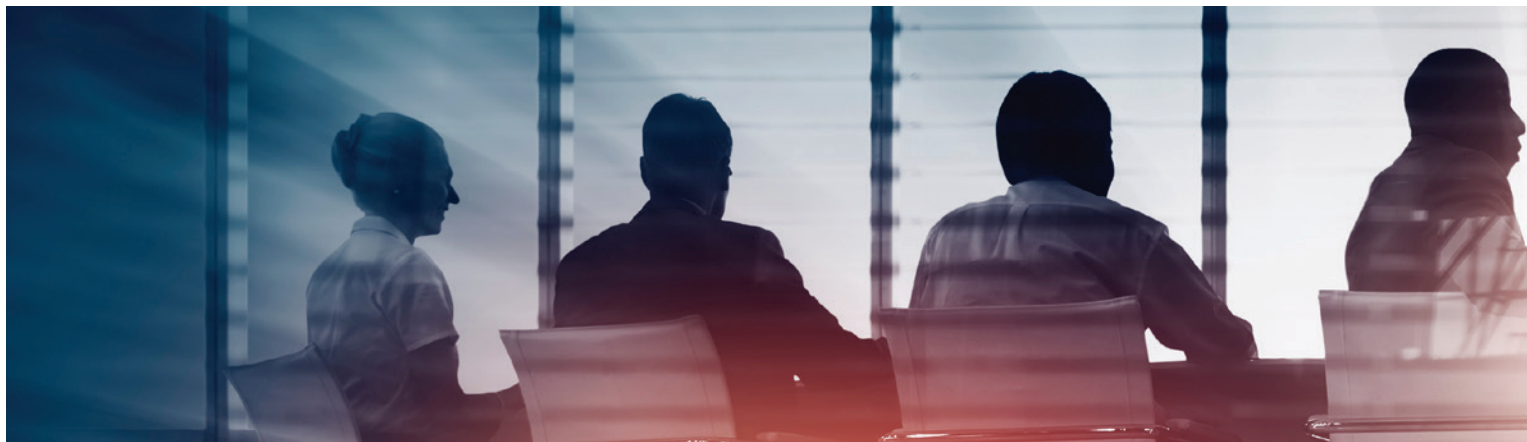
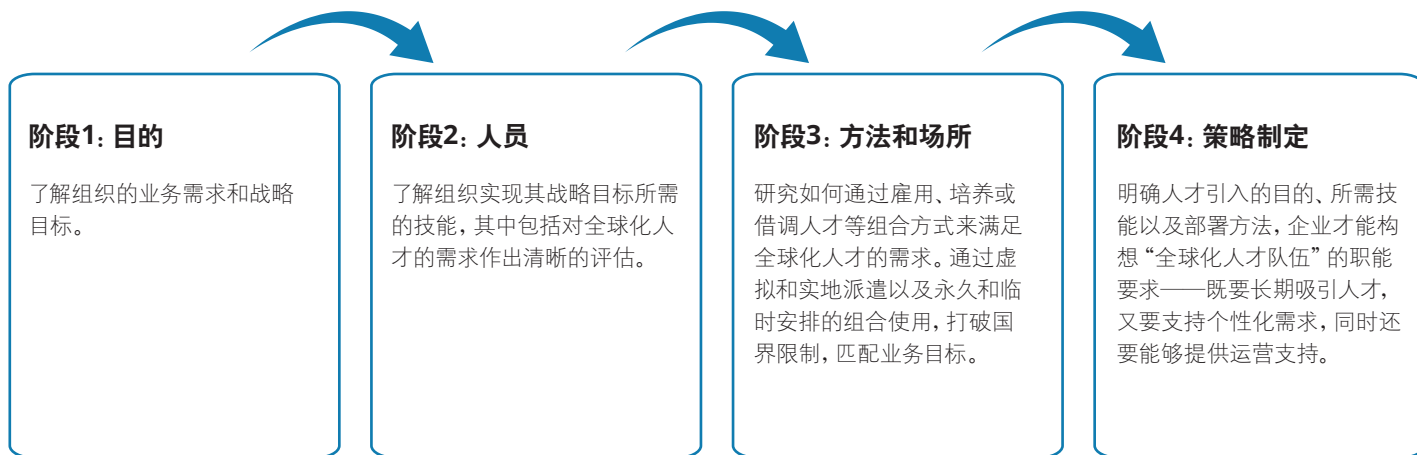
新的全球化人才模式提供**全面咨询和交付服务，为人才全生命周期提供支持**。这一模式支持所有本地与跨境人才的**规划、招聘、发展和部署**（包括内部和全球人才流动），它为我们未来世界的工作方式提供解决方案，优化员工的数字化体验。



