环球人力资源智库

2020 中国企业
人才战略趋势白皮书
精简版



环球人力资源智库

关于本次调研

本次《2020 年中国企业人才战略趋势白皮书》调研由环球人力资源智库（GHR）与上海跃潜咨询合作完成，全国共有 1076 家企业参与了本次调研，共覆盖了制造业、房地产、互联网、医疗保健、金融、通信等 13 个行业。

本次问卷主要采用问卷调查法和访谈法的研究方法。其中问卷数据来自不同行业、区域的人力资源工作者和负责人，调研访谈对象也涵盖了多个行业的 CEO、CHO、企业大学校长等。

报告中的观点丰富，数据详实，能够反应当下企业面临的业务挑战及人才挑战，我们相信此项调研会为您与您的企业带来中国企业人才战略趋势最新洞察，增强人才管理的竞争力。

致谢

感谢参与本次“2020 中国企业人才战略趋势”调研的业界精英人士；

感谢为 GHR 环球人力资源智库和上海跃潜咨询而兢兢业业的顾问们；

感谢多年来支持 GHR 环球人力资源智库和上海跃潜咨询的客户们；

感谢为中国人力资源发展做出贡献的同路人们。

环球人力资源智库

关于撰写

罗波：知名组织变革与人才管理专家，GHR 组织与人才发展中心首席顾问，上海跃潜咨询创始合伙人。负责本次白皮书的总体设计和编写，提炼白皮书核心观点及最终的定稿审阅。

黄倩雪：上海跃潜咨询高级顾问，参与撰写本报告中的“企业经营的挑战与机遇”、“五大组织与人才挑战”及“绘制战略性人才蓝图”篇章。

管运芳：上海跃潜咨询顾问，参与撰写本报告中的“用人才管理健康度扫描工具进行体检”、“建设未来的人力资源队伍”篇章。

环球人力资源智库

目录

引言.....1

一、企业经营的挑战与机遇.....2

1、在产业升级与新旧动能转化之际，转型变革&高速发展成为企业发展的主旋律.....2

1.1 充满活力的微观基础.....2

1.2 产业升级：转型变革&高速发展两辆赛车同台竞技.....3

1.3 只有保持合理的增长速度，企业才能永葆青春活力.....3

2、一半是海水，一半是火焰：成长的烦恼&变革的痛苦.....3

2.1 变革的痛苦之一：产品、服务或管理模式的变革与创新.....4

2.2 变革的痛苦之二：培育新的业务增长点.....4

2.3 成长的烦恼：速度&激情.....5

2.4 并存的挑战：成本（或利润）压力.....7

二、五大组织与人才挑战.....8

1、“五大”组织与人才挑战.....8

2、人才管理的影响度比以往更剧烈.....10

三、三大关键人才策略.....12

1、策略一：用人才管理健康度扫描工具进行体检.....13

1.1 比种粮更重要的是培育土地的肥力，比人才更重要的是打造人才管理的能力.....13

1.2 人才管理的技术维度.....13

1.3 中国企业人才管理整体水平处于亚健康状态.....14

2、策略二：绘制战略性关键人才蓝图.....15

2.1 一个有趣的悖论.....15

2.2 五种类别的战略性人才.....16

3、策略三：建设未来的人力资源队伍.....18

3.1 加强文化自信的人力资源部.....18

3.2 增强自身学习能力的人力资源部.....18

3.3 改变从属状态，努力成为战略伙伴.....19

附录一：企业信息统计细目.....21

HR人力资源智库

陪伴中国HR下一个十年的成长

免费服务热线:400-696-2298

图表目录

表 1：中国企业所处的发展阶段.....2
表 2：未来三年企业面临的经营挑战.....4
表 3：2019 年世界财富 500 强排行榜部分.....6
表 4：企业面临的五项人才挑战.....8
表 5：人才管理问题在哪些方面影响了公司的发展和盈利.....10
表 6：各项人才管理能力指标的得分.....14
表 7：人才管理能力健康度对照表.....14
表 8：公司最需要又缺乏的人才类型.....16
表 9：人力资源部门的功能和专业性是否得到足够的重视和强化.....18

图 1：企业持续发展的三层面业务模型.....5
图 2：人才管理健康度扫描器.....15
图 3：关键人才蓝图.....17
图 4：19 种用于发展中国领导者的学习方法.....19
图 5：HR 发展四阶段.....19
图 6：2019 年人力资源的五大 AI 投资.....20

