



2010-2011 中国企业
人才管理成熟度报告
China Enterprises'
Talent Management Maturity Report

北森研究院·中国人事科学研究院职业标准实验室



目 录

第一部分：关于调查	1
调查背景	1
核心发现	2
第二部分：人才管理成熟度研究	3
人才管理综述	3
人才管理成熟度模型	4
第三部分：详细发现	6
人才管理赋予HR的新角色	6
构建良性的企业人才成长环境	9
人才管理技术应用的新趋势	12
第四部分：人才管理展望	16
第五部分：附录	17
关于调查对象	17
关于调查机构	20
关于负责人	21



第一部分 关于调查

■ 调查背景

在一些发达国家，“人才管理（Talent Management）”已经发展较为成熟，并形成其独特的理论与实践体系，许多专家学者也分别提出了自己的人才管理定义并出具了相关调研报告与研究成果。

在我国，人才管理起步较晚，但仍有少数优秀企业较早的开始了人才管理实践探索。2009、2010年是中国人力资源快速发展的两年，一批优秀的企业进入战略人力资源时期并开始人才管理的探索，这意味着人才管理已经成为中国企业人力资源领域发展的明显趋势。这一变化让我们感到欣喜，又有担忧。起步较晚，发展时间短，缺乏成熟的行业标杆等因素导致企业的人才管理实践极有可能流于形式。

为了进一步清晰中国企业人才管理现状，把脉当前企业人才管理中的主要问题，并明确未来实践的方向与方法，北森继2010年与中国人民大学劳动人事学院联合进行了《2009-2010中国企业人才管理现状与展望》调查后，再度于2011年联合中国人事科学研究院推出《2010-2011中国企业人才管理成熟度》调查报告。

本报告是基于中国1966家企业人力资源专业人士的调研而得出的。

本次调查自2010年8月开始实施，至2011年1月结束，通过互联网和现场填写问卷的方式完成，并经过数据的有效性筛选，共有1966家企业填写的问卷结果进入后期分析阶段。



■ 核心发现

· 人才管理成熟度将决定企业能否在“人才争夺战”中脱颖而出

面对着经济全球化与金融危机后的竞争环境，自主、创新成为企业在发展中突破的关键，而实现自主与创新的关键是人才，因此稳健的人才供应将成为企业发展的核心动力。由图可知，人才管理成熟度越高的企业人才供应状况越好，两者成正相关关系。而人才管理的核心价值是为企业提供持续、健康的内外部人才供应，因此人才管理成熟度将决定未来十年企业的发展趋势。

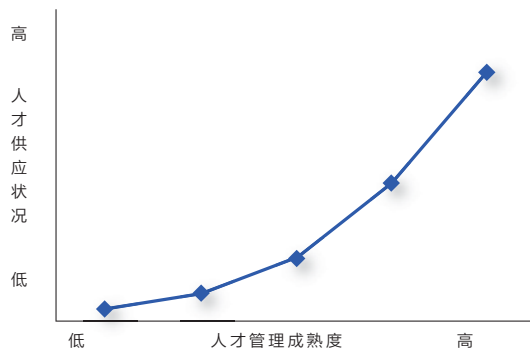


图1 人才管理成熟度与人才供给状况关系图

· 人才管理实践增多，但流程、技术和工具的应用仍处探索期

与西方超过十年的发展和实践相比，中国企业的人才管理刚刚起步，整体水平距国外发达国家仍有较大差距。近两年，中国企业对于“人才管理”的整体认知度有所提升，很多HR已经不局限于传统人力资源的“选、用、育、留”模块，而开始真正的人才管理实践。但同时我们也看到，中国企业的人才管理正处于探索阶段，在流程建设、专业技术和工具的应用上仍然存在着较大的不足。未来，企业应根据自己当前的发展阶段选用适当的方法再造工作流程和评估人才，从而开启人才管理实践，盲目模仿并不是最佳的解决方法。

· HR未来发展呈现两极化趋势：事务型VS专家型

调查中我们发现，人才管理已成HR、猎头公司、管理咨询公司等相关行业的新热点。许多国际性的咨询公司开始拓展人才管理业务，一些企业出现了组织发展经理、人才管理总监、HR副总裁等职位，同时也组建了组织发展部、人才管理部等专注于人才管理的业务部门。伴随着这一变化，HR事务型与专业型的区分也越来越明显。不同于传统人力资源模块化的工作，人才管理要求HR掌握更多专业的人才管理知识和技术，如评估技术使用、素质模型构建、领导力发展等。然而我们也发现，现阶段中谈人才管理的HR多，真正懂人才管理技术少。也正因此，未来3年，掌握专业人才管理技能的HR将成为企业追捧的热门人才。



第二部分 人才管理成熟度研究

■ 人才管理综述

人才管理，简单说就是组织对人才从进入到离开的过程中进行的一系列有效管理与发展，其特点是将人才作为组织的核心。北森研究院在《2009-2010中国企业人才管理现状与展望》调查报告中将人才管理定义为：通过有效的技术和管理手段去招募、识别、发展、管理和留任关键人才，从而帮助企业和个人最佳地发挥其长期优势，为组织提供持续的人才供应。

人才管理是人力资源发展的成熟阶段。在具体的企业实践中，负责人才管理工作的部门通常称之为组织发展部或人才管理部，隶属于人力资源部门。最新调查显示，超过30%的美国企业已经在人力资源部建立了专属的人才管理部门。与传统的人力资源模式不同，人才管理核心主要包括：人才战略、人才理念、领导力发展、胜任力管理、人才管理制度与流程、人才管理技术应用等。

