



重新定义人才

全球最高管理层调研之 *CHRO* 洞察

本报告吸收了参加最近一次高管调研的 5,247 位高管的观点，这也是由 IBM 商业价值研究院发起的最高管理层持续系列调研中的第十八次。从 2003 年至今，我们已经从 28,000 多次访谈中获得了大量数据。

在本报告中，我们重点研究首席人力资源官 (CHRO) 的观点。

参加访谈的 CHRO 总数	601
北美	266
中美和南美	32
西欧	95
中欧和东欧	23
中东和非洲	25
亚太地区	88
日本	72

未得之地

技术进步不断颠覆现状，带来巨大的震荡。产业融合不断加深，新型业态层出不穷。工作的性质也在不断变化，对数字专业人才的需求急剧上升，而其他类型的人才则逐渐退出舞台。CHRO 如何才能安然度过这场风暴？如何才能帮助其他高管理解这场风暴对员工队伍的影响？

在最新的高管调研的第一份综述报告中，我们访谈了 5,247 位高管，探索他们眼中的未来，以及如何在“颠覆性时代”为自己的企业定位。¹本报告更深入地研究了对本次调研贡献巨大的 601 位 CHRO 的观点。

我们发现，最具洞察力的 CHRO 会将现有员工和潜在员工当成客户一样对待。他们还利用新兴技术改善员工的体验，建立灵活的技能基础，利用分析技术预测未来员工队伍的趋势，与员工开展社交对话，从而更有效地应对变化。

融合、竞争和剧变

与其他高管一样，CHRO 也认识到，随着很多企业不断将自身的专长应用于其他行业，之前鲜明的行业界线已经日趋模糊，例如，电动汽车制造商特斯拉逐步进军能源领域，新建了一条无碳电池生产线，为家庭、企业和公用事业提供服务。²同样，在线零售商阿里巴巴正在推出流媒体视频服务。³

“各种变化扑面而来，很难判断哪些企业会成为颠覆者。”

美国某专业服务和计算机服务行业的首席人力资源官

“来自其他行业的新竞争对手不断进入我们的市场。我们需要观察这些企业正在做什么，而不仅仅是观察行业内其他企业的行为。”

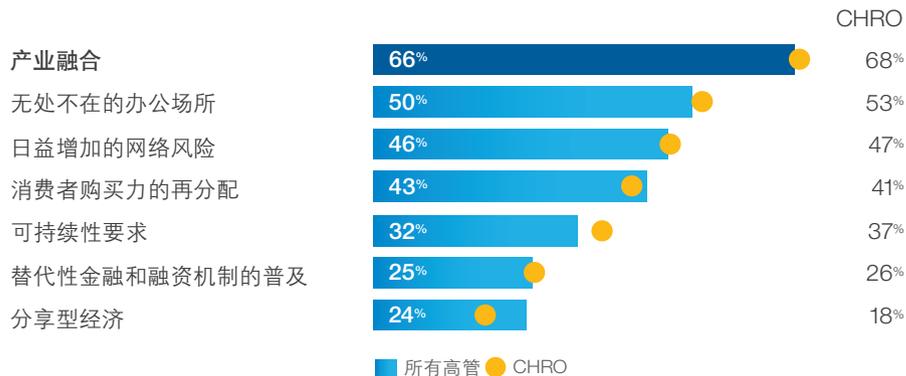
Gustavo Hernan Garcia，阿根廷 ICBC 的人力资源总监

CHRO 们表示，产业融合是业务格局转变的最主要的趋势（见图 1）。当然，这也是一把双刃剑。从积极的角度来看，产业融合会使企业将关注点从各个单独的产品和服务转向跨行业的客户体验，这会带来全新的发展机遇。同时，由于企业不断进军相邻领域，他们会抢占该领域企业的核心业务，从而加剧行业竞争。因此，51% 的 CHRO 预计在未来三至五年内，会有更多新的竞争对手来自于相邻行业。

