

Morgan Philips
大中華區人力資源報告

2020

新世代國際化人才

新世代國際化人才	3
調研方法	4
大中華區經濟概況	6
職場多元世代的浮現	8
國際化人才流動性—爭取國際化歷練	9
國際化職場的首要技能	13
領導風格	14
關於Morgan Philips Group	19



新世代國際化人才

隨著我們邁入二十一世紀的下一個十年，Morgan Philips Group在此很榮幸地向各位讀者呈現我們2020大中華區專業人士與高階主管人才報告。

除了聚焦於離職動機及專業人士的職涯目標，同時針對雇主與個人，深入了解影響職場新時代的關鍵議題。

隨著對於一流人才的競爭日漸白熱化，本次報告探索的內容包含了：

- > 大中華區的經濟現況
- > 現今職場上候選人的思維
- > 人才流動的全球化，以及多元世代、多元背景的員工組成
- > 良好的薪酬制度成為留住人才的關鍵
- > 為何國際化人才策略應聚焦於當地人才

如今為不同職位尋找適合的人選已不存在地域限制。如何將國際化人才策略轉化為優勢，對於尋求擴大全球業務的企業而言至關重要。而對於專業人士來說，這同時也是幫助其職涯更上一層樓的跳板。此外，無論今天是要吸引或留住人才，在面對新世代國際化人才時，理解當地個人與組織的需求，也有著舉足輕重的影響。

註：新冠病毒已在全世界範圍傳播並對經濟產生了明顯的衝擊，沒有人能準確預測疫情對大中華地區乃至全球人文和經濟將造成的最終影響。此報告裡所涉及的相關內容的分析，僅反映至2020年第一季度末現狀。



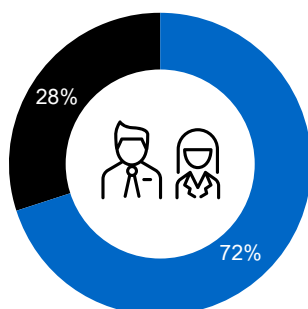
調研方法



本次報告收集了大中華區等地5000多位專業人士的反饋。受訪者均為來自不同行業、領域、職能的專業人士。以下是受訪者背景組成：

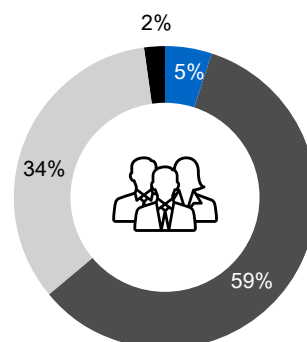
按性別

■ 男
■ 女



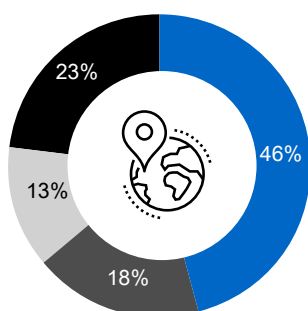
按年齡

■ 嬰兒潮世代
■ X世代
■ Y世代
■ Z世代



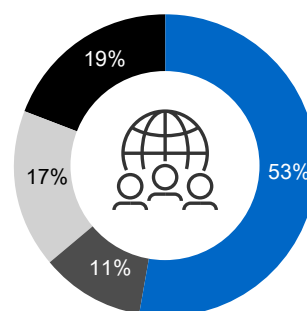
按地區

■ 中國大陸
■ 台灣
■ 香港
■ 其他地區



按公司規模 (全球範圍員工人數)