对企业而言，人才管理的核心价值是能够保障企业在复杂的竞争环境中获得快速、持续的内外人才供应。受经济全球化进程和金融危机的影响，企业面临的竞争日益激烈，面对这一变化自主与创新成为企业突出重围的关键，而实现自主创新的核心则是人才。在这一大环境下，中国的人力资源行业也快速的发生着变化，企业由将人视为资源转向关注人才本身，中国的企业迈入由人力资源管理向人才管理转变的快速发展期。



■ 人才管理成熟度模型

北森研究院是国内最早从事人才管理研究的机构之一，拥有在人力资源领域十余年的专业研究积累。2010年北森研究院对国内外人才管理领域的研究进行了回顾和分析，经过大量访谈与调查，提出了“中国企业人才管理成熟度模型”用以描述中国企业在人才管理各阶段的分布及特点。

对参与调查的企业，我们从人才战略、人才理念、领导力发展、胜任力管理、人才管理制度与流程、人才管理技术应用等方面对企业的人才管理现状进行了全面评估，将企业的人才管理成熟度划分为五个阶段：

事务性人力资源管理：即我们通常意义上讲的人事管理阶段，在这个阶段企业更多关注的是考勤、工资、工作调换、档案管理等事务性工作。组织的人力资源部门通常称为人事部门，缺少完整、规范的流程与制度，与员工相关的工作开展较为被动。

模块化人力资源管理：处于该阶段的组织由于流程性工作增加设立了专门的人力资源部门。与前一阶段相比，此阶段的企业明晰了主要的人力资源工作内容和主要模块，建立了基本的工作流程、方法和制度，但仍有待完善，各管理模块相对独立，信息共享薄弱。

流程化人才管理：开始迈入真正的人才管理阶段。该阶段的组织重视人才，关注重要岗位高潜人才。人力资源部门的工作已经具备阶段性的规划，为其它部门的人才工作提供建议；各模块均使用了一定专业的方法、技术；各部门间有一定的配合和非正式渠道的信息共享。

整合性人才管理：较为成熟和体系化的人才管理实践。该阶段的组织关注于人才管理各业务模块的整合，并重视人才团队或整个人才体系建设。人力资源部门参与到组织战略的重要规划决策中，提供量化的数据，帮助组织制定清晰明确的人才规划和实施方案，有力地指导其它各部门的人才管理工作。人力资源各模块能够准确地使用各种先进的工具与技术，并实现了理念、信息、技术的一体化。

战略性人才管理：企业人才管理实践的成熟阶段。对处于该阶段的组织来讲，人才是组织的第一资源，人力资源部门成为企业战略的核心组成部分，参与引导组织战略的发展方向。人才管理体系能够在有序的运行中，灵活创新地进行调整，随时为组织的发展提供适合的人才供给方案；人力资源部门站在整个企业人才管理的前段，不断更新人才理念、技术与流程和详备的人才数据，从而为企业提供源源不断的人才供应。



图2 参与调研企业在五个阶段中的比例

在参与调查的近1966家中国企业中，有47.2%处于流程化人才管理阶段，41.8%处于模块化人力资源管理阶段。而处于其他三个阶段的企业相对较少。这说明，中国企业的人力资源建设还是比较迅速，目前中国企业已经走到从人力资源向人才管理转换的关键时期。十多年人力资源工作的实践和体会给予了中国企业一定的人才意识和工作框架，理解人才管理和转换现有工作方式对他们来讲不是零起点。难就难在，大家缺少对于人才管理实践的知识与理解，而能够真正理解人才管理，并进行有效实践的企业将会在未来发展中获得独特的竞争优势。



第三部分 详细发现

人才管理赋予HR的新角色

- 人力资源部门在企业的战略地位稳中有升，25%的人力资源部门已成为企业战略中重要一环

调查发现，企业的人力资源部门在企业中影响力正在发生变化，正在由原来的执行部门转向企业战略的有效组成部分，25%人力资源部门成为企业的战略协同者（19.3%）和企业战略参与者（5.7%）。

这种定位的变化恰恰是人才管理发展必然趋势和重要特征，也是企业实施有效人才管理的前提条件。但同时我们也发现，多数企业人力资源部门在企业管理中仅起到常规职能性作用，分别有34.9%和21.0%的企业HR部门仅作为企业战略的服从者和支持者，而且还有11.7%的企业甚至没有独立的人力资源部门或没有人力资源规划。

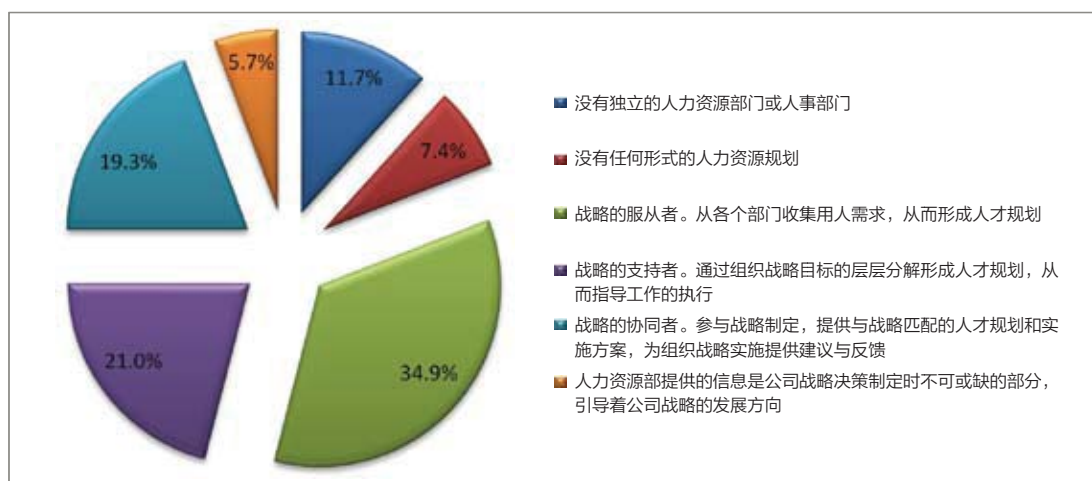


图3 人力资源部门在企业中的影响力



· 用人部门逐步成为人才保留与发展的主体，HR的重心正在从台前转向幕后

传统的人力资源模式中，用人部门与人力资源部门的工作大多处于割裂或相对独立的状态，目前近八成的企业仍然不同程度的延续着这种状态。

调查发现，21.7%的企业开始尝试改变传统的用人部门与HR部门的配合方式，其中14.1%的企业用人部门将HR管理的工作贯穿于日常工作，7.6%的用人部门成为人才管理的主体，HR部门主要职责在于指导和支持用人部门开展工作。

