

IBM® 智慧团队学院

# 传统的人力资源实践 让您的企业趋于平庸？

运用人才科学构建高潜力企业：东盟视角

作者：IBM 智慧团队 Jay Dorio 博士和 Wai Leng Low，  
IBM 智慧团队学院 Rena Rasch 博士



自《War for Talent》（人才之战）于1997年出版以来，正确行事的风险一直高企不下……并且依然作为首席执行官的首要任务（IBM商业价值研究院，2013年）。然而，过度依赖传统方法，例如在整个关键人力资本管理流程中使用非结构化面试，将可能会对有效性造成限制。

从最初吸引人才，招聘合适的角色人选，再到发展和留住高潜力员工，传统假设往往导致表现平庸，而平庸的表现无法打造高绩效组织。我们能做得更好。传统的人力资源实践可以通过人才科学带来转变<sup>1</sup>，由此创造高潜力智慧团队。

在本白皮书中，我们将探讨影响我们所知工作的变化，以及基于以往假设的传统人力资本实践的局限性。我们还将讨论人才科学、数据以及分析如何能够帮助组织重点关注高潜力员工，避免陷入平庸表现，以及加强人力资本管理。本白皮书中，高潜力员工被定义为：由所在组织确定为高潜力员工并已参与高潜力计划的员工。如员工未被确定为高潜力员工，则应归类为“其他员工”。

## 影响工作的变化

对于我们所知的工作，似乎正以前所未有的高速发展和急剧变化步入全新时代。毫无疑问，技术已对人们沟通、联系和工作方式带来翻天覆地的变化，尤其是社会技术对这方面的变化更是发挥着毋庸置疑的重要作用。

从更宏观的角度而言，世界瞬息万变，业务边界愈趋模糊。随着年末东盟经济共同体(AEC)的实施，将进一步扩大这方面的影响。AEC不仅可能将东南亚转变为资本、商品和服务生产、分销和投资的单一市场，也将促进和

极大提升技术劳动力在整个十国集团的流动。根据新加坡美国商会最近发布的《2015 ASEAN Business Outlook Survey》（2015年东盟业务展望调研），新加坡美国商会对东盟国家超过500名高管展开调研，结果表明，53%的美国企业希望增加该地区的员工人数。为应对团队流动性和多样性增加，如能在物色、管理和留住高潜力和其他员工方面采取更先进的方法，组织将可能从中受益。

与工作相关的变化不仅限于宏观经济，如今，我们对人力行为获得前所未有的深入洞察和了解。就在大约十年前，单凭直觉和信任就能获得工作机会。而如今，我们已步入新阶段，需要精确了解如何使员工和团队胜任角色和任务。事实上，IBM研究表明，高达63%的雇主在其企业中积极利用分析，认为分析能够为其组织创造竞争优势（IBM商业价值研究院和赛德商学院，2012年）。

利用技术和人力见解相结合，可获得大量的员工数据，通过分析这些数据，可以对行为加以预测。我们能够以前所未有的方式识别人才，根据市场需求对能力进行匹配，留住最优秀的人才，以及采取切实有效的深入见解来推动业务成果。简而言之，如今我们可以利用科学、数据、分析和精确方法取代传统流程和猜测，以帮助开发智慧团队。如果我们已具备这些能力，哪些因素会阻挡我们发展的步伐？

## 基于“传统”假设的限制

遗憾的是，组织实现高绩效和创造智慧团队的能力，受到基于人力资本流程假设的限制。例如，非结构化面试仍作为最常用的甄选手段之一，尽管有可靠研究强调，在这种主观流程中，存在一连串评级错误和问题（McDaniel等，1994年）。

<sup>1</sup>人才科学是行为科学、统计学和心理学原理的应用，以提高员工和组织的绩效。

在我们实现更智慧人力资源流程的道路上，非结构化面试并非唯一障碍。许多招聘经理错误地假设，如果录用一名候选人，只要给予机会，那么他/她“或许能够胜任工作”。然而，人才科学告诉我们，虽然候选人有可能胜任工作，如能雇用对工作具备绝对热情的员工，收效更好。人才科学的进步，意味着我们现在能够更好地预测富有工作热情的人选。此外，录用富有热情的候选人，能为组织绩效带来强烈的积极影响。

