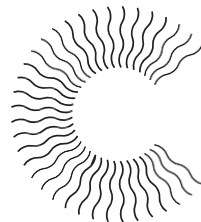


# 告别陈规 锐意创新

首席人力  
资源官

全球最高管理层调研  
(第 19 期)

IBM 商业价值研究院



IBM 商业价值研究院联合牛津经济研究院对 2,139 名首席人力资源官 (CHRO) 开展了调研。我们通过 179 次面对面访谈和 1,960 次电话采访，收集定量和定性调研结果。本 CHRO 报告从收集的全部数据样本中选出 2,080 项有效回答作为分析基础。

来自 112 个国家或地区 20 个行业的 12,800 多名高管参与了本次最新调研，涵盖 6 种高管层职位。我们使用 IBM Watson Natural Language Classifier 对高管身处各自环境所作的回答进行分析，并确定总体主题。我们还运用聚类分析和判别分析等各种统计方法，仔细研究所收集到的数百万个数据点。

---

## HR 转型 — 从一成不变到不断变革

“钟摆”又摆了回来。十多年来，人们对人才的重视程度总是摇摆不定；今年，“钟摆”又摆了回来 — 整个最高管理层对人才的关注度急剧上升。<sup>1</sup> CEO 们对此尤为关注。在我们的调研中，65% 的 CEO 认为未来几年，员工技能会对企业产生巨大的影响，并将催生新的战略。<sup>2</sup>

对 CHRO 而言，这意味着自己肩上的责任在不断加重。然而我们的研究发现，仅有 28% 的 CHRO 预计自己的企业会采用新的战略来应对员工队伍结构的不断变化。随着众多企业争相采用全新的业务模式，与合作伙伴在高度协调的生态系统或数字平台中开展合作，HR 也迎来了绝佳时机，他们必须大胆采取措施，促进企业重塑，确保人才能够在企业中大展身手。

---

## 更广阔的天地

来自全球最高管理层调研的观点

尽管互联网引领平台变革已有二十年的历史，但探寻未来发展之旅从未停歇。发展趋势始终不明朗。如今，“赢者通吃”型企业在不断增加，但协作式生态系统同样日渐盛行。即使在行业集中度日益提高而竞争程度趋降低的某些行业，创新也未曾像预想的那样放慢步伐。未来该走哪条路？

蓬勃发展的企业不会静待下一个转折点的出现，更不会坐等新技术、新业务模式或新生产方式闪亮登场。他们深知，重塑企业的关键不是等待时机，而是不懈努力。必须以坚韧不拔的精神开展持续重塑，这意义比以往任何时候都更为重大。即使现状不错，也要居安思危，不断寻求并实施变革。

要让 HR 跟上重塑的步伐，就必须深入理解全新的业务格局。四大宏观趋势已然浮出水面：市场中的传统企业重新崛起；个性化服务逐渐成为主流；平台业务模式正在颠覆行业格局；敏捷方法推动创新步伐。

根据最高层主管调研的回答、IBM 客户互动以及我们与学术机构的合作成果，我们撰写了 IBM 全球最高管理层调研第 19 期“传统企业逆袭”报告，其中的四个主题描述了不断变化的业务格局。<sup>3</sup>

## 颠覆潮头，自信起舞： 传统企业大步向前

颠覆已然退潮？非也。虽然实际发生的颠覆比大部分高管预期的要少。只有不到 30% 的受访者表示，他们正在经历重大颠覆；预计的大规模颠覆并没有如期而至。发生了什么？随着行业日渐整合，初创企业失去了风险投资资金的青睐，或者说，被传统企业抢了风头。受访的最高管理层对这种情况感到困惑，他们表示，最令自己担心的并非可怕的数字巨头，而是曾经行动迟缓但现在锐意创新的业内传统企业，他们已经获得了先发制人和逆袭的能力。

颠覆并没有沉寂下来，而是在传统企业中逐渐积累，蓄势待发。这些传统企业通过不断重新分配资源，投资前景光明的新兴领域，精心谋划自己的优势。他们已经学会如何快速行动、快速试验、快速迭代。他们不断重塑自我，而不是在竞争对手的压力下被迫重新考虑选择。

## 重塑之旅，建立信任： 通向个性化的道路

个性化是增加收入和培养忠诚度的大好机会，但是由于缺乏真实的客户洞察，太多的企业因为达不到预期目标和令客户失望而身陷险滩。领先企业正在开辟获取洞察的新途径；他们是设计思维的践行者。他们借助数据研判环境，创设情境，深入地揭示员工与客户洞察。为了提供设计精巧、不可抗拒的员工和客户体验，他们不是从解决方案入手，而是致力于提出下一个最合适的问题。

领先的企业擅长开展两项活动，一是与客户共创，二是制定详细的体验路线图。这些活动产生丰富的洞察，支持有针对性的个性化工作，此外，还产生同样重要的附加影响：在员工队伍内部和客户之间传播信任。在共创社区中，同伴之间的信任可以转移到企业，通过骨干影响者扩展到社区外部。同样，体验之旅路线图通过向组织内部的客户灌输“勇于担当”的企业文化，加强信任。领先的组织致力于发现未得到满足的客户需求，而不会一味地通过个性化追求忠诚度。他们努力赢得信任，并证明值得信任的理由。

## 统筹谋划，迎接未来： 拉动平台业务模式

哪家企业不想成为亚马逊或阿里巴巴呢？每个行业都有一些勇敢无畏的企业大胆尝试各种业务平台，通过协调消费者与生产者之间的直接互动，营造令人眼花缭乱的网络效应，带动其他企业朝着同一方向快速发展。企业需要认真考虑：是否要重塑自身，拥有和/或参与平台业务模式。但无论如何，成功的“法则”就是不断与时俱进。

平台模式打破了传统优势。这些传统优势主要来源于专利优势创造的价值。平台运营者通过互惠原则创造价值，他们为平台上的企业网络建立双赢的价值主张。首先，平台所有者时刻准备好重新分配资源，从保护市场份额转变为在新市场中开拓创新。在高回报潜力的吸引下，28% 的受访最高层主管表示，他们的企业打算重新分配部分资本，用于构建平台。据估计，过去几年加上未来几年重新分配的资本将高达 1.2 万亿美元。