用人部门对于自身的人才需求状况最为清晰，这种新的尝试让业务部门成为人才需求和培养的主体，而人力资源部门作为配合部门对于相应人才招聘、培养和发展进行有效的指导和支持。使人才管理成为企业的日常工作，正在成为企业在人才管理发展中的重大变革。

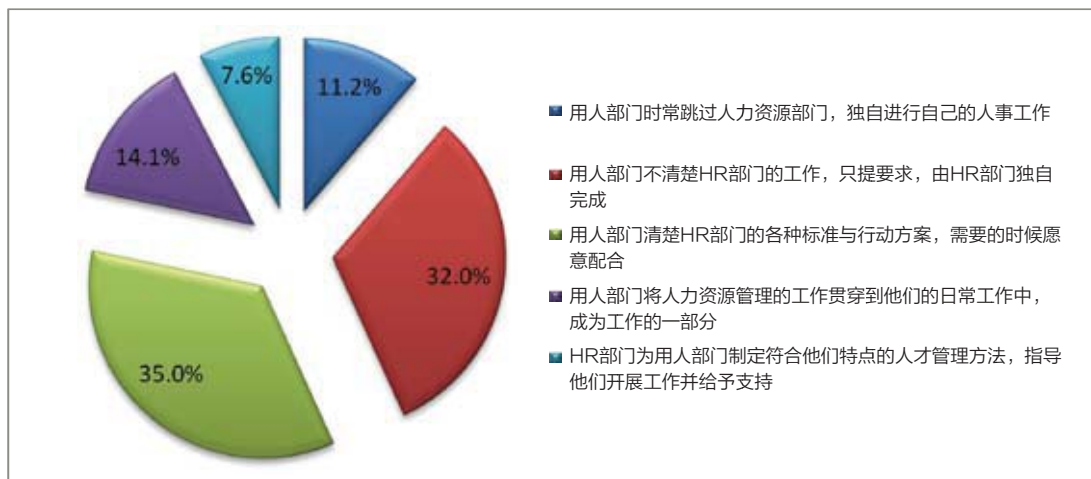


图4 用人部门与人力资源部门的配合方式



· HR需要脱离“埋头苦干”时代，高层参与才能让人才管理真正行之有效

调查发现，在超过三成的企业中，高管已经直接参与领导人力资源工作，而不仅仅是作为一项工作简单的发号施令或者审批，这是企业人才管理实践的一大变化，也是有效实施的重要保障。其中最大的变化就是HRVP（人力资源副总裁）的出现，使得人力资源工作的定位发生了重大变化，人力资源部不再单独作为孤立的执行部门，而具有了更具战略视角和执行力的企业战略组成部门，也能够真正有效实施企业人才管理的各项工作。

由HRM、HRD（人力资源经理或人力资源总监）到HRVP（人力资源副总裁）的出现，是人才管理发展的一个重要标志，它反映了企业高层将人才管理工作放在了战略高度，也从侧面反映了人力资源部在企业中的影响力越来越强。

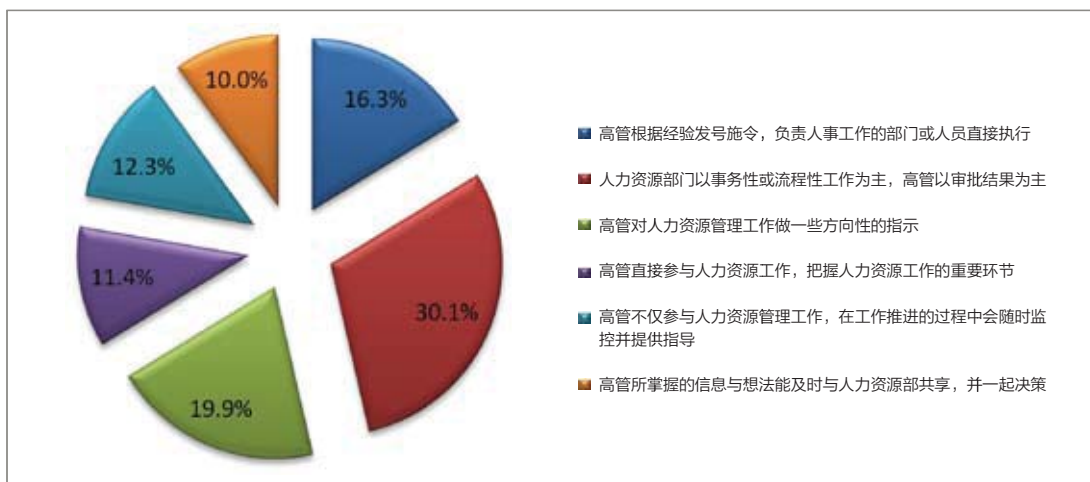


图5 高层管理者参与人力资源工作的方式



■ 构建良性的企业人才成长环境

- 虽然大多数企业能够定义人才，但有效识别、并针对性的培养发展才是关键，多数企业在这方面显有不足

在对企业人才理念的调查中，我们发现有近一半的企业已经认识到管理层人员和掌握核心技能的员工对企业发展的重要性，并将这类人员定义为关键人才。而能够在各个层级、职类中定义关键人才的企业仅有16.0%。这说明，目前一半以上的企业对于人才的基本认知已经具备，但是将人才有针对性的进行区分并辅之以针对性的发展规划却仍然缺乏。