■ 1000+
■ 500-1000
■ 100-499
■ 0-99



按職位級別

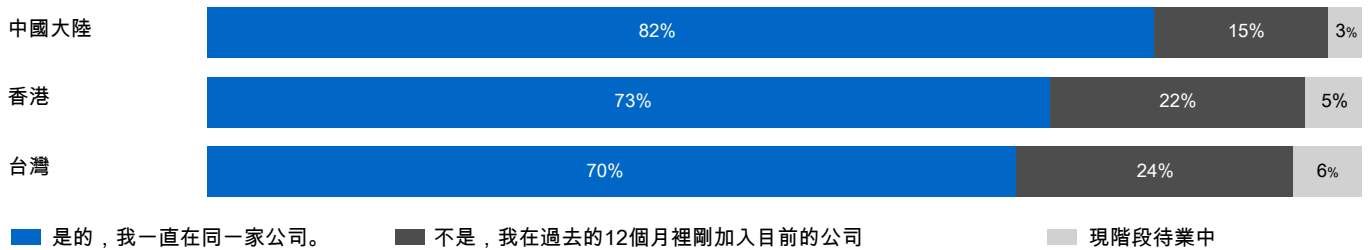
總裁/執行長/董事長	4%
董事總經理/區域總經理	16%
總監/副總裁	21%
高階經理/經理/主管	40%
執行專員	13%
其他	6%



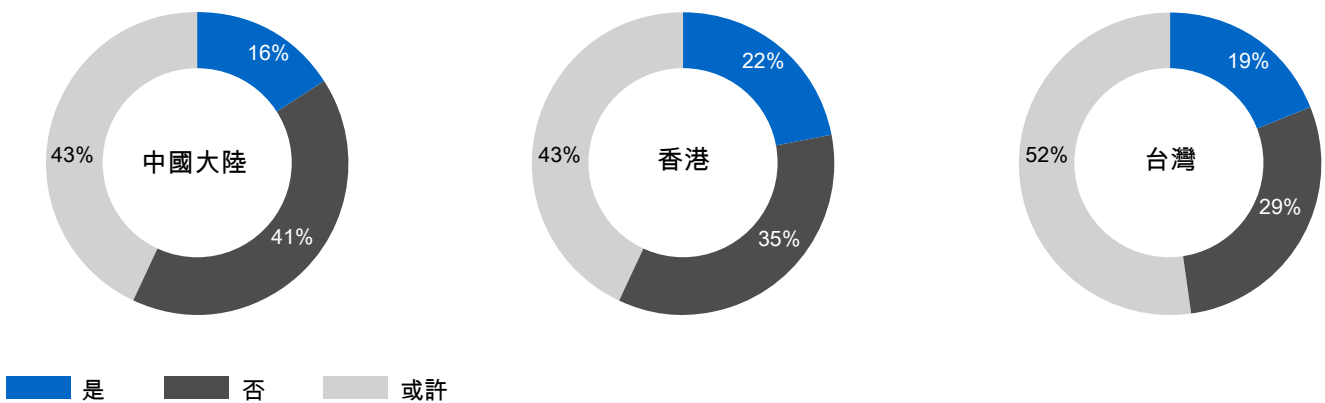
按行業

工業與能源	24%
消費行業	20%
科技及新媒體產業	19%
生命科學與醫療	10%
金融行業	7%
汽車與運輸業	7%
其他行業	13%

在過去的12個月裡，您都一直在從事現在的工作嗎？



您是否計劃在2020年換工作？



雖說員工可能會因為大環境的不確定性而降低離開的意願，但組織仍須重視此一議題，否則一旦經濟環境好轉，企業勢必將面對人才流失的風險。」

David Ng
董事總經理，中國大陸及香港
Morgan Philips Group

大中華區經濟概況

縱使2019年整體交出了6%這樣一個相對亮眼的成長比例（比起前一年下降了0.8%），現階段中國大陸的市場前景依舊充滿了未知，與美國的貿易戰，以及中國科技巨擘如華為和抖音的爭議，皆增添了市場的不確定性。



縱使如此，中國依舊全心投入其在資訊科技、數位化，以及電子商務架構等面向的發展。另外，同時發展以中國大陸為核心的生態系，以及強化出口外銷的計劃，現在看來是相當成功的。

就中國市場而言，現階段最大的未知數，仍是近期新冠狀病毒對中國消費者市場所帶來的影響。儘管生命科學領域是中國大陸成長的主要動力之一，我們已經開始注意到病毒對於中國娛樂、消費品以及服務業的衝擊。

