

IBM 业务咨询服务事业部

IBM

企业的内部能力

2005年全球人力资本研究报告

Human Capital Management



前言

作者：Randy MacDonald，IBM 公司人力资源部高级副总裁

Mary Sue Rogers，IBM业务咨询服务事业部全球及欧洲、中东和非洲地区人力资本负责人

2005 年 IBM 全球人力资本研究的重点是企业如何充分利用人力资本来改善劳动力效率和公司业绩。

在数月的时间内，我们与全球的首席人力资源官 (CHRO) 进行了交流，以确定他们在当今商业环境中所面临的主要问题。我们认真研究人力资源部门如何帮助企业充分实现员工价值、推动商业目标的实现。

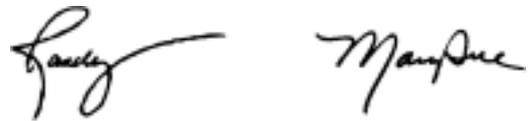
在此次研究中，我们调查了来自各个国家和地区的不同规模、不同行业的300多家企业，并与100多位CHRO进行了访谈。此外，近来IBM大量的深入研究也加深了我们对这一领域的洞察力。

通过研究我们发现，一些引人注目的人力资本管理模式已经出现，它将在后面的报告中详细讨论。很明显，那些在人力资本上进行投资、致力于发展并保留有价值的员工，评估及保留负责此投资的人员的企业，具有强大的竞争优势。作为企业的战略顾问，CHRO发挥了关键的作用，他们通过领导人力资源的转型为企业创造价值。

像我们采访的CHRO一样，IBM公司正在努力朝这个方向发展。我们非常自豪的被《人力资源主管》杂志评选为全球最具“电子智能化人力资源管理”的企业之一，并在《培训》杂志的“培训百强企业”评选中领先。

在全球市场中，我们的人力资本管理实践可以充分利用内部资源以及客户经验。IBM公司现在拥有遍布34个国家的3,000 多名顾问，他们为客户提供一系列服务，包括评估及管理人力资本等解决方案。

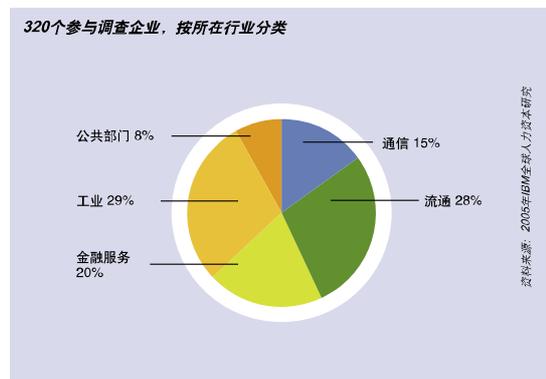
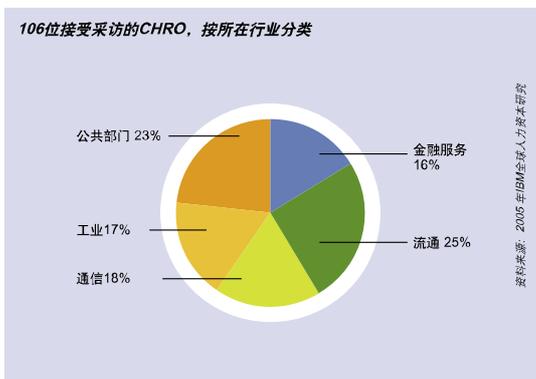
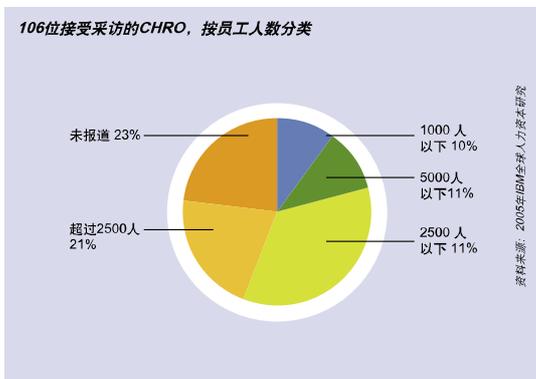
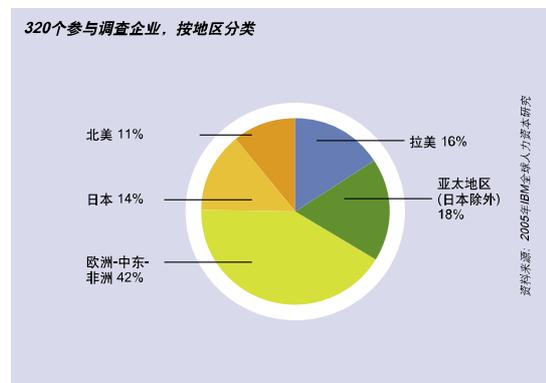
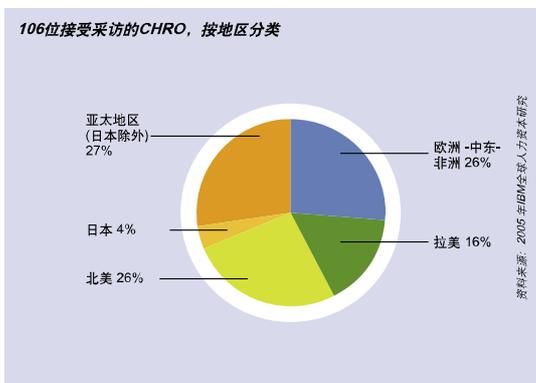
我们衷心感谢所有接受采访的CHRO，感谢他们敏锐的市场洞察力为IBM的深入研究打下坚实基础，使IBM能够更好地帮助客户在激烈的商业环境中创新、成长。IBM全体同仁期望在企业成长道路上不断与您进行交流。



方法与统计

本次调研共有320家企业参与，涉及行业包括通信、分销、金融、工业及公共部门。在每个领域都有劳动力种类细分，包括普通职员、中层管理者及高级管理者。来自亚太、欧洲、北美及拉丁美洲的160位CHRO接受了采访，同时我们借鉴了许多IBM公司的最新研究成果。

调研企业规模从1,200名员工到25,000名员工不等，企业类型包括跨国公司总部、独立运营机构、制造中心，以及在其他国家运营的母公司的分支机构等。本次调研是由IBM业务咨询服务事业部人力资本管理部门来进行设计、执行和分析的。



目 录

前言	第 1 页
方法与统计	第 2 页
概述	第 4 页
简介：实现业务增长与快速响应	第 6 页
观点1 走向衰退：市场成熟的威胁	第 9 页
观点2 寻找人才：培养与引进之间的平衡	第 14 页
观点3 保持优势：在瞬息万变的环境中保留核心人才	第 19 页
观点4 评估人才：企业的欠缺之处	第 24 页
观点5 形形色色的地区差异	第 29 页
研究发现	第 46 页
IBM 联系人与继续对话	第 61 页

概述

2005年IBM全球人力资本研究对300多家企业进行了调研，包括与100多名首席人力资源官(CHRO)面对面的访谈(由IBM人力资本顾问访问)，对CHRO的议程进行了全面的评估。

本次研究肯定了2004年IBM全球CEO的调研成果。CHRO与他们CEO在有关人力资本的看法上观点一致，其中，不到一半的调研者确认他们的企业已做好准备，能够完成CEO设立的成长目标。

我们意识到，“人”是竞争优势，人的潜质能够逐渐转变。企业能够成功应对瞬息万变的全球市场挑战，但需要CHRO作为关键的领导者和支持者，并做出对实现这些目标所需的项目及服务的企业承诺。

CHRO面临的任务越来越复杂，现在是CHRO制定新的人力资本计划的时候了。本文将深入探讨五个重要发现，加之我们的全球CEO研究，这些研究成果将有助于增强全球执行领导团队的阅读兴趣。

走向衰退：市场成熟的威胁

作为研究的一部分，我们请求企业描述他们运营的市场环境。50%以上的企业将他们面临的市场描述为“日渐成熟”或“逐渐衰退”。也正是这些企业一直在谈论他们面临的人力资本管理的种种挑战。

在众多的问题中，上述企业的CHRO反映，他们几乎不能灵活配置人力资源，很少使用管理人才发展计划，不能对员工的满意度和保持力进行量化评测。随着人力资源越来越制度化、且更加偏离企业战略，维护日常项目所需的员工不断增加。

CHRO所面临的挑战根据市场环境而各有差异。在成长型或新兴的市场条件下，CHRO必须时刻关注人力资源和生产率，而不是流程。成熟市场环境下的CHRO需要在市场条件变化时引入新的人力资源管理方法，以便促进未来业务的成功。

寻找人才：培养与引进之间的平衡

CHRO说，他们最高的商业目标之一就是提高劳动力的竞争力和技能。因此，核心问题就是，企业应投资培养内部人才？还是投资引进外部人才？

我们的研究表明,在人才管理发展与利润率之间有重要的相关性:即,参与管理能力发展项目的中级管理者和员工所占比例较大的企业,单位人工产出(FTE)的利润更高。但目前许多公司仍没有此类管理人才发展计划。我们还发现,企业必须关注核心员工,对核心员工重点实施管理人才发展计划,而不是“普遍撒网”。

在引进人才时,企业必须认识到,如果管理不善,人才流失率可能更高。CHRO还必须考虑,企业如果没有人力资本投资是否能实现业绩目标?无论企业培养内部人才,还是引进外部人才,最重要的是人才的业绩贡献。CHRO必须确定谁是商业战略的核心、哪些技能需要引进,从而帮助企业实现运营目标。

保持优势:在瞬息万变的环境中保留核心人才

投资于先进的人力资本管理方法、保留核心人才、减少员工流失率,这些做法都能为企业带来效益。如果企业能够主动体恤员工家庭、提供定期业绩审核、采取内部员工选拔中等管理职位等措施,员工的流失率将大大降低。

确定及部署最佳人力资源管理策略,以提高忠诚度、满意度和保持力,这个任务应坚定不移地交给CHRO负责。我们的研究清晰地表明,积极的、前瞻的管理方法在提高劳动力效率和企业利润率方面具有优势。事实上,这种方法没有被大多数企业采用。

评估人才:企业的欠缺之处

如果CEO和CHRO认为人才对企业的成长具有关键作用,这种态度并没有表现出来。企业没有根据人力资本管理计划的业绩对管理层或人力资源部门进行评测或奖励。各企业已经认识到,他们必须变得更加灵活、以增长为导向、对市场变化及时响应。但我们的研究清晰地显示,没有几家公司能够根据这些目标对员工进行评测。由于没有全面地考虑人力资源管理计划,CHRO无法确定哪些项目需要评测,以及应优先采取哪些措施。

地区观点:千差万别

CHRO必须清晰理解企业特点及其需求,正如市场情况所表明的。我们的研究表明,地理位置,再加上所在行业及市场的成熟度会对人力资本管理有重大的影响。

每个地区在人力资源管理方法上都有自己的特点。北美企业采用了适合高流动性劳动力的管理方法;亚太公司倾向于聘用年轻的、灵活的人力资源;日本企业非常注重劳动力的稳定性和人际关系;欧洲、中东及非洲的公司很少评测和使用人力资本数据。

从薪酬方案、绩效评测、劳动力多样性到招聘,各个地区采用的管理方式也各不相同。CHRO面临的挑战就是充分利用各地区的最佳实践,采用多样化的人力资本管理方法。

实现业务增长 与快速响应

业务增长、市场响应、人力资源，这是CEO议程中的三大问题。正如CEO在2004年IBM全球CEO研究中告诉我们的，他们面临的挑战是，人的问题极大地限制了企业的成长性及市场响应能力。

实现利润增长显然是企业必须要做的工作。CHRO清楚地知道他们CEO对企业增长的承诺。亚洲一位CHRO说：“如何实现增长始终是CEO最先考虑的问题。”CHRO还认识到CEO所面临的进退维谷的境地——如何平衡收益增长与成本限制。欧洲一位CHRO承认了这一观点，“从长远来看，您始终需要实现收益增长，但在日常业务中，您必须限制成本。”

对灵活性及市场响应的追求始终在继续。CHRO与CEO都渴望建立一个响应更加快速的组织。“从生产第一线到董事会”，一位CHRO说到，“实现响应性写入了每个人的工作议程中”。

这一问题同样影响着全球各地区的公共部门和私营企业。“目前的企业文化与未来的要求存在着一定差距，为实现公司战略，我们必须改进”，拉丁美洲一位CHRO评论。亚洲的一位CHRO对此深表赞同：“如果没有重大的企业文化改变，则难以实现企业目标。”“我们不够灵活、迅速或积极。”北美一位公共事业的CHRO说到：“根据目前劳动力的技能，我们难以响应市民对各类服务的需求。”

企业能够成功实现快速响应性与核心竞争力，主要取决于员工。在关心员工的个人及家庭的同时，企业还需要员工适应新的流程，学习新的技术技能，在市场变化和不确定时保持能动性，以及对工作持续不断的投入。

实际上，企业调动员工及人才的能力也非常有限。在我们调查及采访的数百位CHRO中，只有不到半数的企业确定他们已经做好充分准备，满足企业增长和市场响应的需要（见图1）。

“人”是竞争优势。正如北美的一位CHRO所说的：“公司所拥有的全部是我们的品牌和销

售产品的员工，提高员工的技能势在必行。”欧洲的一位CHRO评论：“最近企业战略及股东方面发生了巨大变化，新的商业模式已经产生……这需要员工具备新的技能、积极参与工作。”当前的企业领导和人力资源流程是否能够提供有积极性、有组织且致力于实现企业目标的高技能人员呢？

现在是CHRO制定新的人力资本计划的时候了，因为企业的成功取决于人力资本计划。此计划的成功需要一个整体方案。企业在人力资本上投资是值得的，这一点在人力资本管理活动与人力资本供应链中各个环节协调时最能得到体现。本研究报告将深入探讨基于一个主题五个重要发现。如果再结合我们的全球CEO研究，这些研究成果将为全球的领导团队提供重要的决策工具。

我们的研究表明，企业面临的市场成熟度会对人力资本管理有重大影响。本报告的第一部分将从一个颇有趣味但也令人担忧的调查结果开始。与成熟或衰退市场环境中的企业相比，新兴、成长型市场环境的企业更加注重人力资本管理，尽管人们通常认为创业型公司没有支持这一重点的恰当人力资源结构。可能你会想，“那又怎样？这些公司快速成长，因此有能力在人力资本上投资。”这句话听起来简单，但成熟和衰退市场环境中的企业应该注意到——这些不断成长的新兴公司或许是由于在人力资本上进行投资，才取得了成功。

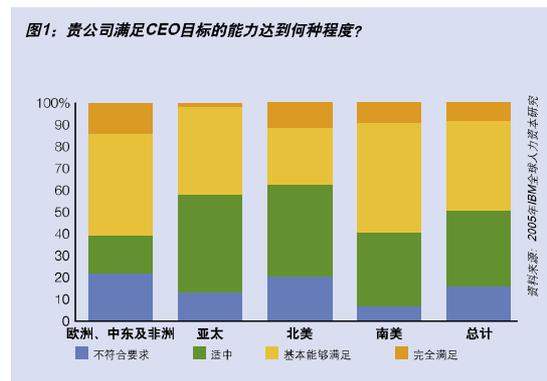
“根据目前劳动力的技能，我们难以响应市民对各类服务的需求。”

接下来的两部分阐明了人力资本的投资不必作为一种信条，即您希望并相信在未来某时，以某种方式，投资最终会获得回报。人力资本的恰当投资既可增加利润，还可减少人才流失。当然，这些投资需要认真的指导。我们的研究表明，企业在招聘、外包及管理发展方面制定的计划将影响整个企业的发展，特别是在企业力求提高灵活性、市场响应性时会产生意外的收获。

第四部分对矛盾进行了探究。尽管认识到人力资本的重要性，在企业面临业务增长和市场响应问题时，人是最大的限制因素，但没有几家公司保留负责改进和保持人力资本的高级管理人员，最终造成执行管理团队对人才的关注太少。