是什么导致竞争舞台发生如此彻底的转变？CHRO 认为是新型技术和市场压力的双重作用带来了这种巨变。与其他高管一样，他们预计在未来三至五年内，新型技术和市场压力会对他们的企业产生巨大影响。但是，更多的 CHRO 表示人员技能也会产生重大影响，这种反应也在意料之中。

图 1

界线模糊：与其他高管一样，CHRO 也认为行业界线日益模糊

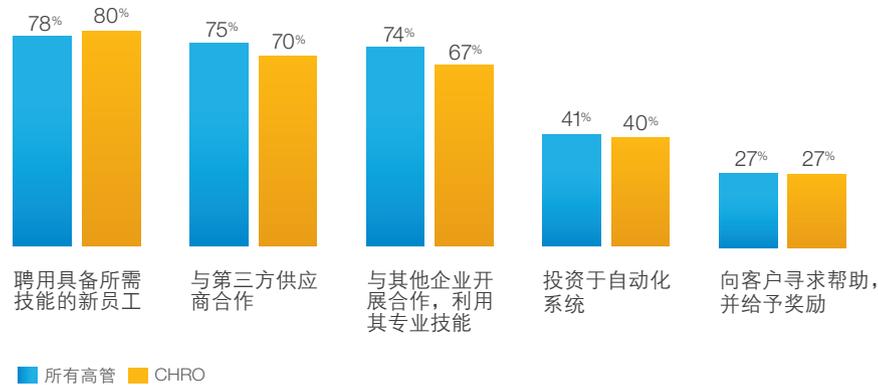


CHRO 们在这个方面可以说是独具慧眼。他们认为，要想充分利用新型技术，在市场巨幅动荡的环境中屹立不倒，就需要打造具备各种能力的员工队伍，他们已经开始规划如何应对这种挑战。大部分受访者打算聘用具备企业所缺技能的新员工。超过 2/3 的受访者还希望与第三方供应商以及其他企业合作，以便获得更多专业技能（见图 2）。

所以，与其他高管一样，CHRO 们也清楚业务格局正在发生变化。未来的巨变必将完全重新定义人才格局，他们正在积极准备应变。

图 2

填补技能空白：CHRO 计划通过招聘新员工或借助合作伙伴的力量获得新型人才



“我们需要多样化的员工队伍，既要能够反映客户的需求，又要具有创新能力与合作能力，还要能够应对各种变化。”

加拿大某能源与公用事业行业的首席人力资源官

“我们需要创造一个能够吸引忠诚员工的环境，并激励他们，让他们留下来。”

Barbara Schaerer，瑞士联邦政府的首席人力资源官

做什么：从市场营销的角度审视人才

产业融合和技术进步将在以下三个方面直接影响 CHRO 寻找和管理人才的方式。首先，他们需要从新的渠道招聘人才。这促使许多企业重新审视自己的招聘方式。大多数招聘广告往往注重解释工作所需技能，而不是将工作机会推销给潜在的合适人选。繁琐的在线求职表和选拔过程是另一个让人望而却步的原因。对于那些刚刚涉足人才市场或商业市场的企业而言，这就需要提升自身的吸引力。

通用电气公司正在扩大自身的业务范围。最近，该公司推出了一项诙谐幽默的广告宣传活动，目标是招聘年轻的软件开发人才。当大学毕业生 Owen 告知他的家人和朋友自己已被通用电气公司聘用时，他们感到十分困惑。Owen 向他们解释说，他的工作是编写代码，让机器为人们答疑解惑。在人们的旧有观念中，通用电气是一个传统制造商，但实际上它还是领先的数字化公司。

其次，CHRO 需要规划员工的体验，以便吸引具有不同背景的人才，并激励他们，让他们留下来。公司需要帮助员工建立人际关系，从而形成团体，培养彼此之间的友谊，提升他们的忠诚度。同时，营造和谐舒适的工作环境、保护个人的隐私空间、提供自由讨论的开放平台，这些都有助于提高员工的工作效率。此外，公司需要帮助员工像在日常生活中使用技术一样方便地获得工作所需的各种技术，从而使工作更加轻松惬意。

