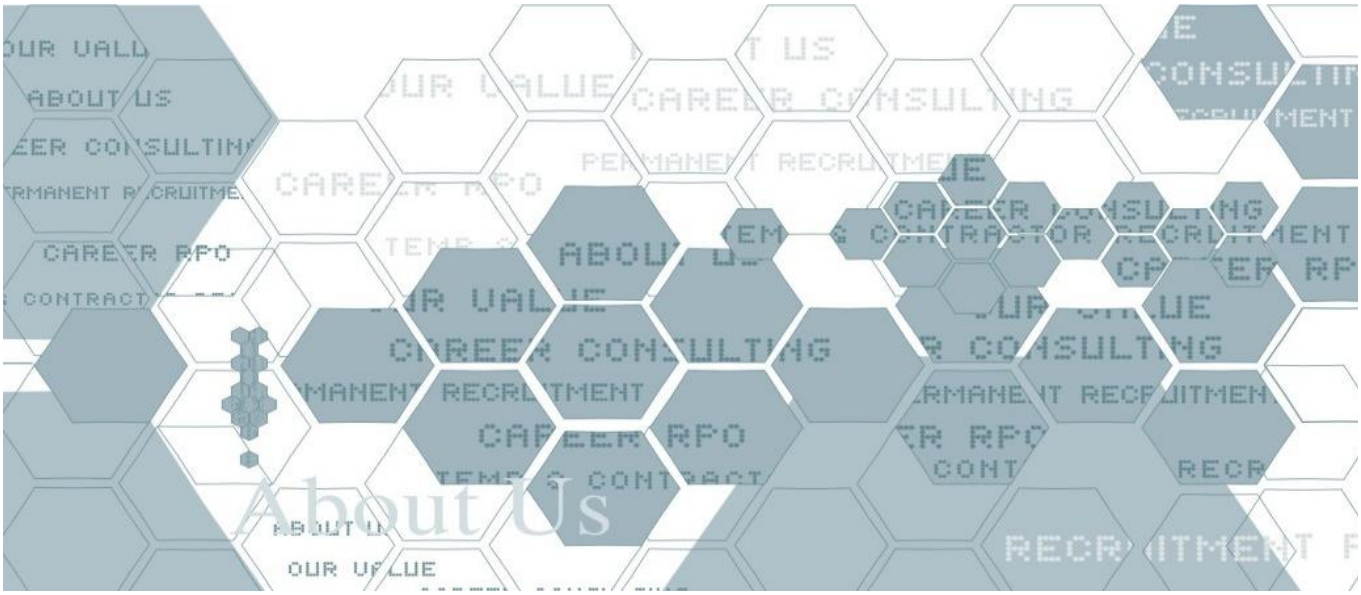
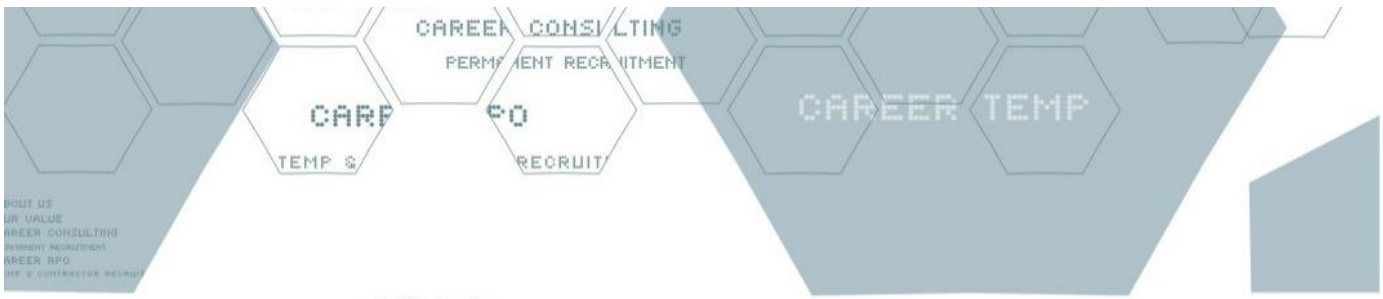


在华外资企业雇员离职主要影响因素研究

科锐国际 2008 年专项研究白皮书

作者：刘峰



行业专家
Industry Experts

量身定制全方位招聘解决方案
Customised Total Recruitment Solutions

保证结果
Guaranteed Results

CAREER INTERNATIONAL

目录

概览 2

简介 3

招聘咨询公司在雇员离职过程中的作用

雇员离职分析 6

雇员离职动机分析

职业属性与雇员离职动机分析

工作满意度与雇员离职动机分析

如何有效挽留雇员 11

部门经理常用的挽留方式

雇员对不同挽留方式的分析

职业属性对挽留因素的影响

家庭对挽留因素的影响

结论与管理建议 18

外资企业的雇员在离职时重点关注的因素

挽留方式和候选人的感知

候选人比较关注和留恋的企业内部因素

企业如何有效的留人

事前的预防

事中控制

重点员工的保持

©2006 Career International Group. All Rights Reserved

概览

雇员的离职，特别是关键人才的流失，一直是外企比较头疼的问题。根据清华大学公共管理学院和零点调查公司共同完成的一项题为“ 企业危机管理现状”的调查显示，50%的外资企业经历过或者正在经历着企业中高层管理人才意外离职所导致的危机。遗憾的是，目前国内专门针对在华跨国公司雇员离职原因的调查研究并不多，科锐国际作为国内领先的专业招聘解决方案提供商，近日发表了 2008 年上半年专题研究白皮书--《在华外资企业雇员离职主要影响因素研究》。

事实上,人才越来越成为制约企业发展的瓶颈之一， 50%的外资企业经历过或者正在经历着企业中高层管理人才意外离职所导致的危机。对于企业来讲，员工离职是把双刃剑，具有适当的员工离职率是有益的，也是企业健康、长期发展所需要的。但是过多的主动离职则往往给企业带来严重的负面影响。包括：公司在招聘广告、面试、新员工培训、岗位适应期、离职员工知识管理等方面投入的时间和经济成本；员工离职给企业带来的人心浮动、士气低落、隐性怠工、生产率降低、客户流失、流失核心技术与丧失商业机会、企业声誉损失等。据美世咨询公司的粗略计算，美国企业每位员工的离职成本约为员工年薪的 1-2 倍。因此，员工主动离职对企业的负面影响是重大的。特别是对于关键岗位上的核心雇员，其往往也是竞争对手极力想吸引的目标，这些雇员的流失，会给公司带来更大的损失。如何保持这些优秀的员工是公司在人力资源工作方面需要重点考虑的事情。

纵观国内雇员离职的发展历程，不难发现真正意义上的员工主动离职是随着跨国公司大规模进入中国开始出现的。外资企业进入到中国后打破了僵化的用工体系，使雇员可以在不同的企业之间相对比较自由的流动，这就给雇员离职提供了可能。同时，外资企业对人才招聘和雇佣都非常重视，他们对企业员工数量（Head Count）和质量都有非常明确的要求，所以其录用的雇员能力和素质普遍较好，他们的薪水相对来说也比较高。

但比较起离职率，外企雇员流动率相对却非常高，引起这种现象的原因是什么？推动这些外资企业雇员跳槽的核心因素是什么？外资企业的中国雇员作为最早脱离传统用工和社会保险及福利体系的群体，他们职业发展和转换时最看重的因素是什么？原来的雇主如何才能够有效挽留住他们？这本白皮书通过实证分析，就这些问题给出答案。

这本白皮书包含了科锐创建的离职员工分析系统,它是汇集了科锐国际在中国运作十二年的本土经验发展而来的,向您提供了在华外资企业为吸引和保留人才而应当注意的一些建议。白皮书同时也印证了近期中国进行的员工归属感和保留率的调查结果，阐述了在华外资企业对人才的总体需求趋势。与此同时，白皮书为如何确保企业拥有适合的人力资源提供了指南，以使他们充分利用到高速发展的中国经济中来。

简介

本白皮书是以在华外资企业雇员主动离职行为的关键影响因素为研究对象，通过对有离职意向的在职雇员进行结构化面试访谈，并对候选人离职的核心因素进行分析，归纳和总结， 由此产生员工离职与挽留因素分析。

