

IBM Software

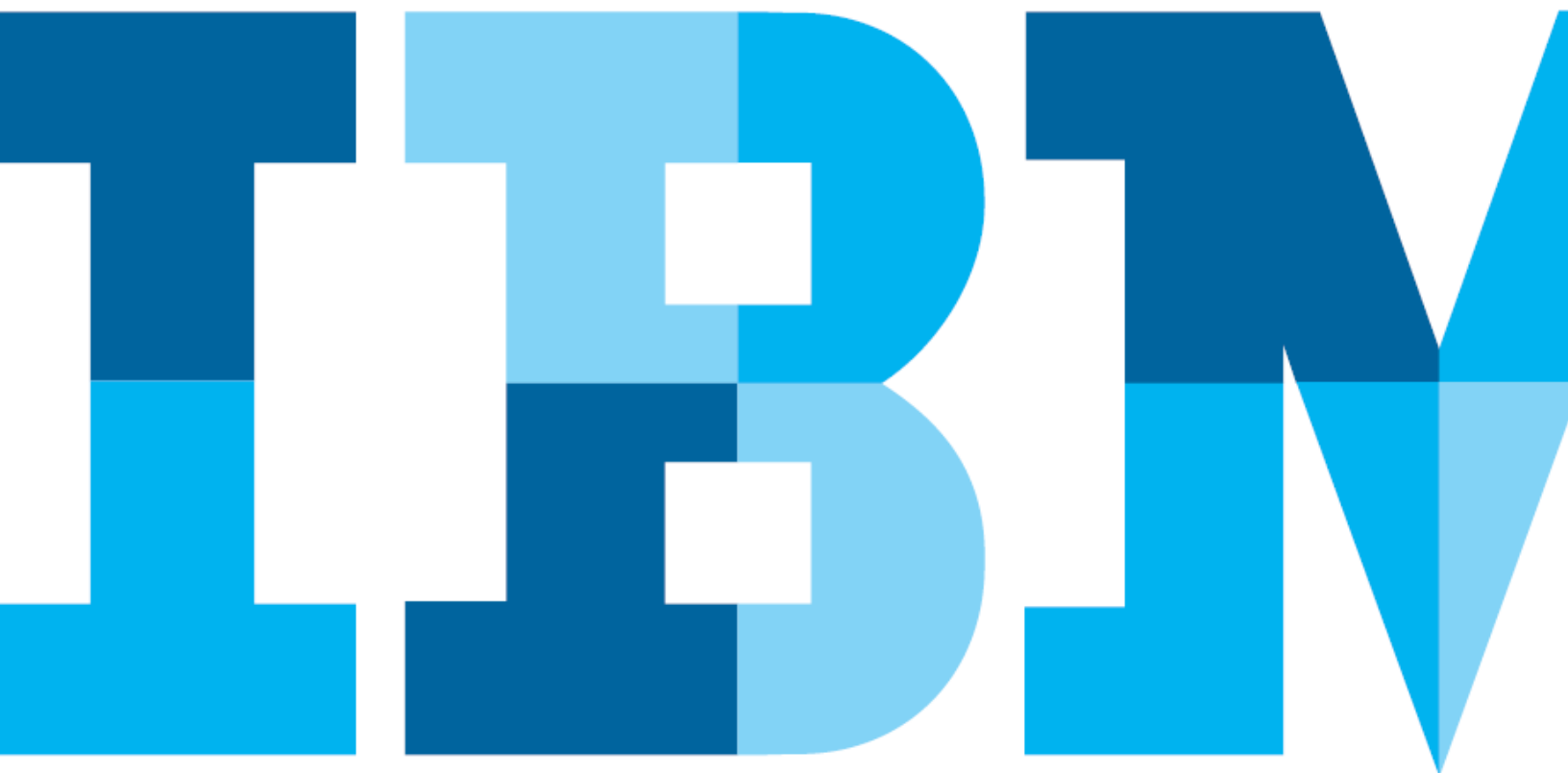
思维领导力白皮书

IBM® Smarter Workforce Institute

## 传统的人力资源实践是否能跟上您企业的步伐？

*借助劳动力科学构建高潜能的组织*

*作者：Jay Dorio 博士、Rena Rasch 博士和 Sheri Feinzig 博士，IBM Software Group*



IBM

自从 1997 年《人才争夺战》发表以来，如何“正确地做事”一直都至关重要，也同样是首席执行官的重中之重（IBM 商业价值研究院，2013 年）。然而，在关键的人力资本管理流程中过于依赖传统方法可能会限制有效性。

从最初吸引和选择正确的候选人担任职务，到培养和维系高潜能员工，传统的假设往往只能带来一般的绩效表现，而这无法建立高效能组织。当然，我们可以做得更好。我们可以通过劳动力科学改革传统的人力资源实践<sup>1</sup>，也可以创造高潜能的智慧劳动力 (Smarter Workforce)。

在本白皮书中，我们就哪些变化影响着我们所知的工作以及基于原有假设的传统人力资源实践有哪些限制展开了研究。我们还探讨了劳动力科学、数据和分析如何帮助企业：重视高潜能员工，避免平庸，提升人力资源管理。在本文中，高潜能员工是指被公司认定为具有较高潜质并让其参与高潜能人才计划的员工。而未被认定为具有较高潜质的员工则被归类为“其他员工”。

## 影响工作的变化

我们所知的工作似乎步入了以前所未有的快速、巨大变化为特征的时代。毋庸置疑，技术戏剧性地改变了人们沟通、联系和工作的方式及速度 - 而社交技术当然也对这些变化发挥了重要作用。

此外，我们对人类行为的洞察力和理解力也达到了史无前例的高度。仅在十多年前，单靠一些自发性动作、用力地握握手就可以找到一份工作了。而现在，我们达到了这样一种高度：我们清楚地知道如何让人做好本职工作 - 无论是个人还是团队。