对企业而言，能够定义人才只是第一步。在人才定义后，需要对人才进行有效分类识别，并提供针对性的培养发展，才能让人才尽其能，才能最大化让人才为企业的发展提供动力。

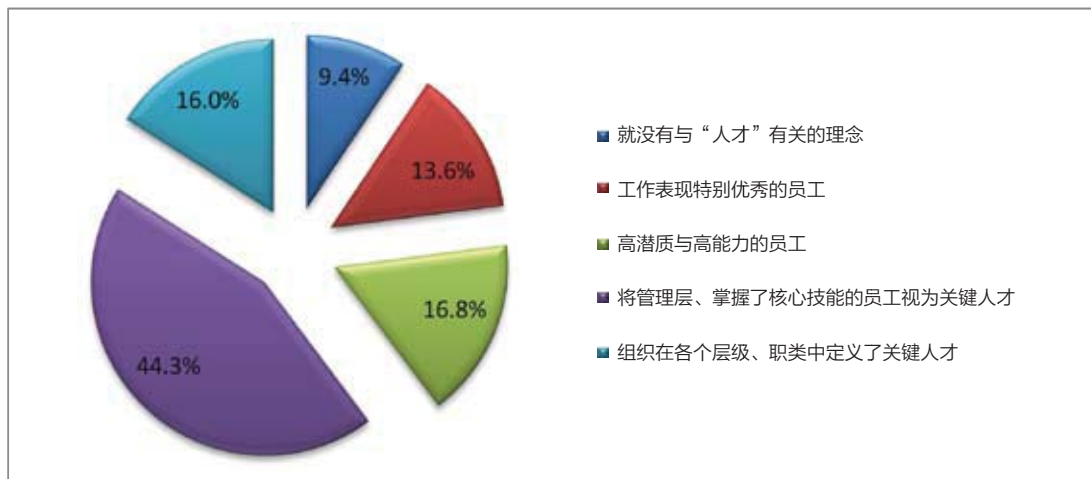


图6 企业对人才的定义



· 职业发展已超过薪酬福利，成为企业保留员工首要因素

调查中发现，职业发展已超过薪酬福利，成为企业保留员工首要因素，仅有22.9%的企业对员工职业发展基本没有规划，近八成的企业关注员工的职业发展规划，而且其中超过两成的企业已经意识到发展机会是保留人才的关键，并开始了相关实践。

17.3%的企业能够设立晋升、调岗、轮换的机会，提供与员工职业生涯规划相匹配的发展通道，且员工能够比较清晰的了解；6.2%的企业已经能够将战略规划、员工的职业生涯规划、员工培训、长远激励等与员工的职业发展通道有机结合。

提供明确的职业发展路径能使员工看到自己的努力方向，有助于将组织发展和员工发展有机地结合，激励员工在企业中不断进步并持续服务于企业。

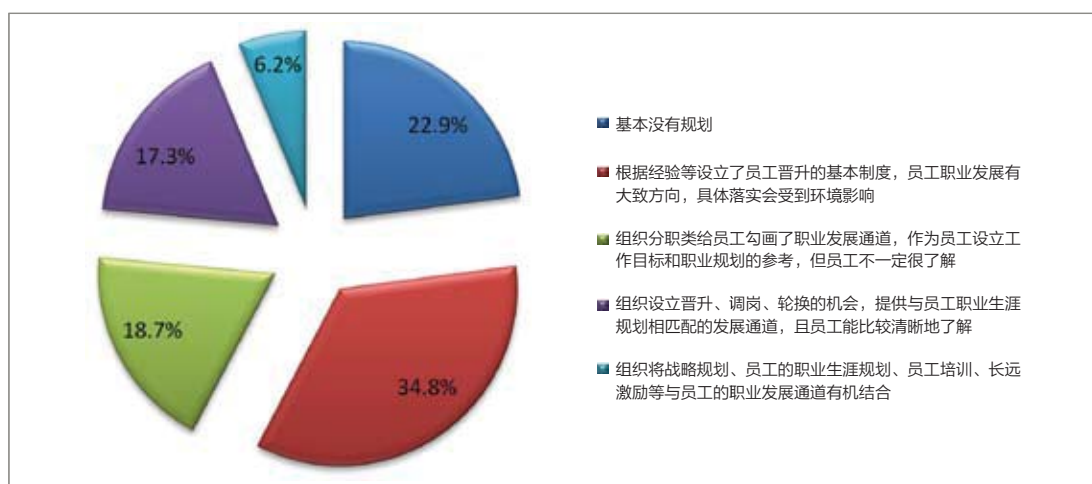


图7 企业对员工职业发展的规划



· 超过3成的企业具备人才成长的良性环境，建立了相对完善的人才管理制度与流程

调查发现，超过四成的企业没有或仅有基本的人力资源管理制度和 workflow，这大大阻碍了企业人力资源工作的开展，人才管理无从谈起。

同时我们也发现，有超过三成的企业具备人才成长的良性环境，建立了相对完善的人才管理制度与流程，其中21.2%的企业人力资源部在常见的人事工作上与其他部门达成统一的标准，而11.7%的企业能够在各部门的各种不同的人力资源事务上都有明确地流程、原则和制度。面对人才管理的要求，完善企业人力资源流程和制度将是企业人才管理发展的重要目标。