在中國大陸受訪者中，有意離職的比例比起去年下降了2.8%，是大中華區個別市場裡頭降幅最大的一個，這或許意味著市場發展趨緩，亦可能與「薪酬黏性」有關。



香港在2019年面對了包含修例風波、政治環境動盪與貿易戰等事件的衝擊，整體經濟下滑了1.3%，衰退恐會延續至2020年。

香港的零售、觀光與服務業皆感受到抗爭所帶來的後遺症，所幸2019年11月的選舉，以及中美在貿易上所達成的初步協議，可能預示著經濟的回升。

與中國大陸不同的是，在香港的受訪者中，有在考慮轉換跑道的比例相對較高（比起去年高了1.1%），只是薪酬增加的頻率有所下降 - 考慮到現階段市場狀態，也算是符合預期。



比起大中華區其他市場，台灣在2019年交出的成長比例相對出色，其中包括了中美貿易戰令許多產業開始考量過度依賴中國製造的風險，因而將產線自中國移回台灣所帶來的資本挹注。

而全球市場對於包含半導體、物聯網裝置、5G建設以及自駕車元件在內，不同產業的高科技硬體產品需求則是依舊穩定。

台灣政府的「歡迎台商回台投資行動方案」加速了台灣企業的返鄉潮，而對於國防、高科技、生命科學、再生能源（以風力為主）等產業的重視，則進一步成為經濟表現不俗的證明。

然而，台灣與中國大陸之間的緊繃關係，仍對當地的出口與觀光業帶來衝擊，新冠病毒則會是島上醫療與疾病防治結構的一大考驗。

雖在台灣受訪者中，現階段會考慮外部工作機會的比重依舊相同，但許多受訪者在評估轉換跑道時，薪資方面獲得了較大的增幅，透過獵頭公司獲得新工作的人數亦明顯上升（前一年為22%，今年上升至35.6%）。

重點觀察



中國大陸一雇主必須設法留住人才

每10位受訪者中，有超過4位（42.9%）會考慮其他工作機會，不過同一比例的受訪者（40.8%）則傾向於留在目前的公司。「雖說員工可能會因為大環境的不確定性而降低離開的意願，但組織仍須重視此一議題，否則一旦經濟環境好轉，企業勢必將面對人才流失的風險，」Morgan Philips Group中國大陸和香港董事總經理David Ng如此表示。

香港一員工對於新的職位持開放態度

一如中國大陸，香港絕大多數的經理人（73.3%）皆在過去一年內服務於同一間公司，但在每10位受訪者中，亦有超過4位（42.8%）會考慮其他工作機會。

台灣一經濟成長帶來更多工作機會

台灣逾半數的受訪者（51.9%）表示他們對於其他工作機會持開放態度，有越來越多的候選人透過獵頭公司獲得新工作，並得到薪資上的成長。

職場多元世代的浮現

隨著Z世代加入職場，預期壽命的增加、以及退休計劃的改變，今天的職場可說是前所未有的多元，而如何讓不同世代的专业人士，融入同一個職場環境，則是所有人力資源專業人員所面對的一大挑戰。

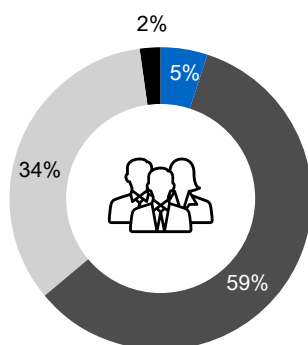
然而，雖說Z世代能夠提供給企業截然不同的專業技能，但雇用資深人士的價值亦不容忽視。幾年前，許多組織在考量員工年齡時，主要仍以員工的「未來發展性」出發，但在今天的職場，經驗與知識亦是受到高度重視的資產。

舉例來說，惠普（Hewlett Packard）的「職涯重開機」計劃便獲得了卓越的成功，“重返職場計畫”（Returnships）此一概念則用於吸引已經退休或職涯中段的專業人士，鼓勵他（她）們重返職場。我們近期在招募資深財務主管時，便注意到許多企業對於具有紮實工作歷練人才的渴望。