## 积极创新，与时俱进： 企业实现敏捷运营

受访的高管表示，他们认为愿意进行试验并为员工提供大力支持，是决定企业能否获得成功的关键能力。领先的企业从最基层入手重新思考员工架构：实施由跨职能团队构成的更灵活多变的工作结构，培养自主性以及鼓励持续学习。对于许多企业而言，最初的想法是拉近客户距离，更好地响应客户需求。

这些组织中的领导期望员工能够积极思考和重塑自己对企业未来行动的看法。重塑者明确指出，他们重视智慧试验，快速响应市场变化。重塑者不是让他们的员工躲在后面，而是鼓励他们积极探索。

**在全球最高管理层调研中，我们采访了超过 2,100 位 CHRO，旨在更深入地了解 HR 职能的演变历程。在本报告中，我们将分以下三部分深入探讨具有前瞻思想的 CHRO 如何应对业务格局的关键变化：**

**以人为本：设计开放文化**

**快速学习：加速培养个性化的技能**

**开辟道路：HR 为企业未来发展铺平人才道路**

---

## CHRO 观点

以人为本：设计开放文化

### Peter Cappelli

沃顿商学院管理学专业

George W. Taylor 教授

### Tina Marron-Partridge

IBM Services 人才与敬业度解决方案

全球负责人

企业早就认识到需要创造一种更为开放的文化。在这种环境中，鼓励员工分享自己的奇思妙想，探索新的机遇并积极采取行动（请参阅第 6 页的案例研究，“Tangerine：成功始于内部创新”）。最近，随着越来越多的企业大刀阔斧地重新设计业务模式，他们对文化变革的需求变得更加紧迫。

为创造新价值，他们不断扩大业务合作伙伴网络，例如与第三方供应商开展战略合作，或者与其他企业合资经营，从而发现新的业务优势。大多数企业将关注重点从产品创新转向个性化的客户体验。越来越多的企业寄望于数字平台，在由生产者和使用者所构成的生态系统中统筹协调各种业务活动。<sup>4</sup>

员工队伍进一步强化了开放文化带来的优点。研究表明，员工期望在工作中获得与消费者一样直观的体验。<sup>5</sup> 在工作场所中，响应速度、透明度和真实性受到高度重视。<sup>6</sup> 员工会使用社交媒体、在线工具和其他渠道，在企业内外迅速而广泛地分享自己的感受和意见，这也给企业带来压力——必须对员工的关切迅速作出响应。

“我对所有新任领导的最佳建议就是为员工提供大力支持，并在企业内营造敏捷和协作的文化。”

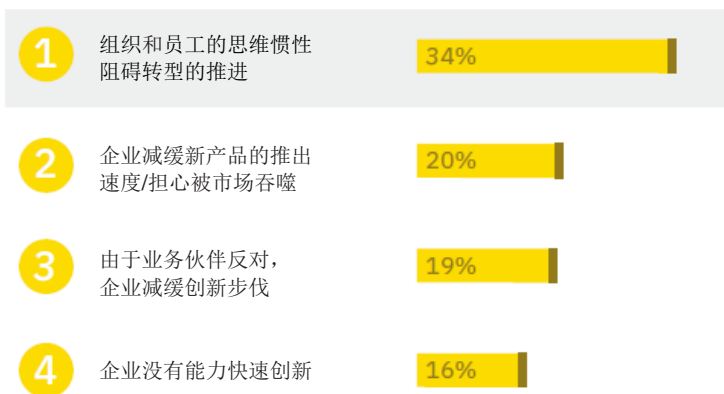
葡萄牙某旅游业首席执行官

## Tangerine: 成功始于内部创新

加拿大金融机构 **Tangerine** 从机构内部着手，为客户打造出色的数字化银行体验。该企业努力打造一种文化，激励并支持近千名员工奋发进取，锐意创新。**Tangerine** 非常认同“企业文化推动业务发展”这一理念，并落实到具体行动上：将企业价值观重新定位为四个“承诺”——分享、关怀、勇气和实践；CEO 每周花费数小时与员工沟通交心；建立在线创意平台，激发员工的好奇心和创造力。

图 1

### 消除阻力 不愿改变

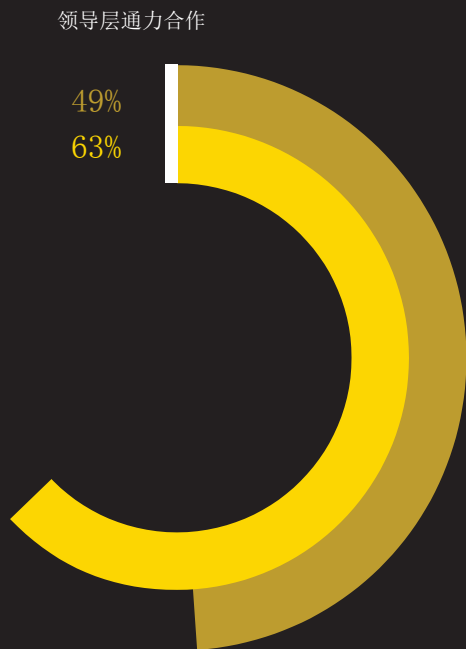


问. 回想一下企业过去 3-5 年所取得的成功，有哪些因素阻碍企业的发展（如果有的话）？

受访 CEO 普遍认为，组织和员工的思维惯性是企业文化转型的最主要障碍（请参阅图 1）。对于寻求重塑的企业而言，动员员工队伍投身文化转型的关键第一步，就是在企业内部分享对未来的愿景。调研表明许多企业都面临这一挑战。我们询问 CEO，员工是否清楚企业的愿景，只有不到一半的 CEO 给出肯定的答复。CHRO 的回答结果同样也很低，只有 51% 的 CHRO 表示他们的员工清楚企业的发展方向。毋庸置疑，近年来随着变革的步伐不断加快，这一挑战也有加剧之势。



图 2

CEO  
CHRO职位不同  
视角不同对于领导层的合作程度，  
CHRO 的认同度要高于 CEO

问题：您在多大程度上同意以下表述？我们的领导层以协同、会议和高效的方式开展合作（在很大程度上）

要明确企业的发展方向，最高层主管们自身必须对变革持开放态度。他们必须做好准备，更频繁地重新思考发展目标以及实现途径。换言之，企业的未来愿景必须是动态变化的。<sup>7</sup> 为鼓励员工对转型持开放的态度，企业领导应当与客户及员工密切合作，共同制定发展愿景。