地区差异也会影响人力资本策略的制定和执行。本报告中的第五部分涉及了该主题。

在人力资本上投资、致力于保留有价值的员工，以及评测及保留负责该投资的人员，这样的企业具备了保持竞争优势的核心要素。



许多企业将工作机会外包到低收入国家。如果说，这些国家的企业竞争优势只依赖低廉但受过教育的劳动力供应，这种想法有些草率。我们的研究表明，低收入国家的企业正在充分利用低廉的劳动力成本、并通过灵活运用、持续投资来发展人力资本。在成熟的经济环境中的企业应特别注意到这一点。

作为人力资本的支持者和人才架构师，CHRO必须在以下方面做出实事求是的评估：企业运营所处的市场环境、当前招聘、发展及保留人才的方法、评测人力资源对企业的贡献的方法、全球各个地区的文化差异。现在，我们应将焦点关注于这些关键因素。

走向衰退： 市场成熟的威胁

CHRO能否实现业务增长及市场响应的目标，外部因素起到关键作用，而这些作用之前并未得到承认。

作为研究的一部分，我们请求企业描述他们运营的市场环境。50%以上的企业将他们面临的市场描述为“日渐成熟”或“逐渐衰退”（见图3）。也正是这些企业一直在谈论他们面临的人力资本管理的种种挑战。

这是一个循环。新兴和成长型市场环境中的企业加速发展；他们实施促进业务增长的战略，包括人力资源战略。然而，一旦市场确定并日趋成熟，整合便随之而来。人力资源变得更加制度化：人力资源的预算花在自己部门；重点转移到了人力资源流程本身。人力资源计划与企业及其商业战略之间似乎没有什么关联。

使企业实现业务增长并非易事，转变及调整战略和商业模式，以重获新生更是难上加难。这就是全球众多CHRO面临的挑战。

观点 1

市场成熟的威胁

首先，让我们考虑一下实际情况。

成熟市场环境中的企业的CHRO在响应市场需求变化时，缺乏人员安排的灵活性(见图4)。北美洲的一位CHRO抱怨到：“人们不知道如何响应市场变化”，因为“在发现市场情况转变的同时，他们仍在使用传统的计划、预算或执行方案”。

他们还反映，在人事安排上缺乏灵活性，招聘的措施也较少(见图5)。“产品和服务的生命周期越来越短”，北美的另一位CHRO评论说，“我们必须从长期承诺的企业文化转向员工‘每天证明自己的价值’的文化”。

在成熟市场环境中运营的企业缺乏许多关键的人才管理举措与实践。调查结果显示，这些企业缺乏管理人才发展计划（见第48页的研究发现），减少了正式员工审核，也没有将绩效和奖励联系起来。像员工满意度这样的问题被忽视，更没有进行定量评测（见图6）。缺勤现象日益严重，这可能是由于工作兴趣降低或员工投入减少而导致的（见第49页的研究发现）。由于缺少发展机会、员工士气低落，企业的核心人才开始流失（见第48页的研究发现）。

“人们不知道如何响应市场变化。在发现市场情况转变的同时，他们仍在使用传统的计划、预算或执行方案”

值得注意的是，企业所在的市场环境与维护日常工作所需的人力资源员工数之间存在着反比关系。那些处于成长市场环境中的企业在人力资源方面支出较少，却在人事专员较少的情况下，做了许多人力资本管理计划、保留人才等方面的工作。不过，这些公司给人事专员支付的薪水较高。

缺乏对员工的关注

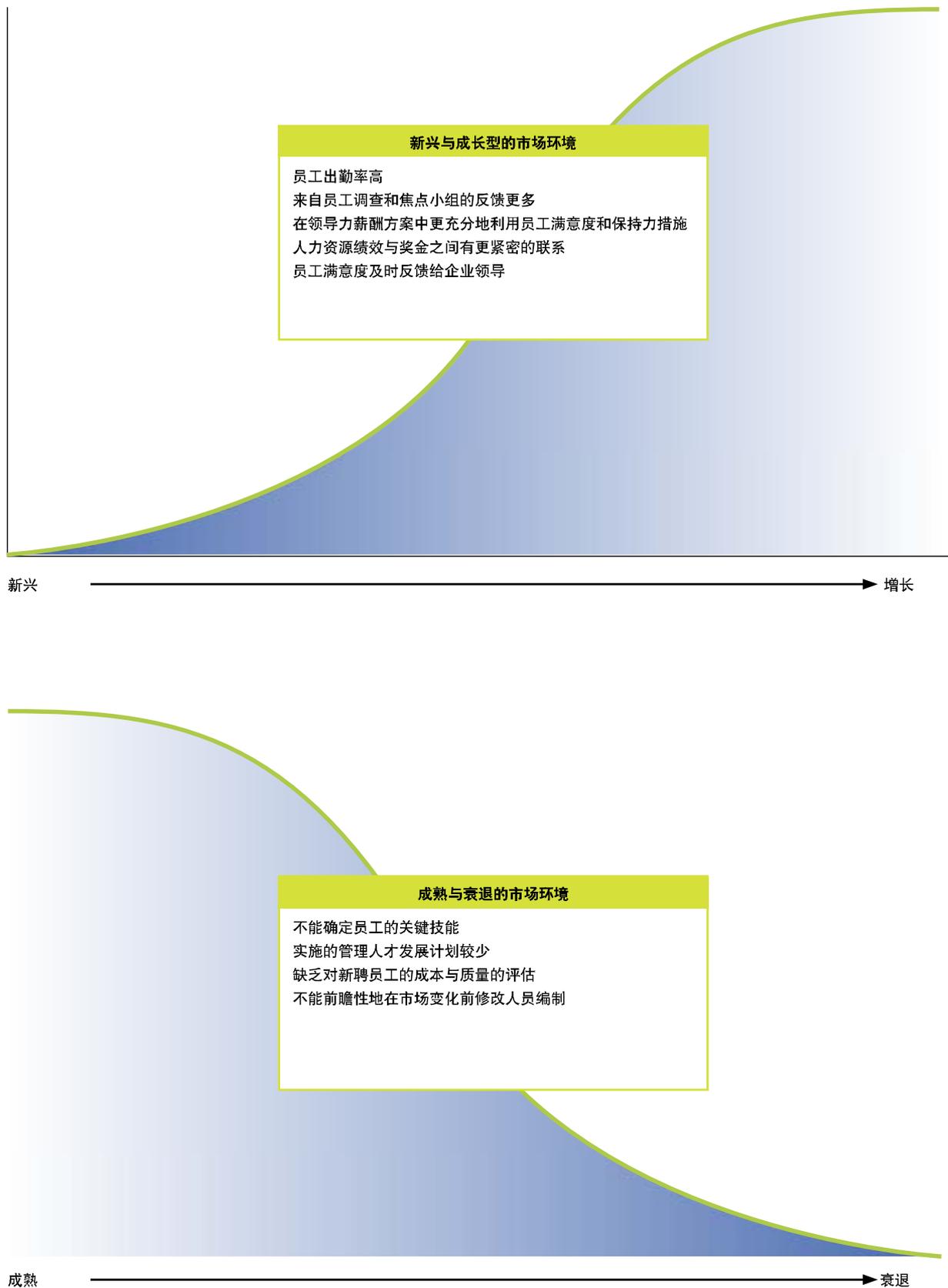
我们期望发现不同市场环境下的的人力资本管理方法间的差异——在更加成熟的市场中，企业应具有强大的机制以倾听员工的心声，以及评测人力资源职能部门的绩效。成熟公司已通过了“做完就行”为特点的创业阶段，它们应将重点放在如何高效完成工作这个方面。

成熟市场中的企业应重新重视岗位能力与知识管理。他们应以更好的执行为重点，并进行领导力发展和绩效管理。但研究发现，结果恰恰相反。

我们发现，成熟企业部署的人力资源活动及项目较少。此外，他们不断评估并认识到行为模式已经日益偏离企业战略。例如，这些企业关注于培训的流程，而不是确认培训内容是否恰当、培训项目是否为企业所需。

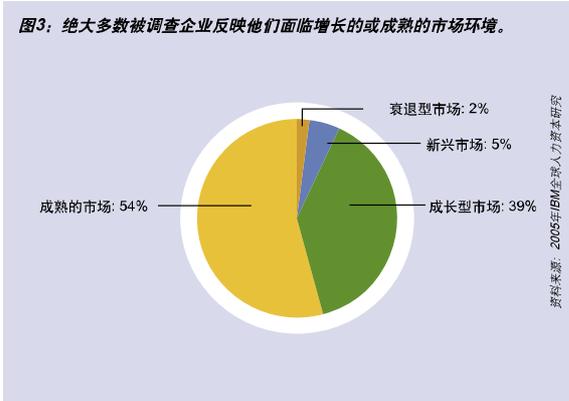
图 2

成熟、衰退市场环境中的企业在人力资本管理方面具有潜在的缺乏市场响应的危险



观点 1

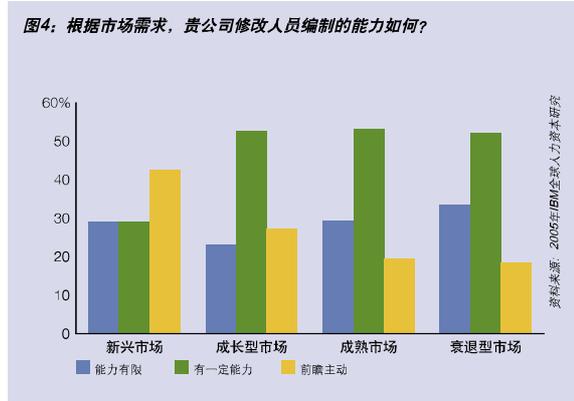
市场成熟的威胁



随着企业不断发展并逐渐成熟，它们会越来越不通，他们很少使用转包商和代理商，而更多使用自己的固定资源，可能由于他们认为已经拥有了必备的技能。

由于进行的员工调查、评测及研究较少，企业无法了解员工的态度以及他们的问题。“我们知道我们正在做什么”的信念会渗透整个企业，从而减少了关键的自我分析。在某些情况下，员工开始关心自己所拥有的权利，积极性开始下降。欧洲的一位CHRO说道：“公司中稳定的职位（根据意大利法律）可能是导致员工缺乏动力和主动性的因素之一。”

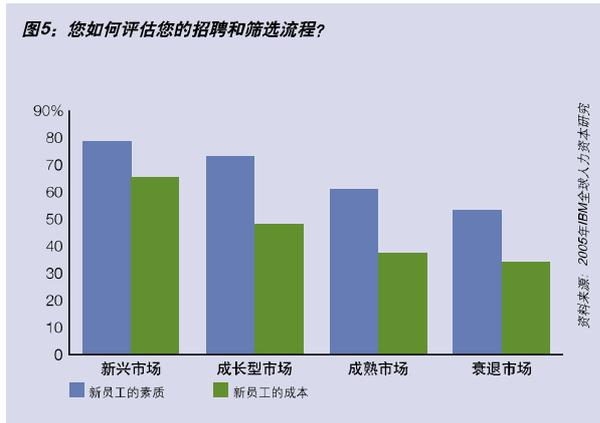
“大量成功的变革活动依赖于企业持续增长”



这些企业越来越难建立适应市场需求的技能。他们不能为员工提供有助于提高绩效的必要反馈。这些因素使企业无法响应市场或员工的需求，因此，难以获得实现业务增长的新活力。

我们的问题是，自我价值的实现这个预言在成熟市场环境中是否会起作用？企业是否能够通过自身改变来引导市场走向成熟？在周期循环正在进行时，是否可中断这一循环？正如亚洲的一位CHRO评论的：“大量成功的变革活动依赖于企业持续增长。”但企业是否能够在不关注人力资本投资的前提下保持增长？这可能恰恰说明了人力资本的投资是新兴及增长型市场的本质组成部分。

图5：您如何评估您的招聘和筛选流程？



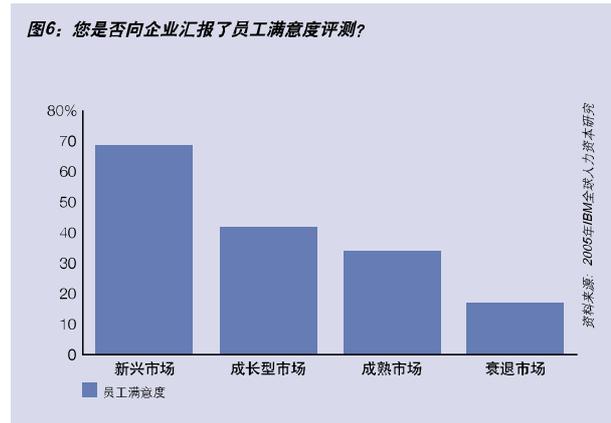
成熟的企业存在着更大的人员投资不足或投资方向错误的风险。由于对员工的关注减少，以限制协作、缺乏创新且抵制变革为特点的企业文化将更有可能出现。

企业转型

因此，对于CHRO而言，重要的是理解影响企业的大环境。了解环境背景可以帮助高级管理人员进行决策。事实上，业务增长的结束并不意味着人力资源战略的终止。不仅如此，这是推行新的人力资本管理方法的最佳时刻，以巩固企业的业务基础，应对变化的市场需求。

在成熟市场环境中保持以员工为重点是一种难得的优势。处在这种企业的CHRO应了解他所在职位的优势，并确保企业保持竞争优势。

图6：您是否向企业汇报了员工满意度评测？



许多企业将最终面临成熟的市场环境，并可能失去对员工的关注。此时，CHRO必须认真的考虑企业转型，重新关注并整合现有资源将会产生显著效果——将官僚主义的成本投入到企业的转型中。

没有什么理由去抱怨宿命，能够做的事情有很多。CHRO可以推行新的人力资本实践方法、可以改变工作和投资方向，可以培养新的技能——但这些变革来自于企业内部还是外部？

寻找人才：培养 与引进之间的平衡

为实现CEO的业务增长和提高市场响应的目标，必须增加劳动力的技能。CHRO也认识到了这一点；他们说，改进劳动力的技能和灵活性是他们的两个最高的商业目标。在合适的时间以恰当的成本为管理者提供匹配的人才是CHRO的主要目标。

但是该如何进行？目前，全球范围掀起了人才争夺大战，CHRO应从内部培养人才，还是从外部引进人才？CHRO如何更有效地提高企业人才技能？此战略会对经济收益产生什么影响？

观点 2

培养与引进之间的平衡

培养人才可产生巨大收益。我们的研究表明，在人才管理发展与利润率之间有重要的相关性：即参与管理人才发展计划的中层管理者比例较高且员工比例适当的那些企业，单位人工产出（FTE）所创造的利润更高。（见图7）。在人才发展管理项目中投入了全部或几乎全部管理者的企业，将获得高水平的工作效率和收益。

但在普通员工层面上，我们的研究表明存在过度投资的风险，企业在中层主管层面投入多一点比较划算。21%至40%的员工参与人才发展计划的企业，与超过40%的员工参与该计划的企业相比，后者达到的单位人工产出（FTE）产出的利润较少（见第53页的研究发现）。

在此类人才发展计划中，80%以上中层管理者参与的企业所实现的利润率，是不足60%的管理者参与的那些企业的三倍。尽管有证据显示，集中发展中层管理者以及一定程度的培养普通员工会对“单位人工产出的利润”产生积极影响（见第53页的研究发现），但有一半的CHRO反映他们没有开展此类计划（见图8）。

为高级管理层提供更长时间的培训、以及提供在线学习的企业，他们“单位人工产出的利润”也较高（见图7）。

但是，在管理人才发展计划上进行投资的企业，所面临的员工自愿离职的风险也较高（见第53页的研究结果）。

从另一方面讲，引进人才是更直接的解决方案，这是众多企业依赖的方法。亚洲从事电子行业的一位CHRO承认：“企业最高领导层中50%是从外部聘任，他们来担任关键领导职务，或进入我们技能较欠缺的部门。”

CHRO还认识到，如果实施不当，引进人才策略具有巨大风险。正如北美一位媒体CHRO所说的：“我们一直在花费大量资金买进人才，但收效甚微。”

我们的研究表明，人才引进方案的潜在缺陷比众多CHRO想象的更大。雇佣“空降兵”的企业对引进的人才带来的领导力并不满意（见图9）。我们发现，更多依赖灵活寻源方法且外聘中级管理者比例较大的企业，面临的自愿离职和缺勤的现象更为严重（见图10）。

“企业最高领导层中50%是从外部聘任，他们来担任关键领导职务，或进入我们技能较欠缺的部门。”

图7: 培养人才 - 主要调查发现

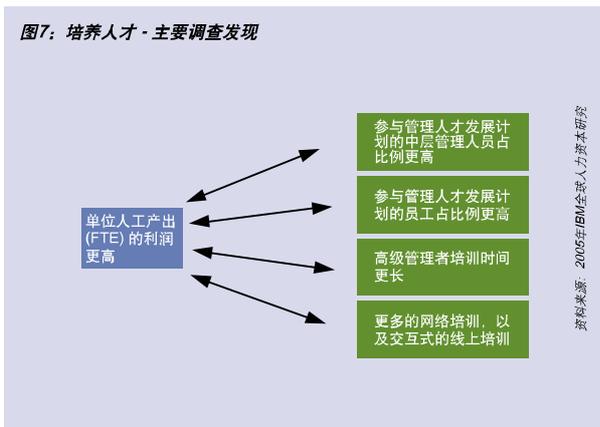


图8: 贵公司是否拥有管理/领导能力发展计划?