在今日的職場，65歲作為退休年齡已成往事，企業必須創造出鼓勵員工可依其個人偏好延長工作年資的職場環境，同時滿足多元世代職場所帶來的不同需求。

依年齡區分

- 嬰兒潮世代
- X世代
- Y世代
- Z世代



重點觀察



當職場多元性日漸增加，組織必須能夠在整合不同時代上，交出更好的表現。「雖說不同世代可能會有不同的工作風格與價值，但如何運用企業職場多元性的潛力，絕對是至關重要，雇主得要試圖極大化年長專業人士所帶來的經驗與技能，」Morgan Philips Talent Consulting 總監Mike Paxton如此建議。

國際化人才流動性—爭取國際化歷練

無論是科技的進步、國際商旅的便利性、不同挑戰所帶來的吸引力，乃至體驗全新文化的契機，以上皆是讓海外工作機會如此誘人的原因。取得海外歷練亦能帶來更好的生活品質，並藉此擁有更好的薪酬以及生活方式。

追求海外機會的前3大原因



中國大陸

國際化歷練



22%

職位晉升



19%

更優質的生活



15%

香港

國際化歷練



20%

更優質的生活



19%

職位晉升



15%

台灣

國際化歷練



27%

職位晉升



20%

更優質的生活



18%

企業則得以透過將高潛力人才派駐海外，創造出更多元的工作內容和思考方式 - 在現今職場上，我們可以看到擁有來自世界各地外派人士的國際化團隊，往往會有著更好的表現。

中國大陸的「走出去戰略」，便是中資企業能夠在國際舞台上，擁有如此強大影響力的原因之一。

相較於西方企業往往傾向把海外機會留給資深 / 高階經理人，大中華區的企業則更願意將規模較大的團隊派駐海外，其中亦可能包含年資較低的職位，目標是讓企業人才在不同環境中學習成長，與多元的專業人士攜手合作，並在歸國之後，運用其習得的知識與經驗，幫助開發當地人才。



重點觀察

在職場新時代，能夠體會另一種文化並在異地服務，有著諸多好處。除了能幫助人才發展其職涯，也能讓員工在歸國之後，有機會發揮其所學。



最受青睞的3大地區

中國大陸

歐洲



13%

北美洲



11%

大中華區以外之亞洲地區



9%

香港

大中華區以外之亞洲地區



15%

歐洲



14%

北美洲



12%

台灣

大中華區以外之亞洲地區



14%

北美洲



13%

歐洲



12%

有趣的是，在推動全球人才流動的同時，人才所偏好的工作地卻出現了轉變。雖說對大中華區人才而言，北美依舊是熱門選項之一，但大中華區以外的亞洲各地以及歐洲亦日漸受到歡迎，前者是台灣與香港人才最心儀的選擇，歐洲則是中國人才的首選。

對台灣來說，政府的「新南向政策」以及中美貿易戰的外溢效應，讓亞洲其他國家成為較受歡迎的地區，而意圖在亞洲區域內其他國家設立據點的企業，亦積極招募曾在當地有工作經驗的專業人士。

對香港的專業人士而言，政治面的不確定性讓中國大陸相對顯得不是那麼具有吸引力，然而移居如新加坡等新興亞太區總部的機會依舊相當受青睞。

不意外地，美國不再是中國人才的頭號選擇，相對來說中國企業在歐洲的拓展，以及當地對於中國專業人士較為歡迎的態度，讓英國、法國與義大利成為備受歡迎的幾個國家。

重點觀察



調查結果顯示，面對海外工作機會，大中華區的專業人士對於歐洲或其他亞洲國家的機會較具興趣，中美之間的緊張關係則是主因之一。

人才流動性的挑戰



中國大陸

文化差異



17%

需要開拓新的社交圈



14%

工作機會與自己是否契合



12%

香港

文化差異



15%

需要開拓新的社交圈



14%

工作機會與自己是否契合



13%

台灣

醫療與保險



16%

需要開拓新的社交圈



15%

安全考量



11%

文化差異是大中華區專業人士（台灣例外）眼中，海外流動性的最大挑戰，而適應文化差異、開拓新的社交圈，以及海外工作內容適合與否，則是專業人士移居海外的重點難題。相對之下，台灣專業人士更擔心醫療與保險，似乎也對安全考量較為重視。