图8 人力资源管理流程/制度的完善程度



人才管理技术应用的新趋势

- EHR难以满足企业对人才发展的需求，超过18%的中国企业开始尝试专业的人才管理软件

调查发现，随着技术的革新，电子化办公在企业人力资源事务中普遍应用，而且越来越多的企业不再局限于简单的电子化记录工具，已经开始启用专业的人才管理软件。

通过企业访谈，我们得知，专业的人才管理软件在帮助HR节省工作时间，提升工作效率的同时，更能够帮助HR建立完善的业务流程并保证其顺利运行。例如构建内部人才池，建立完善的继任管理制度，保障企业持续的人才供应。

受调查企业中使用专业的人才管理软件的企业已不在少数，有11.6%的企业在部分模块上启用了专业的人才管理软件，而5.6%的企业已经能够将人力资源管理工作整合到一个人才管理系统上来开展工作。人才管理专业工具的出现将帮助企业快速实现从人力资源到人才管理的转变。

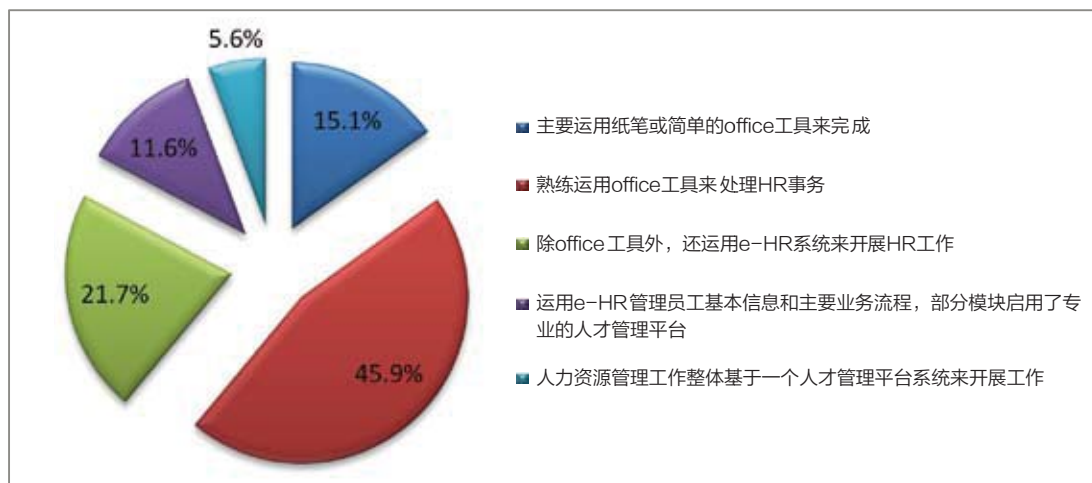


图9 开展人力资源相关事务所使用的软件/工具



· 帮助企业精准定位人才，专业的人才评价技术在企业中的应用渐成趋势

专业的人才评价技术是指企业有完整的、体系化的人才评价方法，并能合理的使用。调查中我们发现，近四成的企业正充分利用专业的人才评价技术开展工作，其中部分模块使用人才评价方法（行为面试、无领导小组讨论、平衡计分卡等）的占30.1%，5.1%的企业在运用评价中心技术的同时，已大量运用数据分析方法或技术，3.8%的企业根据自身特点创造出的一套成型的技术方案并被其他企业所借鉴。

实际上，不管是在招聘或考核模块中使用了哪些流行的人才评价技术，都应该以量化分析为基础，否则这些人才评价技术只会流于形式，而不能真正地对管理实践起到指导作用。我们在看到进步的同时，也需要对评价技术的应用效果保持关注。

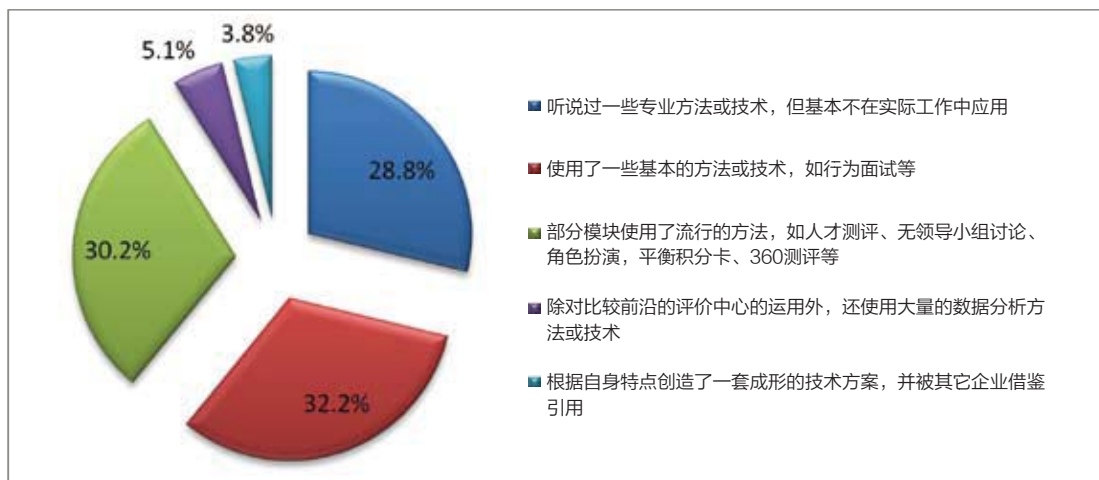


图10 人力资源工作中使用的人才评价方法



· 缺乏对员工的深度关注，让企业难以在内部掘金，完整的人才数据是企业用人决策的有力支撑

全面掌握员工的信息是企业进行内部人才挖掘和发展的基础，也是对于企业自身人才需求分析和素质模型构建的有效数据支持。然而调查显示，能够全面掌握员工信息的企业不足2成，其中能够体系化地收集员工信息，保证对员工信息全面、客观、深入地把握的企业有11.6%，而通过大量详实并精确的数据来衡量员工或团体深层次细节信息的企业仅有3.8%。