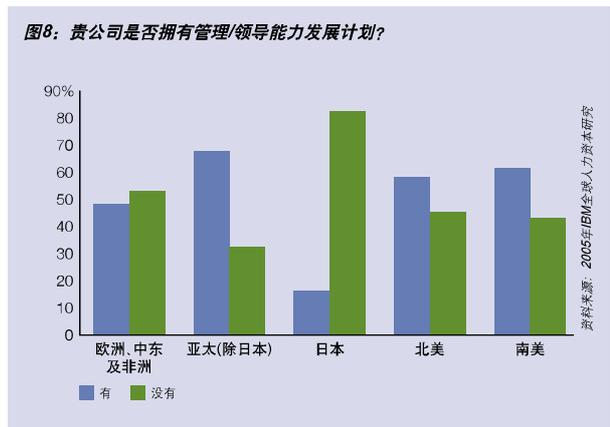


图9: 贵公司对引进人才的能力满意程度如何?

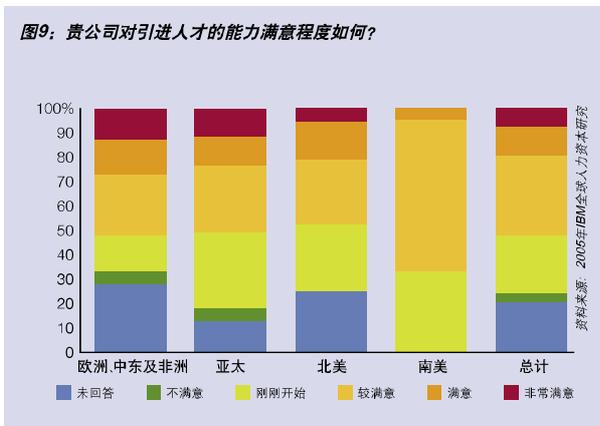
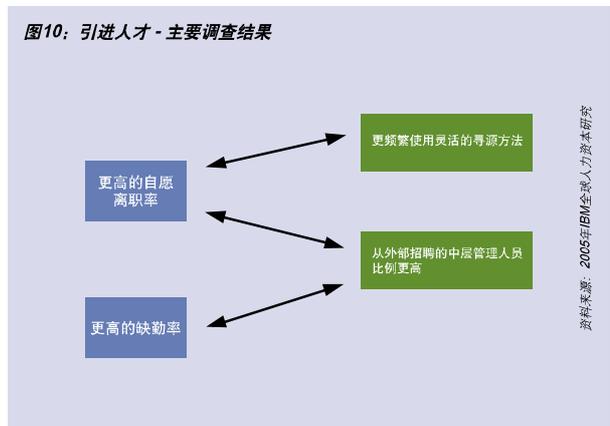


图10: 引进人才 - 主要调查结果



观点 2

培养与引进之间的平衡

长期影响

“培养人才”与“引进人才”对CHRO而言是非常重要的问题。

“培养人才”与“引进人才”可能会带来中期和长期的影响，为实施有效的人力资源策略，CHRO需要理解并管理这个问题。

当企业更加依赖引进人才时，员工可能担心被临时或外部的员工所取代。其结果是：他们认为在企业中已没有发展机会，便去别处寻求发展。因此，企业在寻求外部解决方案的过程中会忽视内部人才，从而最终造成一定损失。

那么答案就是内部培养人才吗？在人才管理培养计划方面投资、对高级管理人员进行更长时间的培训，企业可以获得大量收益，因此，企业需要大量人力资本的投资，以保留人才。然而，对人才发展进行投资的企业，如果员工认为公司内部不再具有挑战性的职位时，企业将面临内部人才流失到竞争对手那里的风险。这时，这些企业仍有机会保留培养好的人才，他们可利用空缺职位来为员工提供发展机会。

致力于内部培养人才的企业必须认识到这种投资非常大，面临的人才自愿离职的风险也会更高。人才培养不应作为通用方法，而应该是有选择的。注重人才培养的CHRO必须将人力资本的投资与绩效目标紧密联系起来。

绩效最重要

保留人才的方式多种多样，不仅仅是满足企业的特定要求。市场环境与地区差异也是关键影响因素。

以下是CHRO必须传达给高级管理人员的重要信息：无论我们内部培养人才还是外部引进人才，能够做出绩效贡献的人才才是最重要的。

培养与买进人才的平衡成为实现企业灵活性的核心问题。公司不断努力的调整劳动力，以满足日新月异的市场需求。CHRO必须自问，是什么将最终帮助企业实现绩效目标？在这种多变的环境下，他们如何确定谁是公司战略的核心，应对哪些员工进行投资？何时需要引进哪些技能？特别是在制度与文化影响很大的欧洲和日本，这些问题格外重要。CHRO必须清楚了解哪些技能需要购买、拥有、外包或培养，他们面临的挑战是，围绕未来企业对技能与人员需求，发展的可见性与洞察力。

“我们一直在花费大量资金引进人才，但收效甚微”

尽管 CHRO 惯于调整寻源策略，但只有在寻源策略与CEO的商业洞察力及未来劳动力市场的预测性模型结合起来时，企业灵活性才会真正实现。因此，达到企业的绩效需要CHRO、运营、战略规划与IT部门间的通力合作。

培养人才还是引进人才？这个问题没有简单的解决方案。这本身不是相互排斥的问题，关键在于平衡——是灵活性与长期发展之间、人力投资与投资成本之间、拥有资源与外包之间的平衡。

人力资本上的投资可增加运营利润、减少人才损失。但这种投资必须有明确的针对性。投资对象应该是那些提供最高投资回报的绩效优异的员工。CHRO在这一点上必须严格要求，这样才能达到企业当前及潜在的绩效目标。

即便找到了合适的人才，挑战依然存在。真正的考验在于如何发展与保留人才。正如亚洲一位CHRO所说：“尽管我们能够吸纳人才，但如何保留人才仍是一个挑战。”现在您已获得人才，必须要考虑如何留住他们。

疯狂采购的北美地区

本研究报告的其它部分中已探讨了地区差异（见“观点 5”），但在此也提及一下“引进或培养人才策略”中一个非常重要的因素。

北美地区的企业似乎已将“引进人才”的方法铭记于心，并采用了相应的人力资本管理方法来支持具有高度移动性的“自由”劳动力。

我们的研究还表明，在北美地区以降低成本为首要目标的企业所占比例最大，而采用绩效管理薪酬方案的企业所占比例也是最大的。

北美地区的企业基本没有采用学习型战略，最不可能拥有员工接班人计划。他们不重视人才发展与保留，这可以从他们对人才发展竞争优势的质疑态度看出。北美公司的员工自愿离职率最高——是日本等同离职率的四倍。

如果成功的关键在于实现内部培养与外部引进人才之间的恰当平衡，有人可能会问，北美公司的这种直言不讳的“引进人才”的偏好将如何影响企业未来的绩效呢？

保持优势： 在瞬息万变的环境中 保留核心人才

为实现CEO的业务增长和提高市场响应的目标，劳动力具备恰当的技能必不可少。因此，管理和保留人才同样重要。北美一位 CHRO 承认：“我们的技能非常欠缺，由于企业实力不够强，人才流失的风险非常大。关键的问题是，我们能否在劳动力市场紧缩前提高员工的忠诚度？”

尽管如此，成功的人才保留策略可带来更大的获益。我们的研究表明，高性能企业与特定的人才保留方法之间存在着明显的联系，而大多数企业尚未部署这些战略。

人力资本管理方法将会对企业产生什么影响？对此没有“一刀切”的解决方案，且这些解决方案并不局限于传统的人力资源工作议程。

观点 3

保留核心人才

许多企业将保留核心人才看作获得竞争优势的关键。欧洲一位消费产品公司的CHRO说：“我们的重中之重是培养最具潜力员工的技能、激发他们的动力，并使他们为公司的成功做出贡献。”在此次研究中，超过 50%的CHRO认为，他们的企业在保留人才以防止流向竞争对手方面“做得很好”或“达到目标”（见图 11）。作为保留人才的重要方面，企业在大量的工作/生活项目上投资，使员工能够在工作与家庭间实现平衡；几乎三分之二的企业采用灵活的工作时间（尤其是欧洲公司、大型企业及公共部门），不到50%的企业对着装规范没有严格要求（见图 12）。30%的企业实施了第三个最常见的策略——关心儿童。

实际上，这些策略可减少管理人才流失。如果企业能够主动体恤员工家庭、提供定期业绩审核、采取内部员工选拔中等管理职位等措施，员工的流失率将大大降低（见图13和图14）。

在人力资本管理方法上投资的企业可产生经济收益。如，那些允许远程工作，或减少差旅时间的企业，单位人工产出（FTE）所创造的利润更高（见图 14）。问题是，只有24%的企业提供远程工作的选择，且仅有7%的企业缩短了差旅时间。

了解员工

企业可能渴望保留并发展人才，但反复的裁员、增加的工作量已严重影响了员工对公司的忠诚度。为了保留人才，企业必须与员工的需求及优先级保持一致。正如欧洲的一位高级管理人员所说的：“我们的员工生产效率更高，因为他们认为企业关注员工的整个生活，并帮助他们轻松平衡所有冲突需求。”但并非所有企业都能做到与员工的需求一致，有些企业承认对他们的员工“知之甚少”。

图11：与竞争对手相比，您如何评价保留人才的能力？

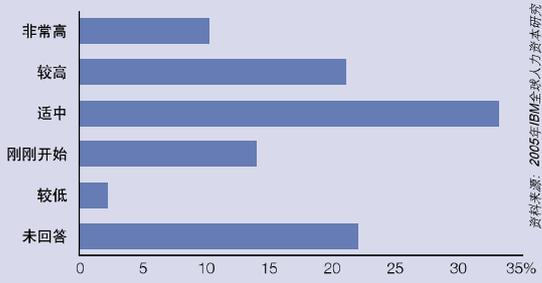


图12：贵公司提供了哪些平衡生活的计划？

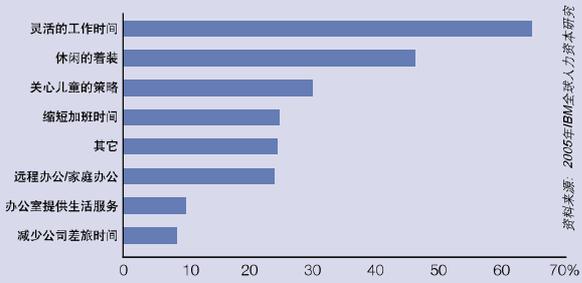
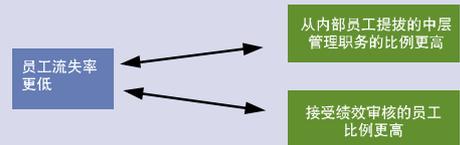


图13：员工流失与选择的人力资本管理方法之间的关系



观点 3 保留核心人才

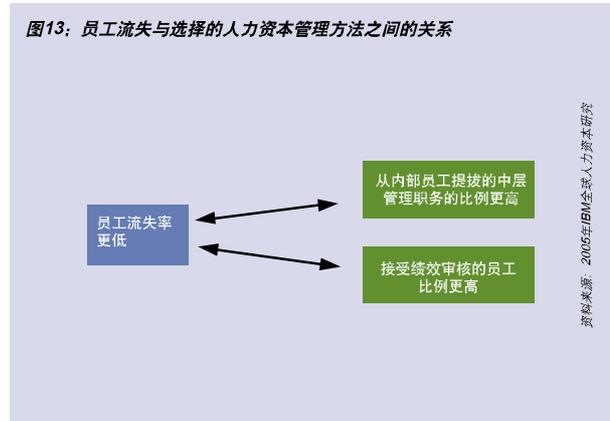
对劳动力更充分的了解将有助于制定目标明确的、有效的策略。例如，大多数CHRO的目标是能够管理员工流失，制定反映企业各个级别员工流失率的计划，其关键是能够洞察市场情况、适当调整计划，确定对企业至关重要且可能出现意外流失的人才群体，以便必要时采取措施。这项技能需要充分了解员工动机及每个细分群体的推动因素。

在人力资本管理方法上投资确实可产生经济收益、保留人才并降低员工的流失率。但目前，它们并没有被广泛、有效地应用。

为获得最全面的优势并管理人才平衡，CHRO必须拥有符合员工需求和商业目标的员工保留策略。

该策略可以从各种评测与活动中获得。这些评测是面向企业的项目，而不是纯粹的或传统的人力资源项目。工作/生活策略、绩效审核、成长与创建内部工作机会……如果实施并良好执行这些策略，它们将对企业效益产生积极影响。

图13: 员工流失与选择的人力资本管理方法之间的关系



作为首席人才架构师的 CHRO

人才能够鉴别。适当的策略和流程可以提高员工效率，提升员工的忠诚度。

确定并部署最优化的策略应坚定不移地交由CHRO负责，以提高员工的忠诚度、满意度和保持力。我们的研究强有力地证明，积极的主动性的方法在提高劳动力效率和企业利润率方面具备优势。

“我们的重中之重是培养最具潜力员工的技能、激发他们的动力，并使他们为公司的成功做出贡献”

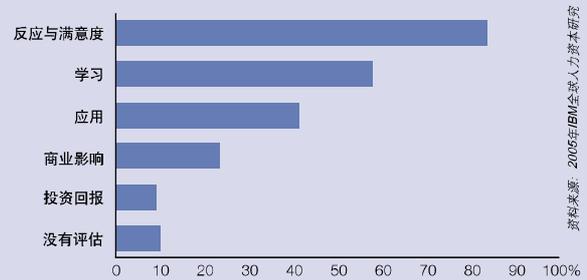
证据何在？CEO需要的投资回报在哪里？答案在“评估”中。

企业内部提供灵活的工作/生活平衡机会，既能审核员工绩效，又能保留人才、提高运营利润。取得上述成效的企业需要评估及证明他们使用的方法、并寻求新的方式来不断改进，以保持这一发展势头。

作为首席人才架构师，CHRO应担此重任。CHRO 必须是企业的一部分，而不是游离在企业之外。调查结果所显示，由CHRO领导的策略和流程对企业具有重大影响，这意味着企业需要实施清晰的“投资回报”和评估技术。正如我们所看到的，大部分企业尚未制定此类策略。