重點觀察



不管是適應新的國家與文化、學習新的語言，或開拓新的社交圈，對專業人士來說，移居海外無疑是一大挑戰，需要來自企業方面的支援。

薪資與報酬

在企業追求一流國際人才同時，提供優渥的薪酬條件，肯定是吸引頂級人才的關鍵要素。在考慮海外派遣的薪酬條件中，企業主可納入數種不同的福利，如提供理解與融入當地文化的訓練（可來自企業內部或聘請外部講師），以幫助經理人理解自身所處的多元環境，亦或針對非英語母語人士的協助，便為兩個深受好評的範例。

雖說不同產業與年資在基本薪資上會有所不同，但其他常見的福利則包含有住屋、搬家費用補助、交通（公司配車或車輛津貼）、當地服務（諸如教育或財務顧問服務等），以及針對個人或家庭，提供移民相關的簽證 / 居留辦理等。

然而，隨著外派機會日漸普遍，無論中資或跨國企業皆會開始採取“本地薪酬加溢價福利方案(Local Plus)”的薪酬策略，以確保外派任務本身符合成本考量，並藉由不同的誘因來滿足商務或個人的需求。

不同地區的個別薪酬方針亦可預期會被整體全球化方針所取代，以配合公司的全球人才戰略。

此外，雖對大多數公司來說，稅負平衡（Tax Equalization）依舊是個棘手議題，但對頂級人才而言，款項支付的方式卻可能會帶來明顯影響。

重點觀察



企業必須提供外派經理人具有競爭力的薪酬條件，其中企業可提供多種不同的福利，以讓外派人才在財務上具有可行性，其中包含Local Plus以及稅負平衡。



全球化職場的首要技能

根據哈佛商業週刊所做的研究，面對國際化人才的需求，「那些有能力改變行業遊戲規則的公司知道哪些才是他們最好的人才、這些人才具有哪些能力，他們又能如何協助公司面對眼前的挑戰。」

國際化職場最需要的關鍵技能前3名

中國大陸

國際觀



22%

適應性



17%

語言能力



16%

香港

國際觀



22%

適應性



17%

語言能力



11%

台灣

國際觀



20%

適應性



17%

語言能力



16%

本次調查的受訪者一致同意，國際觀、適應性與語言能力，對於成功的外派工作至關重要。對他們而言，「國際化」意味著個人必須理解並適應不同的環境，然而對企業來說，最重要的是找到最適合的人才以融入當地，並滿足當地的商務需求。

為了滿足其試圖吸引的人才，企業必須擁有國際化的人才策略與作為。然而對企業來說，最重要的是招募並發展當地人才，以反映地方的商務需求、文化與勞工法規。

重點觀察



建立與當地市場有著深厚連結的全球化品牌對中國企業而言無比重要。Paxton認為，「善用一流人才，提供他們在國際上發展的空間，但同時根留地方，會是留住以及吸引人才的關鍵動力。」

領導風格

中國哲學家兼軍事家孫子形容一位好的將領必須具有「智，信，仁，勇，嚴」的特質。成功的領導者必須能夠在面對不同的情境時，展現出各種不同的資質及能力。

“一流領導者必須能夠掌握願景、行動力與待人處事三者之間的複雜組合，具有啟發性的領導風格對於獲得成功至關重要，並且通常能激發出色的財務表現。”

Patty Yang
董事總經理, 台灣
Morgan Philips Group

當被問到其偏好的領導風格時，大中華區的受訪者皆將「有啟發性的」列為第一，並希望他們的領導者能夠具有「支持性的」同時「有遠見的」- 上述三項特質一共佔了將近半數的回答。有趣的是在過去，「支持性的」曾是台灣經理人最重要的領導特質。

