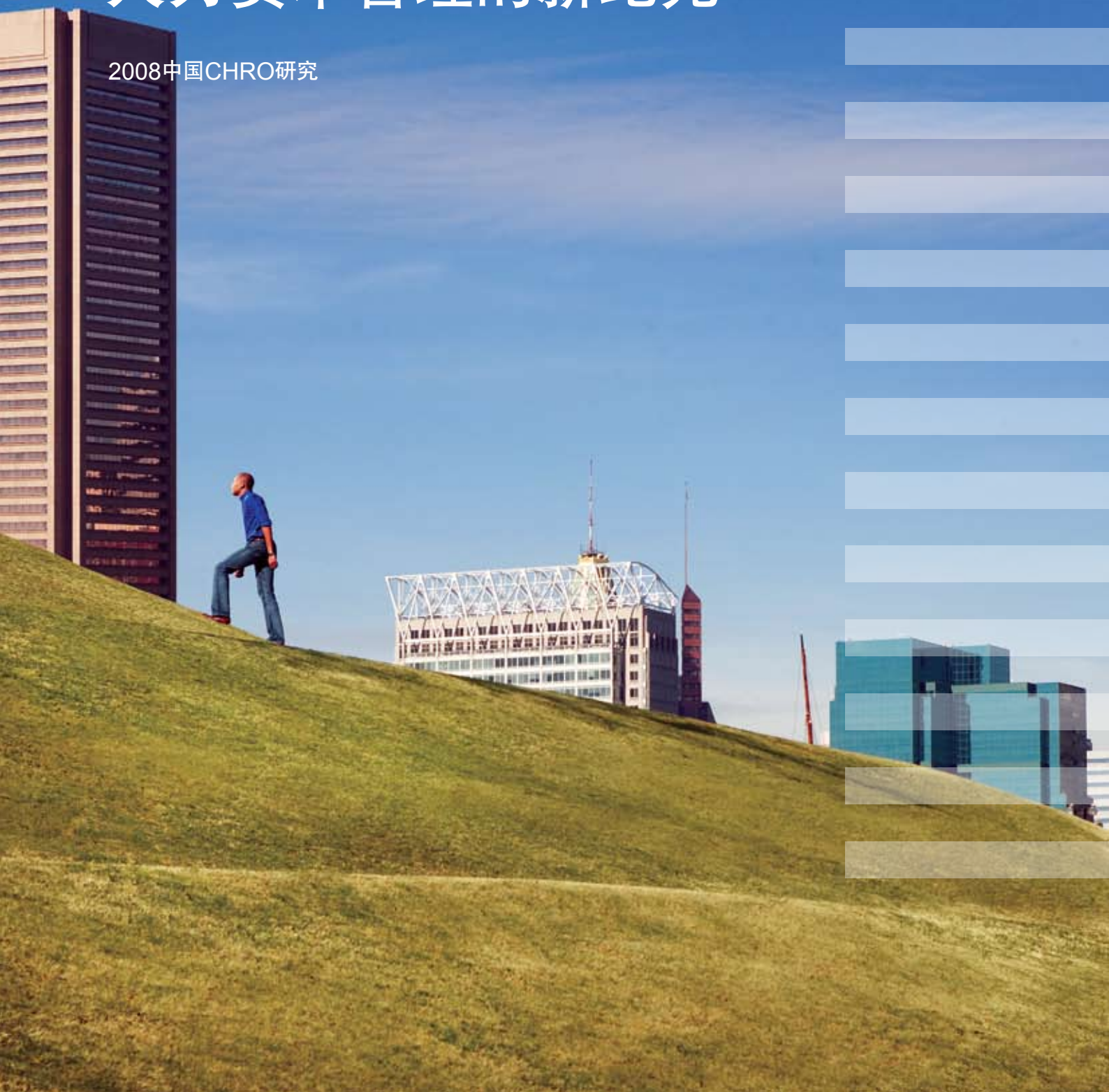


IBM全球企业咨询服务部

IBM

# 转型：中国企业 人力资本管理的新纪元

2008中国CHRO研究





## 目录

- 01 执行摘要
- 02 关于本次调研
- 03 人力资本战略的转型
- 04 高适应性 - 转型的深层次目标
- 09 领导力与变革文化 - 发展的双引擎
- 12 人才生命周期管理 - 确保稳定转型
- 17 人力资本数据管理 - 人才团队绩效的助推器
- 21 总结

## 执行摘要

中国企业一方面要参与日益全球化的竞争，另一方面又要适应宏观经济发展提出的“又好又快”的政策要求。这意味着它们不仅要适应更广范围内的市场竞争，还要适应宏观经济政策背景下的产业升级和经济结构调整。为在这场竞争和转型中确立新的竞争优势，获得资本的再次积聚，中国企业必须对财富创造的主体——人，拿出创造性的思考，要思考如何使企业顺应这种全球化不断深化和中国经济转型的形势，要思考如何使传统的人力资源管理向人力资本管理转型，以便为企业的战略转型提供强大的人才资源和智力支持。

为探索这些问题，IBM全球企业咨询服务部人力资本管理咨询团队和IBM商业价值研究院于近期共同对国内外数百家企业进行了调研和访谈。我们的调查研究在揭示问题的同时，侧重于理解人力资本管理转型的优秀实践，以期为中国企业提供有价值的判断。根据分析，我们发现企业高级管理人员和CHRO们在人力资本管理转型方面普遍关注四个方面：

- 认为打造高适应的人才团队是人力资本管理转型的深层次目标；
- 认为转型中的领导力建设和变革文化塑造是实现在转型中获得发展的“双引擎”；
- 强调人才管理是保持稳定转型的基础，是所有业务部门的责任而不单依赖于人力资源管理部门；
- 强调应重视人力资本数据的管理，以增强人力资本管理的决策能力。

以上四个方面的内容为中国CHRO就如何实现人力资本管理转型以支撑业务战略，提供了思考的方向，并为他们所领导的部门在转型中成为业务部门的合作伙伴提供了有益借鉴。

尽管我们在调查中发现许多中国企业在人力资本管理转型中面临重重困难，前路满是荆棘，但仍然有越来越多的中国企业加入这一进程。毕竟，转型是挑战，但更是机遇。结合IBM以往的研究，基于IBM与中外客户围绕人力资本管理转型合作过程中积累的经验以及IBM自身的成功转型实践，我们希望为中国人力资本管理转型提供更多可资借鉴的战略洞察！

## 针对中国企业的核心观点

通过对本次调研与访谈的信息研究，结合IBM以往对人力资本管理的研究，我们发现中国企业迫切需要通过人力资本管理转型来提高人才团队的适应能力，从而推动企业战略发展。综合分析，我们的核心观点如下：

- 提升人才团队的适应性和敏捷性，是人力资本管理转型的深层次目标；
- 建设领导力和培养变革文化，是人力资本管理转型与提升的关键环节，也是推动企业发展的双引擎；
- 提升人力资本管理的效能，是人力资本管理转型自身的不懈追求。

## 关于本次调研

### 目的

本报告旨在通过对中国企业CHRO的研究，解析中国企业通过人力资本转型提高整个人才团队的环境适应性的过程中，存在的普遍性特征和内在规律。同时，为进一步增强企业在商业环境中的核心竞争能力，我们通过CHRO的研究，探索中国企业在人力资本转型过程中如何把握人才团队能力提升的关键环节——领导力变革和变革文化的培养。最后，通过CHRO研究，我们将进一步揭示如何通过人力资本管理效能的提升来提高人才团队的适应能力，改善员工表现和组织绩效。

### 方法

本报告主要通过结构化访谈和标准化调研问卷，搜集不同区域、不同行业、不同规模的企业的高级管理人员或人力资源总监（负责人）对人力资本转型与能力提升的看法和建议。本次调研共访问了40个国家/地区的441位CHRO，其中，中国企业53家（通信、高科技和医药行业企业均占6%，制造业企业占28%，金融投资和商贸企业均占19%，公共机构和其它企业占17%）。

同时，结合IBM先前的人力资本问题研究、我们与客户合作过程中积累的丰富经验以及IBM内部转型案例，我们对这些质性和量化调查信息进行了研究（财务数据分析，二手资料研究，个案研究和客户体验），继而对中国企业的人才团队和人力资本管理的现状进行实证性分析，进而明确了“转型与能力提升”对中国企业人力资本管理和人才团队能力提升的重要性、必要性和迫切性。

此外，通过与国外先进企业的对标分析，我们进一步揭示了中国企业在人才团队适应能力和人力资本管理能力方面的差异或差距，为中国企业谋求人力资本管理转型与人才团队适应能力的提升提供有益的启示。

### 访谈回放

来自中国企业CHRO的声音向我们表达了一个共同的主题：通过人力资本管理的转型提高人才团队的适应性、领导力和人力资本管理的效能。

*“我们目前更关注的是如何顺利地实现人力资本管理的变革和提高组织管理的有效性。”*

—某高新企业

*“目前，我们比较关注对人才的保留和激励，随着竞争的激烈、产业的升级，我们需要做出调整，提高人才的层次。”*

—通信业某企业

*“岗位分类管理和薪酬改革是我们的工作重点，在未来，我们要实现人员能进能出，干部能上能下……我们的HR管理比较滞后，现在我们要准确定位岗位。”*

—轻工业某企业

*“目前最大的问题是我们难以找到与薪酬相匹配的人才，我们更多的是通过企业内训来解决问题，将来会学香港，走国际化，对人才需求会更高端。”*

—某商业企业

……

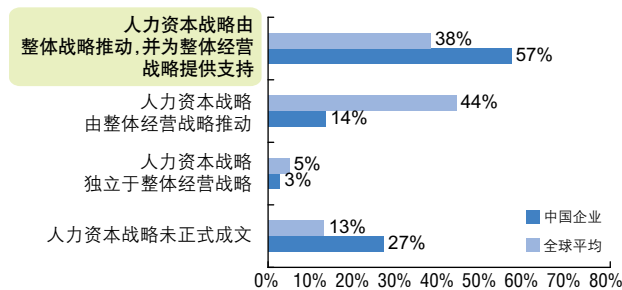
# 人力资本战略的转型

相对于过去以人事、劳资为主要工作内容的人力资源管理，现在许多中国企业的人力资源管理正迈向战略性的人力资本管理。在这一管理转型过程中，许多中国企业的人力资本管理通过自己的努力或者在专业咨询机构的帮助下，逐步走向成熟，越来越多中国企业的人力资本管理工作更体现其对企业整体战略的思考和追随。令人可喜的是，我们的调研发现，在“人力资本战略由整体战略推动并为整体经营战略提供支持”方面(见图1)，中国企业较之全球企业平均水平，其人力资本战略与企业整体战略表现出更好的匹配性。整体战略涉及企业的文化、人力、财务、经营、供应链和信息化等方方面面，良好的“匹配性”表明，较之以往的人力资源管理，目前许