培训评估

图15：贵公司采用哪些方法评估培训效果？



培训是将投资与单位人工产出的利润联系在一起的重要方面。支持员工将更多时间投入学习的企业，其单位人工产出的利润更高。从一般职员直至高级管理人员，提供了更长学习时间的这些企业还更有可能评测它们培训工作的商业影响。然而，大多数公司仍只评估培训对个人的影响，而没有对其商业影响及投资回报进行评估（见图15）。其中，使用线上培训的企业，其单位人工产出的利润更高。

培训不仅对利润率产生积极影响，还可视为持续控制成本的方式。拉丁美洲一位 CHRO说：“如果有效执行，培训可使我们的成本结构减少八个百分点。”

评估人才： 企业的欠缺之处

CEO认为，人是实现企业增长与市场响应的真正限制因素。CHRO赞同这一观点。人员的议程是非常重要的，但从大多数企业缺乏人力资本评测的情况看，很难看出评测的重要性。这为CHRO提供了线索。

企业并没有全面考虑人力资源计划，因此，他们无法准确确定哪些项目需要评测以及执行的优先级。

观点 4

企业的欠缺之处

不到一半的 CHRO 通过商业影响评估人力资本项目的有效性，仅25%左右的CHRO对投资回报进行了评测（见图 16）。75%以上的 CHRO基于员工满意度对有效性进行了评测。因此，北美一位CHRO总结说：“我们需要数据，而不是奇闻轶事。”

只有少数公司已将人力资本评测纳入到领导奖金中。评测时，影响领导团队薪酬方案的主要因素是关键人才的发展、员工满意度以及关键人才的流失与保留（参见第58页的研究结果）三项。然而，即使是最重要的因素——关键人才的发展，也只有 1/3 的企业将它与领导奖金联系在一起。

参与调查的近2/3的企业反映，人力资源员工的奖金与整体人力资源绩效没有联系（见图 17）。公共及流通部门也是这种情况。人力资源职能本身有一些缺点需要克服。

部分调研结果是肯定的。人力资源部门使用一些普遍的基于人员的指标进行评估和汇报，特别是对职工总数、培训及员工流失率的汇报（见图 18）。2/3的企业通过考察新员工的质量来评估他们招聘和筛选人才的有效性（见图 19）。但如果新引进的人才为最高优先级，企业则期望进行更多评估，应用更广泛的绩效评测方法，如职位的接受率和新员工保留程度。只有在更大规模的企业中，这些标准才能发挥更大作用。

如果我们不能管理企业各个级别的每一位员工，在技术及组织上的投资将毫无作用”

图16: 您如何评估人力资本项目及活动的有效性?

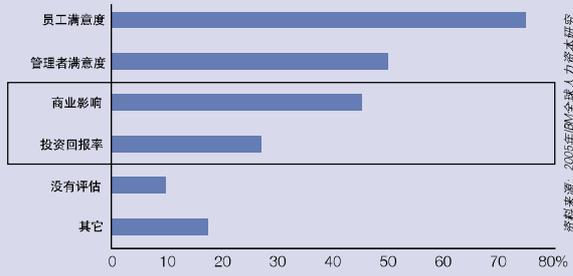


图17: 人力资源绩效是否与人力资源员工的奖金有联系? (根据客户满意度调查来评估)

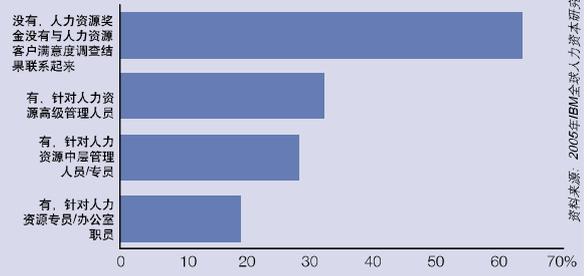


图18: 人力资源部门向企业汇报哪些指标?

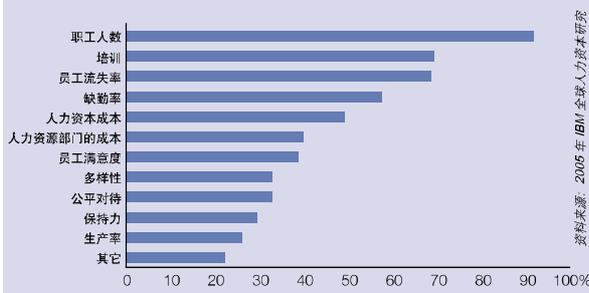
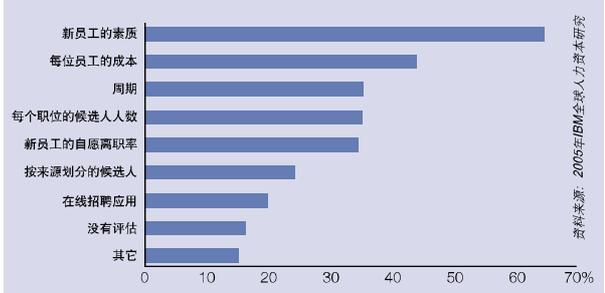


图19: 您如何评估招聘与选择流程的有效性?



观点 4

企业的欠缺之处

与众不同

如果评估的项目都能够完成，则缺乏人力资本绩效评测是相当令人担忧的。

企业—尤其是CHRO—难以在人员投资与应对商业挑战两方面保持平衡。CHRO在实施矫正性措施方面的能力有很大差距，因为通常他们不知道问题的原因所在。真正的危险是，缺乏人力资本绩效评测最终导致领导团队不能对人才引起足够的关注。

“人这一因素极为重要”，这个明确的信念与企业实际管理及评估的方法之间存在着差距，尤其在与其它业务指标比较时更为明显。

很明显，CHRO 需要更严格、更有重点地对人力资源计划进行评估——“它们是否与众不同？”而不是通常所问的“您是否喜欢我们的计划？”

CHRO不应该回避这个挑战，因为我们的研究和市场研究表明，人力资本指标与企业绩效之间有很紧密的关联。

CHRO的任务是确保人力资本管理对商业结果产生切实的、显著的影响，并确保企业的执行领导层更多地关注人力资本管理与企业绩效间的联系。

“获得‘各种成本’以及流失率的指标非常容易，我所要的是准确评估员工的敬业度与态度、期望变革的能力、获得新技能的意愿以及同事间的信任度”

建立商业案例

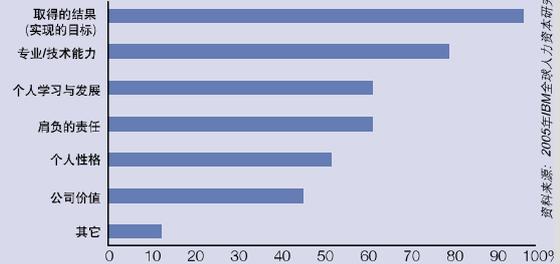
本研究为 CHRO 提供了人力资本投资的宝贵商业案例，对于众多 CHRO 而言，他们确实需要商业案例。尽管人力资本非常重要，但没有几家公司保留负责改进和保持人力资本的高级管理者。

许多企业仍将人这一因素视为业务成本，尽管有明显的证据与之相悖。如果说，这些国家的企业竞争优势只依赖低廉劳动力供应，这种想法有些草率。我们的研究表明，低收入国家的企业正在充分利用低廉的劳动力成本、并通过灵活运用、持续投资来发展人力资本。是否应该同时考虑成本和灵活性的评估？

正如我们看到的，CHRO 需要根据企业运营的地区环境调整相应的人力资本战略，其区别不仅仅在于劳动力成本的差异。

令人难以忍受的对绩效管理的轻视

图20：在员工绩效评估中将考量哪些方面？



当企业开始评测职员的工作业绩时，绩效管理与评测方法无法满足要求。这不是仅有的方面——评估的挑战似乎是企业普遍的痛点。

有时缺乏明确的指导，评估的结果准确度低，投入的工作少。正如欧洲一位CHRO所说的：“如果我们不能管理企业各个级别的每一位员工，在技术及组织上的投资将毫无作用。”

很容易评测的项目并非是最相关的。如北美的一位CHRO所说的：“获得‘各种成本’以及流失率的指标非常容易，我所要的是准确评估员工的敬业度与态度、期望变革的能力、获得新技能的意愿以及同事间的信任度。”

总的来说，实施推动预期行为模式以及真正影响公司结果的绩效管理系统似乎很难。我们的研究表明，在员工绩效评估过程中，企业对“已取得的结果”和“专业/技术能力”的审核远远超过了其它任何因素（见图20）。尽管企业对员工逐一审核了“取得的业绩”，而这些个人业绩与企业的利润或收益增长之间似乎没有关联。

地区观点：千差万别

地区因素非常重要。这不仅仅是CHRO们必须了解并与他们的管理层同事及时沟通的市场环境或者人力资源管理方法之类的因素——尽管这些因素也十分重要。文化差异、不同程度的市场成熟度以及不同的企业风格，都会导致各式各样重大问题上出现差异。

在研究中，我们发现地区因素的影响范围涵盖了报酬、绩效评估、人才管理发展、员工多样性和招聘方法。如何识别并理解这些差异，可以深刻影响跨国公司的运营效率。

跨国公司的CHRO们面临的关键挑战是，如何将全球文化和地区文化差异融合在一起？对于日本、欧洲、中东和非洲、北美洲企业的CHRO而言，他们的挑战在于如何与亚洲公司竞争，这些亚洲公司在廉价劳动力、人力资本投资以及日益增长的全球市场上人力资源运用的灵活性方面具有优势。

观点 5

地区差异：这些研究结果应用于全球各个企业，也可从地区的角度来解释。在本节中，我们将研究成果与客户经验结合起来、探讨一些特定的地区挑战以及企业面临的解决方案。



观点 5

地区差异：这些研究结果应用于全球各个企业，也可从地区的角度来解释。在本节中，我们将研究成果与客户经验结合起来，探讨一些特定的地区挑战以及企业面临的解决方案。



观点 5

地区差异：北美洲



北美企业的下列指标最高：

- 自愿离职率，特别是普通员工级别
- 使用员工和管理人员自助式服务的人数
- 总体年龄。

北美企业最可能：

- 向业务单位报告员工多样性评估结果
- 侧重于个人学习和发展
- 高级管理有接班人计划，但中层管理人员和普通工作人员没有
- 在高级管理阶层薪酬方案中加入“多样性”的内容。

“实用主义”是北美企业特点的最准确概括。然而，没有远见的实用主义最终将付出高昂的代价。三分之二的调查者认为降低成本是他们的目标，而全球其它地区则认为提高盈利能力和客户响应性是最重要的内容。

在研究北美洲的关键调研结果时，很容易得出如下结论：北美的企业主要侧重短期成本降低和投资回报率，部分原因可能由于美国公司负担的健康保险和退休金成本在不断上升。尽管欧洲、中东和非洲、日本以及中国都面临着类似的人口老龄化挑战，但是美国的企业承担了相对更高的负担。

美国员工中年龄偏大的员工比率更高，可能是由于缺乏充分的国家医疗和退休金福利造成的，在欧洲这方面的福利较高，所以欧洲的工人更早地退休。北美企业将员工视作需要降低的成本，而不是需要投资的资产。

我们发现，北美企业很少投资于制定学习战略、人员更新、寻找人力资源评估和高级管理层薪酬方案间的联系。各个企业关注于人力资源流程的成本，如招聘成本，却忽略了聘用员工质量等结果。企业强调员工在规模和技巧方面的灵活性，将休闲装和远程办公方式作为人才的保留机制，也许是因为这些措施的成本低廉，可以减少办公空间和设备。

北美企业最可能：

*使用投资回报率指标来验证人力资源方案
休闲装和远程办公，以平衡工作与生活
将降低成本视作公司最重要的目标之一
使用焦点小组和大型会议来收集员工的反馈
高度强调人力资源方案中的投资回报评测
中层管理人员和普通工作人员的可移动性更高
关注招聘流程而不是结果。*

北美企业很少会：

*将关键人才的发展和培训目标纳入领导团队薪酬
方案中
拥有学习型战略*

在北美企业中，中层管理和普通员工通常没有绩效反馈和广泛的接班人计划；公司只关注少数几个高级领导的接班人计划。经理和普通员工自助式服务作为一个重要的人力资源服务渠道，以便降低人力资源部门的成本。

尽管降低成本在短期内可以增加利润，但是，它们并不能帮助企业实现增长。如果希望做到这一点，就必须进行投资，对核心运营人员和中层经理进行培训并提升技能。

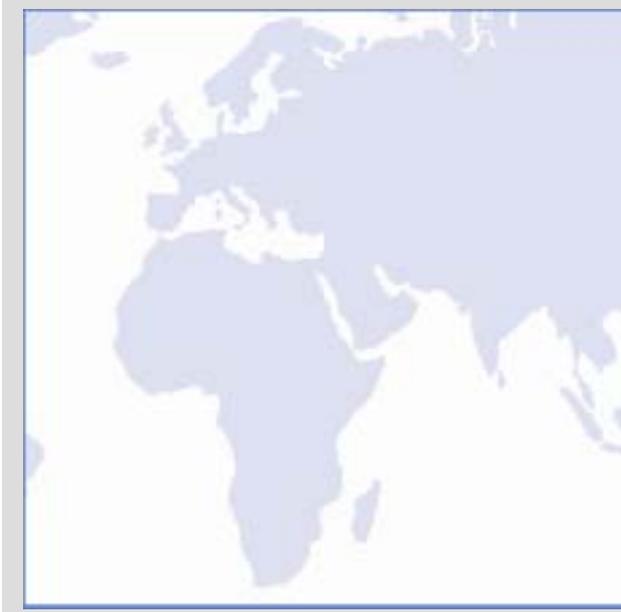
北美的企业几乎很少进行这些投资。这很令人担忧，如果北美不培养工程师、科学家或者系统专家，企业如何诞生出领导人和专家，在全球经济中保持支配地位呢？他们将如何与世界其它地方人工成本更低、员工配给更灵活、人力资本投资更高的企业竞争？

答案可能是北美公司应该将侧重点放在投资回报率和经理自助式服务技术上。今天，北美的公司在将人力资源项目与经济效益挂钩这一能力上更为先进。目前，投资回报率常常通过成本的降低来衡量，它同样也可以轻松应用于生产效率 and 盈利能力的提高方面。

因此，北美在与企业增长相关的人才发展计划领域仍有希望领先世界。通过制定有效的人力资源计划和策略，再将这些策略和计划与业务增长、生产效率、产品质量、服务和创新的平衡发展进行关联，就可以达到这一点。它需要将人力资源管理与行业运营、有效的学习策略更好地整合在一起。我们的研究显示，全球各地的公司已经发现，绩效评测、人力资源开发、员工规划和更高的盈利能力之间有明确的关联。这需要更好地设计、实施人力资源服务，同时，持续的学习、利用先进技术加强沟通、协作平台和知识管理工具也是必不可少的。

观点 5

地区差异：欧洲、中东及非洲



欧洲、中东及非洲企业有最强的：

意识来提供正式的与非正式的学习目标与体验，以满足特定工作的需要。

欧洲、中东及非洲企业最可能：

*拥有一致的学习战略
使用个人安排与固定薪金规模。*

欧洲、中东及非洲企业更可能：

报告缺席现象

欧洲、中东及非洲企业比设想的更接近日本企业。在某些方面，欧洲、中东及非洲企业与日本企业极其类似。欧洲、中东及非洲的公司：

- 获得灵活的工作人员这一能力最有限
- 最不可能考虑高级管理人员薪酬方案中的多样性
- 使用有限的或根本没有工具来规划与部署人力资源
- 不太可能将个人特征作为绩效考核流程的一部分
- 员工的年龄结构十分类似。

上述每个地区都有“实习生”计划吗？雇用年轻的员工、培训并让他们拥有“终身雇用”合同这一做法，可视为这些地区共同的特征。在公司内部推动增长计划时，这也许不是最佳的策略。