事实上，根据 IBM 近期的研究发现，63% 在企业内积极使用分析的员工认为，分析为企业带来了竞争优势（IBM 商业价值研究院 & 赛德商学院 2012 年）。

技术和人为洞察力为我们提供了大量员工数据，我们可将此类数据的分析用于行为预测。我们可以前所未有地发现人才，保持人才能力与市场需求的配合，留住人才，根据经验证的洞察力采取行动以推动业务成效。简言之，我们现在可以用科学、数据、分析和精确方法来替代传统的流程和推测，从而帮助培养智慧劳动力。那么，假如我们有这些能力，还存在什么障碍呢？

## 基于“传统”假设的限制

不幸的是，我们人力资源流程的基础假设限制了企业实现高潜能、创造智慧劳动力的能力。例如，最常用的甄选方式之一仍是非结构式面试，而有充分研究强调了此类主观过程中存在的各种评选错误和问题（McDaniel, et al. 1994 年）。

非结构式面试并不是我们实现智慧的人力资源流程的唯一障碍。很多招聘经理错误的认为，如果我们聘用某个候选人担任职务，只要有机会，他/她“也许可以胜任”。然而，劳动力科学告诉我们，虽然候选人也许可以胜任，但如果聘用对这项工作有极大热情的人，我们将会获得更好的成效。劳动力科学的进步让我们可以准确预测谁才是有热情的人。此外，聘用有热情的人还对组织绩效有很大的积极作用。

根据该假设，得出了本白皮书的关键信息：要从传统型向智慧型转型，我们必须利用我们对高潜能员工的科学理解。

<sup>1</sup> 劳动力科学是指应用行为科学、统计和心理学原理来提高员工和组织的绩效表现。

## 从传统到特殊：高潜能员工

除了招聘和培养优秀员工的大量工作外，仍有很多并非侧重于此类员工的人力资源实践可以提高业务绩效。例如，培训计划的设计常常围绕一般员工如何完成工作而展开，而不是围绕优秀员工或高潜能员工如何完成工作。但是，相关研究和经验告诉我们，高潜能员工通常以不同于一般员工的方式完成工作。