多中国企业的人力资本管理更能够站在全面管理的角度上提供支持并解决问题，呈现出更好的环境适应性。

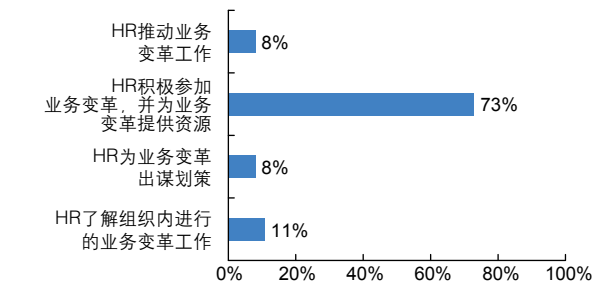
与此相对应，有73%的被调查者表示人力资源部开始向战略贡献者转型并逐渐成为各个业务部门的“战略性合作伙伴”(见图2)。人力资源部门(HR)参与业务变革并为变革提供人才资源和智力支持，特别是在培养变革时所需的变革领导力和文化重塑方面，人力资本管理扮演着非常重要的角色；而在保障变革前后的人才团队稳定性方面，人力资本管理又帮助各业务部门做好人才管理，在推动人才适应变革的同时，保留并激励人才积极投身于各项业务变革。

图1. 您如何描述业务战略与工作组战略之间的关系?



资料来源: 2008全球人力资本研究;  
2008年IBM中国CHRO问卷分析报告

图2. 您如何描述HR在业务变革工作中的角色?



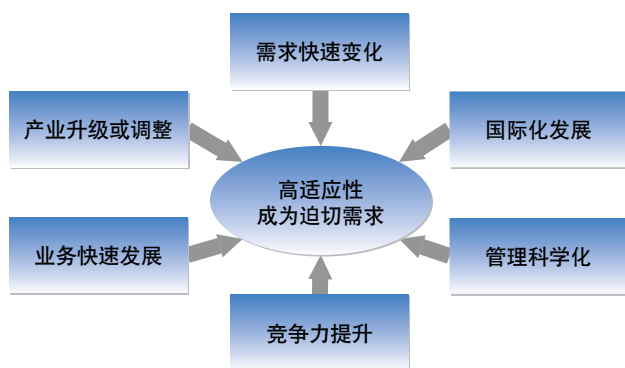
资料来源: 2008全球人力资本研究;  
2008年IBM中国CHRO问卷分析报告

## 高适应性 — 转型的深层次目标

从企业的外部环境看，中国企业正面临变化更快、更多样的市场需求。伴随汇率的变化、周边国家的经济发展和国际市场比较竞争优势的变化，国际分工将发生新的变化，中国企业在不久的将来会面临产业的升级和新的国际性产业转移。对于正在崛起的中国企业来说，走向国际市场，在未来更广阔的“平坦的世界里”获得更大发展的愿望日益强烈。上述变化无疑对中国企业的人力资本转型和人才团队能力的提升提出了更高的要求。

从企业的内部环境看，在中国宏观经济持续性利好的刺激下，许多中国企业得到迅速发展，各项业务在国内外市场蓬勃发展。但随着国内、国际市场竞争环境的日益激烈和复杂，先期着眼“做大”的中国企业，越来越意识到通过管理科学化来加强内部管理的重要性，更为重要的是借助高适应人才团队形成并保持长期的核心竞争能力。如此一来，如何通过人力资本转型与提升来提高人力资源管理和人才团队适应能力，自然就成为广大企业在业务转型、战略扩张或者管理模式创新中必须要面对的重大课题。

图3. 多种力量驱动下的高适应性需求关系



资料来源：IBM全球企业咨询服务部分析，2008年

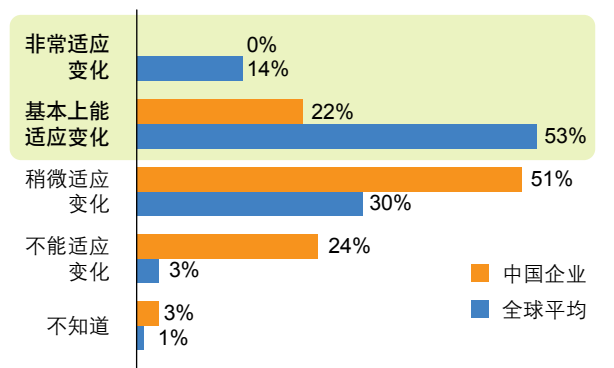
在上述多种力量的驱动下，通过人力资本管理转型来建立一支能适应内外部环境变化的高适应性人才团队成为中国企业追求稳定、快速发展的迫切需求。如图3所示：

### 现状展示

总体看，中国企业目前在人力资本对未来经营环境变化的适应能力方面，较之国外先进企业的人力资本适应能力仍有较大差距，如图4所示。

问卷统计分析表明，中国企业相比国外先进企业，选择“人力资本具有非常适应未来经营环境变化的能力”的企业为“0”，而全球企业平均水平是14%；选择“基本上能适应未来经营环境变化”的企业所占比例只有22%，远低于全球企业平均水平的53%。这说明现阶段中国企业的人力资本应对经营环境变化的能力不容乐观，这种状况如果持续下去，则中国企业无论是在国内市场面对国外竞争对手，还是在国际市场参与全球竞争，都将面临极大的风险。

图4. 您如何评价贵组织的人力资本适应未来经营环境变化的能力? (百分比)



资料来源：2008全球人力资本研究；2008年IBM中国CHRO问卷分析报告

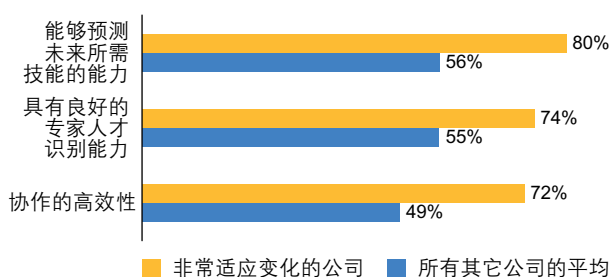
因此, 在我们看来, 中国企业务必要认识到由于目前人才团队适应能力不足而导致的环境适应问题, 并尽快思索对策, 通过人力资本管理的转型来有效、快速的更新或提升现有人才团队的领导能力、专业能力、工作技能和通用能力, 进而提升人力资本应对各种复杂动态经营环境的应变能力, 进而提高整个组织的适应性和敏捷性。

### 高适应性的关键特征

在我们对全球领先企业的研究中, 我们发现回答“人力资本具有非常适应经营环境变化的能力”的公司(所占比例为14%的企业, 见图4)具有高度共性的三大关键特征(见图5):

- 预测未来所需技能的能力: 人力资本管理能够根据未来业务战略发展的需要, 及时并较为准确地预测与业务发展战略相匹配的人力资本所应具备的能力;
- 专家识别能力: 人力资本管理应该能够基于所预测的未来所需的技能, 在发现具有相应能力的人才的同时, 能够很好地识别最能符合战略发展所需能力的专家人才;
- 协作性: 通过人力资本管理的转型有效提高企业人才团队的协作性, 强化内外的网络关系, 以发挥资源的整合放大效应, 赢得更高的绩效。

图5. “非常适应未来经营环境变化”的企业的人才团队适应能力特征(百分比)



资料来源: 2008全球人力资本研究;  
2008年IBM中国CHRO问卷分析报告

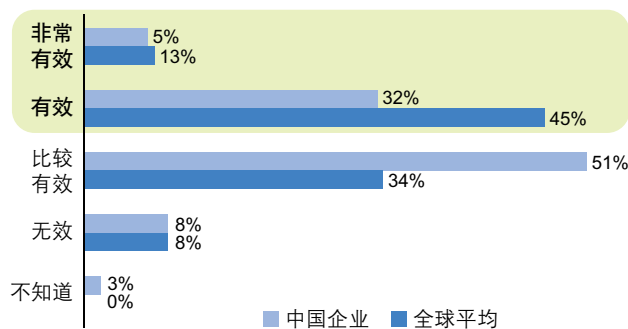
### 预测与识别能力

调查发现, 中国企业对“特定技能人才”的预测、寻求和识别能力低于全球企业平均水平(见图6)。对于有明确的愿景和目标的企业来说, 在由现状通往目标和愿景的奋斗过程中, 低水平的“预测与识别能力”将是它们不得不面临的棘手的“黑箱问题”。

如图6统计分析数据显示, 在“发现具有特定技能的员工方面的有效程度”上, 无论是回答“非常有效”还是“有效”的中国企业都明显落后于国外领先企业。当然, 我们也看到仍有51%的中国企业回答“比较有效”, 这一比例远高于全球企业的平均水平(34%), 这说明大多数中国企业在“发现具有特定技能的员工方面的有效程度”上具有较大的提升潜力。

受访企业中分别只有5%和32%的中国企业回答自己在发现具有特定技能的员工方面是“非常有效”和“有效”的, 这表明有更多企业面对快速变化的环境或业务增长, 无法实现对所需技能的确切性预测。正如许多中国企业家所说的“不熟不做”, 同陌生的市场或业务领域相比, 企业家们往往更愿意涉足自己比较熟悉的市场或业务领域。毕竟, 这可以明显降低他们对进入陌生市场或业务领域所需技能的预测难度, 并大大降低获取发展所需能力的不确定性。

图6. 贵组织在发现具有特定技能的员工方面的有效程度如何? (百分比)



资料来源: 2008全球人力资本研究;  
2008年IBM中国CHRO问卷分析报告

当然，从企业战略发展的角度看，企业最终还是要想办法提高“发现具有特定技能员工”的能力。毕竟，快速变化的经营环境要求企业必须能够快速找到具有“适应快速变化的能力”的员工；同时，在自己所熟悉的市场上竞争对手会越来越多，激烈的竞争同样要求企业要能够创新人才管理思维，快速找到具有“适应激烈竞争的能力”的员工。