尽管各个国家和地区各不相同，但是，他们都面临着共同的挑战。超过60%的欧洲、中东及非洲的CHRO说，他们的市场已经“面临成熟或者正在萎缩”。本报告前面已经讨论过，我们看到的市场的趋势是，人力资源部门仅侧重于“人力资源的活动”，而不是确保这些活动为企业的人力资本增值。

欧洲、中东及非洲企业的CHRO必须将侧重点从“管理职能部门”转移到动态的人员管理上。消费产品行业中的一位CHRO指出：“我们的关键侧重点是提高优秀员工的技能、维持他们的工作积极性，并为了企业的成功委以重任”。为了实现这个转移，欧洲、中东及非洲企业的CHRO需要审核他们的外包、员工规划和人才管理策略。

欧洲、中东及非洲企业较不可能：

拥有员工或者管理人员自助式服务

向公司报告人力资源的成本

使用代理机构外包员工

为特定的工种需要设定正式或非正式的学习目标及提供经验参考

评估个人特征

评估招聘和选择人才的标准。

在人才寻源方面有一些好消息。与其它地区相比，欧洲、中东及非洲企业的兼职员工百分比最高，合同工的百分比也非常高。在目前的欧洲政策范围内，制定合适的策略来建立灵活的劳动力组合是极其必要的。

在随后的25年中，50-64岁年龄段的员工数量将增加25%，而20-29岁年龄段的员工数量将减少20%。^{*} 日本也将出现非常类似的年龄结构变化。就像一位公共部门的CHRO指出的：“这种金字塔式的年龄结构给我们带来了挑战；一代人即将退休……随之而来的是失去关键技能的风险。”

随着年老员工退休，刚加入劳动大军的年轻一代的需求不断变化、某些技能和总体竞争力严重不足——只提几点——欧洲、中东及非洲企业的CHRO不得不将侧重点放在员工和人才管理上。他们必须预先了解所需的技巧和能力、多少员工具备何种技能、这些技能的获取策略有哪些？要解决这个问题，CHRO必须实施再培训计划、采用灵活的工作方式、挽留年长员工等策略。CHRO必须能够以更加动态、灵活的方式来预测、规划和管理员工。

一旦员工规划策略安排完毕，下一个要处理的问题就是人才管理。“如何在公司内部发掘出合适的人才？”是个关键问题。只有不到50%的欧洲、中东及非洲企业表示，他们已经制定了公司高级管理层和管理人员发展训练计划，因此，在这方面还有发展的空间。

好消息是调查中至少50%的欧洲、中东及非洲企业确实为高级管理层制定了接班人计划，但是，只有大约30%的人为中层管理人员制定了接班人计划。在这两个管理阶层上，欧洲、中东及非洲企业和日本公司的正式接班人计划所占的百分比都是最低的。制定良好的策略，以便发掘和留住合适的人才，为公司未来的管理层做准备，对于实现总体的动态人员管理计划是必不可少的。

日本和欧洲、中东及非洲的情况是否有所不同？我们的研究显示，共同点比我们最初设想的多。比如，日本的挑战是“如何应对”。即如何创建动态的、具备响应性的人员管理计划，来促进公司业务增长？

^{*} 资料来源：Fritz Von Nordheim，“支持成员国留住、加强和重新集成年长员工就业的 EU 政策”，该文载于 Buck、Hartmut 和 Bernd Dworschak 的“欧洲的人口老化与工作问题”（斯图加特 2003 年）

观点 5

地区差异：日本



日本企业的下列指标最高：

- 对新招聘人员进行能力评估*
- 招聘的总时间*
- 单位人工产出 (FTE) 所创造的利润。*

但是，下列指标最低：

- 中层经理的自愿的和非自愿跳槽*
- 高级和中级管理人员的工作接受比率*
- 应用管理/领导发展计划*
- 基于绩效的工资支付制度*
- 所有工作人员的学习天数。*

日本是世界经济大国之一，它的影响无处不在，日本企业非常强调员工管理。全球正在密切关注日本的经济和公司体制改革，这是因为该国的措施将影响到地区增长、长期增长曲线(不是一个持续向上的趋势)以及国际竞争参与者的传统角色。

日本的挑战在于“如何应对”。如何让员工成为潜在的杠杆来解决响应性的问题？如何充分利用人力资本来促进业务增长？

在研究中，我们发现日本的员工管理有三大不同点。日本公司传统上都极其强调员工的稳定性和私人关系。研究证实了这一点，并洞察到日本企业CHRO面临的、非常特定的挑战。

在所有的企业中，日本企业自愿和非自愿的离职率最低。在普通员工的增减上，它的灵活性也最低——70%的日本CHRO说，他们的“变更能力十分有限”。日本的管理人员不愿意更换为另一种组织模式：高级和中级管理人员接受其它工作的比率很低。日本企业最不可能评估招聘周期，尽管员工招聘流程的时间远远超过其它任何地区。

另一个重要特点就是，人们极大程度的依赖于私人关系来获得职位提升和知识共享。日本公司的高级和中级管理层最不可能设计接班人计划。在采用正式的管理/管理阶层发展计划方面，他们的比例是最小的。而且，他们最不可能拥有各种规划、配置人力资源以及寻找专业人才的工具。

日本企业最不大可能：

灵活地变更职员级别

评估招聘周期时间

在高级和中级管理层上安排接班人计划

拥有各种规划和配置人力资源的工具

使用工具帮助寻找专业人才

让管理层关注人力资源规划的结果

将人力资源绩效与人力资源职员报酬紧密联系起来

来

着重评估成功的人力资源计划的各个方面。

日本的企业在制定和保持学习战略方面排名最低。结果，缺乏评估和职位晋升决策的透明性降低了员工对于企业的信任感。此外，因为职业道路规划缺乏透明性，所以，职员不了解什么样的竞争力才能获得晋级。从西方意义上讲，绩效、责任和表彰之间没有十分明显的联系。如果按照正式的西方评测标准衡量，日本企业管理层最不可能关注人力资源的规划结果。日本的CHRO最不可能将人力资源绩效与人力资源职员报酬联系在一起。而且，他们很少依据绩效付酬，没有正式的个人培训与发评估。

很显然，日本企业文化极其强调员工的稳定性——这是日本系统的核心。为了重新获得可持续增长，我们认为，日本公司必须加强人员管理制度——或者说进行工作作风改革。必须全面评估和使用各种新的协作方法，重新考虑工作环境、商业惯例和流程的变化。

使用新的方法改革工作风格需要从管理层做起。它要求各个主管使用新的思路、说服大家认识到新方法的价值、指导并训练员工通过努力在新的领域获得成功。不过，研究发现，有一半调研企业反映，他们没有中层或高层管理职员发展计划。日本公司应将着重点更多地放在正式的主管培训上，以便加快“工作作风改革”的进程。

就像日本一家跨国公司CHRO所证实的：“我们已开始积极努力，成为一家具有高度竞争力的国际公司。为了满足业务多样化的需要，我们必须实现人力资源管理的转型。人力资源定位是实现业务增长的关键。为刚刚选中的员工开展适当的领导力培训是极其重要的。”我们相信，日本企业如果保持竞争力，重新定义管理层对实施和管理变革是非常关键的。

观点 5

地区差异：亚太地区（不包括日本）



亚太地区公司（不包括日本）的下列指标最高：

- 高级和中级管理层的自愿离职率
- 每个新聘用职位候选人数字的汇报
- 提供人才管理发展的企业数
- 制定学习型战略的企业数
- 在市场需求之前，灵活安排工作人员
- 在管理层薪酬方案中，加入员工满意度、吸引/保留业务骨干、增加业务骨干等评估标准的内容。

亚太地区企业更可能：

- 评估新加入员工的素质，并作为考核招聘绩效的一部分内容
- 评估员工岗位责任的绩效

在本报告中，观点1描述了CHRO在成熟或者衰退市场环境中面临的挑战。不过，在日本以外的亚太地区运营的企业则面临着不同的挑战：在成长型以及成熟市场环境中，如何管理人力资源。

在亚太地区，以下三类企业尤其受到关注：即正在迅速成长的国内企业、希望在成熟的市场中重获活力的跨国公司、以及面临竞争性市场环境需要转型的国有企业。

雄心勃勃的、高增长的国内企业或者区域性企业，可以学习其它公司的经验，在生命周期的早期阶段就引入人力资源基础架构，使公司的组织结构与市场增长同步前进。“我们关心业务增长，不是为了增长而增长，而是为了提高生产效率。”该地区的一家航空公司的CHRO说。一个来自印度的CHRO则认为：“我们优先考虑的两个目标是提高绩效和提高生产效率，员工则是实现目标的推动因素。”

跨国公司——特别已经成熟，需要重获活力的公司——不得不实施组织结构本地化，以灵活地适应当地文化和观念的需要。也就是说，跨国公司既要有全球的视角，又要具有本地的特色。

大型国有企业及相关机构——在新兴市场面临转型——必须要有更大的灵活性，以应对敏捷的竞争对手的攻击。“缺乏相关技能将阻碍全球或区域性市场企业的业务增长，”一个区域性保健服务提供商指出。这一点也适用于传统的家族式企业。

对于上述企业而言，在迅速增长的市场环境中，整合各种人力资本战略和管理方法是十分关键的。配置资源、人才和知识管理方面的灵活性也是非常重要的。在外包繁荣发展的亚太地区，企业发现他们必须找到组织内部最佳的流程与资源。面临着员工的频繁流动，企业必须制定出各种措施——如绩效反馈、明确的职业机会、领导力发展计划——以便稳定员工并履行承诺，必须提供各种知识管理系统，帮助新员工迅速适应环境、提高工作效率。

- 拥有个人支付安排
- 拥有与企业目标一致的学习战略。

亚太地区企业较不可能：

- 拥有领导力人才管理发展
- 像竞争对手一样留住需要的员工。

亚太地区有最低的：

- 非自愿的离职（例如解雇）。

亚太地区企业还：

- 拥有在所有地区当中年龄最小的员工
- 在评估员工绩效时最强调“完成的结果”，关注度远远大于专业/技术能力。

第二个重大的挑战是如何保留高级管理人员。亚太地区的中高层管理人员的自愿离职率最高。在视领导力为公司重点的亚太地区，这个问题显得尤为重要。“要获得成功，拥有正确的高级管理人员和竞争力是十分重要的。”一家能源工业的跨国公司评论说。“管理层是十分关键的……我们必须培养各种主管。”另一家大型企业也表示赞。亚太地区的企业要想获得可持续的绩效，保留管理人员是至关重要的。

如同报告中观点2所强调的，单位人工产出(FTE)所产出的利润，与企业中层经理参与管理培训计划的水平、高级管理层的培训时间、以及提供在线学习等因素有密切的联系。

企业内部投资培养人才，必须为员工个人创造各种机会，否则就会有人才流失的危险。不过，目前亚太地区的许多企业认为，他们在培养员工方面还较落后——有四分之一的企业认为他们“才刚刚起步”。

研究结果显示，普遍来讲，人力资源评测标准和结果并没有很好地融入组织体系中。但在亚太地区，员工的评估标准正在纳入高级管理人员的薪酬方案中，这也反映了企业对员工的根本承诺和投资。员工满意度、骨干员工的增长和保留是薪酬方案中最经常使用的评估标准——几乎三家亚太企业就会有两家使用员工满意度评估标准。

对于亚太地区新一代的人力资源管理方法而言，技术变革是十分关键的。例如，员工和管理人员自助式服务的应用还有较大的发展空间，目前还远远落后于北美洲。尽管目前低成本的劳动力也许能取代人力资源技术，但是，随着人力成本的上升，以及与全球人力资源系统整合并获取信息的需求，企业必须重新考虑投资于人力资源自助式服务。

除了全球竞争以外，亚太地区的企业发现，采用各种工具来计划和配置人力资源也并不顺利。四家公司中就有一家没有配置任何工具来协助管理人力资本，同时，只有22%的企业表示从使用的工具中获益。工具和流程是为发展人才和提高利润而做的基础性投资：即挖掘和获取各种知识，并在组织内部共享。就像一家大型企业所说：“员工管理是我们的一项重要工作内容。我们要从整个企业范围进行考虑、并充分利用各种资源。企业整体的力量大于个体。”

因此，亚太地区要追求可持续的增长，重要的是实施高组织绩效的人力资源战略和管理方法。一家在印度的跨国公司CHRO证实：“我们公司的制度有力地促进了绩效和生产效率。为了让员工顺利实现绩效，他们需要积极地投身到公司的运营中。”随着人口的迅速增长，再加上众多的老龄化人口，亚太地区有可能出现“新一代的人力资源”。

观点 5

地区差异：中国



中国的国有企业：

强调员工的稳定性

倾向于上下级关系来进行职位举荐与评审，奖金与工作绩效不一定有关联

在人才发展和人才保留方面投资较少

建立员工和管理人员自助式服务的需求不高

隐性劳动成本偏高

引进西方先进的管理理念，但是执行力度不高

劳动力年龄偏高

中国企业人力资源管理现状

中国的企业面临比较复杂的市场环境。一直在政府及政策保护伞下的国有大中型企业，现在面临着成熟甚至衰退市场环境中的挑战，加之业务日趋多元化、收购兼时有发生，企业的转型与改革迫在眉睫；而雄心勃勃的、高速增长民营企业，发展成熟、需要重获活力的跨国公司以及部分从国有企业中剥离出来的企业，则面临新兴或成长型市场的考验。为了管理不同市场环境下的人力资源，中国企业的CHRO必须具备更大的灵活性和市场应变能力。

发展较成熟的国有企业。国有企业在生存发展中受到国家政策的保护和支持，在执行涉及国家利益和社会稳定的政策方面均表现得优于民营企业和外资企业。但国有企业在人力资源管理的规范化方面却明显地落后于其它类型企业。目前，国有企业存在的最大问题：人力资源结构不合理；企业最高领导仍然采取“任命制”；员工的年龄结构和知识结构相对老化；人员配置和流动机制不合理。

迅速成长的民营企业。由于创业初期的风险性，多数民营企业带有家族式企业的特色。民营企业人力资源结构简单，在人员招聘、选拔以及薪酬设计方面有很大的灵活性，企业法人的管理行为带有权威性和独断性，高层管理者习惯于按照个人意志支配企业的发展。但相对而言，民营企业能够较快接受先进的人力资本管理方法，并付诸应用。

跨国企业。进入中国市场的跨国公司大都面临着文化差异带来的挑战和冲击，发展较成熟的跨国公司往往通过组织结构的本地化来应对中国的文化特色。不过，跨国公司的人力资源决策通常依赖于公司总部或者董事会，中国分公司的人力资源决策权利相对较弱，也会表现出僵硬，难以适应变化的情况。

中国企业人力资源管理现存问题

长期的社会主义计划经济使中国的企业员工及其管理层更倾向把员工看作企业的主人，人事部门更愿意为员工提供公平合理的回报和服务，而非把员工当作企业运营必须投入的资源。多数企业的人力资源市场意识不强，不重视人才竞争机制的建立。

观点 5

地区差异：中国

中国的跨国公司和民营企业：

拥有年轻的、移动性较大的员工
奖金与工作绩效有一定有关联
承诺为员工提供个人发展和培训机会
能够接纳员工和管理人员自助式服务
最有可能对人才招聘与选择流程进行评估
最有可能使用人力资源信息系统，从简单的功能应用到复杂的ERP—人力资源信息系统整合
最有可能推广双向交流方式

而且，企业缺乏符合市场竞争和企业发展的动态化人力资源管理体系，管理模式、组织、流程和制度僵化，信息技术应用水平低下，因此效率低。落后于市场需求的人力资源管理模式，造成了企业内外部员工流动性差，员工满意度低，且员工技能跟不上发展要求，距离人力资源成为企业战略资源的目标还很远。