本白皮书中所指的“外资企业”，主要是指欧美等发达国家的跨国公司在中国大陆投资的公司，包括独资公司和处于主导地位的合资公司(主要是指管理方式上以外资为主)，包括部分日本，韩国，新加坡等国际化程度比较高的公司。那些名义上或者仅从法律意义上属于外资企业，如注册地在海外或者仅仅是在海外上市，但是主要的业务是在大陆的公司，为了保持研究对象的典型性，没有包括在本研究的目标公司之列。

“员工离职”定义源于“员工流动”（employee turnover），员工流动有两种定义方法。一是广义定义：个体作为组织成员的状态改变。这包括员工的流入、晋升、降级、原状态的改变。另外一种狭义定义是：从组织中获取物质收益的个体终止其组织成员关系的过程（Mobley，1982）。本研究中所提及的员工离职即是这种狭义的定义。

员工离职研究中，对“员工离职”最常见的一种分类方法是将其分为：员工主动离职（员工主动辞职的形式）和员工被动离职

（离职的决策主要由组织做出）。由于“员工被动离职”往往是企业对那些不适用于本企业需要的员工采取的主动行动，对于该行动的时间、后果以及替代方案能较好的掌控，而对“员工主动离职”企业则常常是被动的，企业通常会因为员工的离职而遭受时间和经济上的损失，是企业难于控制又希望能够解决的问题，因此，本研究中的“员工离职”除特别注明外，均为“员工主动离职”。

与此对应，在招聘咨询行业通常会把候选人分为主动求职者和被动求职者，或者说主动求职型候选人和被动求职型候选人。招聘咨询公司会把有离职意向的企业雇员统称候选人，为了叙述方便， 本文对于有离职意向的雇员也采用这种称谓。

所谓主动求职型候选人是指候选人的求职行为是主动的， 他们会通过各种渠道和方式向潜在的雇主或者中间机构发送个人信息和求职意向。 具体行为和方式包括熟人介绍，通过各种招聘广告投递简历，主动把自己的简历发送给职业中介公司或者目标企业等。目前大多数学者的研究目标，主要是指这类候选人。

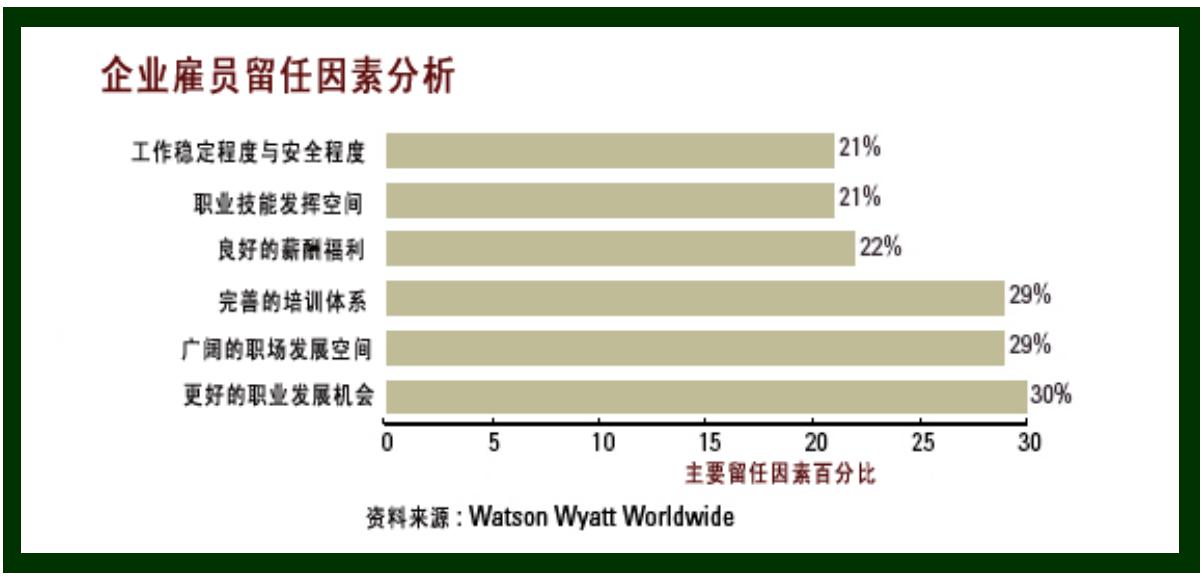
被动型候选人是指候选人的求职行为是经由外部机构或者个人激发而产生的。招聘咨询公司接触的大部分候选人都属于被动型的求职者。主动型求职者和被动型求职者最大的区别在于：对于主动型的求职者，其离开公司的决定已经做出，只是付诸实施的一个过程；而对于被动型求职者来说，只有在其所期望的条件都能够满意的情况下，候选人才会选择离开公司。所以，研究被动型求职者更能够说明在正常的情况下，公司的雇员会被哪些因素所打动，更能明确的揭示影响一个公司的雇员离职的关键因素。

©2006 Career International Group. All Rights Reserved

国内目前对雇员离职的研究，多是对某个行业或者某个企业雇员的离职意向研究，对于离职行为的研究相对比较少。并且，在选择研究对象时也往往有很多局限性：要么是某个行业或者一个企业目前在职的所有雇员，要么就是那些已经离职的雇员。由于离职是个相对比较敏感的话题， 对于在职的雇员来说回答很多问题都会有所顾忌。对于那些已经离职的员工进行的研究也会有很大的局限性，这一点在后文会做出说明。作为招聘咨询公司，其所处的地位和视角正好是这方面的有益补充。

招聘咨询公司可以选择若干不同的行业，大部分候选人都是在某个企业正常工作的人，并且很多人工作业绩和表现都是公司或者部门里面比较优秀的。 这些雇员在外部条件诱发下是有可能主动离职，因此候选人处在一种从在职向离职变化的过程之中。这种状况， 即雇员在正常的工作状态下，经由外部专业机构激发和全程参与来实现职业的转变，无论是国外的学者，还是国内的研究者都没有给予足够关注。这无疑是研究雇员离职的一个全新的视角，并且能够比较突出地反映出雇员在就业市场环境没有大变化的前提下，更换工作主要的诉求是什么。同时，这一类型的候选人和以往学者所研究的那些主动离职者最大的区别在于他们 Turn Down Offer(就是和有意向的新雇主签订了雇用意向，但是最终没有来上班)的概率会特别高。因为他们不是坚定的一定要离开现在的公司，他们会审视新公司能够给自己带来什么，在他们提出离职意向的时候，通常目前公司也会提出相应的挽留方案，这个时候候选人会在这两者之间进行比较，从而选择自己认可的一方。

这个过程是新旧两个雇主进行博弈的一个过程，谁提出的条件能够更好的满足候选人的需求，候选人会倾向那一方。所以，对这种不确定的、正在发生的状况进行研究，更能直接的考察出候选人在离职时所关注的核心要素，还可以进一步考察出哪些关键挽留因素是有效的。



招聘咨询公司在雇员离职过程中的作用

作为提供专业服务的招聘咨询公司，主要作用在于帮助企业或者用人机构访寻、评估和推荐合适的候选人。其在国外的发展已经大约有近八十多年的历史了，有记载的首家招聘咨询公司是 1926 年在美国诞生的迪克·迪兰人才搜索公司，现在全球比较知名的招聘咨询公司主要是美国的 Korn Ferry，Heidrick Struggle 和 Hudson 等，招聘咨询公司在国外服务的领域除了以盈利为目的的企业外，还包括像政府和军队这样的组织，以及一些非盈利的组织。国内的招聘咨询公司是在 20 世纪 90 年代初期伴随着外资企业大规模进驻到中国开始发展起来的。由于各种限制，目前中国境内的招聘咨询公司其服务的主要对象是跨国公司在中国的子公司或者工厂。

科锐国际成立于 1996 年，目前是国内规模最大的提供高端招聘咨询服务的人力资源咨询公司。截至到 2007 年底，公司共有雇员 324 人，2007 年总共为客户成功提供了 3200 名正式雇员。所服务的客户 90%以上是外资企业， 其中世界 500 强的公司占 60%～70%左右，涵盖的行业包括金融，电信，IT，消费品，汽车，医药， 能源化工，零售物流等，知名的公司包括像 Motorola，Daimlyer Chrysler，Ericsson，Honeywell，辉瑞，拜尔，杜邦，德国电信，汇丰银行，花旗银行等。