上述各个阶段均以全面分析和长期规划为基础，推动人才保留并确保人才投资回报。

# 制定企业的全球化人才战略





如新构建模块 (图2) 所述, 我们预期企业会按四个关键步骤或阶段来创建新的全球化人才战略。这包括从最初探索“为什么”和了解更广泛的业务挑战, 到“做什么”以及落实战略所需的确切要求。





# 实施—— 将战略转化为现实

采纳新模式并不总是那么简单。对于用工单位而言，未来的工作是相当现实性的挑战，如何转型并适应全球化人才管理方式至关重要。战略实施的第一步可能包括但不限于：

-  **保持变革的心态：**成功实施战略的关键之一是理解并管理变化，这需要差异化的思维方式和文化理念——不囿于单一国别、独立职能的视角，才能向多元全球化人才模式转型。
-  **让利益相关者参与进来：**战略的实施需要尽早得到高层的支持以及跨业务职能部门的协作。帮助决策者以及利益相关者理解转型的必要性以及尽早实现这种改变所带来的益处，有助于战略的顺畅推进。
-  **了解人才供应链的挑战：**从各个层面充分分析并透彻了解所在组织的问题，可以帮助决策者明晰转型带来的机遇，以及全球化人才模式何以成倍赋能各类业务目标。
-  **考虑可用的技术解决方案：**成功实施战略的基本条件之一是完善的基础架构，这将帮助企业领导者对于全球员工队伍的技能与人才构成了如指掌，为企业派兵遣将打下良好基础。目前市场已经有许多全球劳动力管理技术解决方案可供选择，在转型初期充分了解这些解决方案将至关重要。



高速发展的中国经济需要具备多样化技能以及丰富经验的优秀人才来进一步推动增长，带动创新，这也导致了激烈的“人才争夺战”。为了吸引优秀人才，在中国市场上的各类企业、机构需要考虑如何使其薪酬、福利和工作环境具有竞争力，并提供长期的职业发展机会。与此同时，采用领先的人才战略，通过人力资源新技术、灵活办公、多样性和包容性的企业文化、品牌声誉等综合因素，加持企业、机构自身的吸引力，打造富有支持性的工作场所文化，也是当下中国企业在人才管理中的重要工作。

对于扬帆出海的中资企业犹是如此——除了上述在纳才端的转型，全球化人才模式关乎从中资企业在海外投资的高效合规落地、本土化融入、本地化运营、全球化人才网络联通等，一直到总部一站式纳才、育才、用才的全盘规划管理，任重而道远！全球化人才模式是助推人才强国建设的策略创新，是实现“走出去”企业高质量、低风险发展的人才创新，更是通过盘活人才面实现国内国际双循环、构建新发展格局的管理创新。



# 行动起来

当下的多元挑战环境已让人才问题无可遁形，企业需要制定积极的战略、高效的方法和领先的模式来应对挑战，拥抱新时代的新机遇。行动起来，时不我待！

若您对上述议题有所共鸣，请与我们联系。

## 参考：

- (1) 《2022财富/德勤首席执行官调研》，覆盖15个行业的175位首席执行官，2022年冬季
- (2) 《2020未来就业报告》，世界经济论坛，2020年10月
- (3) 数字化人力资源部门为员工打造“消费级体验”，德勤，2017年
- (4) 《2022财富/德勤首席执行官调研》，覆盖15个行业的175位首席执行官，2022年冬季

# 作者



## Rumi Das

合伙人  
全球化人才咨询服务  
德勤英国  
+44 20 7007 0433  
[rudas@deloitte.co.uk](mailto:rudas@deloitte.co.uk)



## Beth McConnell

总监  
全球化人才咨询服务  
德勤英国  
+44 20 7007 8643  
[bethmcconnell@deloitte.co.uk](mailto:bethmcconnell@deloitte.co.uk)



## James Hobley

副总监  
全球化人才咨询服务  
德勤英国  
+44 118 322 2509  
[jhobley@deloitte.co.uk](mailto:jhobley@deloitte.co.uk)



## 哈纪优

合伙人  
雇主人力资源全球服务  
德勤中国  
+86 512 6289 1258  
[hha@deloitte.com.cn](mailto:hha@deloitte.com.cn)



## 梁晴

合伙人  
雇主人力资源全球服务  
德勤中国  
+86 21 6141 1059  
[mliang@deloitte.com.cn](mailto:mliang@deloitte.com.cn)



## 朱运佳

总监  
雇主人力资源全球服务  
德勤中国  
+86 21 2316 6494  
[kevzhu@deloitte.com.cn](mailto:kevzhu@deloitte.com.cn)