中国的企业人力资源管理现存的问题集中表现在以下几个方面：

■ 从人事管理向人力资源管理转变

传统的人力资源部门对公司所经营的业务缺乏深入了解，缺乏对企业的运作和走向的洞察力，因此仅扮演被动的人事行政角色，为其它业务部门提供服务和支持。在中国许多企业中，人力资源部门以个人为管理中心，工作普遍停留在招聘、薪酬发放等人事管理的事务上，而非关注企业组织有效性的战略性人力资源管理工作（例如职位胜任特征模型的开发）。许多人力资源管理部门在企业的定位低下，无法统筹管理整个公司的人力资源，支撑企业经营战略的人力资源管理战略的制定和实施，尚未提上议事日程。

■ 人才资产而非人力成本

“人才是企业最重要的资产。”在中国的企业中，有多少公司把人才当作资产来管理？根据IBM的调查，许多企业仍把人等同于成本，而非具有主观能动性的特殊资源，把对员工薪酬、培训及人力资源管理本身的投入看成是不得已的消费，能省则省。

■ 既人满为患，又人才奇缺

从大学生这个人才输送途径来看，目前，中国的教育体制落后于高速发展的企业及市场需求，高校课程设计陈旧，缺乏实践机会，造成大学生理论知识丰富，动手能力较弱。尽管中国每年有大量的本科生、研究生毕业，但是能够满足企业的需求、具有实践经验的学生是短缺的。

而从高端管理人才来看，中国的企业还缺乏既具有国际视角又了解本地市场的本地人才。许多跨国公司通常花费高额成本，雇佣在发达国家接受良好训练的华人，或者东亚、东南亚地区的管理者。但是，他们需要深入了解中国文化传统、思维方式以及中国人力资本的特点，以免管理过程中与本地员工产生文化冲突。与此同时，随着国有企业和民营企业走向国际化，中国企业对于高层次、高素质的人才需求将越来越大。中国企业需要认真培养本地管理者，给予他们更多的实践机会。

■ 千差万别的地域因素

中国国土幅员辽阔，全国各地区的人力资源管理存在很大差异。总体而言，市场化程度较高的东部地区、华南及其它沿海地带人力资源管理水平较高，人才的技能观念和文化更符合市场要求；华中和西部地区开发较慢，计划经济较浓厚，人才市场意识差，企业对人才重视程度不高，人力资源水平相对较低。

观点 5

地区差异：中国

影响中国企业人力资源管理的历史与文化因素

除了经济与市场的因素，中国的历史、文化对企业人力资源管理的影响也不可忽视。几千年的中国文化传统与现代文明的冲突和融合，产生了独特的价值观，影响了企业员工，也影响了企业的人力资源管理理念和实践。

“情理法”而非“法理情”。目前，中国许多企业的人力资源管理机制发展不健全，或虽然健全，也仅仅是“摆设”，并没有更新或真正落实，无论是人才招聘、薪酬激励还是提拔，主要还是由领导开会讨论和签字决定，决策过程很不透明。在这种情况下，“关系”对任何员工都非常重要，不少人是靠所谓的“人缘”和关系得到奖励、任用和提拔。

“不患寡而患不均”。这种观念使企业很难真正拉大员工评价和激励的距离，“大锅饭”现象仍然存在，结果优秀人才没有得到应有的承认和奖励，企业无法激发他们的积极性和潜能。

讲究“模糊”和“面子”。IBM调查发现，国有企业很少管理人员对其下属进行面对面的业绩反馈或考核；在人才招聘方面，中国企业特有的“竞聘上岗”表面上是实行人公开公平公正，但实际上大多是因为企业没有明确的条件，领导人不能面对应聘者说“不”。

追求“均平”而非竞争，鼓励“和谐”而非突出“个人英雄”主义。许多中国企业倾向于“部门奖励”，而部门内部的奖金基本上是“见者”有份，在评估奖励过程中很难拉开距离。为保持和谐，老板只能偷偷摸摸给个人“红包”。

结合2005年IBM全球人力资本研究的5大发现，本章将从企业运营所处的市场环境、当前招聘、发展及保留人才的方法、评测人力资源对企业的贡献方法等几个角度，深入探讨和分析中国企业面临的特定的人力资本管理问题。

走向衰退：警惕市场成熟的威胁

IBM在前面的报告中阐述过：新兴和成长型市场环境中的企业加速发展，他们实施促进业务增长的战略，包括人力资源战略。然而，一旦市场确定并日趋成熟，整合便随之而来，人力资源变得更加制度化。成熟企业部署的人力资源活动及项目较少，缺乏对员工的关注，重点转移到人力资源流程本身，人力资源计划与企业及其商业战略没有多大关联。

许多外资企业在国际上已经是夕阳工业，而在中国却面临新兴的市场，因此，由总部推行的策略，包括人力资本管理战略，存在着与中国本地实际情况不协调的地方。

对于中国发展较成熟的国有企业而言，也存在着“市场成熟的威胁”。IBM调查发现，大部分国有企业人力资源管理较僵化，企业员工的灵活性不高，员工的技能培训不完善，职位的升迁大都基于年龄或资历，根据岗位职责和员工自身竞争力的提升机会很少，对岗位提升、奖金制度缺乏明确清晰的定义。部分国有企业在与企业发展战略相结合的人力资源规划、后备干部管理、员工职业生涯管理、员工申诉等人力资源管理制度建设及执行等方面还有很多工作要做。

观点 5

地区差异：中国

寻找人才：培养与引进之间的平衡

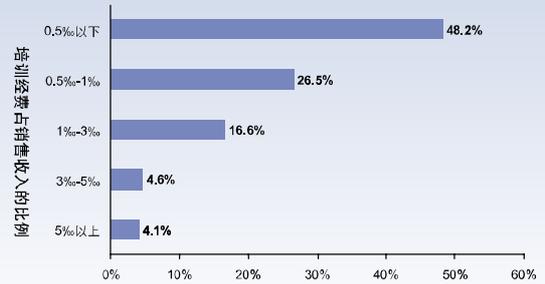
中国的跨国公司、国有企业、民营企业都在不同程度上遇到人才瓶颈，但他们的做法各有不同，他们比较一致的选择是：高层内部培养、低层外部引进。

就人才引进程度来看，民营企业人才市场化程度最强，跨国企业次之、国有企业排在最后。民营企业以人才引进为主，是因为他们缺乏良好的人才培养机制，而且，快速增长的业务需求迫使他们不断地购买、引进人才，灵活地调整人才结构，以适应市场需求。对于这类企业来说，缺乏强大的人才发展管理计划以及职位升迁管理流程，将导致人才流失，甚至引起企业间的“人才拉锯战”。

根据2003年进行的一次“中国企业高层管理人员管理现状调查”^{*}，在中国的国有企业、民营企业 and 外企中，“董事会聘任”是产生高层管理人员的主要方式(42.7%)，仅国有企业而言，高管人员主要由上级或行业机构任命的比例高达70.4%。国有企业担负了员工就业的政府任务，人才与市场接口不顺畅，因此无法灵活地引进人才。

相比而言，跨国企业有较好的人才培养机制，也为内部员工提供各种发展机会以保留核心人才，他们有完善的人才和职业发展计划，并逐渐建立起“胜任特征模型”。除非企业内部缺乏合适人才时，才考虑外部招聘。目前，一些发展较好的国有企业也开始重视人才培养工作。

图21：中国企业的绩效考核内容



资料来源：《转型中国企业人力资源管理》2004年

从培训经费来看，中国的国有和民营企业在员工培训经费的投入上普遍偏低，但有上升趋势。中国企业人力资源管理制度建设现状调查报告显示：培训经费投入占企业销售收入3%以上的企业仅为8.7%，而占销售收入0.5%以下的企业有48.2%(见图21)。由于中国大部分国有企业和民营企业没有完善的人才培训计划，不能及时发挥员工的技能、不能及时根据员工工作绩效进行岗位提升，导致一定的人才流失。近几年，一些领先的国有企业和民营企业试图从跨国公司聘请优秀人才，但由于体制的原因，以及个人发展空间的限制，这些优秀人才的流失率依然很高。

保持优势：

在瞬息万变的环境中保留核心人才

根据IBM的全球调查，如果企业能够主动体恤员工家庭、提供定期业绩审核、采取内部员工选拔中等管理职位等措施，员工的流失率将大大降低。在人力资本管理方法上投资的企业可产生经济收益。如，那些允许远程工作，或减少差旅时间的企业，单位人工产出 (FTE) 所创造的利润更高。

^{*} 资料来源：林泽炎等，中国企业高层管理人员管理现状调查报告，载《转型中国企业人力资源管理》，2004年4月，P159 - 180

观点 5

地区差异：中国

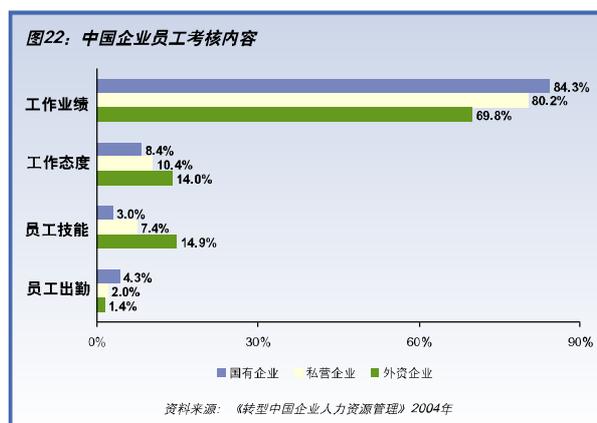
在中国，跨国公司通过较高的薪酬及个人职业发展机会留住人才。一些具有前瞻性的跨国企业，积极推广“工作与生活的平衡”计划，以及“员工协助方案”(EAP),帮助员工处理不同的需求，解决各类工作、家庭、情绪、心理上的问题。这一系列措施在一定程度上减少了人才流失。民营企业大都通过灵活的薪酬安排留住关键人才，而国有企业通过“就业稳定性”来吸引人才。总体而言，影响人才流动的主要几个原因是：职业发展机会、企业组织气氛、薪酬和上下级关系等，那些具备完善的职业发展计划、绩效反馈和员工个人发展计划的企业，员工的流失率较低。

从中国的人才流向来看，跨国公司有自己的人才市场，争夺人才对手主要是其它跨国公司，近年也有一些人才从跨国企业流向民营企业，但总体成功率偏低。民营企业的人才流向主要集中在其它民营企业，国有企业的人才流向包括跨国公司和民营企业。

人力资本评估：企业的欠缺之处

IBM的市场研究表明，人力资本指标与企业绩效之间有很紧密的关联。CHRO的任务是确保人力资本管理对商业结果产生切实的、显著的影响，并确保企业的执行领导层更多地关注人力资本管理与企业绩效间的联系。

就人力资本评估来看，中国大部分企业缺乏完善的人力资源系统来评估员工和企业的绩效，在这方面，跨国公司比国有企业、民营企业实施得更好。根据对1044家中国企业的人员绩效考核制度调查^{*}，实行人员绩效考核的企业比例为67.3%(见图22)，大约有1/3的企业没有把绩效考核作为人力资源管理的日常工作。



调查数据的进一步分析显示，中国目前绩效考核的问题是：考核制度方面的职位分类不到位、考核标准缺乏细化与具体化、考核责任制不完善；考核过程中的主观色彩较浓、缺乏公平性和监督机制、对考核结果运用不当；考核方法缺乏定量分析。

就绩效考核内容而言，与私营企业、外资企业相比，国有企业的考核内容对“工作业绩”和“员工出勤”要求的最高，而对“员工技能”、“工作态度”没有明确的要求。外资、港澳台资企业对人员绩效考核内容表现出一种均衡的考虑，对“员工技能”和“工作态度”的选择合计接近30%(见图22)。值得一提的是，外资企业将绩效考核结果运用在“调薪”的比例(53.3%)要高于用于“奖金分配”(51.0%)的比例，这与其它企业是不同的。

在IBM全球企业的调研中，只有少数公司已将人力资本评测纳入到领导奖金中。中国企业存在同样的问题，它们普遍没有让高层领导承担人才管理和发展的责任，领导层的薪酬很少受“人才发展”方面的影响。

^{*} 资料来源：林泽炎等，中国企业绩效管理现状调查报告，载《转型中国企业人力资源管理》，P75 - 101

附录：IBM对于不同类型企业的建议

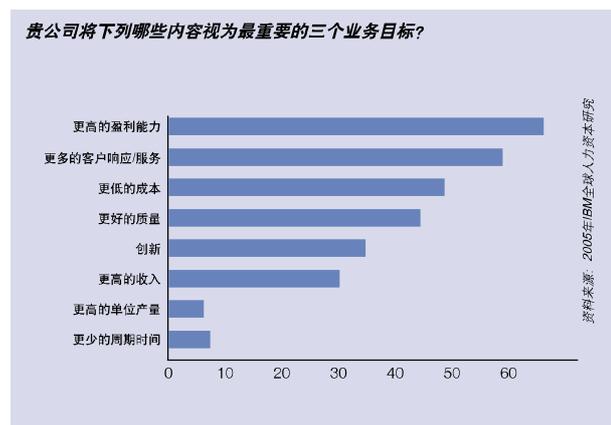
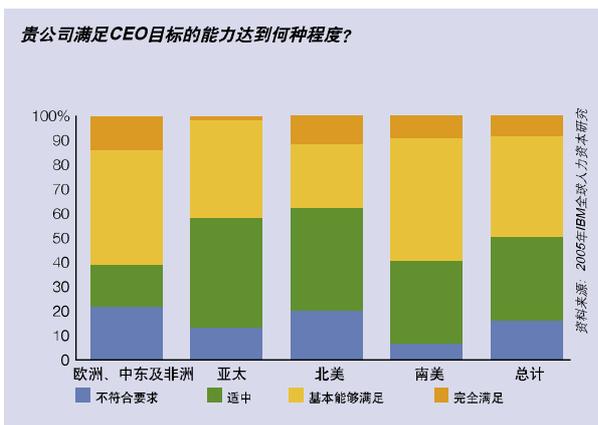
类别	跨国公司	私营企业	国有企业
业务挑战	<ul style="list-style-type: none"> 与全球竞争者争夺中国市场 开发适合中国市场的产品 业务开拓和管理方式本地化 复杂的市场环境 	<ul style="list-style-type: none"> 如何与成熟的国有企业和跨国公司竞争 信用的建立 全球化 融资 制度 企业管理 	<ul style="list-style-type: none"> 制度、管理、文化、技术和产品创新 沉重的人员和经济负担 对市场反应的速度较慢 灵活性不够 劳动生产率相对较低 推出成本高 全球化
人力资本管理挑战	<ul style="list-style-type: none"> 人才本地化 母公司企业文化对中国文化的适应 跨文化管理 人才竞争 	<ul style="list-style-type: none"> 公开公正的组织气氛 人才瓶颈 私营企业文化变革，逐步去除家族色彩 	<ul style="list-style-type: none"> 明确所需胜任特征，特别是企业家 人员结构调整，加大创新人才比例 顺畅的人才进出机制 文化变革（市场为中心、减少平均主义、增强员工主动性） 拉开距离的考核激励
人力资本管理现存问题	<ul style="list-style-type: none"> 母公司的一些人力资源管理办法在中国失效 技能的转移和本地人才的培养困难重重 外派经理对中国不了解，难以与本地员工融合 	<ul style="list-style-type: none"> 缺乏规范化的人力资源管理体系(制度、流程)，难以实现程序公平 空降的职业经理人或其它职业人才难以生存 创业者难以适应规模经营的要求 重使用，轻开发 员工对企业的认同感较低 	<ul style="list-style-type: none"> 缺乏基于战略的人力资源规划 人力资源理念不强（为福利而福利） 停留个人管理，而非队伍管理 管理策略只注重公平合理，难以鼓励杰出和创新 管理模式较落后，人员效率不高，使用IT系统较少 重使用，轻开发 人才合理流动和配置机制不健全 人才结构不合理
解决思路	<ul style="list-style-type: none"> 员工发展策略和方案 人才本地化的项目 探索适合在华运营的人力资源管理方法 学习中国文化，理解和尊重差异 	<ul style="list-style-type: none"> 建立比较规范化的人力资源开发和管理平台 将员工的利益与企业利益联系起来，提高员工对企业的认同感 加强绩效管理评估，完善员工培训计划，提供个人发展平台 从家族式管理到现代化管理 	<ul style="list-style-type: none"> 人力资源管理与企业战略相结合 人力资源管理理念的变革与创新 调整人才结构，改善人才流动和配置机制 充分利用信息技术，建立满足企业需求的、比较规范的人力资源管理体系 根据企业实际情况，将人力资源或培训流程外包 培养专业的人力资源管理队伍