最后，CHRO 必须时刻留意侵入自己领地的竞争对手。卡耐基梅隆大学发现，新的竞争对手不仅会抢夺客户，而且也同样觊觎高技能人才。2015 年 2 月，该大学与优步建立了战略合作关系，共同开发无人驾驶汽车技术，而优步借机从该大学挖走了大量顶尖的机器人技术研究人员。⁵

随着顶尖人才之争日趋激烈，CHRO 需要向首席营销官 (CMO) 取经问道。他们需要对自己的企业重新进行定位，以便吸引新的员工群体，重新审视自己的社会招聘战略，与更广泛的潜在求职者建立联系。他们还需要效仿优秀的营销人员，提供个性化的员工体验。

这些变化就是人力资源部门转型的催化剂。为了应对技术的快速发展，进军新的业务领域，就必须开展持续的人员规划和技能培养工作。CHRO 必须能够识别关键的技能，并以前所未有的速度和规模在员工队伍中培养这些技能。

这也是其他高管需要关注的。商业格局的巨变要求领导者能够帮助员工不断适应变化。下图中的内容表明，最高管理层在这方面还有所欠缺（见图 3）。CHRO 尤其不能确定他们的同事是否已经做好充足准备，能够管理更为复杂的员工队伍，也许他们也有难处。与领导为同一业务目标而工作并具有相似观点的员工团队相比，领导由员工、合同工以及合作伙伴员工构成的“联合部队”则要艰巨得多。

图 3

主要挑战： CHRO 表示最高管理层正在努力寻找应对颠覆力量的方法



“我们目前在吸引‘稀缺人才’方面尚处于有利地位。但留住这些人才更难做到，因为其他公司也对人才虎视眈眈。”

Hy Pomerance, 美国 QBE North America 的首席人力资源官

“在这个全新的时代，人们随时随地都可以运用超乎想象的计算能力，这彻底改变了我们的生活方式。”

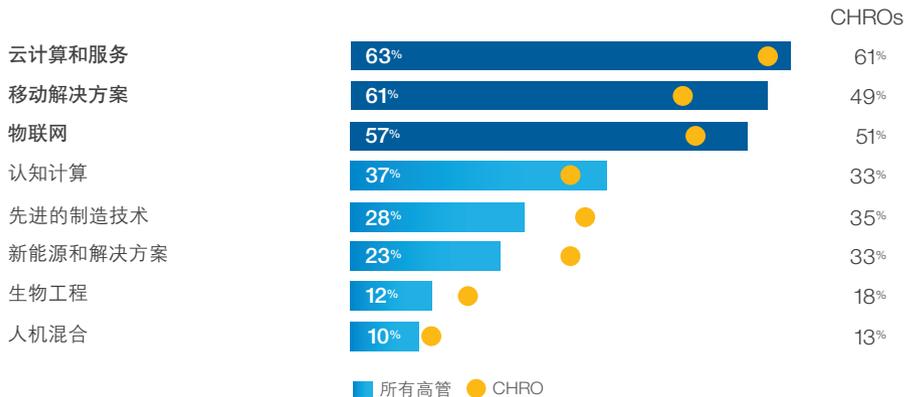
土耳其某银行与金融市场行业的首席人力资源官

怎么做：充分利用技术改善员工体验

CHRO 需要做好哪些准备，才能提升员工体验，更有效地管理变化？CHRO 与其他高管一致认为：云计算、移动解决方案和物联网这三项技术将在未来几年内彻底转变他们开展业务的方式（见图 4）。这三项技术也会对员工队伍和人力资源服务产生重大影响。