## 启示

人力资本管理转型的深层次目标在于打造高适应性的人才团队，但一支高适应性的人才团队需要的不仅仅是应对变化的快速响应能力，更重要的是能够在重大市场转变之前预测所需加强的关键能力。全球领先企业的转型经验表明：不仅要能未雨绸缪，预先培养，拥有或取得这些必需技能，更要能够做好人才团队转型规划并提高执行能力，从而使企业脱颖而出，成为赢家。

中国企业要令人满意地解决这一“黑箱问题”，只有预测未来技能的能力提高还不够，还要具备良好的针对新环境、新问题的专家人才识别能力。发现即定位，定位即解决。对于企业来说，能够“预测”只是率先发现，而能够准确“定位”则是识别所需人才技能的解决之道。所以，对于高适应性的人才团队建设，在面对快速变化的环境和业务增长需求时，我们应该具备“发现”所需技能人才的同时即能准确“定位”（识别与评判）战略发展所需的人才的能力，从而使组织在应对经营环境变化的“第一时间”发现并获取能够解决所面临的复杂问题的各种特定技能人才。

## 高效协作：资源放大效应

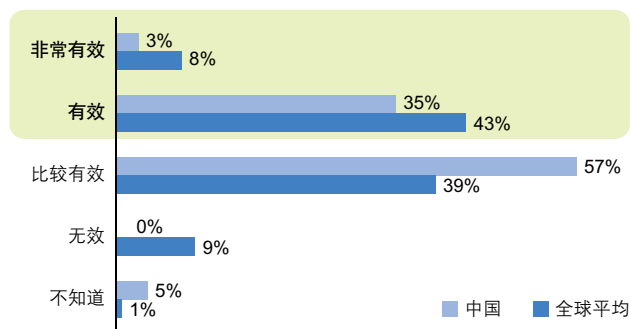
中国企业在推动员工相互协作以提高协作的有效性方面亦低于全球平均水平(见图7)，这将对组织适应性的提高带来不利影响，也将不利于整个组织的效率和效果实现“1+1>2”的资源放大效应。

诚然，具备出色的技能预测和对特定技能人才的准确定位能力，在培养和形成高适应性的人才团队方面扮演着重要角色。但是，找到那些拥有知识和特定技能的人才只是成功的一半。找到这些人后，他们必须能够与人才团队中的其他人员进行良好的协作——创新、互补、共享和解决问题。

从IBM自身的人才团队转型经历看，作为一家全球化程度相当高的企业，独特的高效协作机制是IBM多元化人才和多样化能力得以充分发挥以实现“按需应变”的重要保障。不同于单兵作战，联合作战式的高效协作使IBM人才团队的内外部网络关系联结得更为紧密，信息沟通更加流畅，各种资源的共享程度更高，各种人才的能力互补性更强，从而大大的提高了有助于增强人才团队适应能力的系统思考能力、创新能力和问题解决能力。

通过对全球人力资本的研究，我们发现大多数企业的CEO认为“协作”已成为促进创新和发展的核心能力要素之一，中国企业的大部分企业领导人员也非常认同这一观点。但是，是哪些因素阻碍了中国企业的有效协作呢？研究发现，影响协作有效性提高的主要因素有“不够合理的绩效考核方式”“组织重视程度不够”以及“不合理的组织结构”（见图8）。

图7. 贵组织推动员工互相协作的有效程度如何？(百分比)



资料来源：2008全球人力资本研究；  
2008年IBM中国CHRO问卷分析报告



显然, 要克服这些阻碍因素, 我们需要从人力资本管理转型和组织优化的角度思考解决方案, 例如: 调整绩效考核指标、改造组织文化、优化组织结构及相应的工作流程。

## 小结

综合看来, 对标国际先进企业, 结合企业实际, 中国企业寻求增进其人才团队适应性的途径可以着眼于以下四个方面:

**制定人力资本战略:** 制定能够与总体发展战略和业务竞争战略相匹配的人力资本战略。人力资本的管理者将根据不同战略发展阶段的需求, 提供定制化的人力资本规划, 特别是对战略发展起到关键影响的特定能力人才的需求、发现、识别、培养和保留。

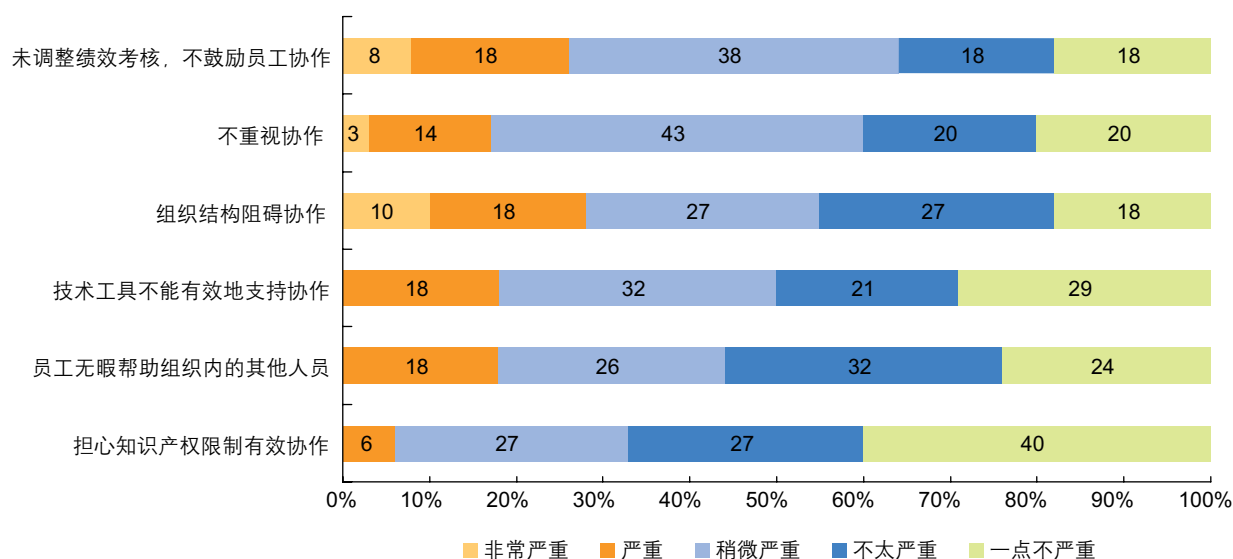
**预测未来所需技能:** 创建一个能够预测满足未来业务发展战略所需技能的人才管理模型。设计一个能够招募、培养、并保留有价值人才团队的管理模型, 运用人力资源信

息系统, 辅助各级人员经理和人力资源部门运用该模型更加准确的预测适应未来环境和战略发展所需的能力。

**寻找专家人才:** 根据对未来所需技能的预测准确定位并找到所需要的专家人才。我们需要制定一个正式的技能管理流程, 使组织能够轻松跟踪具备重要能力和资质的个人的数量和位置。同时, 还要实施基于人际网络和其它信息的技能定位技术, 它可以更轻松的识别出组织内部的“隐藏”人才。

**团队协作:** 通过资源共享、绩效管理和各种利于合作的自助技术嵌入到每天的工作流程中来培养协作性。客户通常有着多种需求, 对一个团队来说, 面对客户多样化的需求, 可以通过灵活的资源协作机制搜索并利于自己所不擅长的能力以满足客户需求; 为保证协作机制在企业内部得到有效的执行, 可以通过改善绩效考核指标使各个团队的协作实现联动; 最后, 我们还应懂得利用网络信息技术, 提高信息获取的速度、扩大信息查询渠道, 在最短的时间内满足问题解决方案所需的信息。

图8. 在贵组织内以下协作障碍的严重程度如何? (百分比)



资料来源: 2008全球人力资本研究; 2008年IBM中国CHRO问卷分析报告

## 案例借鉴:

### 某跨国集团人力资源管理转型—适应新的业务模式和国际化发展战略要求

#### 业务挑战

- 现有人力资源管理运作无法适应新的业务发展模式的要求;
- 现有人力资源管理运作模式无法支持组织全球化发展的战略需要;
- 集团在人力资源管理各方面(规划、人才管理、信息化、资源配置)成熟度较低;
- 企业对人力资源管理整体投入不足,人力资源部门的效率和服务质量亟待提升。

#### 走向卓越

- 人力资源管理:从试点单位的岗位管理入手,由点及面,逐步建立全面、系统、完善的HR管理体系。通过梳理岗位,重新划分岗位族及岗位序列,建立岗位能力层级参照系,使依据战略解码而定位的岗位能力要求更加清晰,从而使人员经理更容易根据战略发展和部门目标实现的需求,更快地找到并判别所需技能的人才;而以能力为导向重新设定的岗位,增强了不同岗位间的能力互补,使不同能力的人员能够更好的协作,进而提高了部门及整个组织的环境适应能力;
- 人力资源开发:以人才团队建设为切入点,围绕战略发展需求,建立通用能力素质模型和领导力模型,建立能力导向型的人才团队和课程培养体系。通过能力模型建设、个人发展计划和培养体系的导入,既有利于员工能力识别与评估,又利于帮助和指导员工职业发展。特别是领导力培养,大大加强了人才团队战略执行力、协作性和随需应变的能力;
- 人力资源信息系统:建立人力资源管理信息系统,全方位提升人力资源管理基础设施。通过人员数据信息的共享与分析,使人才资源不因“某一团队或问题而固定”,帮助人员经理快速找到所需技能人才,从而大大促进不同岗位技能人才资源在整个组织范围内的流通与配置。这在增强不同区域、不同团队、不同岗位人员间的协作能力的同时,提升了整个组织的人力资源决策和反应能力。

#### 价值传递

- 理念落地:通过多种沟通渠道,有效地将项目成果和管理理念在集团内进行多种形式的传播,使人力资源管理转型更加顺利;
- 能力落地:伴随项目进展及时地实现相关最佳实践和知识的转移,提升了客户业务管理人员和人力资源管理专业人员的能力;
- 系统落地:搭建了人力资源管理的基础框架和领导力、核心能力、专业能力发展平台;理清了人力资源管理信息化发展路径。