2005年IBM全球人力资本研究

研究发现

大多数CHRO认为他们的企业还没有准备好，无法达到 CEO 的目标

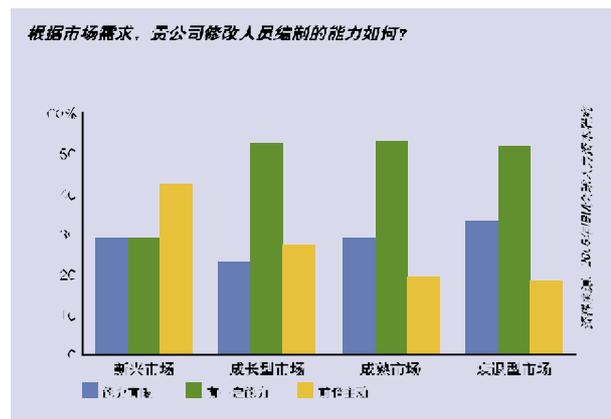
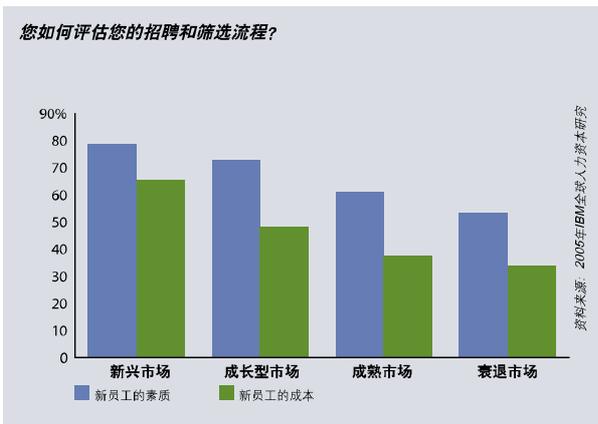
按照CHRO的说法，企业的主要业务目标包括提高盈利能力、提高客户响应性和降低成本



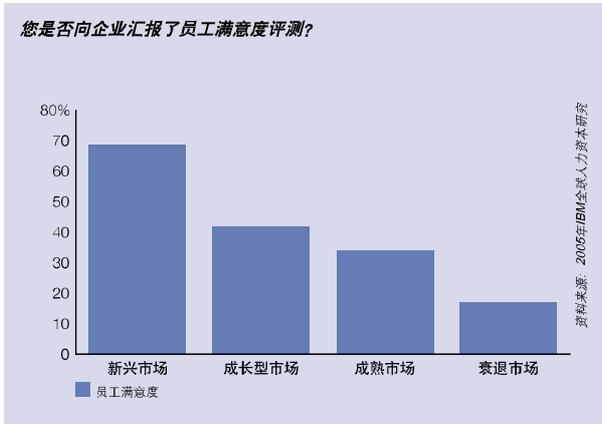
大多数被调查者面临成长型或成熟的市场环境



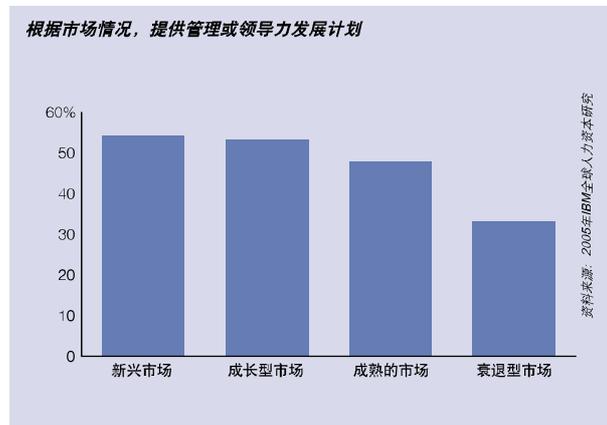
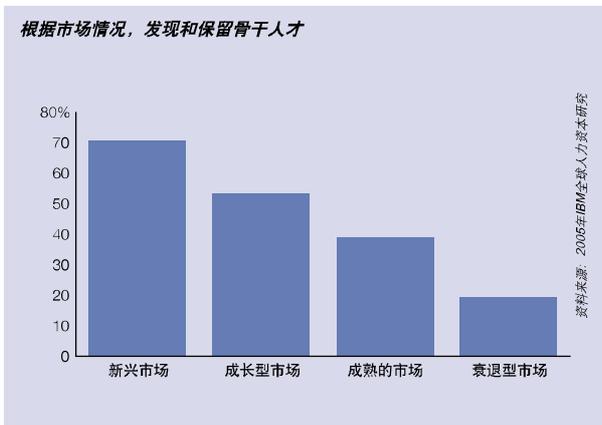
随着企业经历不同的市场环境，他们人员安排的灵活性降低了，且评估新员工的成本和素质的可能性越来越小



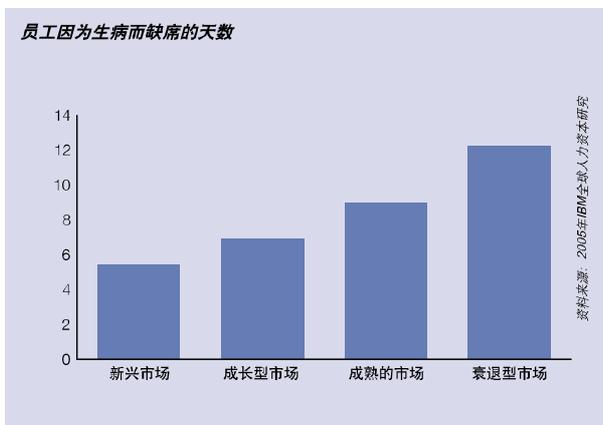
随着企业经历不同的市场环境，人力资源部门汇报员工满意度的可能性越来越小



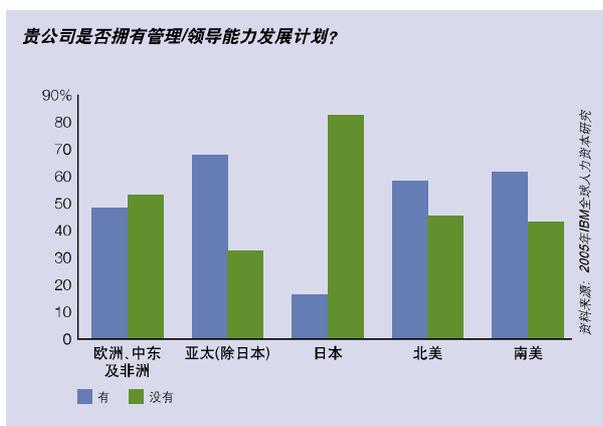
随着企业经历不同的市场环境，他们越来越不可能 (1)发现和保留骨干人才(2)提供管理或领导力发展计划



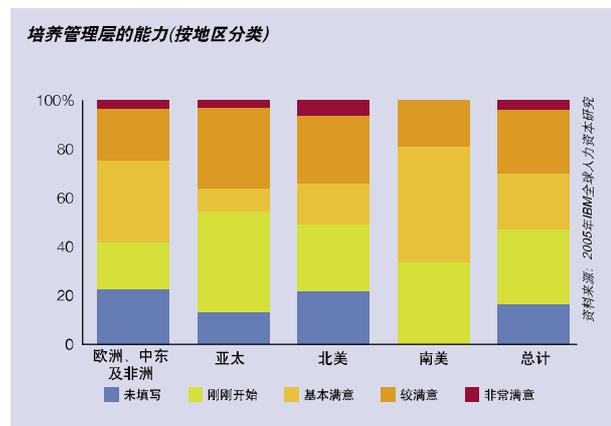
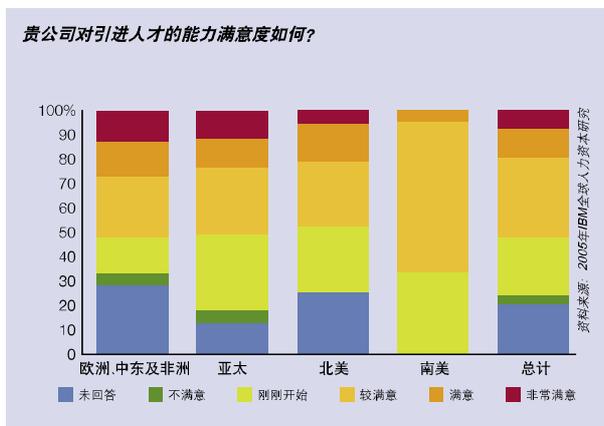
随着企业经历不同的市场环境，员工的缺席率会越来越高。



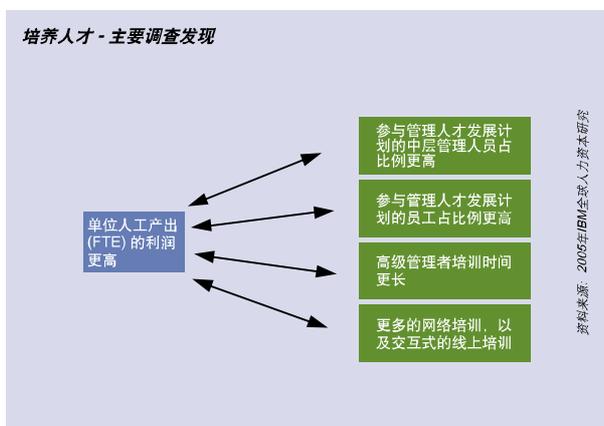
一半的调研企业回答，没有管理或领导力发展计划



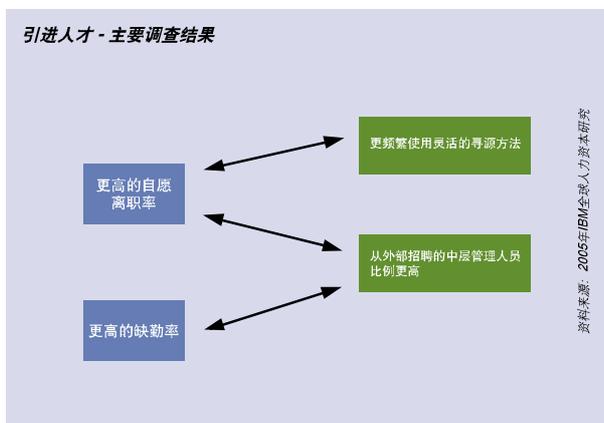
从外部招聘领导人的企业，对引进人才的能力不甚满意，而从内部提拔领导人的企业，对结果较为满意



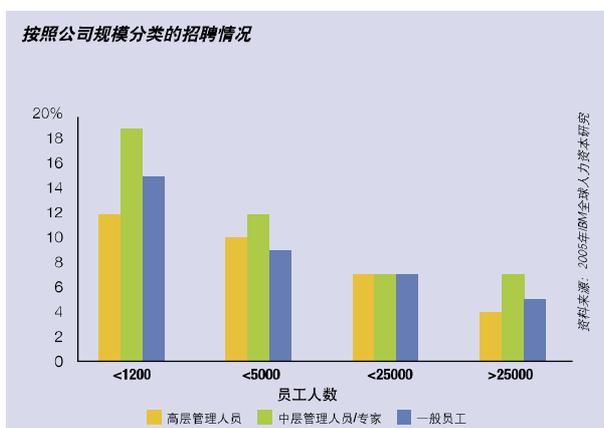
对人才发展进行投资的企业，单位人工产出所产出的利润较高，但是也需要为员工创造个人发展的机会



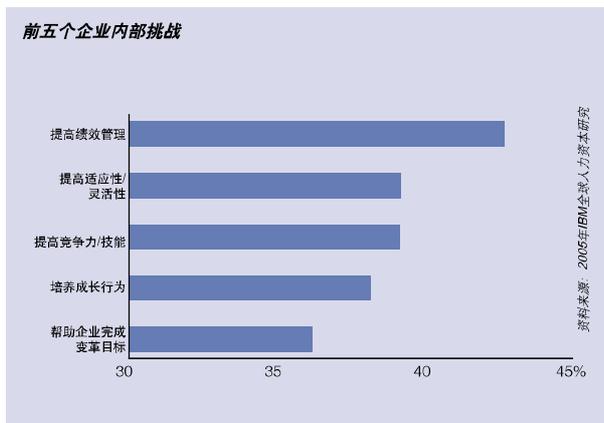
从外部引进人才的企业，有疏远现有员工和失去人才的危险。



招聘人数似乎与公司的规模有直接的关系，小公司与大公司的比率几乎达到了 3:1



CHRO们相信，他们必须克服企业内部的挑战，以完成 CEO 的预期目标。



CHRO 们正在设计下列事项，以响应 CEO 的优先考虑目标



主管在“单位人工产出所产出的利润”随着管理人才发展计划的投资而增加，而普通员工的则不同，在达到某一限额时，“单位人工产出所产出的利润”往往会降低。

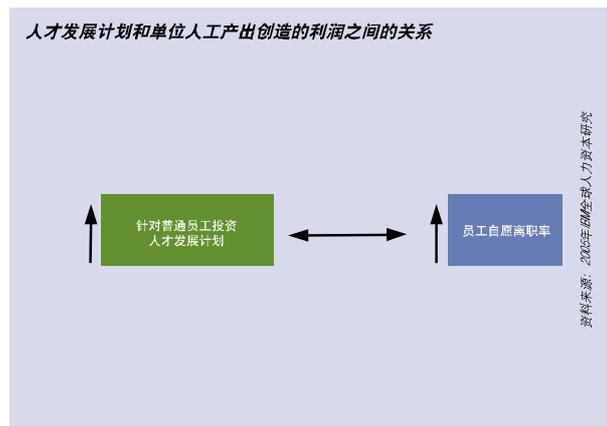
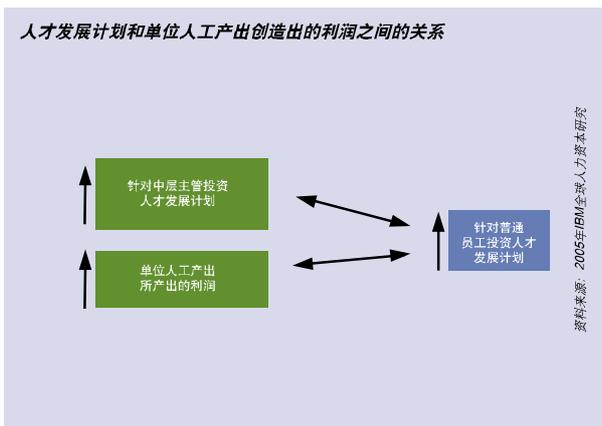
人才发展计划和单位人工产出创造出的利润之间的关系

		参加人才发展计划的主管 %		
百分比		0 - 60%	61 - 80%	81 - 100%
单位人工产出所产出的平均利润		\$43,484	\$76,002	\$134,121

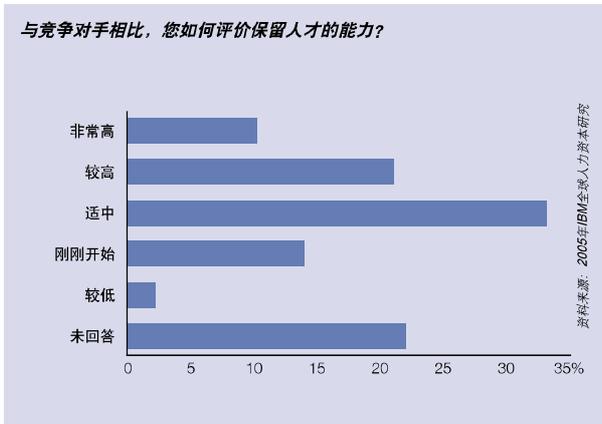
		参加人才发展计划的普通员工 %		
百分比		0 - 20%	21 - 40%	41 - 100%
单位人工产出所产出的平均利润		\$46,114	\$171,253	\$141,482