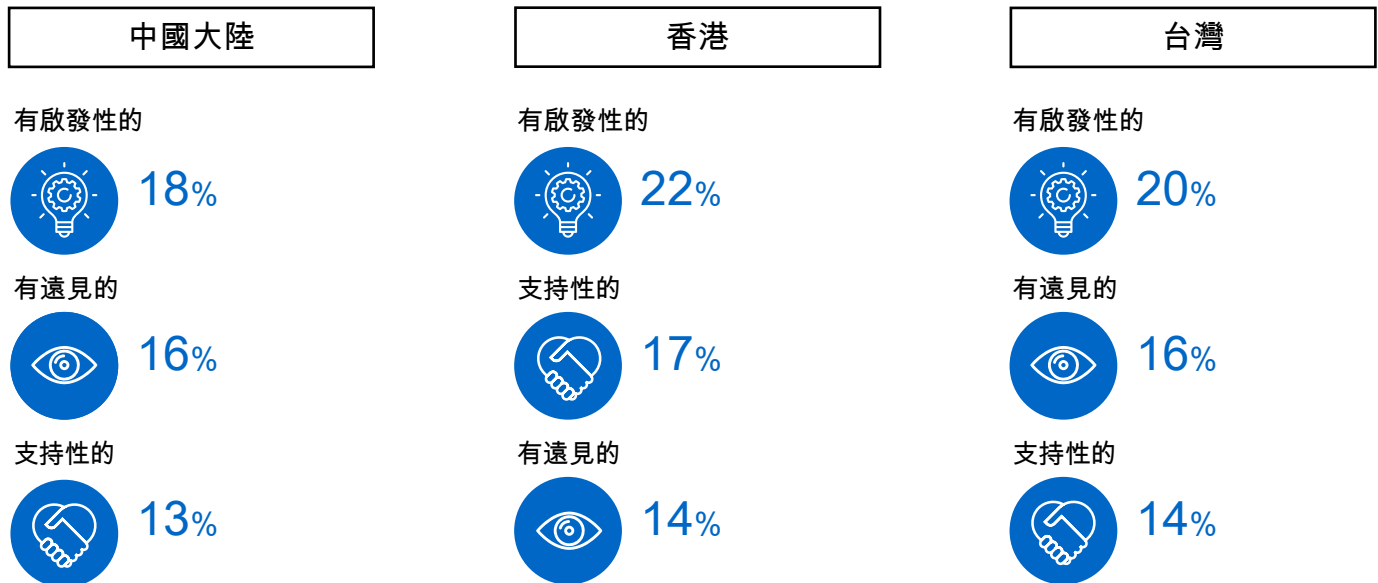
然而，當被問到自身的領導風格時，多數人會形容自己為「結果導向」，之後則是具有「支持性的」和「教練式」。