面对人才竞争，内部挖掘人才成为更多企业的重要工作，改变这一观念，并建立内部员工的信息档案将给企业提供大量有效的参考信息，保障优质的内部人才供应。

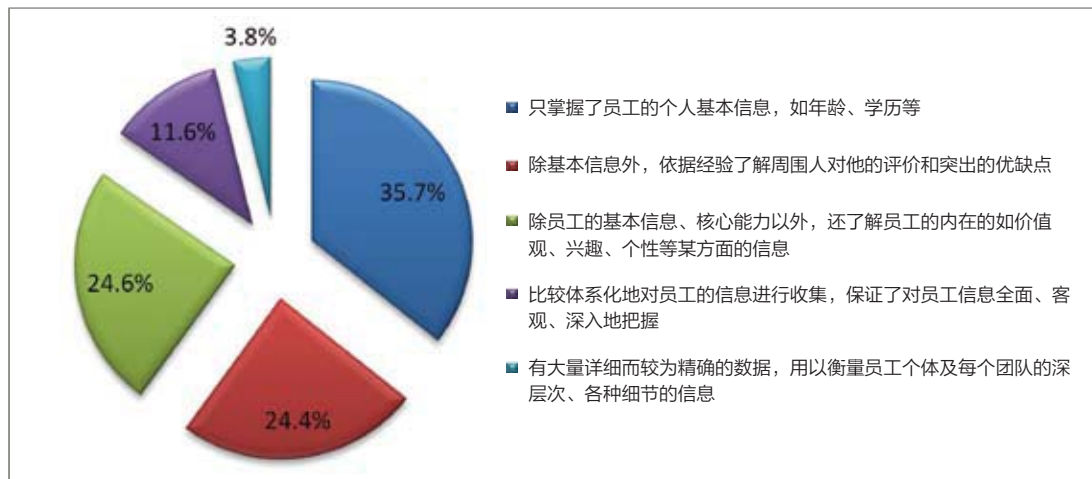


图11 人力资源部门对员工信息的掌握



· 19%的企业开始尝试数字化管理分析，拍脑袋做人才决策的日子正渐行渐远

量化管理是指以数字为基础，对关键的决策点及操作流程实行标准化操作的管理模式。充分关注并形成量化的人才管理数据，能够为企业的用人决策提供科学的数据支撑，也是企业开展人才管理工作的基石。

然而调查显示，近八成的受访企业的量化管理存在问题，甚至仍有17.0%的企业的人力资源部门没有使用任何量化管理的手段开展工作。仅有两成企业能够在HR管理工作中有效利用量化管理，其中14.4%的企业人力资源部能够像财务部门一样对员工进行量化管理，而4.6%的企业能够深入挖掘数据并建立人力资源工作的决策与预测模型来指导工作。

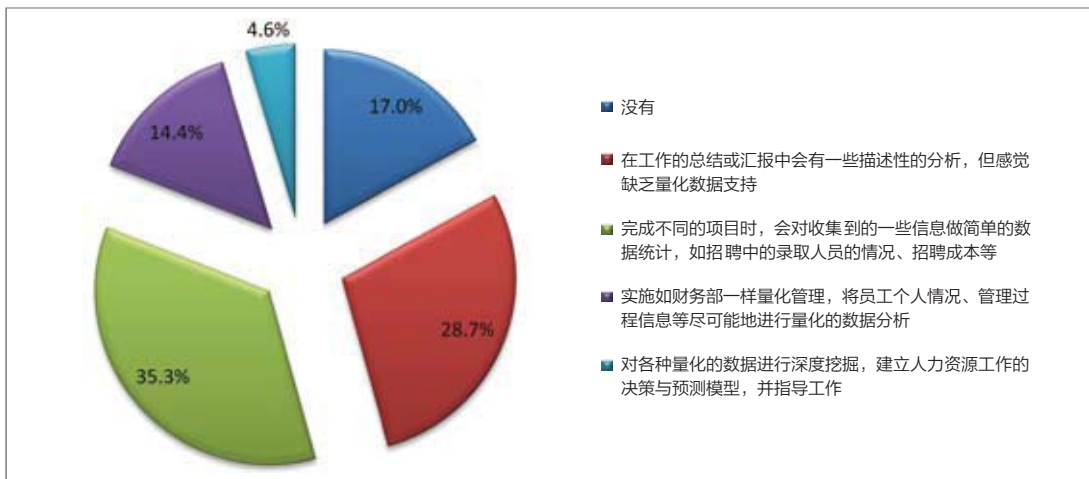


图12 人力资源部门量化管理的程度



第四部分 人才管理展望

在经历了经济危机与危机后的复苏，我们发现，人才管理的理念已经以前所未有的速度深入企业的管理运营当中，2010年的人才管理报告让我们看到：中国的企业已经深信“人才”对于企业未来发展的重要性，并开始了新阶段的“人才管理”探索实践，一些企业已经取得了一定成果。

调查显示，目前中国企业在战略层面对人才管理的认知和认可整体较高，一些公司出现了HRVP（人力资源副总裁）直接负责人才管理工作，企业的人才管理理念也得到极大的发展。但我们也发现，大多数企业在具体的落实层面，还缺乏完善的人才管理的流程、制度，人力资源部与其他部门也缺乏合理、有效的协作，企业对员工的关注还有待进一步的加强和提高。这一切让我们清醒的看到：人才管理在中国企业的实践中方兴未艾，中国企业的人才管理探索之路还很长。