## 领导力与变革文化 — 发展的双引擎

领导力的培养已成为当前许多国外企业或机构在转型和发展时的需求，而缺乏领导力已成为许多组织进一步发展的重大障碍。对于许多公司，快速扩张使这个问题更加突出，正如我们在全球企业调研时，一家国际性的制造企业回答说：“……我们在各地区不断扩大以提高公司的国际性，我们在这些新区域需要领导力。基本而言，我们正试图培养后备力量，为发展做好准备。”无独有偶，一家非盈利性的政府机构也道出了同样的苦衷：“我们的组织中，50%的领导职位在未来五年内可能出现空缺，因此培养领导和传授知识是整个组织的需求。”

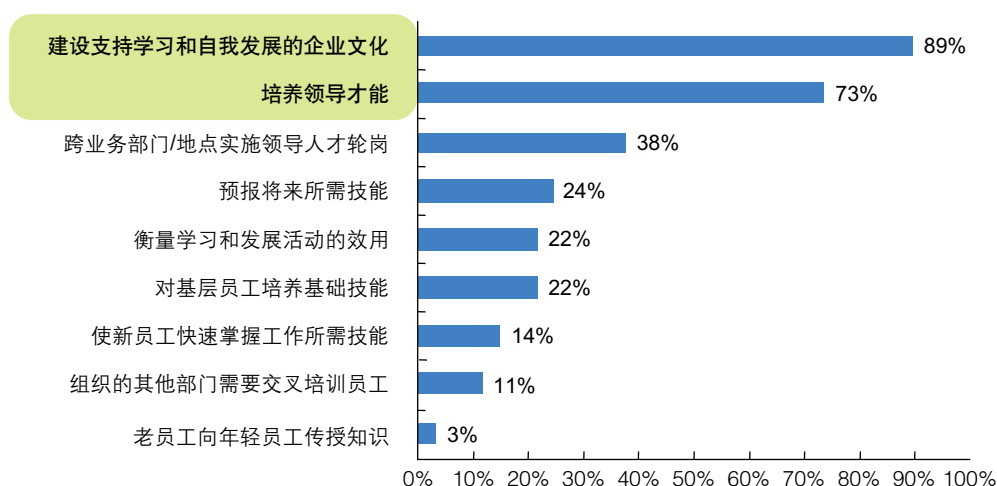
### 现状展示

与国外企业所面对的领导力突出问题相比，中国企业在人力资本转型过程中，在人才团队建设方面，在面临领导力建设问题的同时，还面临着更为突出的问题 — 支撑领导力发展的变革文化(见图9)。

对大多数中国企业来说，人力资本管理更多是关乎非战略性事务，对于人才团队的领导能力建设问题还处在认知和探索阶段，这无疑影响了人才团队和整个组织的适应能力，增加了企业在现阶段应对新环境、新问题的难度。

建设支撑领导力发展的变革文化是中国企业在领导力建设过程中将要面临的不同于国外企业的一个重要特征。由于中国企业所处的特殊的经济环境，在企业转型过程中，国有企业在业务转型的同时，其人力资本管理的转型必然受到国有企业经营体制转换和国有企业领导人员任免机制的较大影响；而民营企业受家族企业管理模式和管理成熟度较低的影响，变革文化的塑造也将对通过人力资本管理的转型来提高人才团队的适应性影响重大。

图9. 您认为贵组织当前人才团队建设方面的最主要挑战? (百分比)



资料来源: 2008全球人力资本研究; 2008年IBM中国CHRO问卷分析报告

## 小结

许多企业在面临战略转型或经营环境的变化时，急切的希望拥有高适应性的人才团队，但事实是发现自己存在领导力的真空：缺乏具备相应知识、经验并能指导他人完成业务转型或解决复杂问题的领导人才。于是，他们不得不进行人力资本转型以强化对人才团队的培训。

但是，当许多企业为实施转型对人才团队进行培训时，又发现由于缺乏对人员经理团队进行变革领导力的培养而使变革文化难以融入组织的业务转型，从而难以形成统一的管理语言和管理模型，削弱了协作性，阻碍了企业适应性的提高。所以，人力资本管理转型需要以变革文化来推动，而变革文化需要领导力的培养来落地。根据对全球及中国企业的研究，我们发现组织需要以领导力和变革文化的建设为着力点，从以下四个方面考虑，以推动人力资本管理的转型，打造高适应性的人才团队。

**战略性的思考：**立足全局，着眼长远发展，明确期望，仔细研究内外部环境 and 组织的优劣势，确定影响人力资本管理转型的关键成功因素，并将这些因素转化为企业战略发展所需要的核心竞争能力，进而为准确预测和定位满足业务转型和发展所需要的领导能力奠定基础。

**树立创新意识：**敢于突破原有的管理模式、业务发展模式和人才管理模式，在创新中获得发展。人才管理模式的创新将会提高人才团队的适应能力以迎合管理模式和业务发展模式的创新，虽然许多企业习惯于选择传统的“课堂教育方式”，但客户及我们自身的领导力培养实践表明，利用领导力培养计划、导师制、工作轮换和有效的网络在线培训等多元的创新培养方式，对于快速、全面地提高人才团队的适应能力效果明显。

**塑造良好的文化：**塑造变革型、学习型的文化，引导员工主动学习，从而快速提高人才团队的领导力和适应能力。在人力资本管理转型过程中，需要在组织内营造支持转型的文化氛围，修正与文化不匹配的制度，以利于领导能力的培养，也利于领导人才指导、协调不同文化和工作背景的人员提高适应能力。

**提高并丰富技能：**避免因为竞争对手能够提供更多更好的职业机会或应用具有挑战性技能的职业机会而使未来

的领导人才流失。人力资源部必须为人力资本转型提供领导力培养计划和接替规划。各级领导必须确定各管理层的潜在人才，为他们提供实践性的领导经历，指导他们在职业道路上稳步发展。因此，必须在整个组织的各个级别将领导力培养计划与人才接替管理战略紧密相联，为那些准备好并且愿意接受新挑战的员工提供机遇，避免因“成长动力不足”或“职业天花板”问题而造成人才流失。

### 案例借鉴：

某能源企业管理提升与转型之路—领导力和变革文化的建设形成“刚柔相济”的管理体系

#### 管理挑战

和所有快速成长的民营企业一样，该能源企业也遇到了“成长的烦恼”，组织流程不畅导致的内外部协作成本增加、精细化管理导致执行效率下降等等。该企业居安思危，决定从解决以下四项主要问题入手，全面提升企业管理水平：

- 组织管理流程不畅，运营效率不能支撑业务发展；
- 领导力水平不能适应战略发展，变革文化有待激活；
- 人才团队的规划、能力提升与职业发展等不容乐观；
- HR的信息化管理水平较低。

#### 走向卓越

- 组织管理：基于战略进行流程梳理与创新，提升组织协作与沟通能力，提高组织运营效率；
- 文化建设：梳理并提升现有文化理念体系，以新理念为指导修正原有的制度体系；
- 领导力提升：以战略绩效为主线、以能力提升为核心，建立领导力提升模型，促进文化落地；
- 人才团队建设：明确战略升级目标所要求的能力，制定人才发展规划，锁定专业能力提升重点，明晰提升计划与实施办法。

#### 价值传递

- 初步形成以战略绩效为主线、以能力提升为核心的管理体系；
- 通过领导力建设，在促进变革文化落地的同时，进一步提升人才团队的专业能力和核心、通用能力，保障管理提升与转型的实现；
- 变革文化激活创业的激情，促进员工行为与理念要求保持一致，使人才团队能力提升与发挥的方向与战略发展需求相一致，也使员工目标与组织目标相一致，赢得更好的绩效。

## 案例借鉴:

### 某跨国集团领导力发展项目

通过导入世界级的领导力学习解决方案体系MDS(管理提升服务),帮助集团人才管理团队的能力转型,提高人才团队的思维创新能力、业务管理能力与竞争力,以支持在全球整合经济环境下的统一、持续的发展。同时,在战略层面引领企业转型与人才发展,将集团核心价值观与战略目标落实在对领导力的要求上,以促进业务成果之实现。

#### 管理挑战

通过与集团各主要业务/功能单位领导人的访谈及相关调研,理解各业务/功能单位目前面临的挑战和压力,该集团当前所遇到的挑战主要有以下五点:

- 在全球化运营环境下,如何快速打造一支国际化领导团队引领集团的全球化业务;
- 如何应对快速变化的行业环境;
- 业务模式的转型和核心竞争力的搭建;
- 明确转型期对各部门的方向和目标的要求,使之与集团整体转型步调一致,并确保内部协作通过转型得到进一步提升和强化;
- 以领导力转型为契机,进一步降低集团公司和各业务/功能单位的管理运作成本,从而有效增强产品在市场中的竞争力。

#### 走向卓越

首先,确立该集团领导人才发展的三大主要目标:

- 引导:使集团在全球范围内形成统一的通用的管理语言和管理模型;
- 发展:通过行为改变的实践与从行动学习中落实,强化学员的领导力与员工管理能力;
- 转型:经理人员的学习方式从单纯的课堂学习转变为更灵活、更及时的混合式和行动学习的方法。

其次,参照领先企业的“领导力学习方案”作为母本来设计弹性的学习方案,整合并满足各个层级领导者间不同的需求,并与集团的领导力能力素质模型相匹配。学习方案设计具体如下:

- 在前期,依层级需求推出“带领团队”和“引领业务”两大学习方案;
- “带领团队”学习方案主要分为三个阶段进行,所有学员需要经过在线学习、体验式学习班以及在岗实践,循序渐进完成整个学习过程;
- “引领业务”学习方案整合人员管理精华版课程,辅之以国际商学院在线课程,以及业务模型创新研讨会,帮助学员理解如何实现战略性的创新,使集团在全球市场上显示其独特性;
- 后续阶段的在岗实践项目计划(Business Project)与绩效管理制度相互配合,项目计划与学员关键绩效指标紧密连接,并在学员直线经理支持下完成任务;
- 使用学习效果衡量系统(Learning Effectiveness Measurement System, LEM)贯穿全局,为整体学习效果把关,监督和评估学员的学习进度和效果,同时促进学员改进行为,提高个人和组织的绩效。

#### 价值传递

相对于传统意义上的管理能力培训方案,本次采用的领导力系统培养解决方案体系,会给该集团的管理团队带来实质性的改观,具体如下:

- 引领管理文化的转型并通过领导力建设加以落地;
- 在整个组织内形成统一的通用管理语言和管理模型,促进全球范围内的高效协作;
- 有效提升关键领导人才的核心领导力素质,进而带动整个人才团队适应能力的提升;
- 搭建“上下级建设性反馈沟通”氛围;
- 运用领导力发展体系,针对关键岗位进行筛选并储备具高度潜质的优秀人才;
- 以横向整合为基础,发挥资源协同效应;
- 在岗实践与项目计划的实施,帮助提升人才竞争力并影响业务,进而直接创造经济效益。

## 人才生命周期管理 — 确保稳定转型

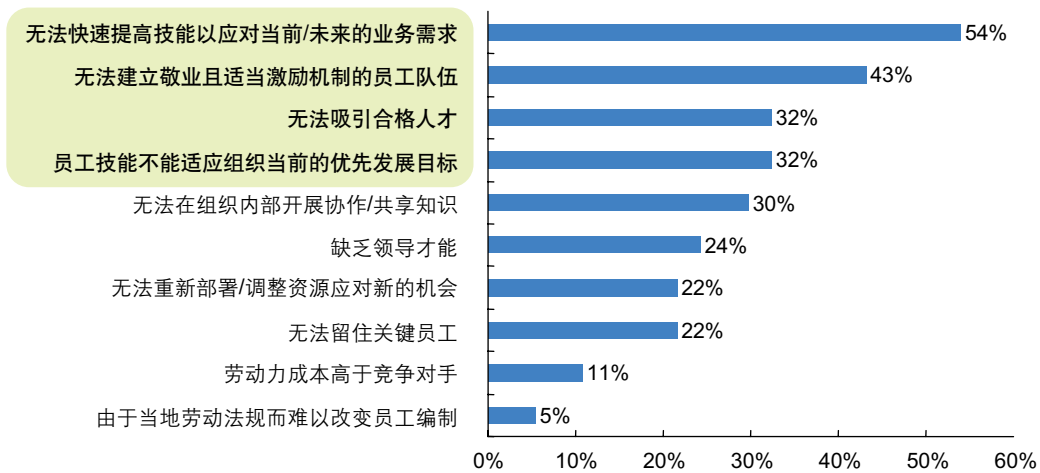
人才生命周期管理贯穿于对人才的招募、发展和保留的全过程，在我们对中国企业的CHRO或领导人员的调研访谈中，他们无不表示希望通过改善人才生命周期的管理来增强组织的人才竞争力。此外，在由《世界经理人》杂志组织的“中国十大管理实践”年度评选中，“人才竞争战略”位列2005年的第一名，“关键人才管理”位列2006年的第三名，“员工心理管理”位列2007年的第三名。这都说明，我们在注重通过人力资本管理转型来提高人才团队的适应能力和领导能力的同时，也要充分关注如何通过加强人才团队的招募、发展和保留来确保人才团队在转型中的稳定性。

### 现状展示

统计分析显示(见图10)，在人才的培养与发展方面，有54%的被调研者表示“无法快速培养适应性技能”是人才团队转型过程中的一个主要难题，有32%的被调研者表示“技能不能适应当前优先发展的业务和目标”也是一个主要问题。

在人才吸引或招募方面，有32%的被调研者表示“无法吸引合格人才”是人才团队转型过程中的一个主要难题。但是，直接而明确地表示“无法保留关键员工”的被调查者仅有22%，这明显低于对人才发展和吸引问题的关注程度。

图10. 您认为组织面对的与员工相关的主要问题是什么? (百分比)



资料来源: 2008全球人力资本研究; 2008年IBM中国CHRO问卷分析报告

而对人才的保留和吸引的双重影响因素方面，有43%的被调研者表示“无法建立敬业且适当激励机制的员工队伍”是人才团队转型过程中的一个主要难题。

### 员工发展解读：技能培养的有效性

**解读一：**与工作实践紧密结合的人际互动培养方式成为中国企业在员工发展方面的首选。统计分析显示，大多数被调查者表示“在职培训、员工‘传帮带’指导以及岗位轮换”(见图11)是诸多员工发展手段中最有效的。

与我们的全球调查结果一致，“在职培训”也被中国企业视为最有效的培训手段之一。

在我们对全球人力资本管理研究中，我们发现受老龄化影响，许多西方国家企业不再将“传帮带”式的指导视为最有效的员工发展手段之一。但是，与此相异是，中国企业面对的是年轻劳动力非常丰富的人才市场，因此，许多中国企业仍乐于安排新员工与经验丰富的员工一起工作，在“传帮带的实战”中帮助新员工快速积累知识和经验，避免走弯路，使他们迅速成长并创造更大价值。

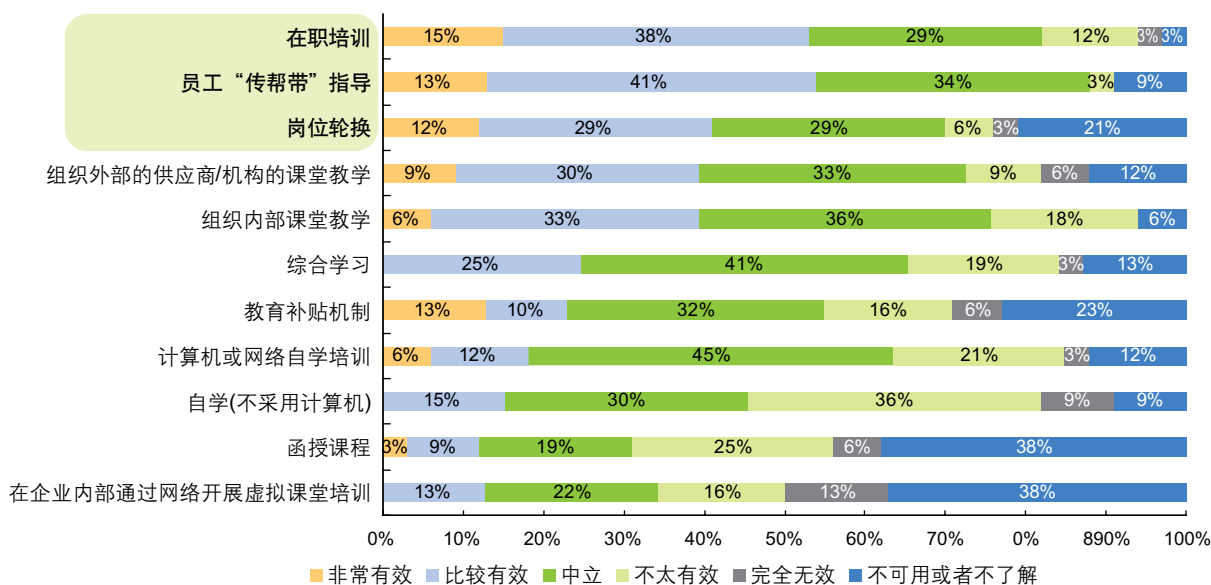
由于岗位轮换方式能够通过增加工作的挑战性和丰富性来调动员工的工作积极性，并且能够帮助员工更全面地了解组织业务全貌，因此，被中国企业视为又一有效的员工发展方式。

相反，作为传统的课堂学习方式，因其使员工对岗位实践存在的认知上的“距离”，加之耗费资源投入较大，而不被许多企业视为最有效的员工发展手段。

**解读二：**作为分布式学习的主要手段，网络自学和虚拟课堂培训等独立电子学习方式在多数中国企业的投入收效甚微，这与我们对全球人力资本管理的研究结果相一致。其中，只有18%的中国企业认为计算机或网络自学培训是有效途径，只有13%的企业认为企业内部通过网络开展的虚拟课堂培训有效，而38%的企业根本就不使用或不了解网络虚拟课堂。

电子学习方式不被看好，除与许多企业的资源投入有限有关，更多的可能较之人际互动的培养方式，这些方式看来可能更适合技术问题和方法。但不可否认，网络在线学

图11. 您认为以下员工发展手段在贵组织中的有效程度如何? (百分比)



资料来源: 2008全球人力资本研究; 2008年IBM中国CHRO问卷分析报告

习方式能够更快速、更灵活地在更广大区域内实现同步或即时性的自主学习,而且大大降低长期培养成本。

**解读三:** 综合学习方式正逐步得到企业的青睐。综合学习方式将各种传统学习方式和电子学习方式相结合,能够有效地发挥各种手段的优势。25%的中国企业认为综合学习方式有效。在我们的全球企业访谈中,一家工业品公司的人力资源资深副总裁表示:“我们目前采用综合培训方式,例如,员工首先接受虚拟培训以确定他们对哪一个领域感兴趣,随后转到其他必需课程,最终通过认证。”在我们看来,这对中国企业有很好的启示。

### 人才吸引与保留

全球化、不断变化的人才团队统计状况和新一代人多变的态度都使得人才团队更加瞬息万变,增加了吸引和保留人才的难度。而伴随中国经济改革的不断深化、产业逐步升级和企业的转型、扩张或收缩,对人才的吸引和保留给企业的人力资源管理者提出了更大的挑战。

调查结果显示,接近半数的被调查企业表示组织的员工流失率高于或者明显高于往年,而只有13%的企业认为员工流失率低于或明显低于往年(见图12)。人才流失率的上升警示企业必须重视对人才的吸引和挽留。但是,与这一警示相矛盾的是,如前面的图8所示,分别只有32%和22%的企业认为吸引和挽留人才是组织人力资源管理面对的主要问题,远低于对培养员工现有能力的重视程度。

员工流失的损失,有些是可以计算的,比如招聘、培训的成本,流失前后的效率损失等等;也有些是难以计算的,比如对其他员工情绪的负面影响、企业品牌形象受损,以及技术和市场信息的流失等等。因此,中国企业必须意识到,为抓住新一轮经济增长机遇,在人才竞争日益激烈的形势下,必须重视对人才的吸引和挽留,否则,中国企业面临的不仅仅是人才的短缺问题,而是将面临可持续发展能力受到严重削弱的问题。

尽管高速发展的中国经济,更加开放的市场环境,以及不断加剧的行业竞争,导致了企业对人才争夺的不断升温,尤其是拥有管理技能和专业技术的优秀人才更是供不应求。但是,相对于对员工能力培养的重视,许多企业对人