图 4

三重力量：和其他高管一样，CHRO 也认为云计算、移动技术和物联网具有革命性的意义



对员工队伍的影响

云计算和移动技术的结合，使人们可以离开办公桌开展工作，并且促进了“轻资产”运营模式的发展。这对员工队伍带来了各种影响。它重塑了员工和雇主之间的关系，改变了许多活动的执行方式，并带来了重大的文化变化。

在基于云的世界里，员工可以更有效地共享资源和开展协作。借助移动解决方案，他们可以随时随地轻松访问信息，完成以前无法想象的任务，例如销售人员可以即时查看库存情况，并为客户推荐替代选择。

但是，在员工享有更高灵活性的同时，他们也面临更大的“设备故障”风险。移动技术使工作和生活之间的界线越来越模糊，而有些人却在努力分清两者之间的界线。法国政府最近针对此类问题采取了一系列措施，规定某些领域的员工不得在工作时间之外查收电子邮件。⁶

除此之外还有一些其他问题。现在，员工必须与“人力资源云”进行竞争，后者相当于自由职业者人才库，可以满足广泛的服务需求。在过去几年中，许多在线平台如雨后天春笋般涌现，为雇主和自由工作者提供了联系平台。这可以帮助企业轻松获得人才，但也会让员工缺乏安全感。

物联网的影响可能更为显著。它会生成需要管理的海量数据，从而带来大量工作机会；但同样会让很多类型的工作消失不见，例如先进的安保传感器会逐步取代安保人员，无人驾驶卡车会逐渐取代卡车司机。美国制造商 Freightliner 已经推出了首款无人驾驶双斗卡车。虽然现在汽车仍然需要司机，但不会永远如此。⁷

“雇佣模式在不断变化。企业也希望人才队伍能够与时俱进。”

美国某消费品行业的首席人力资源官

“我们需要利用认知计算，让人去从事只有人类才可执行的工作。”

Takio Sudo，日本 Pasona Group 的首席人力资源官

认知计算堪称一场革命。目前，只有 1/3 的 CHRO 认识到这项技术的巨大潜力（如第 6 页的图 4 所示）。无论如何，认知计算都拥有广阔的发展前景。基于算法的传统系统受到程序设计的限制，而认知系统可以从经验中学习，并将学习到的知识应用到新的课题中。

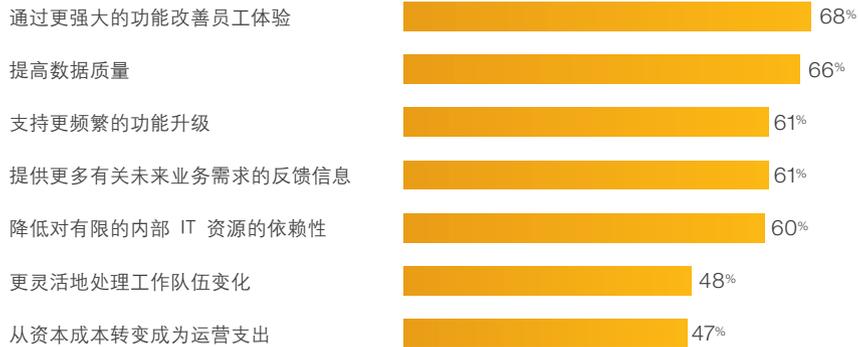
认知技术可以帮助人们充分利用海量数据，从而彻底改变工作的性质。这些技术还可以提供切实可行的反馈意见，帮助工作人员提高效率，实现更紧密的人机协作。例如，这些技术可以帮助科研人员取得新发现，帮助医生找到治疗复杂疾病的最佳方案。同样，这些技术还可以帮助理财经理为客户提供最合适的金融产品和服务，更高效地满足客户的需求。

对人力资源部门的影响

以上各项技术将对人力资源的作用及其提供服务的方式产生深远的影响。例如，云计算可以帮助 CHRO 提供更出色的员工体验和更广泛的自助服务。该技术还可以帮助 CHRO 提高所收集数据的质量，帮助他们从诸如功能升级之类的常规活动中解放出来（见图 5）。这样，他们就可以将精力集中于附加值更高的活动，例如更高效地分析和解读数据，利用洞察作出更明智的决策。