环球人力资源智库

引言

在当今及未来，人们所处的社会和经济环境似乎变得愈发不稳定(Volatile)、不确定(Uncertain)，愈发复杂(Complex) 和模糊化(Ambiguous)，而这种高度复杂变化的环境状态，实际上已经成为常态。VUCA 时代，中国经济正在从高速增长向高质量增长转变，新旧动能转化趋势不断强化， “转型变革”与“高速发展”两辆赛车同台竞技，产业升级已然成为时代发展的主旋律。

在这样的环境下，产品、服务或管理模式的创新与变革，成本或利润的压力，如何提高业务战略的执行力以及怎样培育未来的新业务种子，或将成为未来三年我国企业要面临的重大挑战。

新常态对当前企业经营管理提出了新的要求，人才管理的影响度也比以往更加剧烈。在人力费用升高的情况下，人才直接影响了企业是否能够有效地进行创新、是否能够提供更好的产品和服务质量以及是否能够达到行业的增长水平。如何快速学习，以新思维、新玩法加速度推动新业务的进程？如何合理安排老员工、帮助老员工胜任新的发展要求？新兴业务的领军人才从哪来？公司人才储备“青黄不接”，如何解决各层级“人才断层”？如何设计匹配的考核体系激发员工的“洪荒之力”？已然成为摆在我们面前无法忽视的问题

企业要打造一支“爱打仗、会打仗、能打硬仗和胜仗”的经营队伍，要保持队伍的活力与激情，就应全力以赴掌控好、调节好企业战车的合理节奏。我们建议企业应当采取三大关键人才策略：进行全面的人才管理健康度体检，明晰自身健康状况，不断优化人才管理体系；其次人力资源部要帮助组织绘制清晰的“战略性人才蓝图”，清楚知道企业到底需要什么人以及我们如何去把握最关键的那批人；最后打铁还需自身硬，我们要建设一支面向明天面向未来的人力资源队伍。

陪伴中国HR下一个十年的成长 免费服务热线:400-696-2298

一、企业经营的挑战与机遇

1、在产业升级与新旧动能转化之际，转型变革&高速发展成为企业发展的主旋律

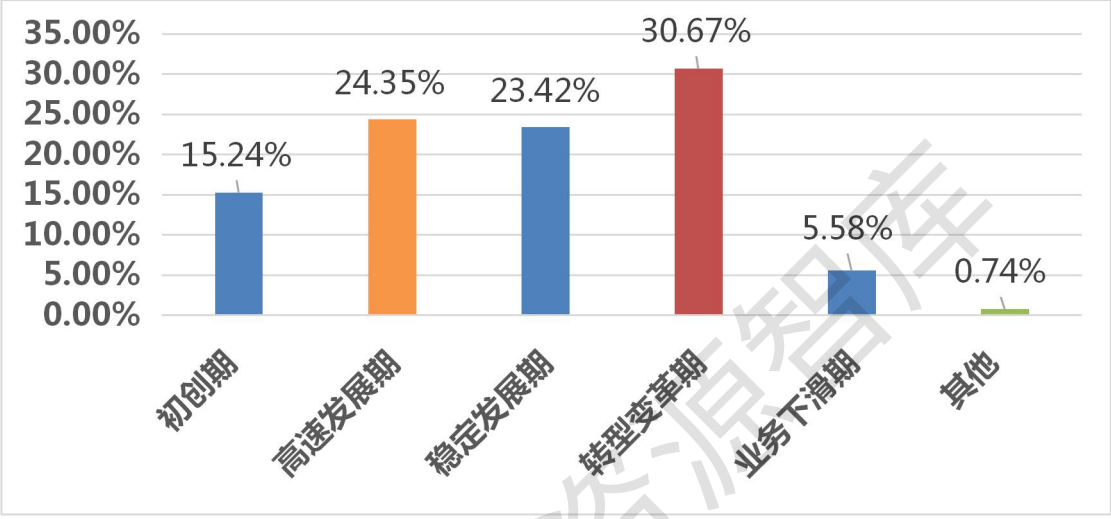


表 1：中国企业所处的发展阶段

这组数据展示了调研企业所处的生命周期，当 GHR 的顾问们向与会者[*1]展示这组数据时，有三个观点值得经营者思考。

1.1 充满活力的微观基础

表 1 调研数据显示，处于“高速发展期、稳定发展期、转型变革期”的企业占比 78%，初创企业占比 15%，业务下滑期的企业占比不到 6%，从微观经济层面看，我国“有充满活力的微观基础”，经济发展基本面良好。很多企业家对这一组数据感触最深，一位企业家说到：

这组数据对我很有启发，之前我们总是笼统地认为经济形势不好，我们很多经营者也倾向于将经营不善、目标未达成归结为外部大环境，但值得我们高层团队反思、自我批评的是，居然有近 25%的企业处于高成长阶段，归根结底，我们还是要从自身找原因，而不是简单地将问题归因于经济下行。