基于这一假设，引申出本白皮书的关键信息：要实现从传统到智慧流程的转变，我们必须将科学理解应用于高潜力员工。

### 从传统到卓越：高潜力员工

尽管从招聘到培养精英员工需要倾注极大努力，但仍存在大量人力资源实践，未能将重点放在最有可能改善业务绩效的员工身上。例如，培训计划通常围绕表现平庸员工的工作方式进行设计，而并非以精英员工或高潜力员工的工作方式进行设计。然而，研究和经验均告诉我们，就工作方式而言，高潜力员工与表现一般员工截然不同。

采取这种平庸方式开展工作，将导致我们可能无法利用精英员工内在的巨大潜力，错失与其他员工分享其潜力的宝贵机会。在采取平庸方式的过程中，组织保持传统，并降低实现卓越绩效的可能性。

在本白皮书中，我们将通过数据证明，高潜力员工与其他员工的不同差异。善用这方面的深入见解，有助组织超越传统，最终实现卓越和智慧团队。

### 对高潜力的深入见解

根据 WorkTrends 调研收集的来自新加坡和印度尼西亚超过 1300 名员工样本，我们发现，其中 1/3 被其所在组织确定为高潜力员工<sup>2</sup>。我们希望了解，这些受到高度重视的员工究竟与其他员工有何不同之处。

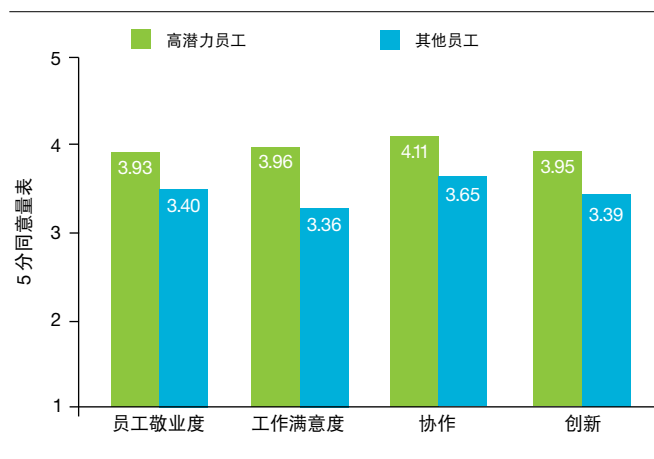


图 1：高潜力员工具有更高的敬业度、满意度、协作性和创新性。

来源：WorkTrends™ 2013/2014 年；新加坡和印度尼西亚样本：高潜力员工=435；其他员工=677

### 高潜力员工过人之处

高潜力员工具有许多对组织有价值的特征（图 1）。与其他员工相比，高潜力员工具有更高的参与度和满意度，由此造就更出色的个人工作绩效（Ricketta，2008 年）。同时，与同事相比，高潜力员工更具协作精神，使他们成为更出色的团队成员和个人贡献者。最后，这些精英员工更富创造性，能为组织提供战略优势。

<sup>2</sup>值得注意的是，15% 的员工不清楚应如何回答此问题。此惊人数字可能说明，各组织需要提高员工对其现有计划的认识。

### 能否留住高潜力员工

高潜力员工的宝贵品格应受到认可和奖励。在研究过程中，我们发现高潜力员工获得加薪的可能性是其他员工的两倍以上。高潜力员工还能获得更大幅度的加薪，比平均水平高出 1.5%。因此，与其他员工 (47%) 相比，更多的高潜力员工 (72%) 认为，他们获得的薪酬更为公平。由于获得优厚和公平的待遇，高潜力员工受到吸引，愿意留在组织效力。

然而，如果高潜力员工感受到不获组织支持，将有可能转投另一组织怀抱。对于经理而言，最可怕的噩梦莫过于得知其最佳员工被竞争对手挖走，而这方面的担心并非杞人忧天。高潜力员工了解自身拥有的价值，与普通员工相比，更高比例的高潜力员工对自己的能力有信心，深信自己能在其他组织获得平等或更高薪酬的工作（高潜力员工：58%，普通员工：38%）。同时，高潜力员工很抢手，被猎头挖走转投当前工作岗位的可能性高达 60%。一系列的因素，导致许多经理担忧人才流失，夜不能寐。