“我们认为，只有在企业内部投资并培养创新文化，才能满足并超越客户的期望。”

沙特阿拉伯某电信业首席人力资源官

希望确立更为动态变化的愿景的企业领导会积极征求员工的意见，发现新的想法，为愿景增添新的内容。毫无疑问，CHRO 在促进这种蓬勃发展的合作文化方面发挥着重要作用。但提升的空间还很大：只有 54% 的 CHRO 和 46% 的 CEO 表示他们的企业已经能够成功地通过征求员工意见来获得新的想法。

在一个相关的问题中，近三分之二（63%）的 CHRO 表示，他们的领导层能够以协同方式开展合作。但只有 49% 的 CEO 同意这一表述（请参阅图 2）。CHRO 和 CEO 需要就立场观点和优先任务达成一致，以便能够共同实现这些目标。

当被问及企业文化的开放度以及企业内各组织之间的合作所实现的价值时，CHRO 就不那么乐观了。我们的问题包括：领导层是否积极地促进透明度和持续对话，团队是否在决定下一步最佳行动方案时获得大力支持，以及领导层能否同样奖励创新和快速失败。只有大约一半的 CHRO 表示自己的企业能够非常有效地鼓励这些行为模式，但事实上，甚至基本的协作在企业内都得不到重视或积极倡导。

CHRO 所青睐的文化变革方法是围绕员工体验开展项目。受访的 CHRO 对取得的进展差不多平均分为两个阵营：54% 的受访者表示过去两年对员工体验的关注度有所提高。但重塑者企业（那些在收入、利润和创新方面都取得领先的企业）的 CHRO 在关注员工体验方面也走在前面。（请参阅侧栏“重塑者、实践者和渴望者简介”）。70% 的重塑者企业 CHRO 表示他们已经提高了对员工体验的关注度。

## 重塑者、实践者和渴望者简介

我们应用聚类分析方法，将参与本次全球最高管理层调研的 12,500 多位受访者划分成若干截然不同的类别。由此产生了三类原型，我们称之为重塑者、实践者和渴望者。我们将企业归入上述三类原型之一，他们处于数字化重塑的不同阶段，并从各自的优势位置出发，定睛于未来的机会。

重塑者表示，他们的收入增长和盈利能力均优于同行，而且在创新方面同样处于领先地位。他们认为自己的 IT 战略与业务战略保持同步，而且已经重新调整资源，从广泛的合作伙伴网络中发现新的价值来源。在与客户及合作伙伴共同创造、紧密合作，以及培养开放文化以催生新的奇思妙想方面，他们也遥遥领先于同行。

实践者目前还没有实现雄心壮志所需的能力。但他们同样目标远大。半数以上的实践者计划在未来几年启动新的业务模式。顾名思义，渴望者还有很长的路要走。渴望者面临的最大挑战是树立正确的愿景和战略以及获取所需的执行能力和资源。

在接受我们调研的 CHRO 中，35% 来自重塑者企业，33% 来自实践者企业，32% 来自渴望者企业。

在设计全新员工体验时，重塑者企业的 CHRO 采用了有别于同行的方法。他们并不将员工视作要分配和管理的资源。对他们而言，员工是一个个具有自己鲜明特点的个体，应对挑战和挫折的方式各不相同。员工的奇思妙想和灵光乍现因人而异，需要为他们量身定制不同的培养方法。几乎三分之二 (64%) 的重塑者企业 CHRO 表示他们非常了解哪些时刻对员工最为重要，相比之下，表达同样观点的实践者企业和渴望者企业的比例分别为 48% 和 40%。

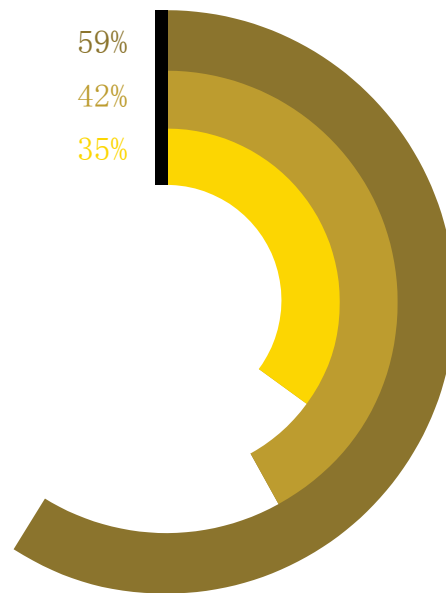
与实践者与渴望者相比，重塑者更重视员工敬业度。重塑者认识到员工个人成就与企业业务成果息息相关，因此，他们在塑造员工体验的过程中，使用数据作为指导依据（请参阅第 10 页侧边栏：“员工体验推动客户体验”）。72% 的重塑者企业 CHRO 认识到根据内部和外部数据源把握员工情绪的重要价值，而表达相同观点的所有其他受访者的比例刚刚过半 (55%)。此外，59% 的重塑者企业 CHRO 表示他们在很大程度上依赖于数据和分析来获得深入洞察，帮助理解并解决与员工体验计划相关的问题（请参阅图 3）。

图 3

重塑者  
实践者  
渴望者

量化体验

借助数据和分析，  
理解并解决员工  
体验问题



问题：您在多大程度上同意以下表述：我们借助数据和分析，更好地理解并解决与员工体验相关的问题？（在很大程度上）

## 员工体验推动客户体验

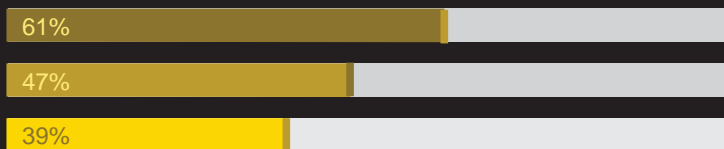
最近的研究表明，改善员工体验有助于提升客户体验。事实上，在员工体验方面得分排名前 25% 的企业所实现的销售回报比排名倒数 25% 的企业要高 2 倍。<sup>8</sup> 重塑者企业的 CHRO 对此信心十足：61% 的重塑者企业 CHRO 表示深刻理解员工体验与客户体验之间的关系，相比之下，表达同样观点的实践者企业和渴望者企业的比例分别只有 47% 和 39%（请参阅图 4）。这些领先企业的 CHRO 可以证明清晰的投资回报和积极的业务成果，从而有助于促进最高管理层批准以及企业各级员工支持在员工体验计划方面的持续投资。