[1] *与会者：包括董事长、CEO、副总裁、总监、部门经理、业务骨干等，每次现场讨论或访谈的对象有所不同，并非以上对象都会参加。后文与会者与此相同，将不再赘述。

陪伴中国HR下一个十年的成长 免费服务热线:400-696-2298

1.2 产业升级：转型变革&高速发展两辆赛车同台竞技

处于高成长和转型期的企业占比 55%，这一“大数”与我国经济发展的“两个转变”大背景完全契合。第一、中国经济正在从高速增长向高质量增长转变，新旧动能转化趋势不断强化；第二、智能产业在全球范围内蓬勃兴起，成为引领未来的战略性新产业，重要的新经济增长点。据统计，2018 年与人工智能相关的产业规模已经超过 5000 亿人民币。“转型变革”与“高速发展”两辆赛车同台竞技，产业升级已然成为时代发展的主旋律。

1.3 只有保持合理的增长速度，企业才能永葆青春活力

受益于多年来中国经济的高增长，诸多行业采取了“跑马圈地、规模致胜”的经营策略，企业在短周期内，营业收入、总资产规模等翻了几番。这使得很多企业的经营层在思想上形成了“速度惯性”，习惯高增长而难以忍受低增长。随着我国经济发展方式的转变，很多企业的好日子终结了，发展遭遇瓶颈，如何继续保持合理的增速，成为诸多企业面临的最大挑战。

增长是崇高的追求，优秀的企业家均将企业的“成长性”视为重要指标。但这种成长不仅仅是量的增长，更要关注质的成长。一个企业的成长，关键是管理的成长、组织的成长和知识的成长，而不仅仅是规模的扩张、产品的增加、资产的增加。[2]正如一位 CEO 所说：“潮水退了，才能看到谁在裸泳。”本报告所指的企业增长，是更全面、更健康、可持续的增长。

企业要打造一支“爱打仗、会打仗、能打硬仗和胜仗”的经营队伍，要保持队伍的活力与激情，就应全力以赴掌控好、调节好企业这辆战车的合理节奏。有质量的增长是企业永葆青春活力的关键。

2、一半是海水，一半是火焰：成长的烦恼&变革的痛苦

关于“企业未来三年面临的经营挑战”这一问题，调研数据排序如下：

挑战 1：产品、服务或管理模式的创新与变革
挑战 2：成本（或利润）压力
挑战 3：提高业务战略的执行力
挑战 4：培育未来的新业务种子

其中挑战 1 和挑战 4 属于创新、转型、变革的挑战，企业要跨越“S 型曲线”，

[2] 杨杜著《成长的逻辑》，经济管理出版社，2014 年。

陪伴中国HR下一个十年的成长 免费服务热线:400-696-2298

实现二次增长；提高业务战略的执行力更关注速度，也即当企业面对短暂的战略机遇期，如何提升从战略到落地的效率、效益；成本（或利润）压力是企业永恒的话题，只是在竞争日趋激烈，人力、土地等生产要素成本快速增加之际，这一挑战更加凸显而已。