图 5

“云控制”：CHRO 逐渐采用云计算来改进员工体验和um提高数据质量



由于移动技术改变了人们的工作方式，人力资源部门也必须提供不间断的移动学习解决方案、绩效辅导和专家建议。此外，CHRO 还需要与首席信息官 (CIO) 合作，共同制定清晰明确的设备管理策略。其中一个重要问题是，能否允许员工自带设备来开展工作，这会提升工作效率，但也会对企业的系统和数据安全造成重大威胁。

“我们与客户之间的移动式的互动越来越多。我们的员工也希望得到这样的待遇；他们希望通过在线渠道按需获得移动学习、员工信息和服务。”

Lee Yan Hong，新加坡 DBS 银行集团人力资源部董事总经理兼主管

“认知计算将对人力资源产生深远的影响。我认为，人力资本工作有望取得飞跃式发展。”

美国某电子行业的**首席人力资源官**

工作方式向移动式转变会重塑基于个人电脑的人力资源流程，例如招聘、绩效反馈和员工调查。“社交认可”企业 Globoforce 已经进军这一市场，它推出了一款应用，能够帮助员工提名、支持和祝贺取得优异成绩的同事。⁸ 同样，CHRO 需要利用移动技术，通过短信等工具提供共享服务支持。

物联网会带来一些其他方面的变化。利用“社交计量仪”（一种智能徽章，用于跟踪人们与他人的互动情况），雇主将可以更好地开展工作场所设计，进而促进协作。智能设备可以量身定制各种环境因素，例如环境温度、照明和噪音，从而对员工的工作效率产生积极影响，同时还可以提醒员工潜在的安全危险。但是，这一切都不得侵犯个人隐私。

认知计算还能够创造全新的服务机会，例如个性化的“礼宾服务”，帮助员工培养新技能和发掘新的商机。这项技术可以帮助 CHRO 发掘之前未发现的趋势（包括员工效率、敬业度和忠诚度等方面），从而采取补救措施。最后，这项技术还有利于创造更积极主动的招聘流程，利用 LinkedIn 等外部数据源和现有员工的内部数据，评估求职者的适合程度。

总而言之，新技术会给人力资源职能带来新的责任。这些技术还有助于更深入地了解现有员工和潜在员工的情况，包括他们的能力、个人需求和喜好，以及他们与他人进行合作的方式。综上所述，这些技术可以帮助 CHRO 提供更出色的员工体验，助力企业提升吸引力和生产力。

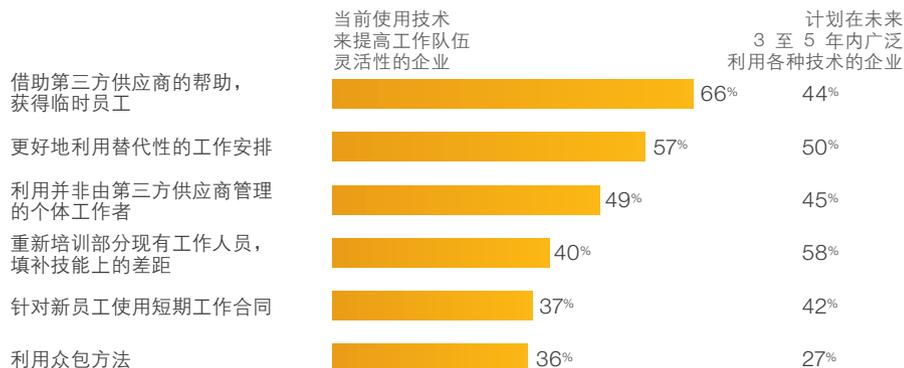
必要行动：提高灵活性、分析能力和社交能力

虽然如此，大部分企业也不能只依赖内部资源来获得他们所需的不断变化的各种技能。如果他们不能预测招聘趋势、预知技能短缺或了解员工的真正需求，那么就无法管理未来的人员配备需求。因此，以下三个要素变得十分关键：灵活的人才招聘方法；预测性分析，用以帮助做出更精准的人员决策；社交工具，用于收集员工的反馈意见。