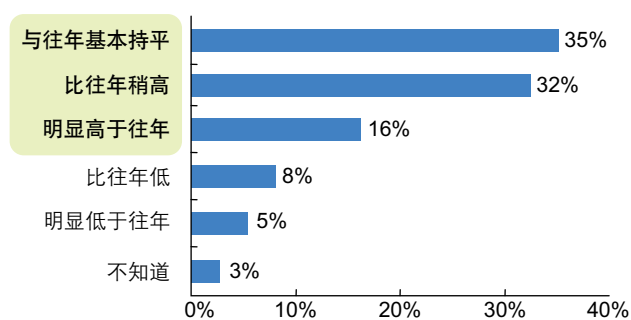
才的吸引与保留仍显得比较冷淡。在我们看来,对于人力资源管理者来说,员工能力的培养往往基于业务战略的需求而展开,与组织业绩直接挂钩,故而容易得到组织和个人的重视并为人力资源管理者所关注。而对于解决人才的吸引和保留这一问题,其方法和手段更显不确定性,对人力资源管理者来说,更像是解决“人才风险管理”问题。事实上,人力资源管理者 and 业务部门负责人必须理解这一风险并做好风险评估,否则,我们将难以制定合理的人才战略 - 确定未来所需的人才数量和质量、识别高绩效员工和提高保留率的战略,也就无法帮助组织规避这种人才管理风险。

### 人才吸引与保留的因素解读

对中国企业的统计分析显示(见图13),吸引人才的最主要因素分别为:良好的公司信誉、明确的职业发展机会以及能够平衡工作与生活的需要。挽留人才的主要因素分别为:明确的职业发展机会、良好的薪酬福利以及能够平衡工作与生活的需要。在这里,值得关注的是“明确的职业发展机会和能够平衡工作与生活的需要”成为双重影响因素。

对全球企业的调查统计显示(见图14),吸引人才的三个主要因素分别为:良好的公司信誉、公司自我转型的变革经验、以及工作的挑战性。挽留人才的主要因素分别为:工作的挑战性、明确的职业发展机会、以及良好的薪酬福利。

图12. 在过去两年中,贵组织在员工更替率方面有何变化?



资料来源: 2008全球人力资本研究;  
2008年IBM中国CHRO问卷分析报告



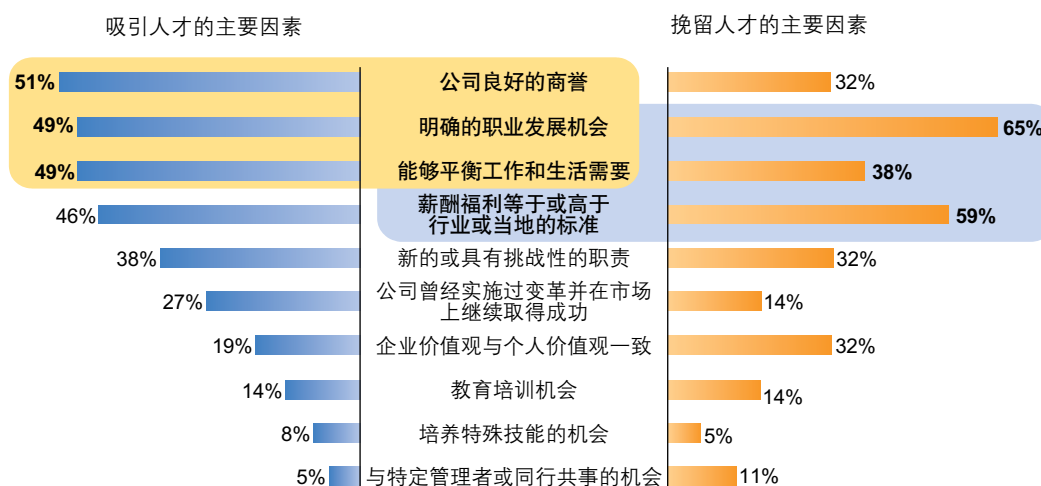
可见，不论是在国内还是国外，求职者在选择雇主的时候，“公司的信誉和形象”都是主要的判断依据。而在职者在考虑更换雇主时，职业发展机会和薪酬福利则是主要的考虑因素。与国外企业员工更重视工作的挑战性相比，中国员工普遍重视工作与生活的平衡。

**解读一：**良好的企业形象成为人才眼中的无形价值。对于人才来说，如果所选择的雇主具有强大的品牌吸引力，这无疑会大大增强他们在社会中的自豪感、成就感和优越

感。而这种感觉往往可以内化为提升自身形象的无形价值，从而增强了其在人才市场中的比较竞争优势。从长远看来，如果另谋高就，这无疑会扩大其职业发展的空间并帮助其获得更高的薪酬，因此，良好的企业形象成为国内外人才对“吸引人才的主要因素”的共同选择。

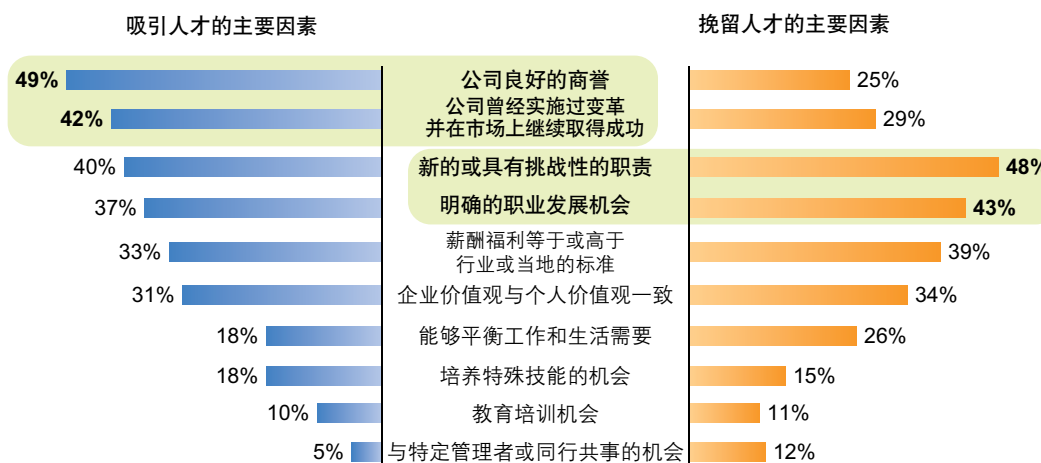
**解读二：**薪酬福利的竞争性成为人才去留的首要评判标准。薪酬并非万能，但薪酬过低却是万万不能。相比于跨国竞争对手，中国企业的薪酬设计往往更注重本企业内

图13. 中国企业调查数据统计



资料来源：2008全球人力资本研究；2008年IBM中国CHRO问卷分析报告

图14. 全球企业调查数据统计



资料来源：2008全球人力资本研究；2008年IBM中国CHRO问卷分析报告

部的公平性，而忽略了和外部市场的比较。每个职位在市场上都有某一价位的平均值。具有市场竞争力的薪酬，不是留住员工的最重要的因素，但却是不可或缺的基础。只设计了好的薪酬体系还不够，还要与员工就公司的薪酬理念和分配原则进行充分沟通，这样才能把竞争力真正体现出来并使之转化为对人才的“粘着力”。

**解读三：**明确的职业发展机会成为吸引或保留人才的攻防利器。薪资对员工无疑很重要，但是总有竞争对手能够开出更高的价格，所以，留住员工的心还要有其他的方法。良好的职业发展机会既为人才提供内部高成长机会，也为他们提供了在外部创造新成就的机会，因此，成为国内外人才的共同选择。事实上，良好的内部提拔制度和继任者培养规划，会让员工对企业产生认同感，看到自己实现职业理想的希望，也能在同事间传递一种积极信息。这样，不仅员工被竞争对手挖角的可能性大大降低，也会激励员工以更高的敬业度投入工作。

**解读四：**平衡工作和生活的需求日益成为员工的重要心理需求。中国经济的快速发展给企业带来了快速发展的机遇，也带来了快速增长的压力。企业为了保持竞争力，不断扩大组织规模，不断开拓新的市场，不断进行组织变革，进而不断对员工提出更多更高的要求。于是员工不得不连年超负荷工作，体力和精神高度透支，更导致心理和情结上的不良反应。这种不良心理反应如果不能及时消除就会导致工作和生活的失衡，从而降低人才对企业的满意度、凝聚力和忠诚度，进而恶化企业形象，使人才不再看好或留恋该企业。

## 小结

人才管理者在关注通过能力培养来提升人才团队的工作能力的同时，要注意加强对组织内外人才的吸引和对现有人才的保留工作。

人才管理者在注重通过与工作实践紧密结合的人际互动培养方式来培养人才的同时，要关注其它培养方式，如：分布式独立电子学习方式，以进一步增强员工的自我学习意识。

人才吸引和保留的方式是多元化的，关键在于如何把握员工的需求，以及如何满足这种需求。中国企业需要在今后更为关注自身的文化形象、职业发展机制和激励考评机制的完善。

### 案例借鉴：

#### 某通信设备公司研发人员职业认证与发展

##### 管理挑战

- 研发人员离职率居高不下；
- 来自竞争对手人才争夺的压力越来越激烈；
- 研发人员普遍缺少成就感与归属感；
- 缺少专注于研发工作的高级技术专家，影响在全球研发领域的地位。

##### 走向卓越

- 基于企业业务发展的要求，规划产品设计与开发岗位体系及员工职业发展的框架。进一步使岗位职责清晰化，使员工能够清晰看到未来职业发展的方向，对内增强凝聚力，对外增强吸引力；
- 根据关键岗位的绩效要求，确立能力模型并依据能力模型，规划员工的培训发展路径。根据不同员工所处的能力层级，因材施教，因人而异地安排培训，既使培训效益最大化，又利于激发员工学习的兴趣；
- 分析岗位特点，明确能力评估与任职资格标准，使不同岗位层级的员工能够看清当前及未来职业发展的差距；
- 基于能力和岗位层级，确定不同人员的薪资级别，利于激励高绩效员工，鞭策低绩效员工，提高人才的敬业度和积极性。