图 4

由内及外

重塑者  
实践者  
渴望者

员工体验对客户体验的影响



问题：您在多大程度上同意“员工体验直接影响企业的客户体验”这种说法？（在很大程度上）

从更深入的角度来看，一些 CHRO 渴望在跨职能团队的基础上建立更加灵活多变的工作结构，作为对开放文化和以人为本的方法的补充。通常情况下，这些团队更为自主独立。在摆脱过度的管理监督后，他们可能会发现和发展新机遇。如果这种工作结构实施得当，能给企业带来诸多好处，包括实现根本性创新，或者快速应对尚未满足的客户需求。55% 的 CHRO 表示他们目前擅长组建灵活的跨职能团队。

对有些 CHRO 而言，下一步可能是组建由多个企业的员工组成的跨企业团队。由于合作伙伴生态系统之间的紧密合作逐渐被新型数字平台上的活动协调所取代，因此员工队伍结构本身也变得更为灵活多变。如今，43% 的 CHRO 表示他们已在整个价值链或生态系统中实现人力资源共享。少数 (29%) CEO 表明他们在这方面已经取得很大的进展。

如何支持灵活多变的跨企业团队，可能是 CHRO 未来需要面对的一项挑战。就目前的情况来看，只有 48% 的 CHRO 表示他们与业务合作伙伴具有共同的价值观。那么，企业如何在不同的文化之间架起桥梁？参与新型合作关系需要员工具备哪些新技能？CHRO 需要积极参与对话，解决这些问题。

---

## 快速学习

加速培养个性化的技能

在过去 13 年里，我们一直在调研中询问最高层主管：哪些因素对企业的发展影响最大？从回答中可以看出，最高管理层对员工技能重要性的认识随着时间的推移有很大的波动（请参阅图 5）。今年，员工技能的重要性从第五名跃升至第三名，整个最高管理层都认为这是能够显著影响企业发展的重要力量。此外，当被问及如何加速提升企业绩效时，CEO 将对人力资源的投资排在第一位。<sup>9</sup>

然而，尽管本次最新调研中的大多数最高层主管都认为，投资于人才培养至关重要，但许多人仍因为面临的挑战而心生畏惧。只有一半的 CHRO 表示，他们具备执行企业业务战略所需的人员技能和资源。

“我们在人力资源方面最重要的优先任务是寻找未来发展所需的人才，而不仅仅着眼于现在。我们的重点是解决一项艰巨挑战：吸引、培养和留住那些具备了我们尚未确定的技能的员工。”

Gina Dellabarca，人力资源部总经理，西太平洋银行，新西兰

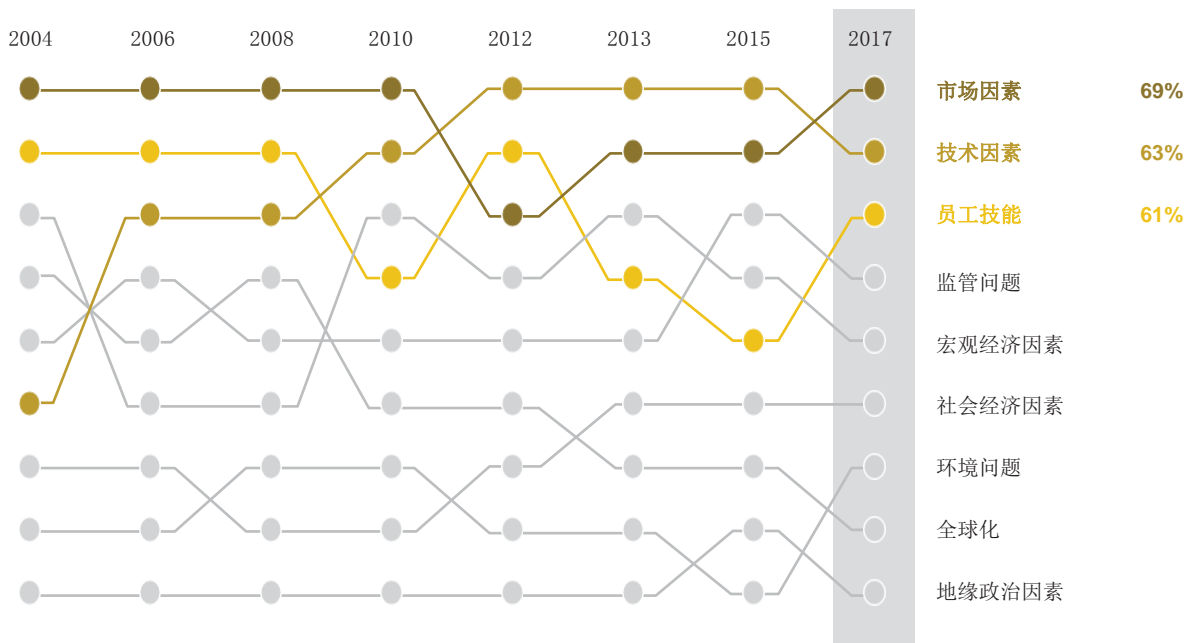
哪些因素推动了企业目前对人员技能的关注？业务转变已有时日，很可能已经达到临界点。商业模式的改变，包括企业间合作越来越广泛，以及人工智能 (AI)/认知技术在工作场所的应用越来越普遍，都对紧缺型人员技能和员工的学习方式产生了深远的影响。

随着众多企业竞逐顶尖人才，员工技能正迅速成为一种新型竞争优势。在最近的报告“面对风暴”中，我们要求业务领导指出他们目前和未来最为看重的技能和能力：60% 的领导将数字化技能列为需要优先获得的技能，包括数学、科学和计算方面的基础和高级技术能力（请参阅图 6）。<sup>10</sup> 但仅有 11% 的 CHRO 表示他们的企业目前具备必要的数据科学、机器学习和人工智能技能。

