

策略用人 | CelueYongren

外贸骨干企业 稳定外贸人才 要策略看效果

赵叶臻

“流水不腐，户枢不蠹”。在人力资源学上，企业的人员流动只要未超过一定的比例，都属于正常流动，这种流动，无论对企业还是对个人都是健康正常的。

但人员人才流动超过一定的度，就会对企业造成伤害，这种伤害对于对人力资本依存度很高的专业外贸公司则更大。特别是公司培养多年，握有大量的客户资源，供货渠道的成熟外销员，他们的流失不但使公司多年的培养成本付之东流，还意味着公司客户群和业务的损失。如果这家外贸公司的成熟外销员流失达到一定的比例，就意味着该公司市场、客户群、供货渠道的消失，离退出市场也不远了。

外贸企业流失的三类人才及带来的损失

将 2006-2010 流失人才分为普通人员、初级人才、外贸人才三个类别。调研如下：

1、第一类人员为入职两年以内的新员工，离职人数为 41 人，占招聘人员 72%；去向为金融业 3 人、物流 4 人、考研 3 人、出国 2 人、服务业 7 人、生产企业 9 人、其他外贸企业 3 人、其他情况 10 人。

因为第一、二年是学习阶段，做辅助工资较低，几乎没有绩效，基本不支付生产性奖金。一般不会外派参加广交会、博览会等推销活动，没有差旅费支出，培养成本不高。

这类人员以应届毕业生和对外贸不了解且抱有过高期望值的二次择业者为主，不确定因素很多，因此流动率较高。另有相当部分是在试用期、合同期内不适合被公司淘汰。从离职后的流向上看除不足 10%继续选择外贸业外，绝大部分选择了其他行业。这种流动对劳动者和企业都不是坏事。

第二类人员是入职 2-4 年的业务员，流失人数为 12 人，占同期招聘人员的 58%。通过事后了解，这部分人离职后流向生产企业外贸部 4 人，商贸公司外贸部 2 人，外贸公司 5 人，考取公务员 1 人。

我们称第二类人员为初级人才，他们做国际贸易助理开始，通过 3 年左右的学习实践、对国际市场出口产品以及供货渠道有了较为深入的了解，掌握了国际贸易的流程，被公司和部门初步认可，取得参加国内博览会、广交会的资格，开始有了少量成交，虽然还不能为公司创造经济效益，但已成为部门经理和骨干外销员的得力助手。他们有活力，对专业选择认可度高，将要步入骨干外销员的行列，是公司的未来。同时他们也开始不满其收入和做助手的地位。由于参加过各类交易会，博览会，与同行业交流沟通较多，眼界开阔，成为其他中小外贸公司和生产企业出口部挖墙脚的对象。从离职流向上看除一人考取公务员外，无一例外的去了外贸行业。

从分析情况下，第二类人员流失对公司影响较大，首先是培养成本较大损失。其次是对后来者的示范效



应。这类人员的跳槽成功，特别是通过跳槽取得了更优厚的待遇和更高的职位，会对公司内部的其他同类人员产生心理上的影响。留下的比较能干青年人开始效仿。

第三是为公司自己培养潜在竞争对手。从以上流向分析来看，这部分人离职后大多流入同行业的公司或生产企业的外贸部门。虽然工作平台变了，业务经营的方向范围没有变。与公司形成同业竞争。这部分人流失量一多，容易使公司形成人才断层，不利于公司长期持续发展。

这种离职实际上就是跳槽。他们往往让公司措手不及，炒你无商量。经后来笔者与这部分人私下交流离职的原因归结下来有真实度代表性的原因主要有两点：一是不满继续做助手，希望独当一面，自己代表公司与外商谈判签约，与部门经理和主管产生矛盾。二是开始对待遇不满，寻求更高待遇，而其他同行业公司又正好为之提供了更好的待遇。

第三类人员是入职 4 年以上的骨干外销员和部门经理副经理。这部分人是公司培养多年的外贸人才。

近 5 年以来，这类人员离职人数共计 88 人；其中部门经理 4 人，部门副经理 2 人；骨干外销员 3 人。从流向上看，除 1 人就职外企高管外，无一例外的成为私人外贸公司老板。

第三类人员流失有时相当于一个进出口业务部的消失，致使当年进出口业务和利润水平整体下降。这种影响有时会持续几年。对公司而言，意味着一类产品或一个市场的萎缩或失去。这部分人离开前，往往都是经过比较长时间的准备，离开只是水到渠成。四川外贸集团下属 W 公司在不到 3 年的时间有两个主力业务部先后因部门经理辞职而基本消失。