通过一般的方法，我们可能无法实现优秀员工的巨大潜能，并错过将这种潜能分享给其他员工的宝贵机会。选用一般方法时，企业停留在传统层面，降低了实现卓越绩效表现的可能性。

在本白皮书中，我们分享了一些数据来说明高潜能员工与其他员工的不同之处。此类洞察力可以推动企业从传统型向特殊型智慧劳动力转变。

### 对高潜能的洞察力

在最近一项针对三千多名员工的全球性 WorkTrends™ 调查中，我们发现将近四分之一的员工被他们的公司认定为高潜能员工<sup>2</sup>。我们想知道，这些极具价值的员工与其同事的不同之处。我们发现高潜能员工在很多方面与一般员工存在不同。

### 他们的高潜能是有原因的

高潜能员工具有许多对企业有价值的特点（图 1）。他们比其他员工更投入、更有成就感，因此可以实现更高的个人工作表现（Riketta. 2008 年）。高潜能员工比同事更具协作能力，因此他们既是更好的队友也是更好的个体贡献者。最后，这些优秀员工也更具创新能力，可以为企业带来战略性优势。

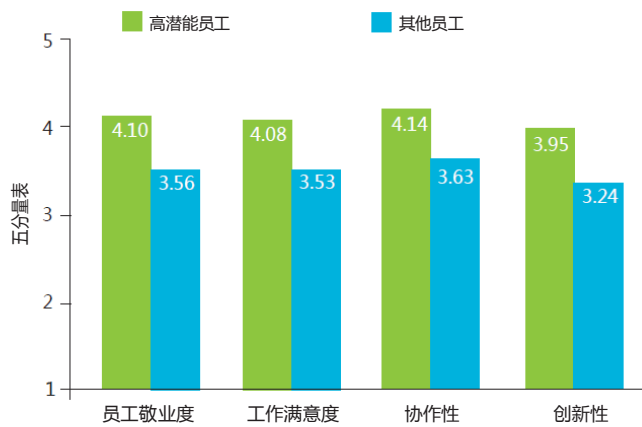


图 1：高潜能员工更敬业、更具成就感、协作能力和创新性。

来源：WorkTrends™ 2013/2014；样本：高潜能员工 = 3,679；其他员工 = 14,587

### 人才维系与流失的推动力量

这些宝贵的特性似乎得到了广泛认可和褒奖。在研究中，我们发现高潜能员工适合加薪的可能性多了三倍以上。他们的加薪幅度也更大 - 比一般加薪幅度高 3.5%。因此，相比其他员工 (44%)，更多高潜能员工 (69%) 觉得获得了公平的薪酬待遇。优厚、公平的薪酬待遇可能会使高潜能员工感受到公司维系人才的力量。

然而，他们也可能感受到将他们推向其他公司的力量。对经理人而言，最可怕的噩梦莫过于发现他/她的最佳员工被竞争对手挖走了，但这种恐惧并不是毫无道理的。

<sup>2</sup>显而易见，超过 10% 的员工不知道如何回答这个问题。这个令人吃惊的数据说明，企业需要提高对现有计划的认识。

高潜能员工了解自身的价值 - 他们之中更多的人相信自己可以在别处找到同等或更高待遇的工作 (54% vs 31% 其他员工)。他们也非常抢手 - 超过两倍的高潜能员工被猎头公司招聘至现任职务 (30% vs 14% 其他员工)。这一系列因素足以使很多经理人夜不能寐。