图 5

## 回到未来

最高管理层对员工技能的影响力不断加大重视程度



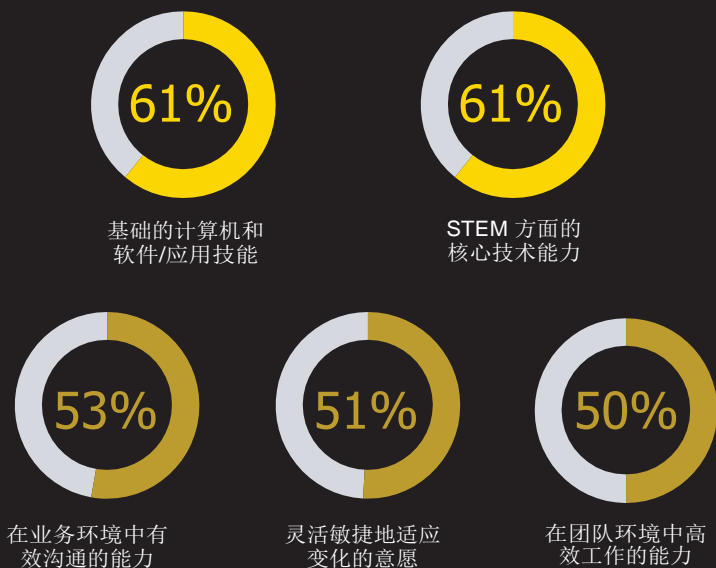
问题：未来 2-3 年，影响企业的最重要的外部力量（最多选择五项）来源：“传统企业逆袭：来自全球最高管理层调研的洞察”IBM 商业价值研究院，2018 年。

图 6

人际交往技能  
技术与核心技能

## 光有技术技能 还远远不够

全球领导者对关键员工技能的  
投票情况



问题：您认为目前劳动力必备的最重要技能有哪些？来源：IBM 全球技能调研 Q4。  
n = 5,676

虽然数字化技能仍是优先事项，但企业领导还应当为员工队伍提供大力支持，帮助他们成功地与客户实现共同创造，并确保团队以高度自主的方式运转。因此，人际交往技能和个人内在技能越来越受到重视。这些技能包括能够在流动性强的团队中工作，具备创造力和换位思考能力，能够快速调整前进方向，以及积极探索个人发展道路。

在参与调研的全球领导者中，有一半表示在团队环境中高效工作是一项关键的工作能力。

“在未来两到三年内，我们的企业将重点关注两件事——获得优秀人才，培训优秀人才。”

日本某 IT 服务业首席人力资源官

技术变革促使某些 CHRO 开始拥抱全新的“加速学习”文化。随着人工智能/认知技术的出现，机器也开始具备学习能力，员工和机器教学相长，共同学习。面对这种发展变化，企业对于可能性有了新的认识。“加速学习”文化强调超快地培养技能和有目的地设计互动，从而促进知识的即时共享。

那么，企业如何应对寻找稀缺技能和加速完成学习曲线的新要求呢？当我们要求 CHRO 根据不断变化的数字环境确定他们最关注的领域时，大约有三分之一的受访者将培训和招聘列为最优先的任务。尽管招聘仍然是解决技能问题的重要机制，但 CHRO 注意到所需技能的变化速度实在太快，单靠招聘很难跟上节奏。因此，他们必须找到平衡点：尽管 41% 的受访者的目标是聘用具有数字技能的人才，但 37% 的受访者希望对员工进行新兴技术培训。



强调持续学习是重塑者企业 CHRO 和同行之间的重要区别。72% 的重塑者企业 CHRO 重视持续学习，相比之下仅有 57% 的实践者和 40% 的渴望者表达了同样的观点。这在一定程度上解释了为什么 70% 的重塑者自信满满，认为已经具备所需的人才和技能，相比之下，仅有 53% 的实践者和 30% 的渴望者有同感。

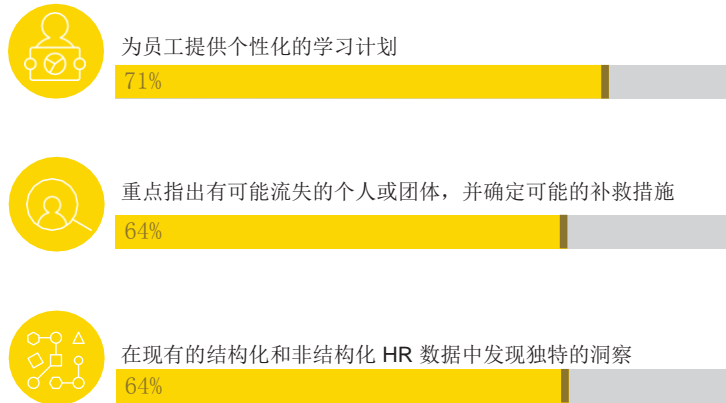
非正式的学习模式通常无法完全满足这些需求。目前，令我们惊讶的是，只有一半的 CHRO 表示他们的企业积极支持并促进企业范围的知识共享。重塑者再次遥遥领先，71% 的受访者支持知识共享。

未来该走哪条路？尽管迄今为止，行动的步伐有些迟缓，但 HR 高管已经找到一种新方法，用于迅速缩小技能差距——这种方法就是个性化学习。事实上，71% 的 CHRO 认为这一技能的重要性远超其他一切技能（请参阅图 7）。

图 7

## 个性化学习位居重要性首位

未来三大能力



问题：在未来 2-3 年，这些能力对企业而言有多大价值？(五个选项：从毫无价值到极有价值)

尽管个性化学习的优点已得到充分论证，但由于种种原因，仍然很难大规模实现培训计划的个性化。<sup>11</sup> 目前，学习者首先是消费者，对于培训和发展计划的选择、获取和实施寄予很高的期望。内容相关性对于吸引学习者也至关重要。企业必须设法为每位员工提供合适的学习内容。

目前，34% 的受访 CHRO 实施了个性化学习计划，但过不了几年这个数字就会翻番：71% 的 CHRO 认为个性化学习体验对未来非常有价值。重塑者企业的 CHRO 认同这一观点，他们中有将近一半已经开始实施个性化学习，超过 80% 非常重视这一未来能力。