“..... 更高比例的 [高潜力] 员工对自己的能力有信心，深信自己能在其他组织获得平等或更高薪酬的工作。”

### 高潜力员工，一员难求

我们了解，高潜力员工的价值可能有助于组织源源不断吸引同类的精英人才。我们要求员工对吸引他们投身当前岗位的各个理由的重要性进行评分（图 2）。

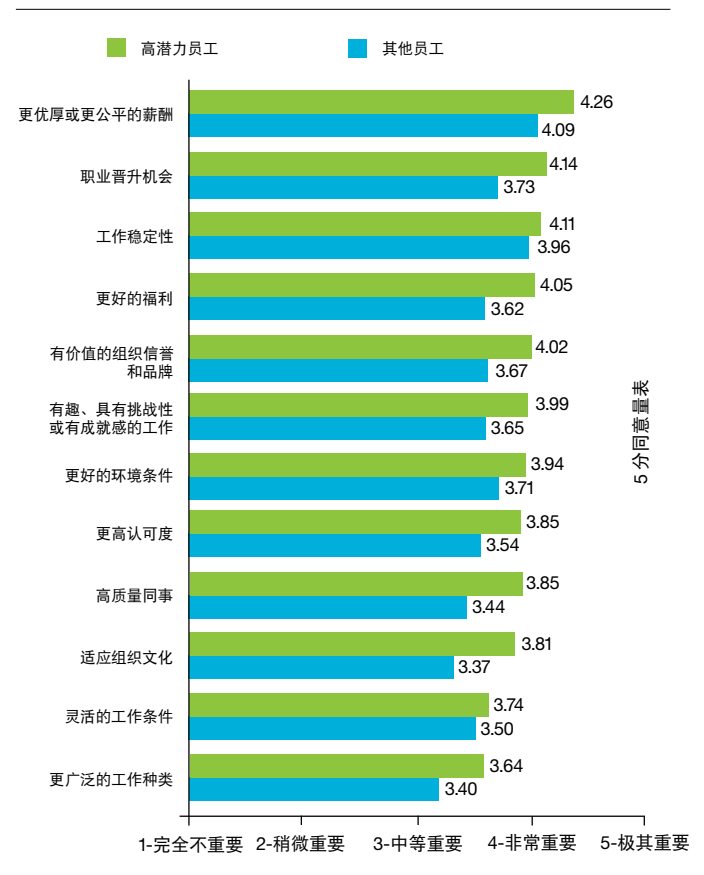


图 2：高潜力员工更注重各方面因素

来源：WorkTrendsTM 2013/2014 年；新加坡和印度尼西亚样本：高潜力员工=435；其他员工=677

通过将高潜力员工和其他员工进行比较，得出三个重大见解。第一，对于这两种类型的员工而言，更丰厚和更公平的薪酬是吸引人才的最重要因素。第二，高潜力员工更注重各方面因素。也许是由于高潜力员工更受追捧，因此，他们在求职时更加谨慎挑剔。第三，高潜力员工和其他员工最大的区别在于，他们更看重是否适应组织使命、理念或文化。虽然这并非高潜力员工最重视的因素，然而，高潜力员工对该因素的重要程度评分比其他员工高出 13%。

### 高潜力员工从工作中获得的回报

我们还要求员工说明，工作能为他们带来哪些回报。对于高潜力员工和其他员工而言，收入是工作能为他们带来的最大回报，然而对于高潜力员工，他们更看重收入以外的重要回报（图 3）。在招聘顶尖人才的工作中，这种见解更能提供指导性策略。薪酬虽然重要，但并不足以吸引顶尖人才，他们可能倾向于受到各方面无形激励的吸引，例如为著名品牌工作、担任高调角色或能够从工作中回馈社会<sup>3</sup>。