雖說高階主管希望能夠受到具有遠見的領導人啟發，但當自身擔任領導職務時，達到目標成為其最重要的考量

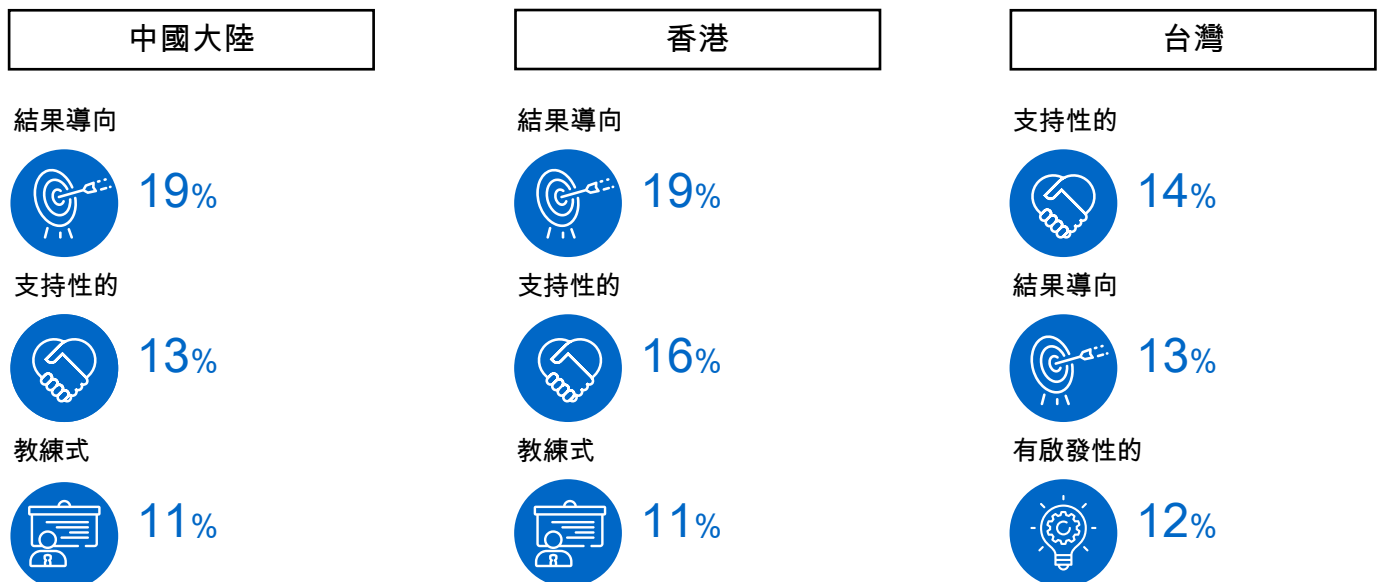
就Paxton看來，「這顯示出我們我們所偏好的領導風格，以及我們眼中自身主要的領導風格，兩者之間的差異，我們所渴望的和我們的行為明顯不同。」



最受歡迎的領導風格前3名



個人領導風格前3名



但前述數字其實並不讓人意外。今日多數員工皆希望經理人或領導者能夠啟發他們，提供他們使命感 - 員工希望自己的貢獻能夠被看見。

在招募與留用人才時，上述條件亦必須納入考量，同時針對個人與職務間的契合度做出評估。

重點觀察



經理人渴望在領導者身上所看見的特質，與自身擔任領導職時所關心的特質，兩者存在有明顯差異。

新世代眼中，有啟發性的領導風格

考慮到專業人士將「有啟發性」列為最渴望的領導特質，個人該如何展現這種領導風格？這裡又包含那些要點？

根據近期的一項麥肯錫研究，雖然某些領導者在啟發及激勵人心上比起他人更為出色，啟發及激勵的能力事實上是可以被開發的，經理人亦可培養啟發他人的行為模式。「一流領導者必須能夠掌握願景、行動力與待人處事三者之間的複雜組合，具有啟發性的領導風格對於獲得成功至關重要，並且通常能激發出色的財務表現」Morgan Philips Group台灣分公司董事總經理Patty Yang這樣表示。

這項結果也顯示出，具有啟發性領導必須能夠創造並落實使命感。「戰後嬰兒潮與X世代的候選人皆明顯表示，有著明確使命感的組織才是最吸引人的工作選擇 - 不管在吸引或留住人才皆是。」Morgan Philips Group執行長兼創辦人Charles-Henri Dumon如此解釋。

新世代的專業人士也偏好有著使命感、認真看待企業社會責任的公司。他/她們在乎自己所能帶來的正向影響、他們為公司帶來的價值，並受到新挑戰吸引。

全球最大專業社群網站領英（LinkedIn）亦將「同理心」列為資深專業人士最重視的特質之一。若要能夠啟發並激勵人心，領導者必須要體現組織的價值，並立下他人得以追隨的榜樣。願意聆聽並以同理心相應是具啟發性的領導者的特質，員工因此更可能對於自己的工作感到滿足、更願意投入，也更忠於公司。





重點觀察



有啟發並激勵人心的領導者有能力讓自己的團隊發揮到極致，將他們推上新的高度，並讓他們對結果負責。這些領導者有能力打破僵化的行為，同時賦予員工權力。

若要進一步理解啟發並激勵人心的領導風格，某間世界級半導體公司會在面試流程最後，安排候選人與公司創辦人進行一小時的會談。候選人能藉此得知自己所扮演角色的重要性，角色又是如何呼應公司的使命、目標以及任務。多數候選人皆在此過程中深受啟發，就算最終薪酬水平與原先相近亦無損自己加入新公司的決心。