在一份之前的 IBM 商业价值研究院调研中，HR 领导认为人工智能是促进技能转型的关键因素。<sup>12</sup> 当然，人工智能/认知系统可以促进个性化学习。但由于这些系统能够快速、大规模地理解非结构化信息，因此可以迅速全面地为员工提供和组织最新的学习内容。

通过实施认知系统的其他功能，例如自然语言处理，可以为用户创建聊天机器人和自由形式的问答等更为直观的界面。

最终，CHRO 在创建大规模个性化学习体验时可能会面临最大挑战，这类类似于首席营销官（CMO）在设计个性化客户体验时所面临的挑战。必须持续动态地调整个性化学习，使之与员工的个人目标以及雇主的需求保持一致。

CMO 用于发现和理解每个客户的需求的分析能力和技术，CHRO 也同样需要，因此 CHRO 与 CMO 同行建立新型合作关系将大有好处。通过共同创造，以及学习 CMO 在构建渠道和内容方面的先进能力，可以帮助 CHRO 有效规划学习活动和技能培养。

最后，在认识到技能和内容的变化速度后，CHRO 应探索一种广泛的合作方式，充分发掘个性化学习的潜力。

---

## 开辟道路

HR 为企业未来发展铺平人才道路

几十年来，HR 职能一直处于不断转变的状态：战后以劳动力规划和终身雇佣为主导，上世纪 90 年代中期转向外部招聘实践和企业拥有薪酬战略，近年来转型为战略业务合作伙伴。<sup>13</sup>

HR 部门历经这些波折，但现在企业又在经历新一轮持续而快速的变革与转型。面对这些颇具挑战性的新状况，CHRO 必须与最高管理层同事保持密切合作，大胆地改变 HR 的工作内容和工作方式。

好消息是大多数 CHRO 已准备好开展一场大规模的变革：61% 的 CHRO 计划在未来几年至少实施 6 项能力。但该从何入手呢？为确保 CHRO 能够成功重塑 HR 以支持总体业务转型，应优先实施哪些变革呢？

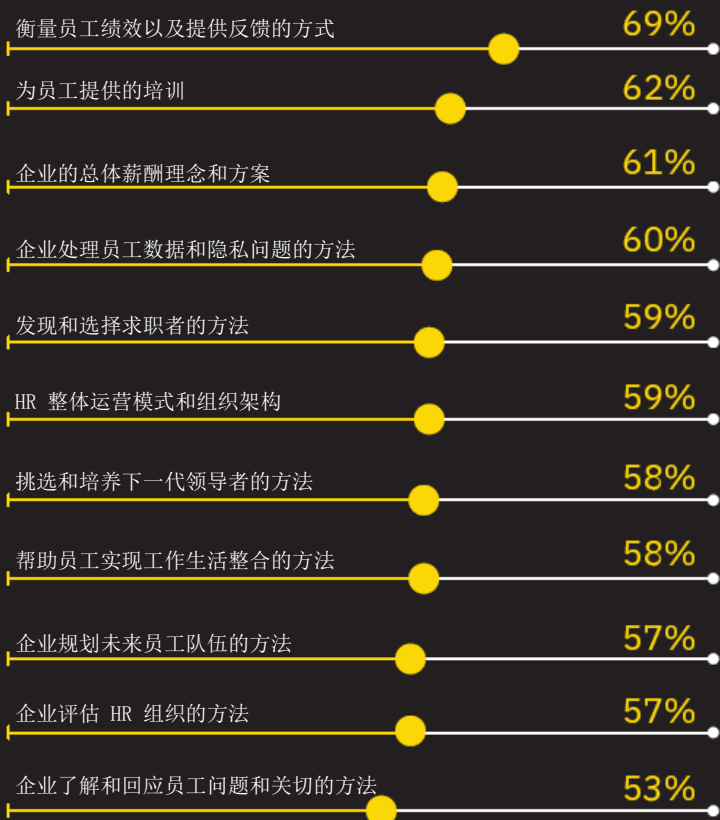
本章将研究一些以重塑为目标的 HR 计划（请参阅图 8），我们将研究 CHRO 如何使用实时数据和敏捷实践来实现快速转型。

例如，CHRO 认为有必要重新审视员工绩效考评模式，并将反馈作为改革的首要领域。由于整个企业中的各个部门都在更深入地践行敏捷实践，因而此举意义非凡。员工可能经常在数个团队和项目之间流动，一年内可能向不同的经理汇报工作，在这样的环境下，“一刀切”式的年度绩效考评已不再合乎时宜。

图 8

## 展望未来

未来 2-3 年 HR 改革的主要领域



问题：在未来 2-3 年内，贵公司的 HR 部门将在多大程度上改变上述能力以应对竞争环境的变化？（在很大程度上）

已开始改革绩效评估模式的 CHRO 通常将关注重点放在与员工队伍建立持续、积极的个人对话上。例如，快速发展的生物科技公司 Regeneron Pharmaceuticals 就是这方面的典型。该公司认识到，企业的不同业务领域都以各自独特的方式运营，业务指标和时间框架差异很大，因此必须根据每个团队的需求和特点调整绩效流程，每个计划都应强调持续对话和反馈机制。<sup>14</sup>

“我们正在实施多项 HR 改革举措。最主要的三项举措包括：培养基于绩效的持续辅导文化；帮助员工实现工作/生活平衡；加强员工敬业度的关键推动因素。”

Amy Best, 首席人力资源官, Exelon, 美国

“拥有合适的人才与具备合适的技术同样重要。要为我们的客户打造卓越而一致的体验，这两者都不可或缺。”

瑞士某电信行业首席执行官

鉴于全球人才市场竞争激烈，技能和能力需求迅速变化，因此 HR 领导需要从全新视角去思考战略人才规划。要创建更为灵活、更为主动的方法，关键一步在于从整个企业的实时新数据源中获得洞察。现代化的人才规划工具能够促进经理和 HR 对业务需求做出准确预测。这些工具还有助于平衡员工和组织的需求。

在某些情况下，重点不在于重塑原有计划，而是从头制定新的计划。其中一个领域就是员工数据和隐私。近三分之二的 CHRO 将这个问题确定为近期改革的优先任务。考虑到欧盟最近出台的《通用数据保护条例》(GDPR)，保护员工数据已经提上 CHRO 的工作日程。<sup>15</sup>