许多 CHRO 已经认识到这一点。2/3 的受访者表示，他们已经开始利用第三方的帮助来获得派遣制员工。另外，半数以上的受访者已经开始利用灵活的工作计划、远程办公等方案。许多受访者计划继续使用此类技术。但更值得注意的是，越来越多的 CHRO 计划通过重新培训现有员工和以短期合同形式招聘新员工，填补未来在技能上的差距（见图 6）。

图 6

灵活的人才队伍：许多 CHRO 现在依赖第三方供应商和替代性的工作安排



“我希望自己能够影响企业文化的转变，采用灵活的业务模式。”

澳大利亚某银行与金融市场行业的首席人力资源官

“借助预测性分析，我们能够了解‘即将发生的情况’，而不仅仅是‘已经发生的事情’。”

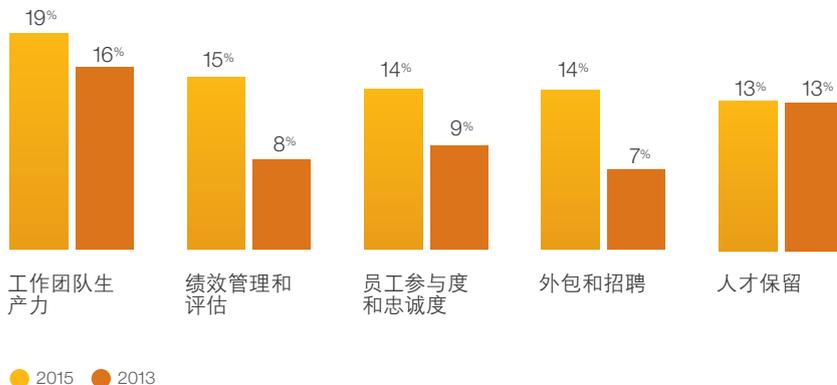
Lucien Alziar，丹麦 A.P. Moller Maersk 公司的首席人力资源官

一小部分的 CHRO 还利用预测性分析来管理员工队伍问题，虽然这类 CHRO 人数不多，但呈现上升趋势（见图 7）。培养高效的分析能力并非易事。这需要一个由具备不同技能的新型人力资源工作者组成的骨干队伍，包括数据架构师、统计模型构建人员，甚至还有案例策划人员。但最重要的是，预测性分析要求人力资源职能部门与企业其他职能部门建立相互信任。人力资源部门必须相信其他部门会根据分析的结果采取行动，而其他部门则要相信人力资源部门分析所采用的方法和假设条件。

无论如何，效益会证明所投入资金和努力的价值。开发强大的模型来预测动态变化，例如员工离职情况和未来特殊技能供需情况，可以帮助企业预测并应对即将出现的员工队伍挑战。实际上，最主动积极的人力资源部门甚至可以根据其他类似员工的行为特征估算出具体个人的离职概率，并据此采取措施，挽留最优秀的人员。

图 7

未来的关注焦点：越来越多的 CHRO 开始借助预测性分析做出更明智的人事决策



此外，一些公司在倾听员工心声方面取得了长足的进步，不论是报告客户反馈、提出建议，还是评论其他工作相关事项。接近半数的受访 CHRO 使用社交工具来了解员工对常规业务问题的看法。然而，利用社交方法收集新创意和持续跟踪员工情绪变化的 CHRO 还是少数（见图8）。

倾听员工的心声有助于让他们感觉自己受到重视，能够提高他们的决策能力，并激发创新。这还可以提供有关内部问题的早期预警，避免因问题解决不及时而造成不满情绪。每年一次的员工满意度调查显然不能满足要求，因为情况在几个小时内就可能发生变化。企业必须像与客户对话那样，与员工持续开展交流。