资料来源：2005年IBM全球人力资本研究

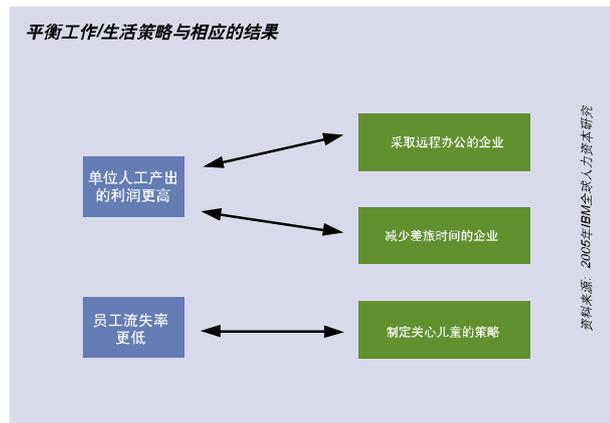
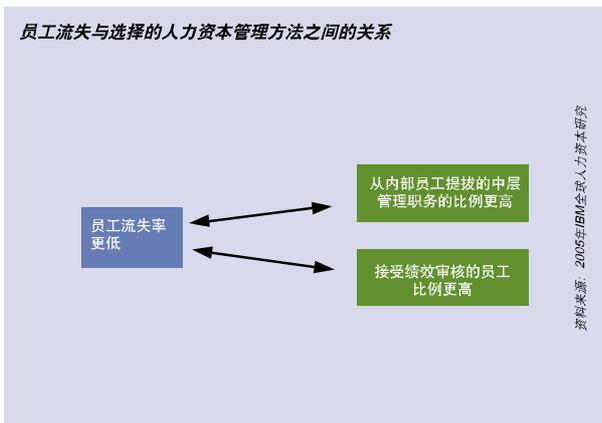
投资于人才发展计划的企业，尤其是针对中层主管和普通员工的人才发展计划，单位人工产出所出的利润更高。但是，对于普通员工而言，这些计划增加了失去人才的风险



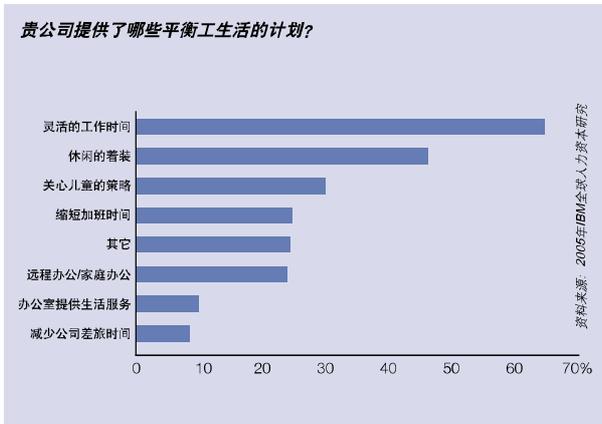
面对不断变化的人口和激烈竞争，所有地区的企业都认识到保留骨干人才的重要性



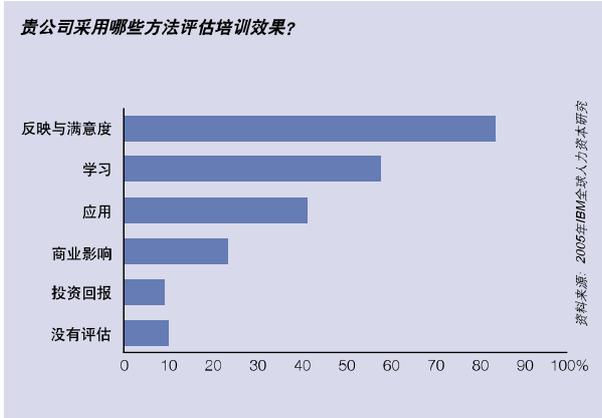
企业提供晋级机会和绩效反馈，可以降低企业员工的离职率。如果提供远程办公和减少出差时间，则单位人工产出所产出的利润更高。提供照顾儿童的计划，将降低员工离职率。



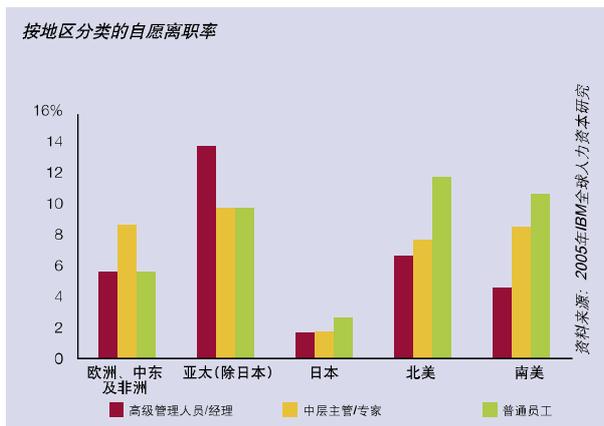
弹性工作时间和宽松的着装是企业普遍提供的平衡工作/生活的策略



大多数企业评估培训对个人的影响, 而不是评估商业影响及投资回报



日本在所有地区的自愿离职率最低



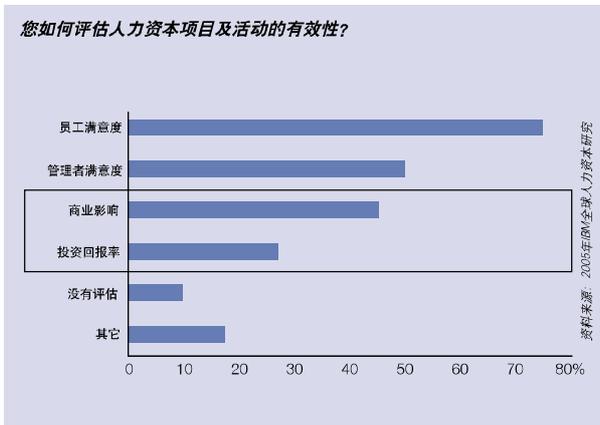
员工培训时间更多的企业，单位人工产出创造的利润更高

培训天数(按单位人工产出的产出的利润分类)

	平均水平 (n = 87家公司)	单位人工产出 创造的利润排名 前25%的企业	单位人工产出 创造的利润排名 中间50%的企业	单位人工产出 创造的利润排名 中间50%的企业
高层管理人员 培训天数	5.0	7.2	4.8	3.9
中层管理人员 培训天数	5.1	6.7	4.7	4.7
其它员工培训 天数	5.3	6.8	4.8	5.2
平均总培训 天数	5.6	7.6	5.2	4.8

资料来源: 2005年IBM全球人力资源研究

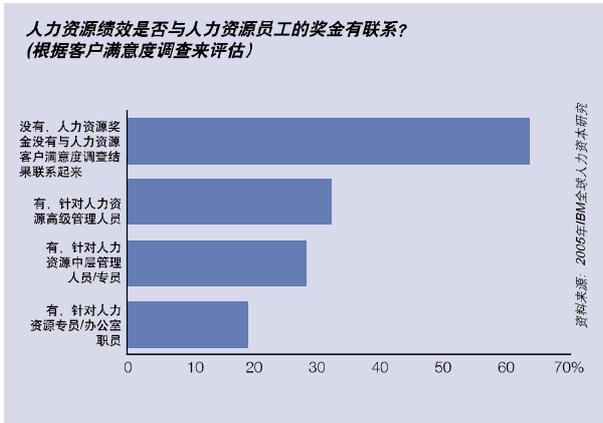
不到半数的公司按照业务影响或者投资回报率评测了人力资源方案/计划的效率。员工总数、培训和跳槽员工评测标准是人力资源向企业报告时最常使用的指标



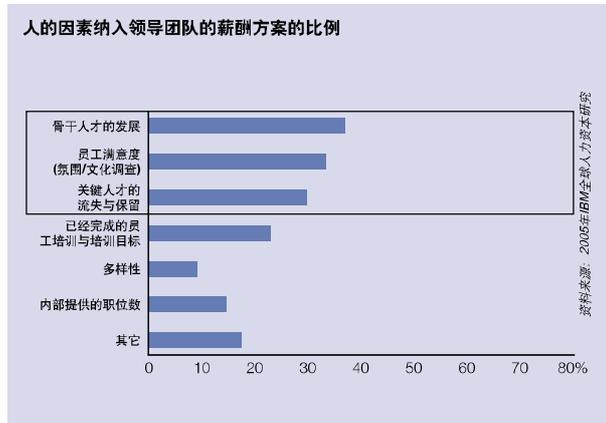
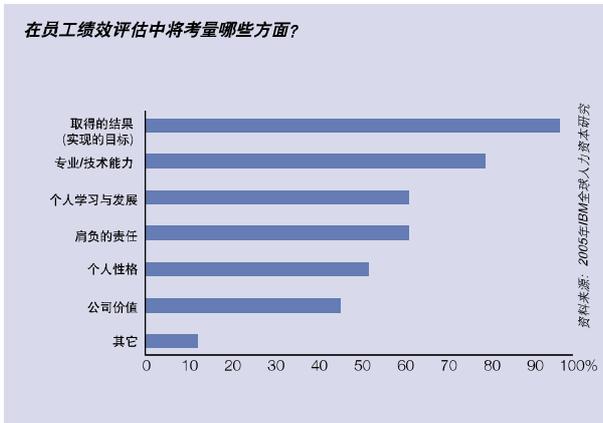
三分之二的企业通过考察新员工的素质来评估他们招聘和筛选人才的有效性



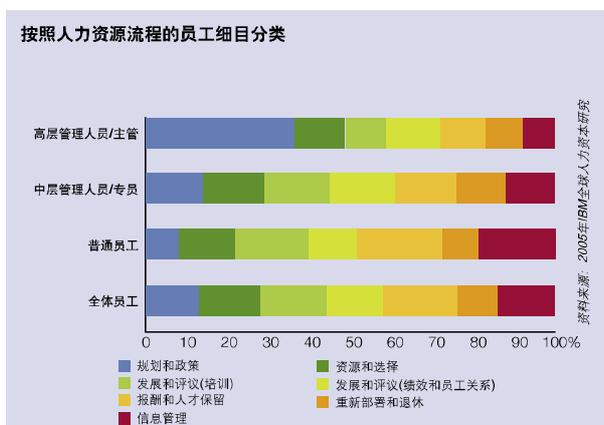
在大多数企业中，人力资源的绩效与人力资源员工的报酬没有密切联系



在员工绩效评估中，企业对工作成绩和专业/技术能力的评价远远超过其它因素。由于高级管理人员的薪酬方案中常常不包括员工评估标准，因此人的问题没有得到足够的重视



人力资源关注的两个流程是员工的报酬和保留与管理人才信息



按照人力资源流程划分的每年总成本细目分类

每个流程的年度成本

人力资源流程	内部成本	外包成本	总成本
规划和政策	14%	7%	13%
资源和选择	13%	22%	14%
发展和评议(培训)	23%	32%	26%
发展和评议(绩效和员工关系)	11%	8%	10%
报酬和人才保留	20%	17%	20%
重新部署和退休	8%	5%	7%
信息管理	11%	9%	10%
总计	100%	100%	100%

资料来源: 2005年IBM全球人力资源研究

内部能力

2005年全球人力资本研究生动地阐述了CHRO及其全球企业面临的挑战。这一研究的意义已超越了组织的层次——到达了国家层面。为了实现业务增长和市场响应性，企业必须充分利用人力资本来提高劳动力效率和工作业绩。员工是形成竞争力差异的原因，他们是企业的“内部能力”。

现在是CHRO开始制定新的人力资本计划的时候了——它可以改造员工的潜能，但是，也很可能会因为企业所在市场环境的不同而相异。在迈向 Chief Talent Officer（首席人力资源官）的道路上，CHRO需要将员工的投资与企业绩效紧密的联系在一起，也到了确定和部署最佳战略、保留骨干人才的时候了。CHRO必须定义“新一代的人力资源”——人力资源部门未来的作用将体现在人才、灵活性、绩效和业务增长几个方面。但是这个计划还没有落实到每一个CHRO身上。本研究只是更广泛地为管理层指出面临的挑战。

如果员工和人才是成功地解决业务增长和市场响应性这两个目标最重要的内容，企业尚未证明这一点。很少有哪个企业能根据高级管理人员或者人力资源部门制订人力资本计划的贡献程度来进行评测或奖励。实际上，企业应该采用更加动态的人员管理策略，确保市场响应，并进行正确的业务定位。

本研究对不同的国家也提供了建议。全球各个地区不得不承认，亚太地区（不包括日本）不仅仅有低廉的劳动力成本，还在不断提高劳动力的灵活性和技能。其它地区的政府机构也应该认真考虑，如何支持企业来获得所需的人才和技能。

从个人、企业以及国家的角度来看，人力资本管理都处在一个十字路口上。必须通过重新关注、认真考虑“内部能力”的问题，来解决技能、人才和领导力的不足。

IBM 联络信息

关于 IBM 业务咨询服务事业部

IBM业务咨询服务事业部是全球最大的咨询服务组织，旗下的顾问和专业人员遍布全球160多个国家。IBM业务咨询服务事业部提供对专业的业务流程和行业知识的真知灼见，帮助客户深入了解可解决特定行业问题的技术解决方案，使客户能够通过可提供商业价值的方式设计、构建并运行这些解决方案。

详情请访问 ibm.com/bcs

关于 IBM 人力资本管理部门

IBM 业务咨询服务事业部的人力资本管理部门 (HCM) 致力于帮助客户提高他们人力资本资产对企业的价值。IBM人力资本管理部门拥有 3,000 多名专业人员，能够提供全套端到端的解决方案，来帮助客户战胜挑战。解决方案包括人力资源战略、人力资源服务交付、人才、培训、劳动力及绩效管理。

详细信息

欲了解有关本研究的详细信息或者联系人力资本负责人，请将电子邮件发送给以下列出的联络人，或直接发送至

global.benchmarking@us.ibm.com

或者访问 ibm.com/bcs/humancapital

全球与欧洲、中东和非洲地区

Mary Sue Rogers
全球与欧洲、中东和非洲地区负责人
mary-sue.s.rogers@uk.ibm.com
+44 20 7968 5259

美洲

Lisa Tondeau
美洲与美国地区负责人
lisa.tondreau@us.ibm.com
+ 1 70 653 7330

Dave Turk
加拿大地区负责人
dave.w.turk@ca.ibm.com
+ 1 416 549 3151

Roberto Mathias
拉丁美洲负责人
rmathias@br.ibm.com
+55 21 2132 3039

亚太地区

Bill Farrell
亚太与澳洲地区负责人
bill.farrell@au1.ibm.com
+61 2 939 78717

Kazuya Ohike
日本地区负责人
kohike@jp.ibm.com
+81 3 6250 6611

Francis Kwong 邝德佳
中国地区负责人
kwongftk@cn.ibm.com
+86 21 63262288 x 6471

致谢

Eric Lesser
合伙人
IBM 商业价值研究院

Dr. Carl Hoffman
合伙人
人力资本全球负责人

Paul Mastrangelo
项目经理

Francis Kwong, 邝德佳
IBM业务咨询服务事业部
人力资源管理部门副合伙人

Hermann Huang 黄汉民
IBM业务咨询服务事业部
战略与变革部门高级顾问

冯月圻
IBM商业价值研究院
研究分析员

时勤
中国科学院心理研究所研究员
社会与经济行为研究中心主任

高利苹
沈阳师范大学人力资源开发与
管理科学院硕士研究生