即使对那些没有受到新条例直接影响的企业而言，GDPR 也预示着未来的趋势。雇主应开始审视自己的员工数据做法。作为员工信息的监管人，CHRO 必须是这项任务的核心。与员工就隐私问题进行对话可以帮助企业了解并主动处理员工的关切和期望。

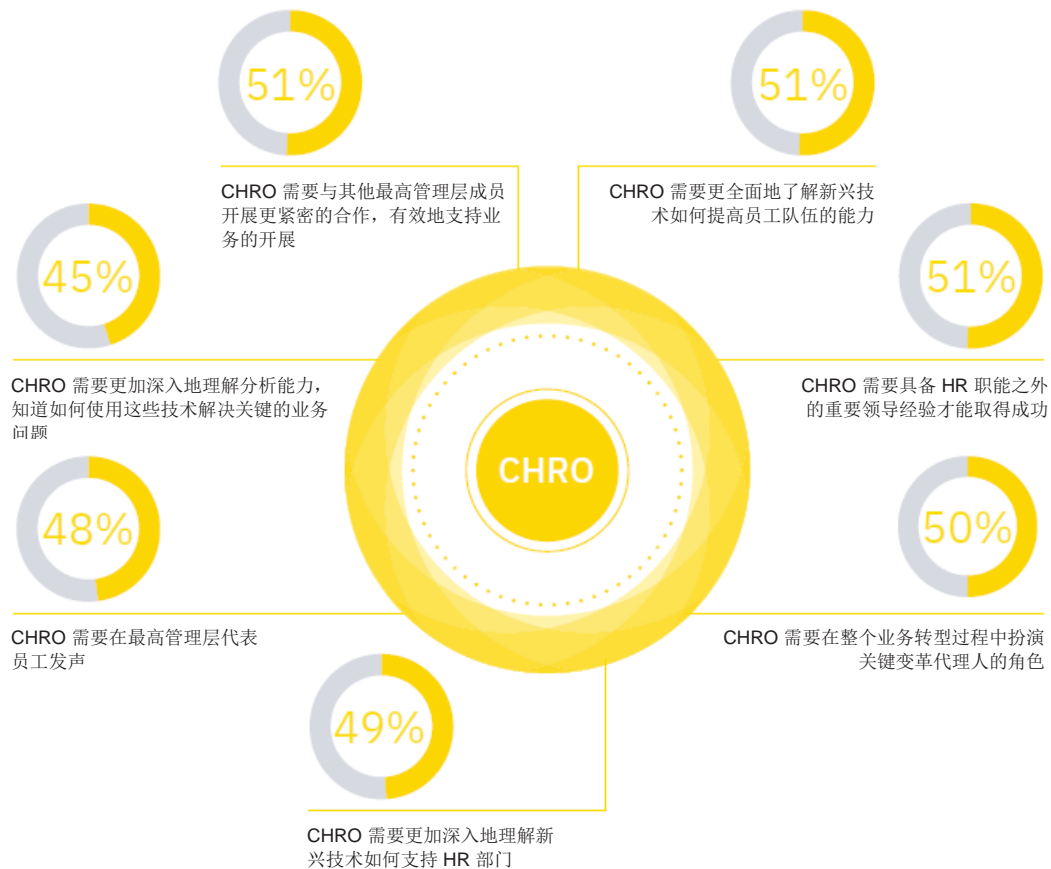
考虑到未来几年的角色，CHRO 认同一点，那就是他们的职责范围将不断扩大。但目前他们当中只有极少数人会抓住机遇去做这件事。例如，尽管他们的目标是改变企业文化，更好地理解如何激励员工，但仅有 48% 的 CHRO 表示他们需要在最高管理层中代表员工发声（请参阅图 9）。同样令人担忧的是，只有一半的 CHRO 认为自己在企业转型中扮演着关键的变革代理人角色。

因此，CHRO 该如何向前迈进，帮助重塑企业以及自己的职能？请参阅第 21 页，了解需要立即采取的行动。

图 9

## 转型中的 CHRO

角色的发展空间



问题：您在多大程度上同意以上表述：（在很大程度上）

---

# 抓住当下 展望 HR 未来

## 立即行动

我们的研究发现，仅有 28% 的 CHRO 预计自己的企业会采用新的战略来应对员工队伍结构的不断变化。但这也为大约 70% 的 CHRO 创造了一个不可思议的机会：大胆采取措施促进重塑，确保整个企业的人才茁壮成长。CHRO 们，你们的表演时刻来了！以下是一些可以立即采取的措施，供您参考。

极端严谨地打造开放文化：

- *倾听影响*。精心设计，实现最优的员工体验。持续倾听员工心声。设计企业文化。
- *敢于试验*。确保战略与时俱进。开展多项试点，既欢迎快速成功，也宽容快速失败。记住：组织和员工一样，都是一个个独特的个体。
- *关注差距*。在培养人才方面，与 CEO 和其他最高层主管保持同步。携手努力，共同实现目标。了解如何衡量领导团队的成果。

打造个性化的持续学习：

- *利用高新技术*。借助分析和人工智能/认知技术来满足个体需求。创造高度个性化的学习体验。
- *实时设计*。持续征求反馈意见，始终提供辅导。帮助团队敏捷工作，共创成果。实时纠正体系和计划的偏差。
- *争创一流*。设想成功目标。创造人人争优的环境。发展教育和技能培训计划，帮助实现目标。

制定 HR 新规则：

- *淘汰旧规则*。重新思考每项 HR 计划。实现流程自动化。重新培训 HR 团队的技能。致力于变革。
- *勇做变革者*。启动业务转型项目。发挥领导作用。成为重塑的催化剂。
- *数据引领行动*。数据就是一切。掌握可以信赖的基础数据，用于发现新洞察。快速转型依赖于数据。