## 德勤全球化人才咨询服务

在竞争日益激烈的当今世界，企业必须设法去吸引、招募、培养、留用以及部署关键人才。传统招聘和全球人才派遣之外，新兴解决方案不断涌现。人力资源、薪酬和全球流动性职能部门正处于一个转折点，需要考虑如何应对未来工作方式所带来的应接不暇的变化。德勤全球化人才咨询服务携手专业机构/组织，帮助企业推进全球化人才管理的运营、战略和数字化转型，提供定制化解决方案。

# 联系我们

## 雇主人力资源全球服务中国团队



### 德勤中国

**梁晴**

雇主人力资源  
全球服务领导合伙人  
+86 21 6141 1059

[mliang@deloitte.com.cn](mailto:mliang@deloitte.com.cn)



### 华北

**王欢**

合伙人  
+86 10 8520 7510

[huawang@deloitte.com.cn](mailto:huawang@deloitte.com.cn)



### 华东

**俞萌**

合伙人  
+86 21 6141 1277

[iryu@deloitte.com.cn](mailto:iryu@deloitte.com.cn)



### 华南 (内地)

**李菲菲**

合伙人  
+852 2852 5668

[ffli@deloitte.com.cn](mailto:ffli@deloitte.com.cn)



### 华南 (香港特别行政区)

**麦婉群**

合伙人  
+852 2852 1051

[monmak@deloitte.com.hk](mailto:monmak@deloitte.com.hk)



### 华西

**汤卫东**

合伙人  
+86 23 8823 1208

[ftang@deloitte.com.cn](mailto:ftang@deloitte.com.cn)



#### 关于德勤

Deloitte(“德勤”)泛指一家或多家德勤有限公司, 以及其全球成员所网络和它们的关联机构(统称为“德勤组织”)。德勤有限公司(又称“德勤全球”)及其每一家成员所和它们的关联机构均为具有独立法律地位的法律实体, 相互之间不因第三方而承担任何责任或约束对方。德勤有限公司及其每一家成员所和它们的关联机构仅对自身行为及遗漏承担责任, 而对相互的行为及遗漏不承担任何法律责任。德勤有限公司并不向客户提供服务。请参阅 [www.deloitte.com/cn/about](http://www.deloitte.com/cn/about) 了解更多信息。

德勤是全球领先的专业服务机构, 为客户提供审计及鉴证、管理咨询、财务咨询、风险咨询、税务及相关服务。德勤透过遍及全球逾150个国家与地区的成员所网络及关联机构(统称为“德勤组织”)为财富全球500强企业约80%的企业提供专业服务。敬请访问[www.deloitte.com/cn/about](http://www.deloitte.com/cn/about), 了解德勤全球约330,000名专业人员致力成就不凡的更多信息。

德勤亚太有限公司(即一家担保有限公司)是德勤有限公司的成员所。德勤亚太有限公司的每一家成员及其关联机构均为具有独立法律地位的法律实体, 在亚太地区超过100座城市提供专业服务, 包括奥克兰、曼谷、北京、河内、香港、雅加达、吉隆坡、马尼拉、墨尔本、大阪、首尔、上海、新加坡、悉尼、台北和东京。

德勤于1917年在上海设立办事处, 德勤品牌由此进入中国。如今, 德勤中国为中国本地和在华的跨国及高增长企业客户提供全面的审计及鉴证、管理咨询、财务咨询、风险咨询和税务服务。德勤中国持续致力为中国会计准则、税务制度及专业人才培养作出重要贡献。德勤中国是一家中国本土成立的专业服务机构, 由德勤中国的合伙人所拥有。敬请访问 [www2.deloitte.com/cn/zh/social-media](http://www2.deloitte.com/cn/zh/social-media), 通过我们的社交媒体平台, 了解德勤在中国市场成就不凡的更多信息。

本通讯中所含内容乃一般性信息, 任何德勤有限公司、其全球成员所网络或它们的关联机构(统称为“德勤组织”)并不因此构成提供任何专业建议或服务。在作出任何可能影响您的财务或业务的决策或采取任何相关行动前, 您应咨询合格的专业顾问。

我们并未对本通讯所含信息的准确性或完整性作出任何(明示或暗示)陈述、保证或承诺。任何德勤有限公司、其成员所、关联机构、员工或代理方均不对任何方因使用本通讯而直接或间接导致的任何损失或损害承担责任。德勤有限公司及其每一家成员所和它们的关联机构均为具有独立法律地位的法律实体。

© 2023。欲了解更多信息, 请联系德勤中国。

Designed by CoRe Creative Services. RITM1420562



这是环保纸印刷品