

流动型高管协助培养本地人才

招聘高管：放眼国际，立足本地



随着业务复杂度增加、速度提高、全球覆盖面扩大，企业管理者需要承担越来越多的跨境任务。根据 Finaccord 的一项研究，到 2021年，外籍员工和全球流动员工的数量将超过100万。

眼光敏锐的招聘人员正在全面审视员工敬业度，密切关注不同市场之间习惯和要求的差异。事实证明，全球流动计划是入职流程的重要组成部分，能够确保新员工和现有团队快速有效地应对迁移挑战。

人才流动有很多好处，例如技能转移、高级领导者多元化和战略协调。但是，考虑到技术不断进步、远程办公日趋普遍、组织的成本意识加强（以及组织希望加速增长），高管是否仍有必要跨境工作？

无国界领导者

忠利集团2018年的研究发现，员工能够在新市场引领和指导运营、协助转移专业技能和创新成果，对企业的国际化发展至关重要。例如在

沙特阿拉伯，他们引进了具备相关经验和技能的外籍人士，担任本地高管的顾问，以此促进技能转移和领导本地化。

Page Executive 中东地区合伙人 Ronan Coyle 解释道：“沙特阿拉伯正在开发许多大型基础设施项目，我们会招聘能力出众的资深沙特当地人担任高管。但是，经验丰富的外籍人士随后会作为高级顾问加入，等到工作两年、完成技能转移后，他们便会离开。”

Coyle 补充道，这能够让企业和外籍领导者获得双赢。“从组织整体的角度来看，这种做法确保了企业战略的全球一致性。国际经验不仅能够增强高级领导者的指导和继任规划能力，而且还能够促进本地候选人的发展。”

本地洞察与全球视野交汇

美国、加拿大和英国的高级领导者正在寻找潜力巨大的市场，以开启下一段挑战之旅，而尼日利亚、肯尼亚、坦桑尼亚和乌干达等非洲国家目前对他们而言是十分具有吸引力的迁移市场。”

Page Executive 非洲主管 Lucie Collard 表示：“相较世界其他地区而言，非洲在矿产开采、石油与天然气生产、大宗商品交易（黄金、白金、可再生能源等）、食品和农业生产需求等领域都较为落后，仍然有待开发。”

再次强调，这并不意味着将本地人才挤出市场。非洲各国政府致力于维持平衡，充分利用本地和外籍人才。他们鼓励国际投资者选用一部分本地董事会成员和本地高管，通过支持和指导来提升本地领导者的技能，从而促进本地领导者的成长并优先调动外籍人士回国。



沙特阿拉伯正在开发许多大型基础设施项目，我们会招聘能力出众的资深沙特当地人担任高管。但是，经验丰富的外籍人士随后会作为高级顾问加入，等工作两年、完成技能转移后，他们便会离开。

Page Executive 中东地区合伙人 Ronan Coyle



比起语言障碍，迁移问题更多的是源于对当地生活的适应；引进的人才有时无法稳定安居，企业需要更加努力帮助他们融入社会。只有员工理解‘本地化领导’战略以及该战略对公司的意义，才能达成文化契合，推动企业走向成功。

Page Executive 东南亚和印度地区
高级合伙人 Jon Goldstein

决心至关重要

任期长短会带来长期影响，因此企业和招聘人员在引进其他国家和文化的高管时，将任期摆在首位。但是正如 Page Executive 东南亚和印度地区高级合伙人 Jon Goldstein 所言，适应新环境并不容易，在某些市场尤其如此。

比起语言障碍，迁移问题更多的是源于对当地生活的适应；引进的人才有时无法稳定安居，企业需要更加努力帮助他们融入社会。只有员工理解“本地化领导”战略以及该战略对公司的意义，才能达成文化契合，推动企业走向成功。

东南亚的许多企业选择“回国人员”担任领导职位，认为这群人能够充分理解当地文化、工作稳定性高并且更具成本效益。



Page Executive 亚洲副合伙人 Ben Wainwright 表示，关键在于语言和文化方面的契合问题。“整个亚洲正在发生变化。过去是新兴市场，企业需要引进最佳实践。但如今在很多情况下，亚洲企业被视为市场领导者，能够向商界输出最佳实践。”

招聘人员尤其需要具备文化敏感性。Page Executive 亚太区高级合伙人 Franck Johnson 解释道：“招聘面临着许多方面的挑战，比如欧洲公司招聘亚洲人才、亚洲公司招聘欧洲人才，此外，企业在招聘富有远见的内部人力资源和人才团队时，还需要应对竞争。许多情况下，这可以归结为文化问题，因此必须了解亚洲和亚洲公司的文化与欧洲有何不同，并对此保持敏感。”

成功之道

数字化转型有助于重新定义人口特征。越来越多的千禧一代开始成为领导者，并将承担国际事务视作拓展事业、促进个人发展和提升自我价值的途径。

前卫大胆的公司正在实施新政策和计划，从而改变工作方式、推动跨境合作。Coyle 解释道，这种做法的核心在于信任、灵活性，以及数字世界为新型领导模式带来的可能性。“百事集团改变了工作模式，不再设立昂贵的地区领导中心，为外籍人员提供完整薪酬福利。他们的大部分地区高管都是当地员工，在自己本国工作。”

我们处于一个振奋人心的时代。Page Executive 与全球的合作伙伴密切合作，帮助企业寻找合适人选。我们采用全球流动计

划，增加顾问在多市场高管招聘方面的经验，让他们充分认识到适应当地文化、应对迁移挑战和在新市场提供服务的重要性。

Coyle 表示：“我们的最终目标是寻找真正具有全球经验的候选人，他们能够适应不同文化、了解国际组织的复杂动态。我们不仅协助撰写职位描述、进行组织协调，也会在文化方面提供建议。”



我们的最终目标是寻找真正具有全球经验的候选人，他们能够适应不同文化、了解国际组织的复杂动态。我们不仅协助撰写职位描述、进行组织协调，也会在文化方面提供建议。

Page Executive 中东地区合伙人 Ronan Coyle

核心要点

企业的全球流动计划对于支持新业务增长至关重要。如果再辅以富有洞察力的人才管理，该类计划将能够提升财务业绩、员工敬业度、继任计划和人才保留率，并为各地公司创造价值。

- ▶ 全球招聘可以带来充满活力的独特领导风格、远见卓识和丰富经验，并促进知识转移、提升专业知识。
- ▶ 移动领导者如果希望拓展自身能力和视野，那么承担国际任务是一条捷径。
- ▶ 领导层需要了解并区分区域商业实践和要求，确保文化契合度与长期影响。
- ▶ 整合过程中需要考虑到本地团队，确保员工不管身在哪里、来自哪里，都能够携手共事。