### 高潜能员工很难聘请

了解高潜能员工的价值所在, 对于企业聘请高潜能员工十分有益。我们让员工们对吸引他们担任现任职务的各种因素进行了重要性评级 (图 2)。

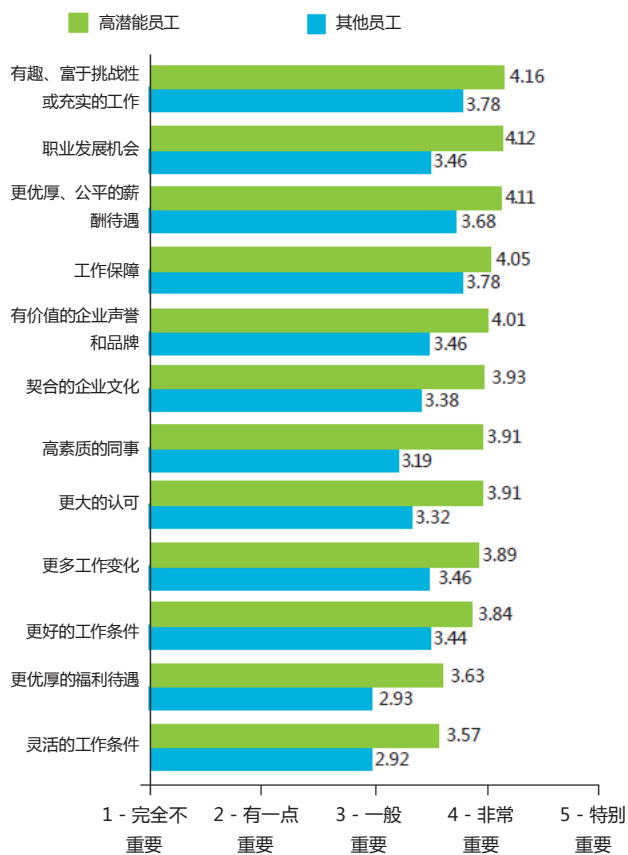


图 2: 对于高潜能员工而言, 任何因素都更重要。

来源: WorkTrends 2013/2014; 样本: 高潜能员工 = 3,679; 其他员工 = 14,587

通过对比高潜能员工和其他员工, 我们得出了以下三点洞察力: 第一, 吸引因素的排序大致相同。第二, 对于高潜能员工而言, 任何因素都更重要。这可能是因为高潜能员工很抢手, 在找工作时更有资格挑剔。第三, 重要性的最大不同之处在于: 高素质的同事、更优厚的福利、职业发展机会和灵活的工作条件。相比其他员工, 这些因素对于高潜能员工都更为重要。

### “工作”对于高潜能员工的意义

我们还让员工们解释了工作对他们的意义。对于高潜能员工而言, 地位和声望比收入更重要。这个洞察力将对高潜能员工的招聘策略提供很多参考价值。提供更多的薪资可能还不够 - 高潜能员工对著名的企业、有声望的岗位等等无形的激励要素更感兴趣。

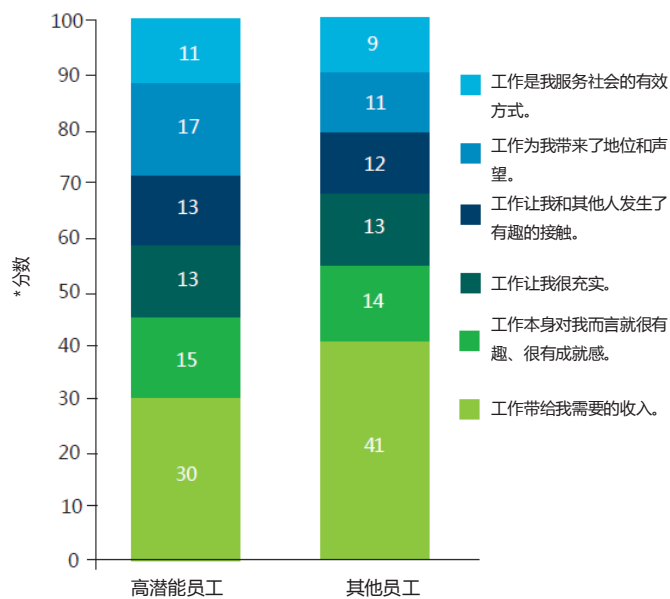


图 3: 对于高潜能员工而言, 声望比金钱更重要。

来源: WorkTrends 2013/2014; 样本: 高潜能员工 = 3,679; 其他员工 = 14,587;