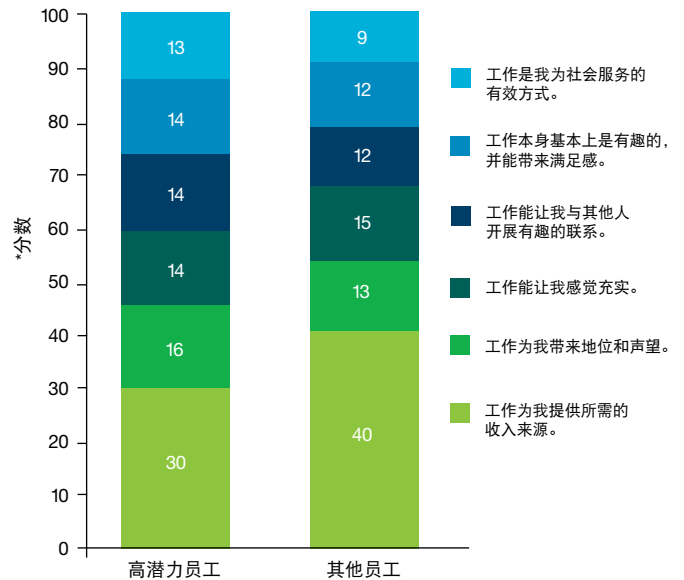


图 3：对于高潜力员工而言，他们更少看重收入方面的吸引程度

来源：WorkTrends™ 2013/2014 年；样本：高潜力员工=3,679；其他员工=14,587；  
\*为帮助员工说明从工作中获得的回报，我们要求员工从六个选项选出任意组合，为每个选项分配分数，总分为 100 分。选项越符合员工的实际想法，分配的分值越高。

“能提供远程工作的灵活性对于留住高潜力员工具有一定程度的重要性。”

<sup>3</sup>虽然这些一般性研究结果能以高水平指导各组织的招聘战略和工作设计方案，我们鼓励应进行更深入的分析，以确定在特定组织中吸引和留住高潜力员工的驱动因素。

<sup>4</sup>我们对 16 项预测指标进行研究，包括招聘者说明的工作流动性、工作满意度、经理效率、职业晋升机会、晋升次数、薪酬和福利竞争力、薪金增长百分比、认同、工作稳定性、组织的裁员和外包、工作条件安全性、远程办公时间和工作压力水平。解释总方差 (R<sup>2</sup>) 为 46%。有关详细结果，请联系 Rena Rasch (rrasch@us.ibm.com)。

### 在组织留住顶尖人才

吸引顶尖人才是第一步；接下来，应该在组织中留住这些精英人才。使用预测保留分析，我们对 16 个离职意向的重要程度进行研究<sup>4</sup>。

在一般情况下，员工羽翼丰满之后，就会考虑另寻高枝。如员工具备另谋高就的能力，或招聘者抛出挖角的橄榄枝，均会导致员工产生更高的离职意向。当组织发展走向下坡时，员工也会考虑跳槽。对于在过往 12 个月内有裁员记录的组织，其员工呈现出更高的离职意向。工作满意度是员工是否愿意留在组织效力的重要预测指标，因此积极的工作经验与留住人才具有同等的重要性。

那么对于高潜力员工而言，能够留住他们的重要因素有哪些？在我们的分析统计中，我们对这些预测指标对高潜力员工是否存在变化进行研究。结果发现，除个别情况以外，其余预测指标大致相同。能提供远程工作的灵活性对于留住高潜力员工具有一定程度的重要性，而其他员工并不看重这方面的重要性。同样，高潜力员工更看重工作稳定性和近期升职情况。

总而言之，高潜力员工在某些重要方面与其他员工存在不同之处。他们待遇较高，在人才市场备受追捧。要成功打动高潜力员工接受职位邀请，不仅需要提供全方位的优厚条件，还要具备特定的吸引因素。薪酬固然吸引，但并非唯一能够吸引高潜力员工的因素。如果高潜力员工未能在工作中获得安全感，或者未能获得期望的加薪，他们将会另觅高枝。对于这些充满自信的高潜力员工而言，他们并不担忧其就业前景。在另一方面，由于流失最宝贵的员工，组织不得不苦苦寻找能够替代高潜力员工的人选。