尽管与国外发达国家相比，中国的人才管理实践起步较晚、差距较大，但中国企业人才管理的发展速度却已经超过其他国家的同期平均水平，中国的人才管理实践正在高速发展，相信中国的人才管理生态圈将会更快的形成。

未来三年，将会是中国企业由人力资源向人才管理巨变的三年。三年后，将有一批勇于拥抱变化的企业从人才管理实践中受益。他们的成功经验也将成为人才管理最佳实践的范例被广泛学习。



第五部分 附录

■ 关于调查对象

本报告是基于中国1966家企业人力资源专业人士的调研而得出的。本次调查自2010年8月开始实施，至2011年1月结束，通过互联网和现场填写问卷的方式完成，并经过数据的有效性筛选，共有1966家企业填写的问卷结果进入后期分析阶段。

(1) 参与调查企业单位类型和性质：

本次参与调研企业中，以民营企业为主，政府机构较少，具体分布见图13。

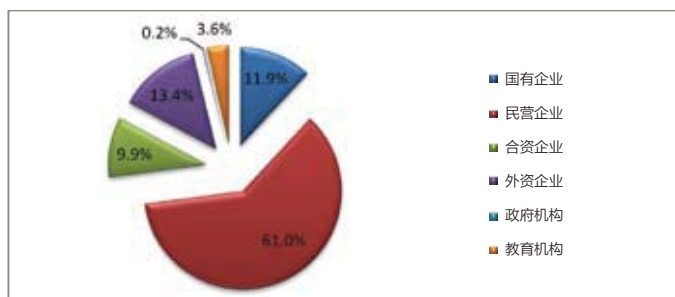


图13 调研企业性质分布

受访企业中，29.7%的企业规模在100人以下，规模100-500人的企业占30.9%，。具体分布见图14。

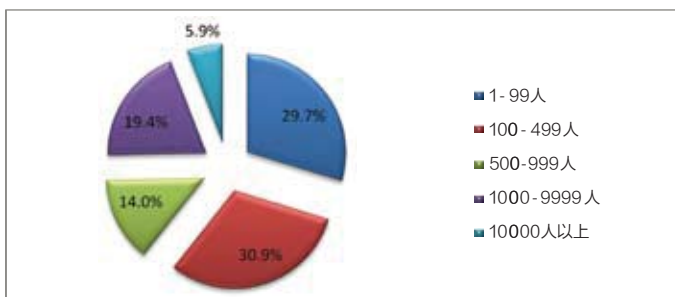


图14 调研企业规模分布



参与调研的企业来自各个行业其中加工制造业/重工业的企业较多，具体分布比例见图15。

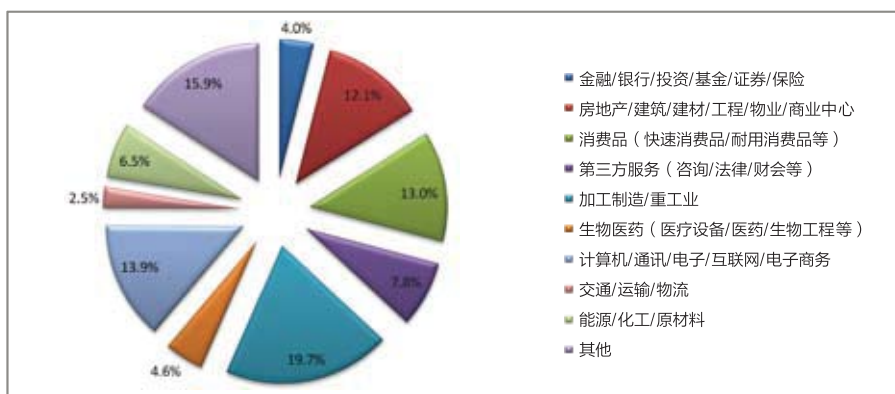


图15 企业所在行业类型分布

（2）参与调查人员构成：

受访人员中，以人力资源专员、人力资源主管和人力资源经理为主，具体分布比例见图16。

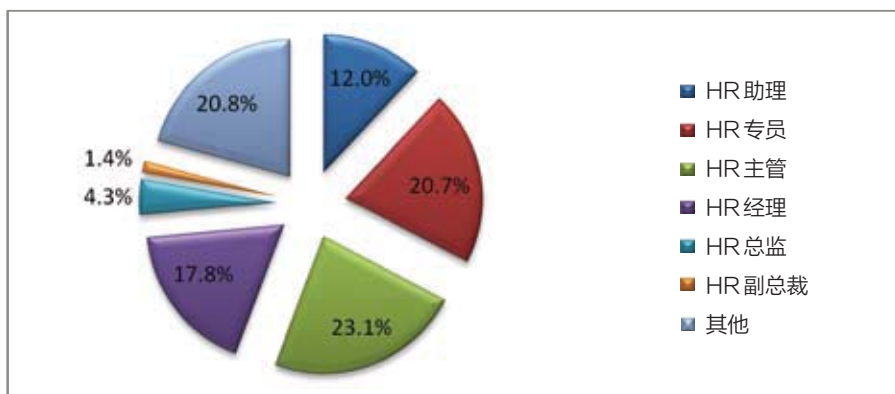


图16 受访人员所处职位分布



受访人员的工作以招聘与选拔方向为最多，具体分布见图17。

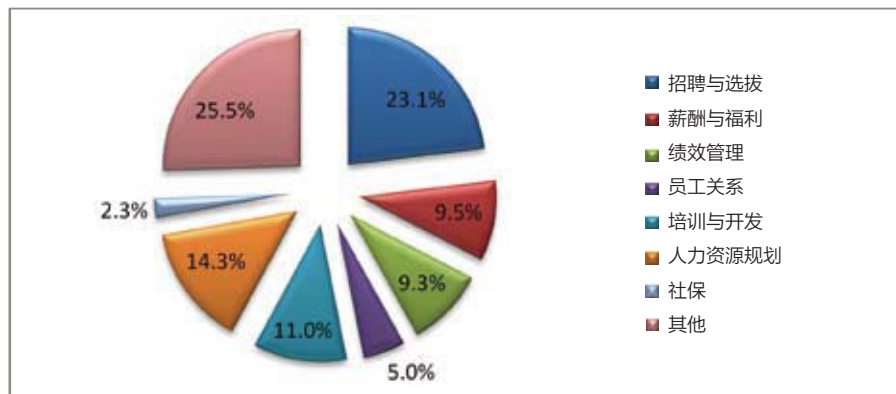


图17 受访人员工作内容分布

受访人员从事人力资源的工作经验大多在1年以上，具体分布如图18。

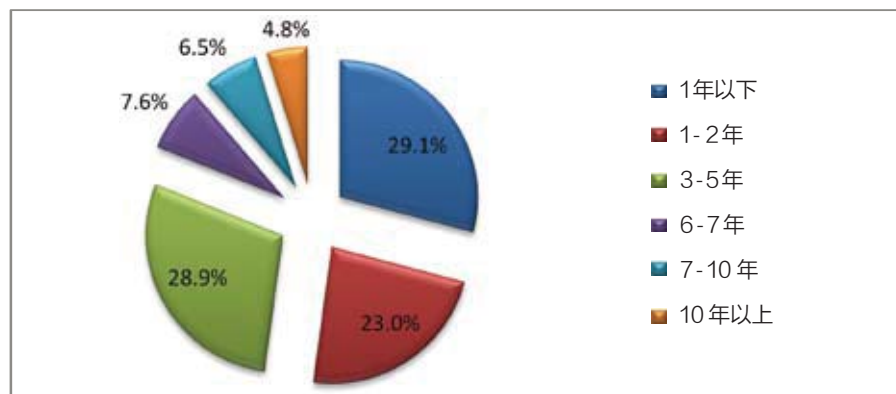


图18 受访人员从事人力资源工作的年限分布



■ 关于调查机构

北森

北森是中国最大的人才管理与测评解决方案提供商，人才管理软件的开创者。

北森将云计算成功应用于人力资源领域，打造了中国第一个人才管理云计算平台，将招聘管理、人才测评、绩效考核与提升、员工继任与规划、360度评估反馈、员工调查等各个核心人才管理环节进行有机整合，凭借一体化的解决方案与按需应变的咨询服务，帮助客户打造完善的人才管理体系，有效招募、测评、培养和保留关键人才以实现其战略目标。

多年来，我们帮助50多个行业3000多家知名企业提供全方位人才管理服务，他们包括：中移动、中海油、中国银行、工商银行、招商银行、东风汽车、长安汽车、蒙牛集团、伊利集团、中粮集团、万科集团、腾讯、搜狐、淘宝、佳能、松下等国内外知名企业集团。