招聘咨询公司主要是根据客户的需求，为客户访寻并提供合适的候选人，在正常的情况下，为某一个特定职位进行定向访寻，每为客户方成功提供一个候选人（一个候选人被录用），招聘咨询公司大约需要接触 150～200 人左右，需要深入进行交流的候选人大约在 20～30 人左右。公司现在的数据库大约有 30 万人，其中近两年新输入的候选人大约有 7 万人左右。

©2006 Career International Group. All Rights Reserved

雇员离职分析

1. 雇员离职动机分析

本次调研共发出调查问卷 2000 份，实际收回 1143 份，初步筛选保留了 1061 份，最后进入到样本共 1058 人。

本次专项研究主要围绕候选人离职主要原因和什么样的挽留条件对候选人是有效这两个核心问题开展调查，并设计了一系列相关的问题进行了印证。我们要求所有的候选人都附有详细的个人资料，从而可以获得候选人基本的人口统计变量及其他的相关信息包括工作年限，工作过几家公司，现在公司的入职时间，候选人的职业更替等信息。

对候选人的家庭因素,职业属性，组织承诺和员工满意度分别与雇员离职动因和挽留因素进行并对其结果进行了分析和总结，以期发现其中的规律和关联性。

在研究中我们发现和大多数人所猜想不一致的是，大部分候选人给出的离职原因并不是为了更好的薪水和更高的职位，而是为了从事“自己更喜欢的工作”（包括更好的公司或者产品）。通过图 1 和图 2 可以看出，对薪水的诉求仅占了 5.6%， 对更高职位的诉求占了 10.1%，而对从事自己更喜欢工作的诉求占了 68.9%，接近 70%。在与此相呼应的一个统计是“考虑新工作的原因”，其考核的本质也是候选人离职的关键原因，得出的数据也比较类似。大约有 3.7%的候选人是为了“更好的薪水”考虑新的机会，14.5%的候选人是为了“更高的职位”，60.7%的候选人仍然选择了“自己更喜欢的工作”（包括更好的公司或者产品）。

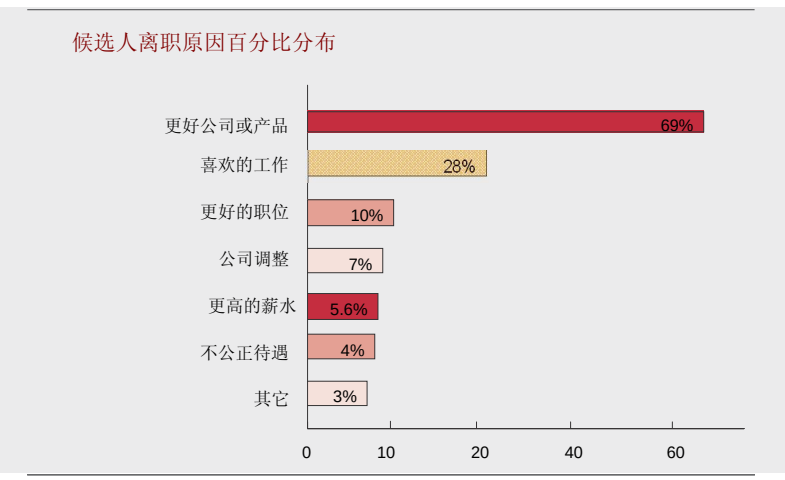


图 1

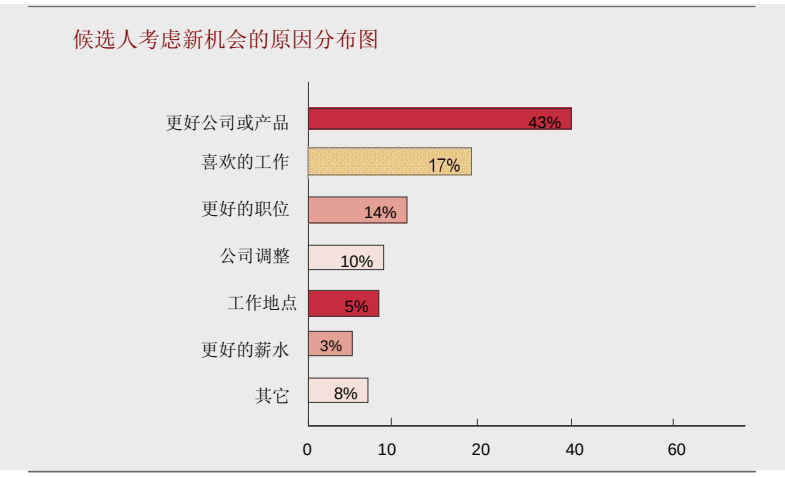


图 2

从调查结果看来,候选人在跳槽时不看重薪水和职位,但事实上,经过分析，我们认为因为在外资企业，有一些约定俗称的潜规则，比如，什么样情况下会被提升，什么样情况下会涨薪。大部分候选人对这些规则是了解的，所以他们会根据自己的具体情况提出要求。另外，根据我们的经验，外资企业的候选人在求职面试时也会遵循一定的规矩，他们通常不会太直白的表露自己跳槽是为了薪水或者更好的职位，特别是中国的雇员，还是比较注意这些细节的。但是那么他们到底关注不关注薪水呢？关于这一点，我们通过图 3 可以看出候选人内在的要求。

接受新机会的前提条件

	分布比例
薪水满意	56.3%
职位满意	11.4%
更喜欢的工作	10.8%
更好的发展空间	6.3%
未来老板风格相符	15.2%

拒绝新机会的前提条件

	分布比例
薪水满意	56.3%
职位满意	11.4%
更喜欢的工作	10.8%
更好的发展空间	6.3%
未来老板风格相符	15.2%

图 3

©2006 Career International Group. All Rights Reserved

通过分析接受新机会的前提条件和拒绝新机会的前提条件可以发现，候选人并不是不重视薪水，只是在这种被动离职的情况下，候选人的薪水通常都会有 15% 到 30%的涨幅，虽然没有明确提出，但大家对此是有共识的。也就是说，加薪是被动型离职必要但不充分条件，如果这个条件没有被满足，接近 60%的候选人会放弃这份新工作。另外，除了薪水，大家把新公司部门经理的管理风格放到了第二重要的位置。这其实也是一个非常普遍的问题，如果要是和未来的老板和不来，不是薪水能够解决的问题。

2. 职业属性与雇员离职动机分析

通过对不同职业属性的候选人离职原因进行关联分析可以发现，职业属性对候选人在离职时考虑因素有直接的影响。(图 4)

对于市场和销售类候选人来说，往往更看重公司的品牌和产品，63.6%的候选人对此做出了明确选择。这是因为产品和品牌对他们的工作是至关重要的，他们的工作就是要把公司的产品或者服务销售给目标客户，如果品牌或者产品不好的话，会极大的增加他们的工作难度。

对于公司内部支持部门，例如人力资源部，财务部，行政部等部门的工作人员，他们中多数人（45.7%）考虑离职时往往倾向选择一份自己喜欢的工作，这可能和他们日常工作都是不断重复是有关系的。他们从内心渴望能够有所改变，能够从事自己喜欢的工作。

对于研发和技术类的人来说，这个群体的选择比较集中在两个方面，一个是公司的品牌和产品，对于做技术支持的候选人来说，通常他们都是配合销售部来工作的，所以产品的好坏对他们也同样重要；而对于研发部门的候选人来说，他们更倾向选择一份自己喜欢的工作，可能和研发的枯燥也有关系。

在工厂里面工作的雇员（包括从事生产，质量管理，物流控制等工种），对于这些候选人来说，产品和品牌并不是最重要的，因为他们是用一种固定的工作流程和方法来面对日常工作，比如做质量检验的，关键是流程和控制点，产品到不是最重要的，所以对他们来说可能金钱是比较现实的选择，还有一部分的候选人希望能够找到一份自己更喜欢的工作。从整个的统计结果来看，职业属性和离职原因这两类因素有很大的相关性，不同职业类型的候选人在更换职业时候的诉求有着明显的区别。