「每個人都希望自己能夠對公司的整體目標做出貢獻，但因為沒有人讓他們知道其角色對大局的影響，許多時候人們會因此而缺乏使命感。上面這便是一間有遠見的公司，試圖吸引並與潛在候選人建立連結的絕佳範例。」Dumon強調。

“戰後嬰兒潮與X世代的候選人皆明顯表示，有著明確使命感的組織才是最吸引人的工作選擇——不管在吸引或留住人才皆是。”

Charles-Henri Dumon
執行長兼創辦人
Morgan Philips Group

您是否需要發展全方面人才策略的顧問服務？



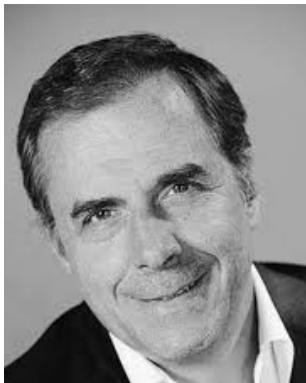
Morgan Philips Group在大中華區為客戶提供人才招募、人才管理諮詢等一系列人力資源解決方案—賦能個人、團隊、以及企業。

若對我們所提供的完整服務項目感興趣，歡迎隨時與我們聯繫。

關於Morgan Philips Group

憑藉旗下多種現代化的創新服務，Morgan Philips Group持續對獵頭、人才招聘與人才顧問服務等產業帶來鉅大影響，旨在協助客戶於新工作世界中旗開得勝。藉由結合高階招募諮詢、高科技全球人才搜尋網絡以及創新數位科技，我們得以提供客戶包含高階人才招聘、人才顧問、短期與正職聘僱、員工轉職就業服務、離職諮詢與48小時首席官專案/專家推薦等一系列針對人才方面的解決方案。

大中華區領導層



Charles-Henri Dumon
執行長暨創辦人
Morgan Philips Group

作為Morgan Philips Group執行長和創始人，Charles-Henri負責集團旗下所有業務及全球範圍內的人才解決方案公司。作為一名企業家，Charles-Henri致力於投資最新的數位化和數據洞察主導的解決方案，並打破傳統的人才解決方案，這使他在2013年與聯合創始人François Sallembien和Pascal Tour一起創立Morgan Philips Group。在此之前，他在Michael Page工作了將近三十年，在那裡他擔任歐洲大陸和美洲地區的常務董事，同時也是董事會成員。



David Ng
董事總經理，中國大陸及香港
Morgan Philips Group

David在2013年成立之初就加入了Morgan Philips Group，在負責公司高階人才獵頭業務幾年後，他現在擔任中國大陸和香港的董事總經理。David位於上海，負責管理集團在中國的所有品牌和服務。憑藉在招募領域超過12年的經驗，David在高階人才預付費尋訪、高度機密高管職位尋訪方面業績突出，他負責的職位包括不同行業總經理、副總裁、董事總經理、CEO等。

✉ david.ng@morganphilips.com



Patty Yang
董事總經理，台灣
Morgan Philips Group

Patty擁有超過20年在台灣、新加坡、中國大陸的招募和獵頭經驗，專注於生命科學、化學材料、消費品、可再生能源的總經理、銷售處長、行銷處長和人力資源總監等職位的高階獵才。Patty在美國攻讀技術管理碩士學位後進入獵頭行業，她一直保持著專業的高階獵才表現以及成功的團隊領導記錄，在招募領域有著良好的聲譽。

✉ patty.yang@morganphilips.com

大中華區辦事處：

北京

北京市朝陽區建國路甲92號
世茂大廈B座四層110室
+86 10 8639 4819

上海

上海市淮海中路333號
瑞安廣場1101室
+86 21 3103 2388

廣州

廣州市環市東路371-375號
廣州世界貿易中心大廈南塔2415-18室
+86 20 2829 8666

香港

香港上環皇后大道中181號
新紀元廣場11樓
+852 3656 5888

台灣

台北市信義區
基隆路一段333號12樓1209室
+886 2 2757 7268

更多信息

morganphilips.com