中国人事科学研究院职业标准实验室

中国人事科学研究院是人力资源和社会保障部直属事业单位。主要承担人力资源和公共管理理论、政策及应用研究。职业标准实验室是中国人事科学研究院有关人力资源开发和标准化共性技术的研发平台。主要工作内容是开展各类人才评价标准制定和相应评价工具的研发工作，为人才招聘、测评、职业资格认证、企事业单位竞争上岗以及专业学位研究生教育、继续教育提供理论和技术支持。



■ 关于负责人

周丹：

北森研发副总裁，首席人才测评专家。中国科学院心理研究所心理学硕士，国际行为发展研究会 (ISSBD) 会员，中国心理学会会员，中华培训网、智联招聘特邀讲师。由她主持的北森研究院 (BSR) 是国内唯一专注于人才管理和测评技术的研究机构，已累计开发出具有知识产权的人才管理与测评产品30余种。

她精通心理学量表研发技术，在企业中高层选拔与评价、领导力发展、素质模型构建、聘体系设计、评价中心构建、人力资源管理诊断等方面有较深的理论与丰富的实际操作经验，曾服务于思科、中海油、中国农业银行、招商地产、四川移动、美的集团、平安保险、金融街控股、智联招聘等多家机构。

范巍：

中国人事科学研究院副研究员，心理学博士。主持过10余项课题研究，曾负责《中国博士发展质量调查》、《专业学位需求调查》、《留学人员发展状况》等重大课题，参与《中国的人力资源状况》白皮书编写工作。在国内外核心期刊上发表文章数十篇。主要研究领域包括：人才测评与选拔、评价中心技术、人力资源管理与实践、人力资源开发标准化、职业标准与分类、人事人才政策等。

鸣谢：本报告是团队合作的成果，在此对参与报告研究的王丹君、袁子鹏、毛鹏飞表示衷心感谢！

中国最大的人才管理与测评解决方案提供商
人才管理软件开创者

北森·人才管理软件及解决方案 咨询电话：400 650 6886 官方网址：www.beisen.com 官方微博：<http://t.sina.com.cn/beisen>

北京总部 总机 / 传真：010-82776888 邮编：100084
北京市海淀区农大南路1号硅谷亮城4号楼6层

成都分公司 总机 / 传真：028-66537088 邮编：610016
成都市锦江区红星路三段16号正熙国际2101室

上海分公司 总机 / 传真：021-51875233 邮编：200050
上海市长宁区江苏路369号兆丰世贸大厦8F

南京分公司 总机 / 传真：025-66636200 邮编：210002
南京市中山东路300号长发中心C栋908室

广州分公司 总机 / 传真：020-61130505 邮编：510600
广州市越秀区东风东路767号东宝大厦1407室

深圳分公司 总机 / 传真：0755-88862274 邮编：518026
深圳市福田区彩田南路3069号星河世纪大厦C1座2902室