\* 为有助于解释工作对员工的意义, 我们让员工们以任意组合对所列的六条陈述进行评分 (总分一百分)。对更能表述其看法的陈述, 可以给出更高的分数。

地位和声望对高潜能员工的重要性，在职务头衔、职责、工作特点等方面具有很大的相关性。这些一般性研究成果在较高的层次上为企业的招聘策略和工作设计方案提供了指导，同时，我们可以鼓励进行更深入的分析，识别贵企业吸引和维系高潜能员工的具体驱动因素。

## 双鸟在林不如一鸟在手

那么，我们应该如何维系最佳员工呢？我们使用预见性维系分析，对与离职意向有关的 16 个因素的重要性进行了调查<sup>3</sup>。

一般说来，员工在有能力离开时才会考虑离职。对工作流动的信心或另谋高就的能力是最重要的预测因素。可获得更高薪资（根据最近的加薪幅度衡量）的能力和与招聘人员进行了联系，也都预示着较高的离职意向。

当公司形势不妙时，员工也会考虑跳槽。在过去 12 个月中进行过裁员或工作外包的企业，员工离职意向更高；而觉得其工作较为安全稳定的员工，离职意向较低。

工作压力等负面体验对员工离职也有一定作用。但工作乐趣等正面的体验会降低离职意向。事实上，正面体验比负面体验对人才维系更为重要 - 工作满意度是员工是否打算留下的第二大重要预测因素（仅次于工作流动性）。获得认可和看到发展机遇，也都可以降低离职意向。

那么高潜能员工呢？在统计分析中，我们就这些预测因素的重要性对于高潜能员工是否发生了变化而进行了调查。

我们发现，除了少数例外，这些预测因素的重要性大致相同。工作流动性对高潜能员工的职业流动性更为重要。裁员、工作外包等组织变化对高潜能员工离职的想法也十分重要。另一方面，认可度对于维系高潜能员工也更为重要。

总而言之，高潜能员工在很多重要方面都与其他员工存在不同。高潜能员工待遇更优厚，更抢手。吸引高潜能员工需要满足很多条件 - 他们想拥有一切，甚至更多。金钱虽然好，但还不够。他们想要与名人共事，也为自己的地位而骄傲自豪。他们需要很多进步空间，或者他们的成长会超越公司的发展。如果得不到应有的认可，他们就会另寻高就，这对于他们这种自信的人来说绝非难事。而另一方面，企业会发现需要想方设法找人来替代自己最有价值的员工。

## 从传统人才招聘转变为特殊人才招聘

此类研究洞察力强调，需要对高潜能员工和其他员工加以区分，从传统假设转为特殊实践。现在，可通过专注于优秀员工而不是一般员工的预测性招聘技巧实施这种方法。

这种方法在图 4 有相关概要说明，它回答了企业的三个重要问题：

- 您最重要的工作群是什么？
- 在您的关键工作群中，最佳员工比一般员工多产出多少（收益、销售额、利润）？
- 如果您只聘用具有等同于最优秀员工绩效水平的候选人，这会对您的成功标准产生什么影响？

<sup>3</sup> 我们针对 16 个预测因素进行了调查，包括工作流动性、与招聘人员进行过联系、工作满意度、经理人效率、职业发展机会、获得的升职次数、薪酬和福利竞争力、获得的加薪比例、认可度、工作保障、企业内部裁员和外包、工作条件的安全性、远程工作时间、工作压力水平。我们也控制了年龄、性别、职业、管理层级、高潜能地位、行业、国别等因素。解释总变异性 ( $R^2$ ) 为 38%。有关详细结果，请联系 Rena Rasch (rrasch@us.ibm.com)。