			离职原因			
			薪水	职位	公司或产品	喜欢的工作
职业属性	市场销售类	占比%	7.4	5.6	64.8	22.2
	内部支持类	占比%	2.9	11.4	40.0	45.7
	研发技术类	占比%	7.1	10.7	42.9	39.3
	工厂生产类	占比%	12.5	37.5	12.5	37.5

图 4

3. 工作满意度与雇员离职动机分析

有很多研究会认为雇员只有在对目前公司或者工作不满意了之后才会产生离职动机，进而产生离职行为。我们在日常的工作中发现雇员离开目前的公司并不一定是对目前公司或者工作不满意，有可能是他发现了更能够吸引他的一个机会。有时并不一定是对方公司给了他更高的薪水，有可能是他看上了对方的产品，对方公司的发展前景，或者对方部门经理的管理风格更吸引他等。

图 5 显示， 70%以上受访的雇员对目前公司和团队是认同的，接近 70% (69.0%) 参与调查的候选人对目前公司的经理是认同的，这个比例相当高。雇员对于目前公司薪水的认同感也在 56%以上。从这组数据可以看出，大部分候选人并不是因为对目前公司或者老板不满意才跳槽的，通过进一步的验证分析，把候选人对公司的认同，对团队的认同，对老板的认同和离职原因分别进行关联性分析， 发现他们之间并没有显著的关联性。P 值都在 0.8 左右，明显大于 0.05。从而进一步说明对于被动型求职者， 他们发生离职最主要的原因是因为有中介公司参与，提供了可供选择的机会，并且在和对方公司接触的过程中，逐步的激发出离职的意愿，如果条件能够满足他们的预期，候选人就有可能产生离职。这个雇员有可能是公司里面业绩非常好的，对公司和经理都是满意的，这类雇员就属于被动求职型候选人，特别是对于外资企业中高级的雇员来说，这种流动方式所占的比例越来越高。这种流动模式已经引起了一些公司的关注，所以对这种流动模式的研究必将对企业高级雇员的挽留产生积极的意义。

通过进一步的考察候选人的薪水和离职原因，虽然没有发现直接关联，但是发现了一些有趣的现象，薪水最低的一个组群是哪些没有跳槽经验的人，估计原因有两个方面，一方面是候选人的年纪比较轻，另外一方面也反映出公司内部加薪相比每次跳槽加薪幅度来说是小的。还发现那些在跳槽是看重公司和产品的候选人的薪水普遍高于那些看重薪水和职位的候选人。通过候选人的薪水和年龄的分布图可以看出，候选人的薪水高低和年龄没有明显的关系，很多候选人在 30 岁左右时已经得到一个非常好的薪水了。这也正是外资企业和国内企业区别比较大的地方。内资公司，特别是国企，基本上还是工龄决定薪水的。而外资企业更看重的是职责和绩效。

©2006 Career International Group. All Rights Reserved

候选人对目前公司的认同(图5)

		有效比例（%）
对目前公司的认同	认同	73.4
	不认同	8.9
	中性	15.2
对上级经理的认同	认同	69.0
	不认同	7.6
	中性	22.8
对目前团队的认同	认同	71.5
	不认同	7
	中性	21.5
对目前薪资的认同	认同	56.3
	不认同	18.4
	中性	19
自己的能力目前是否充分发挥	认同	34.8
	不认同	47.5
	中性	13.3
目前工作中最留恋的因素	公司及产品	9.5
	工作职责	36.1
	团队及氛围	44.9
	没有	7.6

70%以上受访的雇员对目前公司和团队是认同的，这个比例相当高。雇员对于目前公司薪水的认同感也在 56%以上。从这组数据可以看出，大部分候选人并不是因为对目前公司或者老板不满意才跳槽的，对于被动型求职者， 他们发生离职最主要的原因是因为有中介公司参与，提供了可供选择的机会，并且在和对方公司接触的过程中，逐步的激发出离职的意愿，如果条件能够满足他们的预期，候选人就有可能产生离职。对于外资企业中高级的雇员来说，这种流动方式所占的比例越来越高。这种流动模式已经引起了一些公司的关注，所以对这种流动模式的研究必将对企业高级雇员的挽留产生积极的意义。

通过进一步的考察候选人的薪水和离职原因，发现了一些有趣的现象，薪水最低的一个组群是那些没有跳槽经验的人，分析原因有两方面，一是候选人的年纪比较轻，另一方面反映出公司内部加薪相比每次跳槽加薪幅度来说是小的。还发现那些在跳槽是看重公司和产品的候选人的薪水普遍高于那些看重薪水和职位的候选人。通过候选人的薪水和年龄的分布图可以看出，候选人的薪水高低和年龄没有明显的关系，很多候选人在 30 岁左右时已经得到一个非常好的薪水了。这也正是外资企业和国内企业区别比较大的地方。内资公司，特别是国企，基本上还是工龄决定薪水的。而外资企业更看重的是职责和绩效。

如何有效挽留雇员？

当一个雇员提出离职以后， 特别是那些业绩比较好的或者关键的雇员， 公司通常会非常重视， 会提出一系列挽留方式和条件， 公司常用的挽留方式和手段都有那些？而这些方式被候选人接受的程度如何？

从公司角度来讲，加薪是公司最常用的手段，几乎近一半（43.7%）的候选人能够享受到如此待遇。与加薪相比，升职在外资企业是一件比较复杂的事情，所以能够受到升职待遇的候选人迅速下降到 20%以下（19.6%）。由于外资企业的管理体系相对来说是比较完善的，所以内部的工作调整也不是一件容易的事情，只有 10%左右的候选人会被调整到新的工作岗位。与此相对应的是，大约三分之一 （31%）的候选人仅仅被象征性挽留或者不挽留，为什么会出现这种情况？其中一位受访候选人的说法非常有代表性，“我们公司是大公司，公司的管理和运作体系比较完善，如果不是特别关键岗位的雇员离开，公司不会很在意的” 。这也许能够从一个方面解释为何外资企业的流动率居高不下。公司不愿意为了某一个雇员去打破自己现有的管理体系，比如薪资体系，晋升体系，业绩考核体系等一系列规章制度，如果仅仅是为了挽留一个雇员而妥协，这是很多外资企业不愿意去面对的，相比之下宁可花钱再去重新招聘一个合适的候选人。

图6 候选人提出离职后公司的挽留方式

		有效比例（%）
加薪	没有实施	53.2
	实施	43.7
升职	没有实施	80.4
	实施	19.6
更好的工作	没有实施	89.2
	实施	10.8
冷处理	没有实施	94.9
	实施	5.1
象征性的挽留	没有实施	74.7
	实施	25.3
不挽留	没有实施	94.3
	实施	5.7

从图 6 中可以看出，加薪是公司最常用的手段，几乎近一半（43.7%）的候选人能够享受到如此待遇。与加薪相比，升职在外资企业是一件比较复杂的事情，所以能够受到升职待遇的候选人迅速下降到 20%以下（19.6%）。由于外资企业的管理体系相对来说是比较完善的，所以内部的工作调整也不是一件容易的事情，只有 10%左右的候

©2006 Career International Group. All Rights Reserved

选人会被调整到新的工作岗位。与此相对应的是，大约三分之一的候选人仅仅被象征性挽留或者不挽留，之所以会出现这种情况，其中一位受访候选人的说法非常有代表性，“我们公司是大公司，公司的管理和运作体系比较完善，如果不是特别关键岗位的雇员离开，公司不会很在意的。”这也许能够从一方面解释外资企业的流动率为何居高不下。公司不愿意为了某一雇员去打破自己现有的管理体系，如薪资体系，晋升体系，业绩考核体系等一系列制度，如果仅为了挽留一个雇员而妥协，这是很多外资企业不愿意去面对的。

部门经理常用的挽留方式

如果一个部门的关键雇员提出离职，部门经理会怎么办呢？他会如何对员工进行挽留呢？具体参见图7。

图7　候选人提出离职后部门经理的挽留方式

		有效比例（%）
加薪	实施	57.0
	没有实施	39.9
升职	实施	86.1
	没有实施	13.9
更好的工作	实施	89.9
	没有实施	10.1
推心置腹的挽留	实施	55.1
	没有实施	44.9
不挽留	实施	91.1
	没有实施	8.9

在对部门经理的挽留方式进行分析后发现，上面提到公司所采用过的各种方式比如加薪、升职、更换工作或者不挽留的比例大体和整个公司的行为比较接近，但是这里面出现了老板的一个杀手锏，那就是推心置腹的进行挽留，突出你的重要地位，主要因为这对公司老板来说是成本最低的一种方式。而中国人的特点是爱面子，老板在挽留的时候给足了面子，心里就会找到很大的平衡。这个方法非常有效果，它的效度可以在随后的图表“关键挽留因素”和“留下的因素”中可以看到。

雇员对不同挽留方式的分析

作为企业总是希望能够把已经提出离职的优秀雇员留下来。那么作为当事人的雇员对于企业所采用的挽留方式是否认同，其感知度如何，或者说哪些方式对候选人是最有效的呢？对于不同的员工，他们的期望是不一样的，如何有针对性的进行挽留， 这些问题将作为本节探讨的重点.