贵组织是否获得足够的力量，可以执行大胆的 HR 战略？或者仅限于渐进式的变革？



您是否因基础系统投资不足而受到挑战，无法支持企业变革？



您的企业是否有许多相互冲突的目标，以至于员工技能无法成为企业最优先考虑的战略？



## 备注和参考资料

- 1 “Incumbents Strike Back: Insights from the Global C-suite Study.” IBM Institute for Business Value. February 2018. <http://www.ibm.com/globalcsuitestudy>
- 2 “Plotting the platform payoff: The Chief Executive Officer perspective.” IBM Institute for Business Value. May 2018. <https://www.ibm.com/services/insights/c-suite-study/ceo>
- 3 “Incumbents Strike Back: Insights from the Global C-suite Study.” IBM Institute for Business Value. February 2018. <http://www.ibm.com/globalcsuitestudy>
- 4 Ibid.
- 5 Yohn, Denise Lee. “2018 Will Be the Year of Employee Experience.” *Forbes*. Jan. 2, 2018. <https://www.forbes.com/sites/deniselyohn/2018/01/02/2018-will-be-the-year-of-employee-experience/#4a339fd41c8f>; Morgan, Jacob. “3 Things to Know about Employee Experience.” *Society for Human Resource Management*. March 8, 2017. <https://www.shrm.org/hr-today/news/hr-magazine/0317/pages/3-things-to-know-about-employee-experience.aspx>; Lesser, Eric, Janet Mertens, Maria-Paz Barrientos, Meredith Singer. “Designing employee experience: How a unifying approach can enhance engagement and productivity.” IBM Institute for Business Value. February 2016. [https://www-935.ibm.com/services/us/gbs/thoughtleadership/employee\\_experience](https://www-935.ibm.com/services/us/gbs/thoughtleadership/employee_experience)
- 6 Lesser, Eric, Janet Mertens, Maria-Paz Barrientos, Meredith Singer. “Designing employee experience: How a unifying approach can enhance engagement and productivity.” IBM Institute for Business Value. February 2016. [https://www-935.ibm.com/services/us/gbs/thoughtleadership/employee\\_experience](https://www-935.ibm.com/services/us/gbs/thoughtleadership/employee_experience)
- 7 “Incumbents Strike Back: Insights from the Global C-suite Study.” IBM Institute for Business Value. February 2018. <http://www.ibm.com/globalcsuitestudy>
- 8 “The financial impact of a positive employee experience.” IBM and Globoforce. June 2018. <https://resources.globoforce.com/papers/financial-impact-employee-experience-ibm>
- 9 19th Global C-suite Study. IBM Institute for Business Value. Unpublished data. Accessed May 3, 2018.
- 10 King, Michael, Anthony Marshall and Dave Zaharchuk. “Facing the storm: Navigating the global skills crisis.” IBM Institute for Business Value. December 2016. <https://www-935.ibm.com/services/us/gbs/thoughtleadership/skillsstorm>
- 11 Pandey, Asha. “Benefits of Personalized eLearning – Featuring a Case Study for Instructional Designers.” *eLearning Industry*. August 29, 2017. <https://elearningindustry.com/benefits-of-personalized-elearning-case-study-instructional-designers>
- 12 “Extending expertise: How cognitive computing will transform HR and the employee experience.” IBM Institute for Business Value and IBM Smarter Workforce Institute. January 2017. <https://www-01.ibm.com/common/ssi/cgi-bin/ssialias?htmlfid=GBE03789USEN>
- 13 Cappelli, Peter and Anna Tavis. “HR goes Agile.” *Harvard Business Review*. March-April 2018. <https://hbr.org/2018/03/the-new-rules-of-talent-management>
- 14 Ibid.
- 15 Compert, Cindy E., David Jarvis, Richard Hog. “The end of the beginning: Unleashing the transformational power of GDPR.” IBM Institute for Business Value. May 2018. <https://www-935.ibm.com/services/us/gbs/thoughtleadership/gdpr/>

## 相关 IBM IBV 最高管理层调研计划执行报告

如欲阅读完整的“传统企业逆袭”报告，请访问：[ibm.com/services/cn/gbs/ibv/c-suite/global\\_reports](http://ibm.com/services/cn/gbs/ibv/c-suite/global_reports)。通过以上链接，还可以找到我们的每月洞察和四份相关的最高管理层执行报告，内容涉及物联网、人工智能、区块链和体验革命。

### 了解更多信息

欲获取 IBM 研究报告的完整目录，或者订阅我们的每月新闻稿，请访问：[ibm.com/iibv](http://ibm.com/iibv)。

从应用商店下载免费“IBM IBV”应用，即可在手机或平板电脑上访问 IBM 商业价值研究院执行报告。

访问 IBM 商业价值研究院中国网站，免费下载研究报告：<http://www-935.ibm.com/services/cn/gbs/ibv/>

### 选对合作伙伴，驾驭多变的世界

在 IBM，我们积极与客户协作，运用业务洞察和先进的研究方法与技术，帮助他们在瞬息万变的商业环境中保持独特的竞争优势。

### IBM 商业价值研究院

IBM 商业价值研究院隶属于 IBM 全球服务部，致力于为全球高级商业主管就公共和私营领域的关键问题提供基于事实的战略洞察。

© Copyright IBM Corporation 2018

IBM Corporation  
New Orchard Road  
Armonk, NY 10504

美国出品  
2018 年 6 月

IBM、IBM 徽标及 [ibm.com](http://ibm.com) 是 International Business Machines Corporation 在全球许多司法管辖区域的注册商标。其他产品和服务名称可能是 IBM 或其他公司的商标。以下 Web 站点上的“Copyright and trademark information”部分中包含了 IBM 商标的最新列表：[ibm.com/legal/copytrade.shtml](http://ibm.com/legal/copytrade.shtml)。

本文档是首次发布日期之版本，IBM 可能会随时对其进行更改。IBM 并不一定在开展业务的所有国家或地区提供所有产品或服务。

本文档内的信息“按现状”提供，不附有任何种类（无论是明示的还是默示的）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 的产品是根据产品提供时所依据的协议条款和条件提供保证的。

本报告的目的仅为提供通用指南。它并不旨在代替详尽的研究或专业判断依据。由于使用本出版物对任何组织或个人所造成的损失，IBM 概不负责。

本报告中使用的数据可能源自第三方，IBM 并不独立核实、验证或审计此类数据。此类数据使用的结果均为“按现状”提供，IBM 不作出任何明示或默示的声明或保证。

37017037CNZH-00



**IBM**