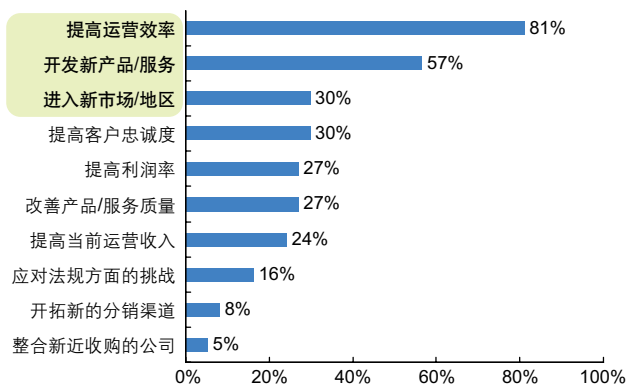
##### 价值传递

- 明显降低核心人才离职率；
- 以能力为核心，整合人力资源管理体系，提升HR部门的人力资本管理水平；
- 企业核心竞争能力得到加强。

# 人力资本数据管理 – 人才团队绩效的助推器

尽管各大企业的领导者和人力资源管理者都相当重视人力资本管理的提升和转型，都意识到人才竞争战略对企业的长远发展生死攸关，但是，对于如何更好地实现人力资本管理决策这一重大问题，许多企业表示他们在很多时候相当缺乏做出战略决策所需要的相应的数据和信息。“借它山之石以攻玉”，为避免因信息不对称或不完备所造成的错误决策和评估，我们需要做好人力资本的数据管理，并借助于“数据信息”的推动，更好的促进人力资本管理的转型和人才团队执行能力的提升，以赢得更好的绩效。

图15. 您认为组织面对的主要业务挑战是什么？



资料来源: 2008全球人力资本研究;  
2008年IBM中国CHRO问卷分析报告

## 人才团队转型助推业务发展

“提升企业运营效率”和“开拓创新”是中国企业运营的两大主题。我们在调研中发现，81%的企业认为提高运营效率是组织面对的主要挑战，57%和30%的企业认为开发新产品和进入新市场是组织面对的主要挑战(见图15)。

进一步分析，我们可以将业务挑战与人力资本管理难题关联在一起，探索二者内在的联系。

从表1中的关联关系，可以知道，不同的业务策略需要不同的人才团队的投资，而不同人才团队的获取需要通过人才团队能力的提升或转型才能实现。

表1. 业务挑战与人力资本管理问题的关联

面对业务挑战的组织	可能更关注人力资本管理转型问题
提高运营效率	使员工技能与当前组织优先级相吻合
开发新产品/服务	吸引合格的候选人
进入新市场/地区	快速培养技能以迎合当前/未来业务需求，重新配置人力资源

资料来源: IBM全球企业咨询服务部

## 数据和信息：人才团队转型的短板

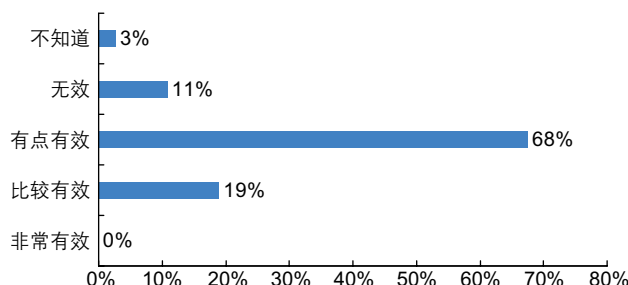
那么，究竟是什么阻碍了人力资源部门致力于业务战略和人才团队绩效的改善呢？访谈调研显示，众多企业表示关键原因在于组织不能充分利用其人力资本数据和信息(见图16)。接受访谈的公司中没有一家认为自己在使用人力资本数据和信息做出人力资本决策方面“非常有效”，而认为“比较有效”的也仅有19%。

### 软硬并举：突破信息数据障碍

究竟是什么原因阻碍了数据和信息在人力资本决策上的有效利用呢？如图17所示：首先，妨碍组织人力资源决策有效性的原因来自于较差的系统集成，要消除这一障碍，显然需要组织升级或更换现有的人力资源信息系统，同时，这些系统还要能与组织其它部门的系统进行友好的数据链接。其次，来自于HR人员缺少分析数据进而做出决策的经验。最后，来自于未严格定义的绩效评价机制。

如果说系统集成属于硬件问题，那么“HR人员利用数据进行决策的经验”和“明确定义的绩效评价机制”则是

图16. 贵组织在借助人力资本数据和信息来做出人力资本决策的有效程度如何？

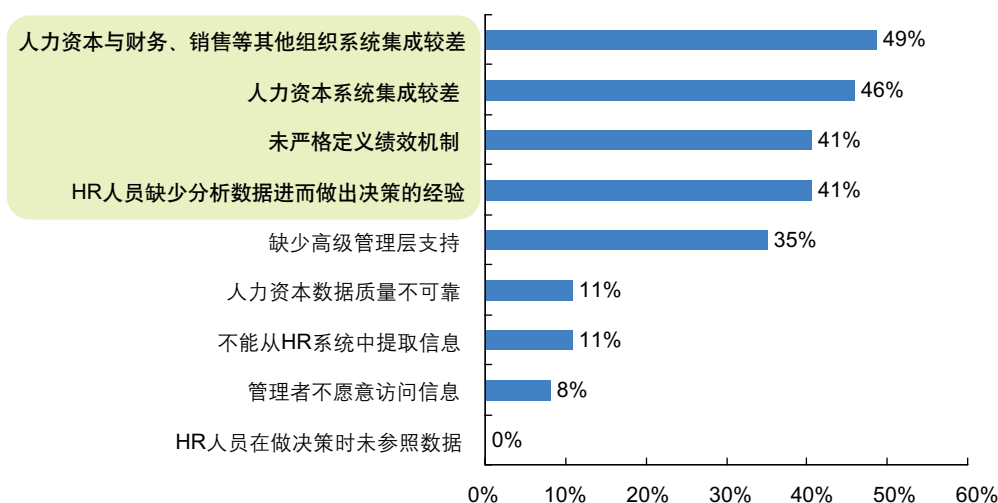


资料来源：2008全球人力资本研究；2008IBM中国CHRO问卷分析报告

“软件”问题。相比而言，硬件障碍更容易消除，而软件问题的消除则需要更长的时间和更多处理技巧。

一方面，为解决上述问题，我们要确定通过哪些方法来消除这些障碍，改善人力资本数据和信息的利用，从而做出更有效的人力资本决策。访谈调研显示(见图18)，许多企业表示应主要通过“部署分析工具”“改进绩效机

图17. 阻碍贵组织借助数据和信息做出工作决策的最大潜在障碍有哪些？



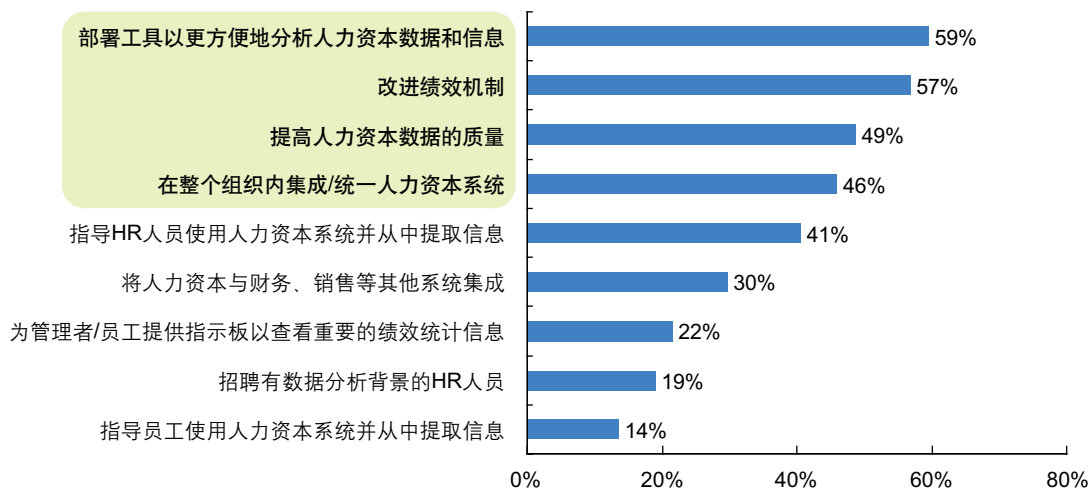
资料来源：2008全球人力资本研究；2008年IBM中国CHRO问卷分析报告

制”“提高人力资本数据质量”和“在整个组织内统一集成HR系统”这四个步骤来实现。

由于“改进绩效机制”和“提高人力资本数据质量”是另外两个步骤的前提，因此，我们以此作为分析的重点。同时，“改进绩效机制”和“提高人力资本数据质量”又有

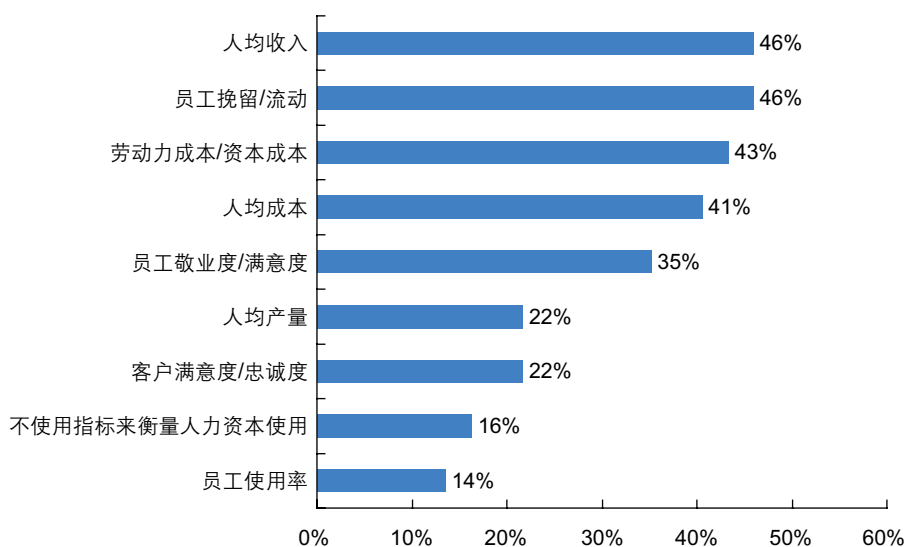
着紧密的内在联系，我们只有搞清楚组织发展最需要的数据是什么，才能将这些数据定义到绩效机制内，从而实现人才团队绩效的有效考评。如图19所示，多数企业采用的绩效衡量校准相对简单，与人力资本绩效的相关性较弱，如：采用员工流动率、员工成本关指标、满意度/

图18. 贵组织通过哪些步骤来改善使用人力资本数据和信息做出工作组决策的能力?