图 8

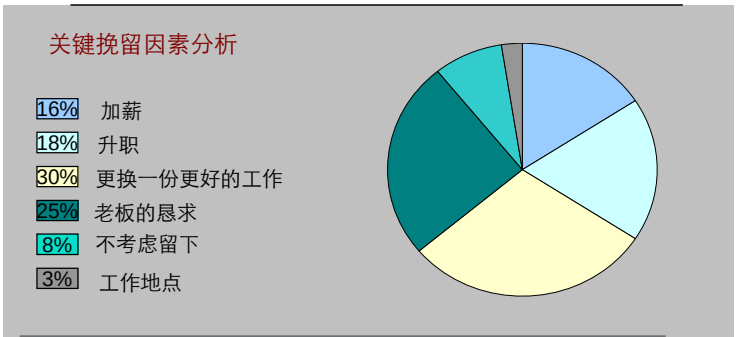
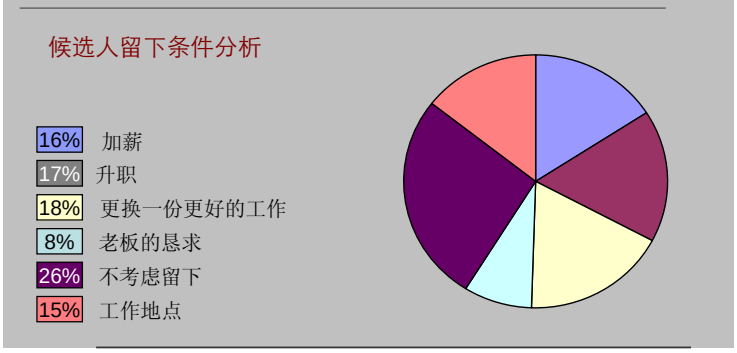


图 9



候选人是否愿意留下，在很大的程度上取决于公司的挽留方式和挽留条件。但是公司所提供的挽留方式是否被雇员认同也非常重要。

图 8 和图 9 是候选人认为对自己留下起决定性的因素，或者候选人可能会留下的前提条件。通过对关键挽留因素和留下条件分析发现，公司所提供的以加薪和升职为主的挽留方式，并不是候选人最感兴趣的，候选人最多的选择是更换一份更好的工作。正是在这个前提下，公司和候选人的分歧发生了，30.3%的候选人把更换一份好的工作看成是留下的关键条件，但是如同我们在前面分析的，公司只能解决 10%有这类诉求的候选人；而对于公司能够做到的覆盖面最广的加薪政策，只有 16.1%的候选人感兴趣。这也能从另外一个方面解释公司的困惑：公司也及时提出了给候选人加薪，但是候选人并没有留下。根据我们以往的经验，

©2006 Career International Group. All Rights Reserved

候选人并不是真的对加薪不感兴趣，只是对加薪的幅度有要求。但是，在正常的情况下，每个公司都有自己的薪酬福利政策，很难为了一个员工去打破这个规章制度的。而候选人在和新公司接触的时候，往往能够得到一定的溢价工资。这是因为候选人在原来公司所接受的培训和积累的经验往往是新公司非常看重的。

原有的公司和新公司对候选人的价值认定标准不同，这样就导致原来公司在薪水谈判时处于被动地位，而新公司提供的薪水往往更具有吸引力。此外，在前面也讨论过，对于外资企业来讲，升职有非常明确的流程和标准，只有符合公司要求的雇员才会被提升，通常不会因为候选人提出离职而给予升职。同时，给雇员调换工作取决于每个公司的相关政策， 这项措施的实施会有很多前提条件，比如目前部门是否愿意让候选人到公司其他部门，公司其他部门是否有需求，候选人的能力是否符合其他部门的要求等因素，所以有时候公司内部的职业转换甚至比到外部求职还麻烦。

在图 9 里面，关于候选人留下的关键条件， 有大约 25%的候选人表示不考虑留下， 对这个结果我们是有保留的。因为所有的候选人都是在我们顾问面试时做出上述选择的，根据我们的经验， 有很大一部分候选人是为了表示他们对新机会和新公司的认同，可以理解是对顾问一种友好的表示。

图10 关键挽留因素条件列联图

			留下的条件					
			加薪	升职	调换工作	恳求	不留	工作地点
关键挽留因素	加薪	挽留因素占比%	45.5	22.7	4.5	13.6	13.6	
	升职	挽留因素占比%	25.9	37.0	7.4	7.4	14.8	7.4
	调换工作	挽留因素占比%	7.0	11.6	51.2	2.3	25.6	2.3
	老板恳求	挽留因素占比%	15.2	21.2	9.1	21.2	30.3	3.0
	不留下	挽留因素占比%					100.0	
	工作地点	挽留因素占比%						100.0