集团旗下的另一家 M 公司在两年有两个主要业务部的两个主要业务员离职，其中一个还是刚提拔的部门副经理。该二人在辞职前已暗中注册了私人公司，辞职前对外业务已完成了向私人公司的转移，其中一个还更换了网站域名的所有者。后来尽管公司采取了措施，追缴了非法利润，对其进行了经济处罚，但已于事无补，为惩戒损公肥私者，公司最终宣布开除二人为结局，以挽回面子。但损失的市场份额却再也无法挽回。域名的诉讼官司至今还在继续，是否能收回还是个未知数。

第三类人员流失原因很多，通过笔者对自立门户的几个离职小老板私下闲聊，归结起来都有一个共同的但又不愿对公司明说的原因：那就是已经不能满足公司发放的工资，绩效奖金，而是希望直接占有利润，拥有对利润的分配权。因为作为公司的一员，他们认为自己是公司出口利润的最大创造者之一。这类人已经有向最高管理者叫板的实力，甚至随时可以炒老板的鱿鱼，如果与管理层不能成

如何稳定外贸人才？四川省外贸集团所属公司近年来进行了有效的探索，分别推出了稳定人才的策略。笔者以所在集团的骨干企业某省级进出口公司，同下属一家子公司和分立前的一家同规模省级外贸公司共三家流通性外贸公司为研究对象，对他们实施稳定人才策略前后情况作比较分析，以期对相关企业有所启示！

为合作伙伴，自立门户当然是不二的选择。

无论从直接和潜在的影响来看，第二、第三类人才的流失对公司的损害最大。

在中国成为世界工厂，在外向型经济占我国 GDP 比例日趋加重的今天，外贸人才仍是稀缺人才，根据四川省外贸集团课题组的调研显示，目前全省称得上外贸人才人数不到 2000 人，但在海关登记的出口企业超过 10000 户。在外贸实行登记制近

本集团旗下的几家子公司近年针对外贸人才流失分别推出了稳定外贸人才战略，通过探索实践，取得良好的效果。

针对上述第二类入职 2-4 年的初级人才，采取了以下措施：

首先为这类人员建立职业生涯规划，设立与升职对应的进出口额和利润指标，该指标一定要合理，要让大部分人通过 3 年左右的努力可以达到。一旦达到，及时调整待遇、职位和配备助手。一年一考核。

其次提供国内外参展的机会，使之充分感受到本企业工作平台的重要性，自身发展与平台之间是相辅相存的关系。

实施以来，W 公司和 M 公司已 有 7 人（均为入职 5 年以下的 80 后）被提拔为部门经理、副经理、总经理助理。有 11 人成为主办外销员。

公司在为其配备新助手时，考虑刚独立核算，盈利能力还有待加强，因此，第一年助手的工资由公司承担 50%-100%。这样既减轻了人力成本负担解决了帮助手承担培养费用的问题，也为新人开辟了培养渠道。通过这种以老带新方式，既体现了在升职待遇上的公平竞争，也让新人也看到希望，又避免了人才的断层。

根据政治经济学原理，在生产力和生产关系中，生产力最活跃。在人



力资本占主导地位的专业外贸公司内部，外贸人才无疑是生产力的代表，当生产关系不能满足生产力发展，生产力必然打破旧的生产关系催生与之相适应的新的生产关系。针对第三类成熟外销员型的外贸人才，特别是部门经理副经理的流失，公司开始与人才之间按市场法则建立新的游戏规则。根据业务部门发展的规模采取了以下不同的两种对待方式：

1、对发展初期的部门，扩大其自主权，包括人事决定权和生产性奖金分配权。

人才的引进，人员的增减，最终由用人部门决定，公司人力资源部只是根据部门的需求为部门寻找推荐相应的人才，在人才硬件标准上（学历、专业、外语水平、计算机等级等）把关。要求部门经理副经理直接参加人才招聘会，与应聘人员直接面谈。

对不适合本行业，本部门在职的人员可以按《劳动合同法》向公司提出终止或解除劳动合同。由公司人力资源部在《劳动合同法》框架内具体解决善后。

员工收入的二次分配权即生产性奖金（利润分成部分）的分配权。公司通过利润核算按季度将分成部分划给部门，由部门根据每一个人的工作业绩实施二次分配。为避免部门经理失去公允，损害员工的积极性，事前必须有具体的分配依据，事后上报分配结果。

2、对发展势头较好效益上规模的部门，及时推进公司制改造。

具体做法是由公司、部门经理副经理、业务骨干共同出资，在 1-2 个业务部的人员基础上重新注册一家小型公司。原公司成为相对控股的母公司。新公司由业务部原负责人出任总经理和副总经理并以分期付款的方式认购一定比例的股权，保证认购后成为最大的自然人股东。其他人员设定持股上限，自愿认购。此外还预留部分股份给未来新人，以期实现风险共担，利润同享。公司利润以每股收益来体现，股东收益以每股分红来体现。