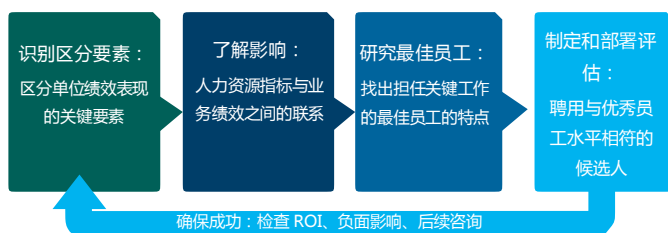


图 4：IBM Kenexa 预测性招聘

借助这种方法，企业可以制定精确配置的预测性行为评估，避免依赖主观面试和对候选人在岗位上“可能”发挥何种作用的猜测。相反，企业有能力对候选人作出数据驱动决策 - 并预测哪些候选人会在关键职位成为优秀员工，进而推动业务成功。

## 结论

世界变化非常之快，而工作世界的变化可能是最快的。人力资源职能侧重于业务流程的传统方法，似乎阻碍了他们积极适应变化的能力。如果企业能够利用科学、数据和分析的力量，结合对人类行为的洞察力以及各种劳动力解决方案，他们就可以变革传统实践，将员工与雇主紧密联系起来，取得更多成果并提高绩效水平。

## IBM 智慧劳动力研究院

IBM 智慧劳动力研究院针对一系列劳动力课题进行严谨、全面、创新的研究。该研究院由资深研究人员所组成的团队使用极具深度和广度的内容以及分析专业知识来提供报告、白皮书和洞察力，以促进对工作和企业的整体理解。本白皮书是 IBM 持续承诺的一部分，以提供高度可靠、领先的研究成果，帮助企业通过员工实现价值。

## 关于 WorkTrends

WorkTrends™ 研究计划始于 1984 年。就其当前形式而言，WorkTrends 是以不同行业、组织、职业、性别、年龄、具有其他关键组织和人口学变量的工作人员为样本的多选题在线调查。2013 年，对 26 个国家/地区全职工作的成年人进行了数据采集。

在本白皮书的研究中，采用了来自全世界的 3,679 名高潜能员工样本和 14,587 名其他员工样本。WorkTrends 调查针对一系列职场问题进行了调查，包括人才吸引、招聘质量、经理人效率、员工敬业度、培训、职业发展、薪酬、认可度、协作性、创新性、离职意向和其他问题。

## 有关更多信息

如欲了解如何构建智慧劳动力，敬请访问：[ibm.com/social-business](http://ibm.com/social-business)

## 参考文件

IBM 商业价值研究院 (2013 年).《探索内部圈子：全球首席执行官研究 (Exploring the inner circle: Insights from the Global C-Suite Study)》. Somers : IBM Corporation. <http://www-935.ibm.com/services/us/en/c-suite/csuitestudy2013/>

IBM 商业价值研究院 & 牛津大学赛德商学院 (2012 年).《分析：大数据的实际使用：创新企业如何从不确定信息中获取价值 (Analytics: The real-world use of big data: How innovative enterprises extract value from uncertain data)》. [http://www.ibm.com/smarterplanet/global/files/se\\_v\\_se\\_ntelligence\\_nalytics\\_-\\_The\\_real-world\\_use\\_of\\_big\\_data.pdf](http://www.ibm.com/smarterplanet/global/files/se_v_se_ntelligence_nalytics_-_The_real-world_use_of_big_data.pdf)

McDaniel, M. A., Whetzel, D. L., Schmidt, F. L. & Maurer, S. D. (1994 年).《招聘面试的有效性：全面回顾和荟萃分析 (The validity of employment interviews: A comprehensive review and meta-analysis)》.《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>