### 从传统到卓越的人才招募转变

对这方面进行研究，突出强调区分高潜力员工和其他员工的必要性，以及从传统假设转向卓越实践的迫切需求，从而得出有建设性的见解。如今，可利用重点关注精英员工而非典型员工的预测性招聘技巧，来执行这方面的研究方法。

该方法在图 4 中已有概括，并为组织的三大关键问题提供答案：

- 您最重要的职系是什么？
- 在您的关键职系中，最佳员工比普通员工带来多少额外回报（收入、销售额、利润）？
- 如您仅录用与最高绩效者具备同等水平的候选人，能为您的成功指标带来哪方面的影响？

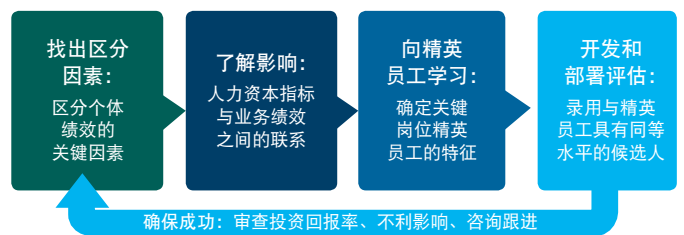


图 4：IBM Kenexa 预测性招聘

此方法能帮助组织开发精确配置的预测性行为评估，避免使用必须依赖主观性面试和猜测的手段，对候选人在工作中的“可能”表现进行了解。相反，组织能够对候选人作出数据驱动决策——能够预测哪些候选人与关键岗位的顶尖人才具有同样出色的工作表现，助力企业走向成功。

### 结论

世界瞬息万变，而职场的变化更是一日千里。对于人力资源职能部门而言，如果强调采用传统方式处理业务流程，将阻碍其接受变化的步伐。如果组织能够利用科学、数据和分析的力量，结合对人力行为和团队解决方案的深入见解，就能改变传统实践，凝聚员工和雇主的力量，从而实现更高成就并改善绩效。



## IBM 智慧团队学院

IBM 智慧团队学院提供严谨创新的全球性调研，范围覆盖各种员工主题。学院经验丰富的研究者团队运用深厚而广泛的内容和分析性专业知识生成报告、白皮书以及各种见解，旨在促进所有员工对工作和企业的了解。本白皮书是 IBM 对于提供高度可靠且最前沿的研究成果的持续承诺的一部分，可帮助企业通过员工实现价值。

## 关于 WorkTrends

WorkTrends 研究计划开始于 1984 年。在 2013/2014 年 WorkTrends™ 调研中，由 IBM 智慧团队学院负责管理开展，在 26 个国家范围内，对各行业数千家组织和所有主要职系抽样 33,000 多名员工进行调查。在本白皮书中，使用新加坡员工样本 (n=930) 和印度尼西亚员工样本 (n=382)。WorkTrends 调研对各种工作场所问题进行测量，包括吸引力、招聘质量、经理效率、员工敬业度、培训、职业晋升、薪酬、认可、协作、创新、离职意向和其他方面。

## 了解更多信息

如需了解如何构建智慧团队，请访问：

[ibm.com/social-business](http://ibm.com/social-business)

## 参考资料

IBM 商业价值研究院（2013 年）《Exploring the inner circle: Insights from the Global C-Suite Study》（探索高层：全球高层研究见解）。Somers: IBM 公司。<http://www-935.ibm.com/services/us/en/c-suite/csuitestudy2013/>

IBM 商业价值研究院和赛德商学院、牛津大学（2012 年）。《Analytics: The real-world use of big data: How innovative enterprises extract value from uncertain data》（分析：大数据真实应用：创新型的企业如何从不确定因素获取价值）。[http://www.ibm.com/smarterplanet/global/files/se\\_sv\\_se\\_intelligence\\_Analytics\\_-\\_The\\_real-world\\_use\\_of\\_big\\_data.pdf](http://www.ibm.com/smarterplanet/global/files/se_sv_se_intelligence_Analytics_-_The_real-world_use_of_big_data.pdf)