由于新公司的骨干人员都是原始股东之一，就实现了除工资收入，生产性奖金分配之外的第三次分配。公司只是出资人之一，业务骨干则既是出资人又是经营者。经营的好坏直接影响到分红水平，其激励作用和稳定人才是其他方式不可替代的。

M 公司先后设立了三家这样的公司，W 公司设立了一家这样的公司，至今年年分红，运作正常，外贸人才业务骨干一个也没有流失，母公司收益也得到保证。最早建立的其中一家净资产增值 7 倍，一家净资产增值 5 倍，原始股权也相应大幅增值。真正实现了双赢格局。

由于新成立公司规模不大，上市可能性遥远，股份的转让有一定的难度，还未发生过持股者跳槽现象。从公司的角度上看，经营场地，人员，隶属关系都未变，但人才留住了，规模变大了。

“存在即合理”。人才的流失是既合理又令每一个企业头痛“存在”。特别是人力资本占主导地位的外贸公司，更是如此。通过对部门实行公司制改造，以人才持股经营的方式使得公司同经营人才利润共享，风险共担，不失为一个稳定人才，减少人力资本流失的有效办法。通过股本的扩张增值法人股东和自然人股东都获得丰厚的收益，还稳定了人才，是一个双赢的结局。

（作者系四川省机械进出口公司党委委员、人力资源总监）



外贸行业 招聘量今年锐减 对口专业 不妨“出口转内销”

孙玮

今年，外贸、进出口公司在人才市场上的动静很小。记者了解到，受国际金融大环境的影响，行业的招聘需求不如往年。但最近，外贸企业偶尔现身招聘会，却受到了求职者的热捧。

对此，人力资源专家表示，目前求职外贸公司的行情是：岗位少、竞争激烈，还没找到工作的国际经贸专业应届生可以尝试一下“出口转内销”，毕竟普通业务、营销类工作岗位还是相当多的。

外贸工作不好找

虽然 4 月份的企业供岗数环比提升了 2.5%，但落地到南京的人力资源市场，外贸公司的用人需求仍然是难得一见。

在最近几场规模达到 200 家用人单位的综合招聘会中，来自外贸、进出口行业的企业寥寥可数，占比不会超过 2%。而在提供的岗位数量上，以江苏一家做化工产品进出口的公司为例，也只招聘 2 名外贸专员和 2 名外贸助手。

“外贸行业用工，和国际上的金融大环境有关。”博仁招聘人力资源顾问凌磊表示，眼下环境一般般，外贸企业不招新人实属情理之中。“另外，即便是出来招人，外贸企业所属的专业也和以前大有不同。”

凌磊说，以前是什么样的外贸公司都有：做快消品、食品、服装生意的。而今年专业性更强，涉及能源、化工、材料等产品。“从招聘层面来说，这对求职者的自身素质要求又提高了。”

外贸企业受热捧

入场求贤的企业寥寥无几，但只要在招聘会上出现了，外贸公司就是求职者驻足的焦点。

“计划招聘 4 个新员工，上午 3 个多小时，已经有 30 多个求职者来和我们初步沟通了。”南京本地一家进出口企业的 HR 代表介绍，其实应聘外贸公司的门槛还算比较高的：本科以上学历、优秀的英语水平等等，但即便如此，岗位热度依然不错。

在采访中，南京的人力资源专家们也分别对此提出了自己观点。

凌磊认为，前几年外贸工作比较吃香，也带动了高校国际经济贸易专业的热招。

“现在，学生毕业以后竞争者多，新的岗位反而比较少了，加上老人跳槽等原因，所以才市里出现一个就被抢。”

在职邦招聘的人力资源总监汤琦看来，外贸企业一直以来给大家的“高薪”印象，也是它受捧的原因。“一般刚入行，月薪 2000 多。但工作两三年，有了经验之后，再跳槽到一家大的外贸公司，做业务月薪一二万的都很常见。”

“出口转内销”锻炼自己

岗位少、竞争激烈……外贸专业毕业生现在不好找对口工作，怎么办？HR 们也给出了一些有用建议。

“出口转内销，做不了外贸，做‘内贸’就是了。”凌磊表示，最近一周的国展中心周末招聘会上，应届生的比例仍然占到 50% 左右。“有的是之前忙论文没来得及找工作的，有的是不满意之前实习单位、重新找工作的……不管哪种，企业供岗足够，大家找到工作的难度并不大。”

他说，尤其像国内贸易这一块，业务、销售岗位在招聘会上满眼都是，应届生们不妨先从这些工作做起。

汤琦则表示，外贸学生在英语、专业知识这些“硬件”条件上肯定是有优势的。“‘硬件’够了，语言、思路等‘软件’还要继续学习，不妨找一家广告公司、销售公司锻炼自己，学会主动和客户交流，这对以后的转型非常有好处。”