Riketta, M. (2008 年).《工作态度与绩效的因果关系：固定样本荟萃分析 (The casual relation between job attitudes and performance: A meta-analysis of panel studies)》.《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 Smarter Workforce 解决方案的开发工作，强调和实现了经验证的劳动力科学。Dorio 博士从事人力资源管理 20 多年，拥有深厚的背景知识，可以帮助企业实施适当的解决方案来聘用最适合的候选人，并按工作群来建设工作群；帮助企业优化工作环境以确保最佳绩效。Dorio 博士最近担任 IBM 智慧劳动力/加拿大 Kenexa 业务部总经理。Dorio 博士拥有南佛罗里达大学工业与组织心理学博士学位，是美国工业和组织心理学协会 (SIOP)、美国心理学会、人力资源管理协会和美国管理学会成员。

### Rena Rasch 博士

Rena Rasch 博士于 2008 年加入 IBM 智慧劳动力研究院，负责主管研究院 WorkTrends 调查的工作。WorkTrends 调查是一项对全球 26 个国家/地区超过 33,000 工作人员展开的大型员工意见调查。Rena 非常重视以经验为基础的实践并将她在心理测量理论、研究设计和统计方面的技能应用于开发有效、可靠的人力资源工具和知识。Rena 在《应用心理学杂志》和《商业和心理学杂志》中发表了文章并出版过论著。目前，她主管独立工作人员的全面研究工作。Rena 是 SIOP 成员并多次出席 SIOP 年会。Rena 在明尼苏达大学工业与组织心理学系获得了博士学位。

### Sheri Feinzig 博士

Sheri Feinzig 博士是 IBM 智慧劳动力研究院的主管，拥有 20 多年的人力资源研究、组织变化管理及业务转型经验。Sheri 将她在分析和方法论方面的专业知识应用于有关员工维系、员工敬业度、工作设计、组织文化等课题的研究性项目。她还领导了多个全球性多年度销售转型计划，旨在优化销售区域和指标分配。她还拥有社交网络分析、绩效反馈、知识管理等其他领域的专业知识。Sheri 在纽约州立大学奥尔巴尼分校获得了工业与组织心理学博士学位。Sheri 曾多次出席全国性会议并与人合作撰写了大量文稿、出版物和技术报告。她在纽约州特洛伊的伦斯勒理工学院心理学系及伊利诺伊州芝加哥的伊利诺理工大学心理学系担任兼职教授，教授绩效评估、测试和衡量的博士、硕士及本科课程。



---

© Copyright IBM Corporation 2014

IBM Corporation

Systems Group

Route 100

Somers, NY 10589

U.S.A.

美国印刷

2014 年 10 月

IBM、IBM 徽标及 [ibm.com](http://ibm.com) 是 International Business Machines Corporation 在世界各地司法辖区的注册商标。如果这些和其他 IBM 商标术语在此类信息中首次出现时使用商标符号 (® 或 ™) 做了标记, 则表明在此类信息发布时, 这些术语已在美国进行了注册或者已为 IBM 所拥有的普通法商标。这些商标也可能是在其他国家或地区的注册商标或普通法商标。其他公司、公司或服务名称可能是其他公司的商标或服务标记。Web 站点 [ibm.com/legal/copytrade.shtml](http://ibm.com/legal/copytrade.shtml) 上的“Copyright and trademark information”部分中包含了 IBM 商标的最新列表。

本文档中的内容 (包括参考货币或不含税定价) 截至最初公布日期均为最新版本, IBM 可随时对其进行修改。IBM 并不一定在开展业务的所有国家或地区提供所有这些产品或服务。

本文档中所讨论的数据基于特定运行条件得出。实际数据可能会有所差异。本文档内的信息“按现状”提供, 不附有任何种类的 (无论是明示的还是默示的) 保证, 包括不附有关于适销性、适用于某种特定用途的任何保证以及非侵权的任何保证或条件。IBM 产品根据其提供时所依据协议的条款和条件获得保证。



请回收利用

---

LOW-14278-CNZH-00