职业属性对挽留因素的影响

鉴于职业属性对候选人离职有明显的影响，我们在此也对职业属性和候选人的关键挽留因素做了分析：

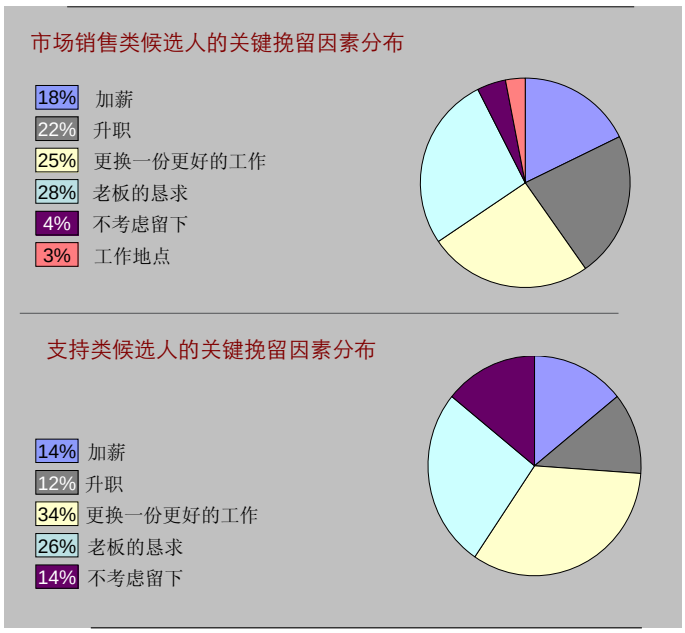


图 **11**

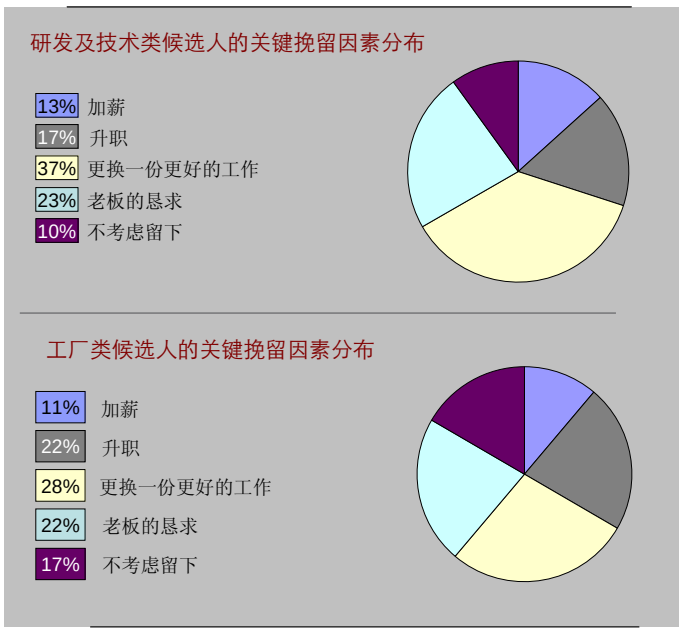


图 **12**

©2006 Career International Group. All Rights Reserved

通过图 11 可以发现，做销售和市场类的候选人，该类候选人对几个关键的挽留因素的认同基本都差不多，他们对于 “薪水”，“职位”，“更好的工作”和“老板的认同”，基本上是逐步上升的趋势，没有太大的差别。对内部支持类候选人，这一类认为关键挽留因素是“更换一份更好的工作”，大约有 31%的候选人选择了这个因素，另外有 25%选择了“老板推心置腹的沟通，突出你的重要性”。前面在离职原因分析的时候也提到过，这可能和他们职业性质有关系，公司内部支持工作往往都是一些繁琐的，费力不讨好的工作，所以很多人都有厌倦感。另外，这类候选人大部分都是文科出身，和以理工科出身为主的从事技术和研发类候选人相比， 这类的候选人往往比较感性， 他们对老板恳求这种挽留方式的认可高于其他的职业群体。

图 12 显示做研发和技术支持的候选人更多的选择了更换一份更好的工作，原因我们在前面也提到过， 通常如果从事的工作是单调重复性的工作， 则希望在更换职业时换一份更好的工作。对于在工厂工作的候选人，没有显示出特别的倾向性，一方面和他们的职业属性相关，另外可能和样本量太小有关。

家庭对挽留因素的影响

家庭对候选人离职的影响是多方面的，很多研究都提到有家庭的候选人会比没有家庭的更趋向稳定。同时在本研究中我们也发现有家庭候选人接受到外地工作的概率极大降低。我们通过对候选人在离职时咨询对象的统计也可以发现家庭在候选人离职过程中的作用。如图 13 所示，半数以上(50.6%)的候选人在离职时候会咨询家人，是所有的选项里面占比例最高的.

图13 雇员离职咨询对象

	有效比例(%)
咨询家人	50.6
咨询现在老板	3.8
咨询现在同事	5.7
咨询同学或朋友	38.6
咨询以前老板或者同事	25.3
自己考虑	2.5

我们也就影响异地工作最关键的几个因素进行了分析，发现候选人有没有孩子，在目前的工作地有没有住房等因素非常直接的影响候选人的机动性。在对候选人离职原因和关键性挽留因素的研究中发现了一种情况，候选人离职意愿非常强烈并且挽留因素具有不可调和性。这种情况概率虽不高，但是一旦出现这种情况，如不能及时解决，候选人肯定要离职。如果候选人想去(或者想回)某个目标城市，很多人宁可在一定程度上降薪也愿意接受目的地的工作，进一步研究发现有这种情况的候选人多数是因为家庭原因，希望能够尽快和家人团聚。

从以上统计可以看出，中国传统的家庭和地域观念对雇员离职和挽留有很明显的影响作用，所以企业在制定相关异地工作政策时要充分考虑到这一点。

在对候选人参加工作年限以及在现公司工作时间长短和关键挽留因素进行关联分析后，没有发现有明显关联度；同样，对候选人学历和离职率与关键性挽留因素进行关联分析，也没有发现有明显的相关。综上，在对各种离职原因和关键挽留因素分析中发现，引起候选人离职的关键因素并不是像我们以前所推测的那样是候选人看重了对方公司更高的薪水和职位，或者是因为候选人对于目前公司及部门经理不满意。大多数的候选人往往看重对方公司的产品和品牌， 或者对方提供的机会是不是自己感兴趣的。同样，对候选人挽留起关键作用因素也不仅仅是工资和职位，而是更多的认同和更有意思的工作。与候选人离职和关键挽留因素有重要关联作用的是候选人的职业属性，包括与此相关联的候选人的性别。

结论与管理建议

对于雇员主动离职现象，来自企业内部的管理者和外部的学者给予了越来越多的关注， 同时关于离职现象的研究也得到越来越多的重视。与此对应，对于离职管理，也是每个公司都无法回避并且想努力做好的一个问题，基于前面两章对被动求职型雇员主要离职原因和关键挽留因素分析的基础上，结合实际工作中的经验，作者提出关于雇员离职管理建议，希望能够为企业在招人，用人和留人方面提供一些有意义的参考。

外资企业的雇员在离职时重点关注哪些因素

对于被动型求职者，通过第三章和第三章分析我们也可以发现，大多数雇员对于目前公司是认同的，只有 7－9%的雇员对于目前公司或者老板不认同，这说明这些雇员是因外部激发条件才产生离职意愿和行动的。另外，通过统计我们也发现了一些有意思的现象，候选人对于目前薪水的认同感，相对于对公司的满意度，有一个非常明显的下降，认为满意的下降到了 56.7%，不满意的比例上升到了 18.4%；同时，在被访问到自己的能力是否在目前岗位上得到了充分发挥的时候，回答“是”的比例下降到了 34.5 %，回答“否”的比例则占据了 47.8 %，超过了肯定的比例。并且，在对目前公司最值得留恋的因素调查中，没有人提到目前的薪水是他们留恋的。出现这种现象的原因，如果用双因素理论来解释，那就是工资变成了保健因素，起不到激励的因素了。大家对于目前薪水觉得是应该得到的，没有人会觉得公司给自己的薪水超过了自己的能力和贡献，公司多给我钱了。其次，大家在评价自己的时候，会不知不觉的夸大自己的能力，在组织行为学中比较知名的理论是公司里面 60%的雇员会认为自己的业绩应该在公司前 30%，同样的现象也发生在大家对自己能力的评估上面， 会有一部分雇员高估了自己的能力。

同时结合第三章的数据，我们可以发现，大部分雇员在离职时，首先考虑到的并不是薪水和职位，而是对方公司的品牌和产品，以及是否能够提供一个自己喜欢的工作岗位，还有就是对方部门经理的管理风格。

另外，通过对不同职业属性的候选人进行分析发现，做销售和市场类的候选人，最看重公司的品牌和产品，这其实也容易理解，公司的品牌和产品好，对销售和市场会有极大的促进作用。从事行政，文秘，人事，财务等公司内部支持部门的工作人员，多数人都希望通过跳槽找一份更有意思，自己更喜欢的工作，这类候选人日常工作中大都不断的重复自己的工作，所以希望能够有些变化。对于从事技术支持和产品研发的候选人来说，做技术支持的人希望找好的产品，做研发的希望能够从事自己喜欢的工作。而对应工厂里面工作的雇员（除了前面提到的几类），他们的需求则比较的平衡，对他们来说，品牌的影响力没有像对销售和市场的人员那么大。

公司的挽留方式和候选人的感知

候选人提出离职后，特别是公司或者部门里面重要员工提出离职，公司往往都比较重视，通常都会进行几轮挽留，首先出面的可能是部门的经理，然后是公司人事部，接着是公司管理层，有些外企甚至还动用全球总部的某个副总裁来挽留。采用的方式从第四章的统计中可以看出，通常是加薪，因为这是最容易实现的一个方法。但是现实中这个方式不是很管用，这是因为在一个被动型的离职中，通常未来的雇主都会结合候选人现在的情况和要求给出薪水，也就是说，新公司的薪水是经过与候选人充分沟通之后给出的，或者在很大的程度上是如此。另外，对于那些比较优秀的候选人，对方公司通常愿意支付一定的溢价，因为这个候选人是无需再培训，直接就能工作的，并且候选人的能力在既往工作中得到了验证。所以在这个时候，原来公司仅仅是通过加薪来挽留，意义已经不大。另外，对于目前公司来说，内部薪水调整如果不涉及到职位升迁，实际操作空间是非常有限的。对于大部分外资企业来说，升职是一件非常慎重的事情，如果单纯的涨薪，可能涉及到更多的是当事人本人，但是，升职就不是那么简单的事情，外资企业通常没有部门副职这个说法， 要么是经理，要么就是雇员，组织结构非常的扁平化，所以，不可能像国内企业那样，给你一个副职， 或者主任科员等，所以在外企升职是非常困难的一件事情。根据我们的观测，很多公司对从外部招人往往都比较重视，并且有很多的方式和方法可以用，比如最直接的就是请招聘咨询公司来帮忙，在薪水方面，如果候选人原来的公司有很好的福利或者其他的补助或者大额的奖金，和自己公司的现行的薪资政策不匹配， 有些公司会给一个签约红包，有时高达十几万或者几十万。但是很少有公司对自己的雇员说，如果你不跳槽到另外的公司，我给你一个红包， 或者请第三方顾问公司帮助做雇员挽留。另外，对于大多数内部支持性雇员比较看重的“更换一份更有意义的工作”这一条，同样每个企业都有自己不同的规定。有些企业对于雇员内部转岗是鼓励的，有些企业的规定看上去好像是第 21 条军规，有相关的政策， 但是很难执行。当然，根据我们的经验，也有一部分的雇员会被留下来，比例大概在 10% – 15%左右。