图 8

数字化对话：社交工具可以帮助 CHRO 获得关键的员工洞察



“我们能够发现通过社交网络可以推动哪些方面的合作和公开的思想交流，从而提高员工队伍的工作效率，改善业务成果。”

巴西某工业品行业的首席人力资源官

“我们需要新的高管能力。”

Peter Fasolo，美国强生公司的首席人力资源官

掌握主动权

CHRO 知道他们需要做好准备，迎接颠覆力量无处不在的未来：随着技术进步，不同产业之间的界线将越来越模糊，领域外的新竞争对手会不断涌现。要应对这些颠覆性的变化，就需要具备新型技能，有时甚至是具备稀缺技能的人才；还必须能够处理敏感问题，比如裁员；需要管理更灵活的短期员工队伍；并帮助企业中各个层面的人员应对大规模的变化。

那么，CHRO 如何才能在不断变化的人才格局中领先一步呢？我们的受访者提供了能够让各个行业和地区的 CHRO 受益的宝贵经验。

做什么：重新设计人才获取模式

CHRO 们应当：设立持续的流程，锁定企业所需的人才，在瞬息万变的世界中保持独特的竞争优势；开发创新型营销方法，提供分析工具，用于吸引、招募和聘用具有独特技能的新型人才；通过与第三方供应商合作，利用他们所具备而自己无法大规模获取的技能，实现人力资源运用方面的灵活性。

怎么做：重新设计员工体验

CHRO 们应当：注重员工体验，就像关注客户体验那样；借助分析技术，了解不同的员工群体及其关切的问题；在那些员工体验对敬业度和工作效率有重大影响的关键方面进行投资；与 CIO、CMO 以及不动产合作伙伴开展合作，打造个性化的员工体验，满足企业需求；部署迭代式的快速设计原则，检验并完善提升员工体验的新方法。

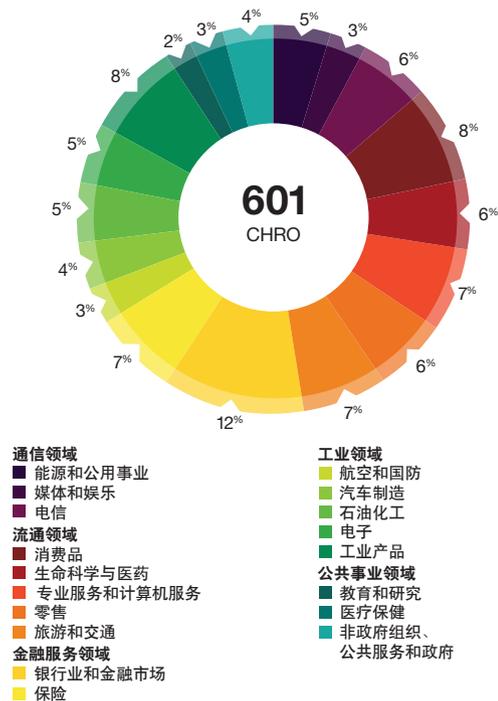
必要行动：重新思考认知时代的人力资源服务

CHRO 们应当：评估技术如何帮助拓展人力资源部门的战略职能以及提升企业的运行效率；考虑采用基于云计算的软件提供一流的服务，降低对 IT 部门的依赖性；利用移动技术，根据员工的需要及时提供信息和洞察；借助社交技术，大范围收集“员工的心声”；研究认知数字技术是否有助于改善员工的自助服务体验以及提高人力资源部门的决策能力。

您可以登录 ibm.com/csuitestudy 网址，或通过 iOS 和 Android 下载 IBV 的平板电脑应用，查看最新的全球高管调研的第一份综述报告《重新诠释边界》。