资料来源: 2008全球人力资本研究; 2008年IBM中国CHRO问卷分析报告

图19. 贵组织采用什么标准评估工作组整体绩效? (百分比)



资料来源: 2008全球人力资本研究; 2008年IBM中国CHRO问卷分析报告

敬业度指标等，虽然有许多企业采用人均收入指标，但“员工使用率”这一有效衡量人才团队绩效的指标却排在最后，甚至不及“不使用指标衡量人力资本使用”的比例16%。或许，这些战略更强的人力资本绩效衡量标准较难采集、评估和分析，但却可以在如何改善人才团队绩效方面提供更清晰的洞察力。

另一方面，为消除利用人力资本信息数据进行决策的障碍以提高人才团队的绩效，组织还要提高HR人员分析数据进而做出决策的经验和能力。提升这一技能差距可以通过以下几种方法实现：一是通过培训以改善HR人员的战略思考能力和分析的能力。二是从外部引进具备分析能力的专业人才以获得更丰富的决策经验和能力。三是从组织内部寻找、调配HR数据分析所需的人员。最后，在HR人员的日常工作中融入指导可以使人力资源员工在运用新的分析技能时更得心应手。所有这些工作都可以使HR人员的能力更上一层楼，并大大提升其战略洞察力。

## 小结

人力资本管理是企业发展和业务变革的重要支柱，但只有当CHRO能够像CFO和COO那样及时、一致、有效地向高层管理人员提供各项数据分析结果和报表，人力资源机构才能真正担当起战略合作伙伴的角色。随着数据和信息质量的提高，更多公司可以“消除”业务部门与人才团队绩效间的隔阂。

人力资本管理信息系统的建设比较薄弱，妨碍了人力资源部门在战略管理方面职能的有效发挥，组织应该确保人力资源系统可以与其他数据管理系统保持顺畅链接，并且可以通过数据仓库和Web2.0接口进行访问，以便人力资源管理人员能够及时、准确、方便地利用所需数据。

人才团队分析数据的重点应该放在员工工作效率等影响组织实现业务目标的标准上，人才团队绩效衡量标准与业务发展优先级越吻合，改善人才团队绩效以实现业务目标的能力和适应环境变化的能力就越强。

人力资源管理部门需要加强数据信息的分析能力，从而改善HR人员从战略角度思考和行动的能力，提高战略洞察力，提高HR决策的能力。

## 案例借鉴：

### 数据管理提升人力资源管理能力 — 某保健品公司基于项目团队的人才管理

#### 管理挑战

- 不断增长的业务需求要求组织加强对基于项目调查和开发的人才团队进行重组；
- 为跨越多个产品而部署类似的人力资源，需要改善人力资源提供模型；
- 建立一致的、自动化需求预测流程，以支持更快的决策和情况建模。

#### 走向卓越

- 为解决这些挑战，我们采用一种以数据为主推动力的方法改善人才团队管理；
- 按技能类型对各岗位员工进行分类，并根据各种技能类别制定角色。随后按角色识别员工，按项目追踪员工资源分配情况。这样即可根据需要的部署资源，更经济有效地为项目配置人员；
- 建立人才需求预测模型，预测未来3-5年内每种项目的可能数量，然后根据项目类型确定每个角色的需求，这些数据使公司能够预测每个角色的需求、技能集团的需求，最终确定招募需求；
- 按照员工工作效率来定义人才团队绩效衡量标准，使人力资本决策能够获得准确、完备的数据，更好地进行人才管理。

#### 传递价值

- 这种基于活动和角色的方法为短期和长期人才团队规划注入了更多活力，它还资源经理提供了数据，使他们能根据相应的技能集合为个人分配工作；
- 通过清晰的预测和确定人才团队的高潮与低潮，根据可用性和技能合理分配新的项目工作，员工的部署效率大幅提高。这一工作使公司能够确定长期人才团队的需求，更好的理解何时为员工分配工作，雇佣短期承包商或HR外包服务来降低成本；
- 按照人力资本标准定义人才绩效考评指标，能够更客观、更针对性地考察人才的能力和在工作结果之间的关系。

## 总结

改革开放是当代中国经济、社会最大的转型和变革。常言道：“因时而变，因势而变”，面对全球化的竞争趋势，面对更加理性的客户和更为多样、多变的需求，面对纷繁复杂的挑战和充满希望的机遇，中国企业是否为适应经济转型、克服挑战以抓住机遇做好了人才团队的准备呢？我们怎样才能在新一轮的竞争中把握机遇，实现“百尺竿头，更进一步”呢？

我们必须重新思考如何组建具有更高适应性的人才团队以为赢得竞争优势做好准备，我们必须思考如何通过打造转型和变革的领导力以驾驭企业的成功转型。通过对全球和中国的数百家各行各业的企业进行访谈调研，我们为组织如何通过人力资本管理转型以应对快速多变的业务环境提供了全新的视野和洞察。

不管我们面对的是“蓝海”还是“红海”，我们认为人力资本管理必须从战略发展的角度，着眼于打造高适应的人才团队以赢得在“蓝海”或者在“红海”中的不同竞争优势。组织为此需要为人力资本管理转型制定一整套行动，并由其它业务部门管理人员共同推动。基于共同的战略和目标，人力资源部将在这一转型过程中与各业务部门形成“战略合作伙伴关系”。

通过人力资本管理转型以打造高适应性的人才团队需要塑造变革的领导力和变革文化。领导力既包括各级管理人员的领导力，还包括各层次员工的领导力；变革文化则涉及如何修正不适应战略发展要求的文化因子，而吸收倡导和支持转型或变革的优秀文化因子。不过，在培养领导力和塑造变革文化方面，由于中国企业的国有体制特色或者较为浓厚的家族文化特色，这一转型过程进展得并不顺利，许多企业仍然在为缺乏驾驭转型的领导力 and 推动转型的现代企业管理文化而犯愁，而且这些企业还表示他们往往难以培养新的领导。

高适应性人才团队的建立和领导力的打造，还需要组织做好人才管理工作。人才管理的核心在于对人才的吸引、保留和发展。为此，组织必须在转型过程中，思考如何建立更好的激励机制和压力机制，以确保每一名人才乐于转型、拥抱挑战并付诸行动，并使他们在转型中获得发展和合理期望的回报。

人力资本数据可以反映人力资本管理的成熟度，反映领导力建设和人才管理的效果。CHRO应该像CFO那样，善于通过人力资本数据揭示上述方面的问题，为组织把握人才团队转型的方向和衡量转型的效果提供数据分析的支持。为此，中国企业的人力资本管理部门应当加强数据分析信息的分析能力，使HR专业人员具备从战略角度思考和行动的能力，在提高HR决策能力的同时，更好地为各业务部门提供服务，真正成为他们的战略合作伙伴，从而开创中国企业人力资本管理的新纪元！

## 作者

王波，IBM全球业务咨询服务部的高级顾问，专业领域为人力资本管理。在人力资源管理转型、领导力建设、战略与组织等方面具有丰富的实战经验。电子邮箱是：[wangbsh@cn.ibm.com](mailto:wangbsh@cn.ibm.com)

夏济芳，IBM全球业务咨询服务部的高级顾问，专业领域为供应链战略与计划。曾参与多项IT、电子及钢铁行业的供应链及物流战略转型及计划咨询项目。电子邮箱是：[xiajif@cn.ibm.com](mailto:xiajif@cn.ibm.com)

## 合作者

甘绮翠，IBM中国商业价值研究院院长

黎化民，IBM全球企业咨询服务部副合伙人，人力资本管理业务领导人

## 鸣谢

特别感谢IBM商业价值研究院人力资本管理方向负责人Eric Lesser对本文提供的大力支持。



## 相关参考资料

《解析高适应性人才团队的构建基因—2008全球人力资本研究》，  
IBM全球企业咨询服务部。

## 关于IBM全球企业咨询服务部

IBM全球企业咨询服务部与170多个国家的业务专业人士通过创新、更快地发现、创造并实现价值，共同向客户提供涵盖超过17个行业、透彻的业务流程和行业技能。我们充分利用IBM的能力、以我们的建议为坚实后盾，帮助客户实施旨在达到业务目标的解决方案，从而实现更深远的影响和可持续发展。作为IBM全球企业咨询服务部的一部分，IBM商业价值研究院针对特定行业、跨行业的关键问题，为资深业务管理人员提供基于事实的战略洞察力。

## 关于IBM人力资本管理

IBM全球企业咨询服务部人力资本管理(HCM) 侧重于通过提高人力资源团队效率，实现企业创新和绩效。凭借2,000多名实践者，人力资本管理在解决客户难题方面拥有全面的端到端能力。其中包括人力团队转型、学习解决方案、知识与协作以及人力资源战略与转型。

## 更多信息

要获取本研究的更多相关信息，请将电子邮件发送至以下联系人：

[wangbsh@cn.ibm.com](mailto:wangbsh@cn.ibm.com)

也可以访问 [ibm.com/bcs/humancapital](http://ibm.com/bcs/humancapital)

© Copyright IBM Corporation 2008

IBM Global Services  
Route 100  
Somers, NY 10589  
U.S.A.

All Rights Reserved

IBM, and the IBM logo are trademarks or registered trademarks of International Business Machines Corporation in the United States, other countries, or both.

Other company, product and service names may be trademarks or service marks of others.

References in this publication to IBM products and services do not imply that IBM intends to make them available in all countries in which IBM operates.

## 北京总公司

北京朝阳区工体北路甲二号  
盈科中心IBM大厦25层  
邮政编码：100027  
电话：(010)63618888  
传真：(010)63618555

## 上海分公司

上海浦东新区张江高科技园区  
科苑路399号10号楼6-10层  
邮政编码：201203  
电话：(021)60922288  
传真：(021)60922277

## 广州分公司

广州林和西路161号  
中泰国际广场B塔40楼  
邮政编码：510620  
电话：(020)85113828  
传真：(020)87550182