McDaniel, M. A.、Whetzel, D. L.、Schmidt, F. L. 和 Maurer, S. D.（1994 年）。《The validity of employment interviews: A comprehensive review and meta-analysis》（招聘面试的有效性：综合评价和荟萃分析）。《Journal of Applied Psychology》（应用心理学杂志），7(4)，599-616。<http://www.people.vcu.edu/~mamcdani/Publications/McDaniel%20et%20al%201994%20JAP%20Validity%20of%20interviews.pdf>

Ricketta, M.（2008 年）。《The casual relation between job attitudes and performance: A meta-analysis of panel studies》（工作态度 and 绩效之间的因果关系：同组研究的荟萃分析）。《Journal of Applied Psychology》（应用心理学杂志），93(2)，472-481。<http://psycnet.apa.org/index.cfm?fa=buy.optionToBuy&id=2008-02855-017>

## 关于作者

### Jay Dorio 博士

Jay M. Dorio 博士负责智慧团队解决方案的开发工作，对切实可行的人才科学加以强调和充分利用。凭借超过 20 年的人力资本管理经验，Dorio 博士具有丰富经验，能帮助企业实施解决方案，为每个职系录用最优秀的候选人；并帮助组织优化其工作环境，以确保发挥最佳绩效。Dorio 博士最近担任 IBM 智慧团队/Kenexa 加拿大业务常务董事一职。Dorio 博士拥有南佛罗里达大学工业与组织心理学博士学位，是工业和组织心理学协会 (SIOP)、美国心理协会、人力资源管理协会和美国管理学学会的会员。

### Rena Rasch 博士

自 2008 年以来，Rena Rasch 博士一直效力于 IBM 智慧团队学院。她负责学院的 WorkTrends 研究工作，对全球 26 个国家超过 33,000 名员工进行大规模员工意见调研。Rena 重视基于经验的实践，运用自己在心理测量理论、研究设计和统计方面的技能开发出了可靠有效的人力资源工具和知识。她的著作成果发表于《Journal of Applied Psychology》（应用心理学杂志）和《Journal of Business and Psychology》（商业和心理学杂志）以及书面作品的章节当中。她目前正领导关于独立员工的综合研究流派。Rena 是 SIOP 会员，并经常出席其年度会议。Rena 拥有明尼苏达大学工业/组织心理学博士学位。

### Wai Leng Low

作为新加坡地区智慧团队高级顾问，Wai Leng 最近加入 IBM Kenexa，在为多个行业以及公共和私营组织各级别设计和提供人才解决方案方面，她拥有丰富经验。她擅长能力剖析、心理测评以及领导力发展解决方案。Wai Leng 获得莱斯特大学职业心理学硕士学位（优等）。她是 SIOP 国际分支机构，即新加坡心理协会的成员。





---

© IBM 公司版权所有 2014

IBM Corporation

Software Group  
Route 100  
Somers, NY 10589  
U.S.A.

美国印制  
2014 年 10 月

IBM、IBM 徽标和 [ibm.com](http://ibm.com) 是国际商业机器公司在美国和/或其他国家/地区的商标。如果这些商标及其他 IBM 商标是首次以商标标志 (® 或 ™) 出现在信息中, 则这些标志指该信息发布时 IBM 在美国的注册商标或普通法商标。此类商标还可为 IBM 在其他国家/地区的注册商标或普通法商标。其他公司、产品和服务名称可能为其他公司的商标或服务标识。当前的 IBM 商标列表请见网站的“版权和商标信息”版块:  
[ibm.com/legal/copytrade.shtml](http://ibm.com/legal/copytrade.shtml)。

本文档中的最新内容 (包括货币或排除适用税费的参考定价) 截止至本出版物的最初发布日期。IBM 可能会对本文档随时更改, 恕不另行通知。并非所有产品或服务在 IBM 开展业务的所有国家/地区均有提供。

本文所述的性能数据是在特定操作条件下取得的。实际结果可能有所不同。本文档中的信息“照原样”提供, 没有任何明示或暗示的担保, 其中包括适销性、对特定用途的实用性的担保以及任何不侵权的担保或条件。IBM 产品根据其所依据的协议的条款和条件而享有担保。



请回收再利用