候选人比较关注和留恋的企业内部因素

在对候选人离职时对公司内部哪些因素最为留恋时的调查中我们发现，44.9%的候选人提到了公司文化，工作氛围，老板，团队，同事等软性的因素，36.1%的候选人提到了与工作内容，工作职责，客户关系等和具体的工作内容和工作职责等相关的因素，9.5%的候选人提到了公司的规模，名气等直接和公司相关的因素。没有人提到公司的薪水，福利，培训或者其他的因素。具体参见图 11， 从中我们也可以看出，候选人在离职的时候往往是从自己的感觉出发，她/他会觉得人际关系，团队的氛围是比较留恋的，而公司的规模和名气往往会被忽视。工作本身之所以被提到，是因为其中包含了客户，很多人提到了客户是他们比较留恋的，这里面有两层的含义，一方面可能是

©2006 Career International Group. All Rights Reserved

指客户里面的人，这是属于人际关系的范畴，另外一个方面可能是指客户本身，但是客户关系往往是个变量，关系比较密切的客户有些是可以带着一起走的，所以候选人并不是特别的担心这方面的事情。这也说明了如下的问题，一方面反应出候选人对在目前已经得到的东西不会很在意，另外一方面也反应出了公司在薪资和其他的激励政策方面还有很多需要提高的地方。

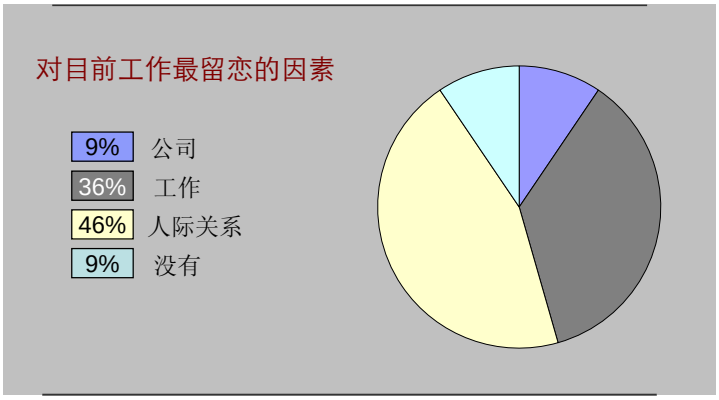


图 14 对目前工作最留恋的因素

企业如何有效的留人

企业应该首先从思想上放弃一种固有的想法，那就是雇员只有在不满意或者不开心的情况下才会选择离职。不满意或者不开心的雇员离职的概率可能会比正常的雇员高一些。但是，必须正视的一个问题是， 目前外资企业的雇员对企业的忠诚度并不是很高。受制于外资企业的机制，用人理念等因素， 很多外资企业仅仅是把中国作为一个区域市场来看待， 公司主要目标是销售更多产品和追求利润最大化，雇员会觉得和企业仅仅是简单的雇用关系，这样他们就会觉得无论在那家公司工作都一样。另外， 外资企业为了追求利润，在企业经营状况不好的时候经常进行全球性的裁员，有时候也会波及到中国公司，这其实对很多中国雇员来说在意识形态上是一种很大冲击，让他们觉得没有归属感，在这种前提下，如果外部有更好的机会，他们为什么会拒绝呢？同时，外资企业用人的特点是不愿意花时间自己培训人才，多数公司喜欢通过高薪吸引有经验的雇员，这样做的结果就是造成公司之间人才流动更加频繁， 特别是市场上比较紧缺的职位，比如内部审计，法律事务，知识产权保护等职位更是如此。

事前的预防

根据我们的经验， 如果企业等到雇员提出离职了以后再进行挽留， 其实为时已晚，一方面是雇员留下的概率低，另外一方面是留人的成本很高，所以如何做好事前的预防是公司留人的关键。

对于事前预防的方式和策略， 作者提出几个方面的措施，根据他们首字母可以概括能“TRIP”模型. T 是指 Training， 也就是培训; R 是指 Relocation，就是异地工作安排; I 是指 Internal Transfer，内部转岗; P 是指 Promotion，升迁。我们在这里没有提到 Salary，是因为每个公司都有自己的薪资政策，通常公司的薪资政策是很难轻易改变的。另外，我们在前面两章的分析中也得出不同职业属性的候选人，选择一份新的工作时考虑的侧重点是不一样的， 所以公司在制定政策时，要有针对性，有所指向。

提供更具针对性的，覆盖面更广泛的培训。针对销售和市场类的雇员，要不断的强化公司的品牌和产品优势，可以增加其产品方面的培训或者加强和海外总部的交流和沟通。把中国的雇员派到海外学习可以是一种选择，因为跨国公司的总部都在海外，其研发的最新产品往往也是在海外，通过这些活动，能够使公司雇员更加充分认识到公司产品和优势，增强他们对公司的认同感和自信心。同时，公司也可以结合这些雇员的业绩，把这类培训设计成一个激励项目，每年公司里面表现最好的前几位雇员，可以到公司总部接受培训。

对于内部的支持人员，进行产品和业务知识的培训。一方面可以让他们更多的参与到业务流程中去， 更好的促进公司业务发展； 另外一方面也可以让他们更多的理解公司的业务部门人员，起到更有效的支持作用。现在已经有些外资企业在进行这些方面的尝试，比如 IBM 和 Honeywell，他们已经让公司的人力资源部的同事更加深入到业务层面，有时候甚至和公司的销售人员共同去拜访客户，这样做的结果是调动了更多部门的参与和积极性，缩短了公司各个部门和客户的距离。

关于异地工作安排(relocation)， 随着外资企业在国内业务的深入发展， 越来越多的公司需要把雇员派到外地工作甚至有些需要派驻到海外。这就引发了一个新的管理方面的问题， 就是雇员异地安置的问题。与国外相比，中国人的家庭观念更强，另外，中国目前的社会结构是夫妻都参加工作，这也给异地安置问题带来更大的难度。候选人通常在异地工作一段时间后会非常坚定的回到自己家庭的所在地，如果这个问题不能有效的解决，候选人就会选择离开公司。所以公司如果需要安排异地工作的时候， 首先需要考虑的是年青未婚雇员，因为已婚已育的雇员接受异地工作的安排的概率非常低，即使他们暂时接受了， 由于受到来自家庭的压力，异地工作的时间也不会很久。同时，在进行异地工作安排的时候，到了约定的时间就要履行承诺，把雇员调回，除非雇员自己愿意继续在外地工作。

另外，我们也发现来自农村和中小城市的候选人往往比出生于北京，上海等大城市的候选人更容易选择异地工作，可以选择这类候选人派驻外地。从年龄阶段来看，刚参加工作是容易接受异地工作的，但是有另外一个现象是 45 岁以上的候选人也有一部分容易选择异地工作。通过进一步的追踪调查

©2006 Career International Group. All Rights Reserved

发现，在外资企业，特别是在大城市工作的人，工作压力通常都比较大，根据财富(Fortune)杂志和易普斯咨询公司在 2003 年到 2007 年追踪进行的中国经理人压力调查显示， 大约 70%左右的中国经理人感觉压力较大．其中一个现象就是候选人结婚和生小孩通常都比较晚,这类候选人接受异地工作的概率非常低。