图 9

行业分布：我们采访了 18 个行业的首席人力资源官



我们如何开展研究

2015 年，我们对 70 多个国家或地区 21 个行业的 5,247 位业务主管进行了调研，形成了我们最新的最高管理层调研报告，这也是 IBM 最高管理层系列调研中的第十八次。针对特定角色或地区的受访者数字差异带来的采样过密问题，我们通过二维边缘加权处理 (two-dimensional rake weighting process) 来加以修正。本报告重点研究 601 位受访首席人力资源官的回答（见图 9）。

更多信息

要了解有关本次 IBM 商业价值研究院调研的更多信息，请联系我们：iibv@us.ibm.com。可在 Twitter 上关注 @IBMIBV；要获取完整的研究目录，或者要订阅我们的时事通讯月刊，请访问：ibm.com/iibv。

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

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 全球企业咨询服务部，致力于为全球高级业务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。

注释和来源

- 1 “重新诠释边界：来自全球最高管理层调研的洞察”。IBM 商业价值研究院。2015 年 11 月。
<http://www-935.ibm.com/services/cn/gbs/ibv/>
- 2 Muller, Joann. “Tesla Says Demand For Powerwall Battery Storage Will Outstrip Electric Cars.” *Forbes*. May 6, 2015. <http://www.forbes.com/sites/joannmuller/2015/05/06/tesla-says-demand-for-powerwall-battery-storage-will-outstrip-electric-cars/#454ccdee77bb>
- 3 “A New Rival for Netflix? Alibaba to Enter Streaming Video Market in China.” Zacks. June 15, 2015. <http://www.zacks.com/stock/news/178294/a-new-rival-for-netflix-alibaba-to-enter-streaming-video-market-in-china>
- 4 Nudd, Tim. “Getting Hired by GE Impresses Absolutely No One in Company’s Amusing New Ads.” *Adweek*. September 8, 2015. <http://www.adweek.com/adfreak/getting-hired-ge-impresses-absolutely-no-one-companys-amusing-new-ads-166760>
- 5 Ramsey, Mike and Douglas MacMillan. “Carnegie Mellon Reels After Uber Lures Away Researchers.” *The Wall Street Journal*. May 31, 2015. <http://www.wsj.com/articles/is-uber-a-friend-or-foe-of-carnegie-mellon-in-robotics-1433084582>
- 6 De Castella, Tom. “Could work emails be banned after 6pm?” *BBC News*. April 10, 2014. <http://www.bbc.co.uk/news/magazine-26958079>
- 7 Goodwin, Antuan. “4 things you should know about Freightliner’s self-driving truck.” *CNET*. May 9, 2015. <http://www.cnet.com/uk/news/4-things-that-you-should-know-about-freightliners-autonomous-inspiration-truck/>
- 8 “Mobile Recognition.” Globoforce website. <http://www.globoforce.com/how-it-works/superior-innovation/mobile-recognition/>
- 9 Fern, Bruce, Eric Lesser and Skander Kechaou. “解锁人的方程式 - 利用员工分析提高业务成效”。IBM 商业价值研究院。2014年12月。 <http://www-935.ibm.com/services/cn/bcs/iibv/function/hr.html>
- 10 Feinzig, Sheri, Eric Lesser and Rena Rasch. “Amplifying employee voice: How organizations can better connect to the pulse of the workforce.” IBM Institute for Business Value. October 2015. <http://www.ibm.com/services/us/gbs/thoughtleadership/employeevoice/>

© Copyright IBM Corporation 2016

IBM 全球企业咨询服务部
Route 100
Somers, NY 10589

美国出品
2016 年 2 月

IBM、IBM 徽标及 [ibm.com](http://www.ibm.com) 是 International Business Machines Corporation 在世界各地司法辖区的注册商标。其他产品和服务名称可能是 IBM 或其他公司的商标。Web 站点 www.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这些产品或服务。

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条款和条件获得保证。

本报告的目的仅为提供通用指南。它并不试图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。

国际商业机器中国有限公司
北京市朝阳区北四环中路 27 号
盘古大观写字楼 25 层
邮编：100101

GBE03739-CNZH-01

IBM