通过对在目前公司连续工作五年或者五年以上的候选人分析发现， 93.9%的候选人有内部提升或者内部转岗的经历。内部升迁往往都是由于个人的业绩来决定的，但是，通常一个部门只有一个经理，所以获得升迁的只是少数雇员。对于大多数的雇员来说，内部工作岗位的变换也是一种积极有效的挽留和激励方式。对于外资企业的雇员来说，年龄大部分都处在 30 岁左右，如果老是一成不变从事一个工作，肯定会有厌倦的时候，所以，相应的工作轮换和转换制度的设立就非常重要。如何有效发挥其作用值得进一步探讨。对于部门里面表现好的雇员原

有的老板不愿意放人；对于表现一般或者不好的雇员，其他部门不想要。这就需要公司提供相应的培训。通常，这些雇员已经对公司比较了解，对公司内部的情况比较熟悉，如果能够从事自己喜欢的工作，应该很快就能适应。

内部提拔。很多外资公司喜欢从企业外请职业经理人， 而不是内部提拔。有两个原因，一方是相信他山之石可以攻玉，希望借鉴和吸收其他公司优秀的经验；另外，也是为了平衡公司内部的关系，如果把几个平级同事中的一个提拔了，其他人可能会心理不平衡。但是，如果企业长期如此，可能会让公司内部优秀的候选人失去信心，从而选择离开公司。所以公司应该尽量提拔内部候选人，让雇员看到希望。

后备干部储备制度。对进入到这个计划的雇员，公司会提供一系列的培训，特别是管理方面的培训， 其他部门可以根据自己的需求来调用这些员工。这其实是一种非常有效的挽留人才的方式。

积极营造良好的工作氛围。通过分析我们也发现，很大部候选人在离职的时候都会比较留恋公司文化，工作氛围和周围的同事。不同公司有着不同的文化，如果公司的文化是以人为本，是关怀性的， 就会对雇员离职有明显的挽留作用。如果公司文化是利润导向性的，公司给雇员的业绩压力很大，在雇员离职时就会有促进作用。公司文化都贯穿在雇员日常工作当中，不是短期就能够形成的，对于雇员的影响属于潜移默化型。

事中控制

如果有公司雇员提出离职应该如何处理呢？ 其实除了加薪之外，还应该从以下几个方面来进行控制：让其比较信任或者尊重的老板直接和他对话，留人留心，看其离职最关键的原因在哪里，首先找到真正的原因，然后再对症下药。对于公司特别想挽留的员工，尽快解决并在公司政策和条件允许的情况下尽量一次性满足其提出的条件。有些企业的老板喜欢冷处理，如果雇员没有找到新的工作，只是一时冲动而提出离职，可能冷处理是一个好办法，但是在雇员已经有新雇主的情况下，没有原因的拖延或者冷处理，只能是把自己的雇员向外推。 这样处理会让雇员觉得自己不受重视，或者老板故意和自己过不去。 同时，从法律角度看，新的劳动合同法规定，正常情况下雇员书面提出了离职，一个月即生效，所以拖延没有意义。

我们还发现与国外雇员相比较，中国人在选择职业或者离职时，更注重家人的意见。但是很少有公司在雇员离职时通过他们家人来影响他们的决策，其实这也是一个可以考虑的方式。比如部门经理可以邀请候选人和妻子(或者丈夫)共进晚餐，说明他对公司有多重要，公司是多么器重他，让其家庭成员共同进行劝说，应会有很好的效果。

对于很多雇员提出更换一份更好工作的要求，其实公司应该积极看待这个问题，不妨大胆试验，让雇员从事自己喜欢的工作，可能会有意外的收获。现在公司的问题是常常把一个人永远定格在一个岗位上，做财务的就只能做财务，做人事的就只能做人事，只注重人才的专业化，忽视了雇员的个人兴趣以及多方面发展的需要。

最后，关于事中控制，作者还希望提出一个建议那就是 Be Nice。这个词翻译成汉语就是和气生财。很多老板或者公司对于雇员提出离职可能会非常不满意，认为自己以往待他/她不薄，公司给了他很多机会和培训，怎能说走就走，因此态度不佳，最终不欢而散，这其实最为下策。其实，每个人在社会中都有追求自身利益最大化的权力，除非该员工真做出了危害公司利益的行为(如果雇员的行为危害了公司的利益，可以通过法律来解决)，离职行为本身和道德没有必然的联系。

©2006 Career International Group. All Rights Reserved

重点员工的保持

对于那些公司或者部门里面比较优秀的雇员，公司在日常工作和管理中应该给予更多的关注。在招聘咨询行业有个说法是，如果你不去关注你最优秀的雇员，可能你的竞争对手就去替你关注了。如果一旦如此就比较麻烦，所以以下两个方面是比较重要的。主动灵活的薪资政策。不一定是市场上最高的薪水，但是要有激励性。正常情况下薪水会被认为是应该得到的，所以，可以在其他的方面去体现出公司对其重视。对于比较优秀的候选人公司可以考虑给予无息住房贷款，因为有了房子的雇员其离开本城市到外地的概率极大降低。同时，如果雇员将房子买到了距离公司比较近或者到公司上班比较方便的地方，当他再考虑换工作的时候这将是影响其决策的一个非常重要的因素。也可以考虑给予助学贷款，很多公司都支持他们的雇员去读 MBA 或者 EMBA，公司会承担部分的或者全部的费用，但是需要候选人在公司工作一定的时间。不论采取那种方式，关键要给雇员一种感觉，那就是公司对他的能力和贡献是认同的。

升职和工作轮换。对于那些优秀的雇员，如果在公司工作时间比较长，比如五年或者五年以上，如果能够升职的，就要升职；如果公司的条件不允许，视其个人的意愿，看其是否有愿意做岗位轮换。根据以往的经验，发现这是一个非常有效的低成本挽留雇员的方式。此外，纳入后备干部储备计划也对很多候选人也有明显的激励和挽留作用。

被动求职是雇员主动离职中的一个类型，是候选人借助于外部力量来实现自己离职的行为，但是非常具有代表意义。员工离职既有偶然性，也有其必然性，我们发现有很多候选人并不是被加薪和升职留下的，而是被部门经理推心置腹的交谈所感动，从而选择留下，所以雇员离职管理是一项需要科学性与艺术性相结合的工作。作者希望能够通过本研究发现影响被动型求职者离职的关键因素以及挽留时有效的方式方法，以便对企业人力资源管理提出一些有意义的建议。但同时，本研究也存在一些局限性，在后来的分析中发现样本量比较小是其中一个主要的局限，小样本量使得一些因素间的相关性得不到显著支持。希望将来有机会进行更大规模的样本研究时，能对这些因素进行测量。

关于科锐国际

科锐国际成立于 1996 年，在全国 8 个重点城市拥有分支机构，有超过 300 名专业招聘人员，在过去的 12 年中，科锐国际一直致力于在 15 个相关行业与领域中为客户提供最优质的服务，以满足客户在所有层次的需求。我们的全方位一站式招聘整体解决方案，力求为客户打造出具有竞争力的第一流管理团队。目前，科锐国际专注于长期雇员招聘、招聘流程外包、短期及第三方雇员招聘三项主营业务。根据服务定位的不同，科锐国际能够根据客户的具体需求为其量身定制不同的招聘解决方案，很好地满足客户的要求。

如您想了解科锐国际更多的信息,请访问:
www.chinacareer.com

“在一些紧急的招聘任务中，你们甚至能够在短短的两周时间内帮助我们找到合适的人选。你们提交的候选人报告非常地有针对性，充分体现了顾问对招聘职位的把握与理解，同时可以看得出来顾问对候选人的评估非常到位，以及深厚的英文功底。”

----世界知名电信公司

“科锐国际招聘流程外包团队极具灵活性与责任感，了解我们的每一个业务部门，并在极短的时间里适应业务单元的不断变化。现场顾问的丰富经验，非现场顾问的专业能力，都让我们相信，在接下来的合作中，你们的表现定能超出我们的期望。”

----世界知名制造公司

“你们的短期雇员派遣服务提供的高端人员的职业素质让我感到在中 国的业务推行更广泛和灵活地用工方式已经具备了比较稳定的人才基础．”

----全球知名的化学制品公司