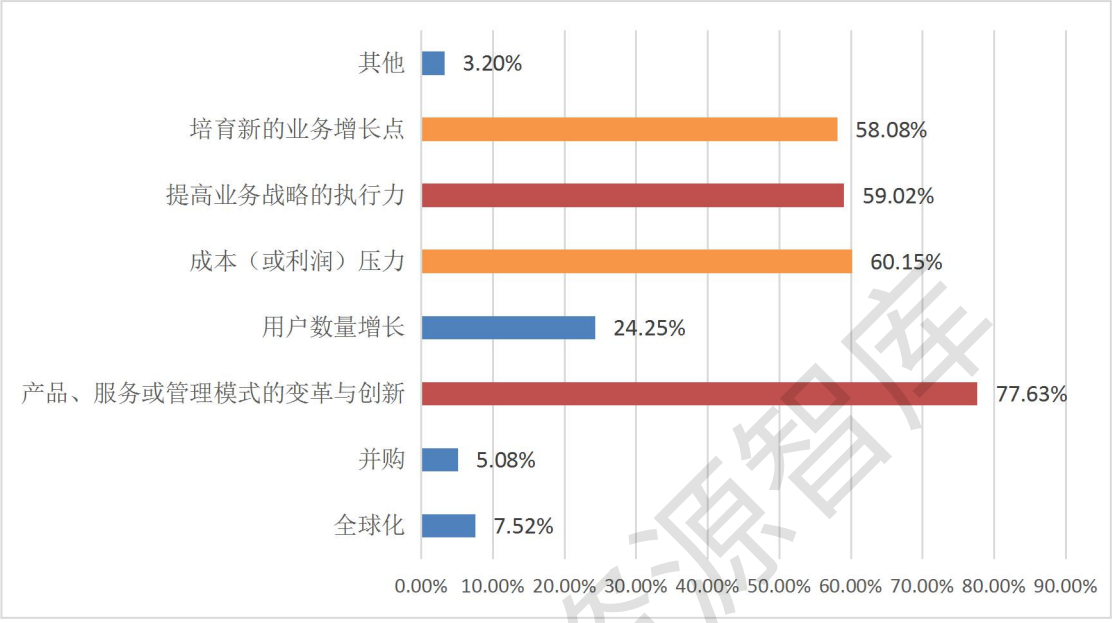


表 2：未来三年企业面临的经营挑战

2.1 变革的痛苦之一：产品、服务或管理模式的变革与创新

为何处在同一行业的企业经营业绩会有天壤之别？为何曾经镁光灯下的明星企业光环不在？我们从传统鞋服企业——“几家欢喜几家愁”的竞争格局就可一窥本质。这类企业的业务赛道并没有发生变化，但它们要实现可持续发展，就必须通过产品、服务的创新或管理模式的变革进一步释放增长潜力。

经济增速放缓、结构调整、产业升级对于企业而言并非坏事，能够让企业清晰地认识到自身的真正实力，进而解决在经济高速发展中掩盖的经营问题，强化核心能力。每次经济周期、技术变革都会诞生一批伟大的企业，落后产能被淘汰出局，然后新兴企业得以发展。没有经历过波动的企业不可能成长为伟大的企业。

2.2 变革的痛苦之二：培育新的业务增长点

一家持续成长的企业往往包括三个层面的业务：核心业务（第一层面，H1）、成长业务（第二层面，H2）、种子业务（第三层面，H3）。成功的公司能够而且必

陪伴中国HR下一个十年的成长 免费服务热线:400-696-2298

须比它们的单行业务寿命更长。一位 CEO 很形象地比喻说：“企业家要吃着碗里（H1），看着锅里（H2），还要种好田里（H3）。”

企业可持续发展，就必须“自我革新”。在新技术蓬勃发展、新旧动能转化的大变局时代，曾经引以为傲的核心优势可能成为阻碍你前进的核心劣势，寻找新业务机会，培育新增长引擎，是企业家面临的巨大挑战。[3]



图 1：企业持续发展的三层面业务模型

三层面业务与第二曲线表达同样的思想，企业最大的战略就是寻找“第二曲线”，即企业的“新的生路”。但这本身也存有“悖论”。管理大师查尔斯·汉迪指出：“第二曲线要传递的思想是，在生活中为了向前，有时候彻底的改变是必要的，这意味着开辟一条与当前完全不同的新道路，这要求人们对熟悉的问题拥有全新的视角。真正的问题是，当第一曲线仍在继续时，改变就必须开始。我们会反问自己，一切都运转良好，为什么要改变呢？当危机逼近时，改变更容易被接受，但此时的资源和时间枯竭会使得改变更难以实施。也就是说，**第二曲线必须在第一曲线达到巅峰之前就开始增长**。[4]

2.3 成长的烦恼：速度&激情

在 VUCA 时代，“速度与激情”比“趋势与优势”更为重要。由于企业家信息源的多样性、权威性，以及其敏锐的商业嗅觉，他们对大趋势的判断鲜有失误，但面对趋势，面对自身的优势，更重要的是“速度与激情”。

[3] 梅尔达德·巴格海，斯蒂芬·科利，戴维·怀特著《增长炼金术——企业启动和持续增长之秘诀》，经济科学出版社，1999。

[4]查尔斯·汉迪著《第二曲线：跨越“S 型曲线”的二次增长》，机械工业出版社，2017 年。

陪伴中国HR下一个十年的成长 免费服务热线:400-696-2298

在本次调研数据库中，我们将高成长企业分为两类：“稀缺的独角兽”和“飞驰的大象”。

（1）第一类企业物种：独角兽

2019 年 1 月 24 日，胡润研究院发布《2018 胡润大中华区独角兽指数》，回顾 2018 年，在大中华范围内收录共计 186 家独角兽企业，整体估值总计超 5 万亿人民币，2018 全年发现 97 家新独角兽企业。在 186 家独角兽企业中，19 家独角兽企业过去一年估值增长一倍以上，其中今日头条、快手和美菜网估值增长最快，都上涨 4 倍；其次是达达-京东到家，增长 329%；再次是商汤科技和微医，都增长 3 倍。

利用颠覆式创新和指数型发展，独角兽公司达成的时间，即公司市值达到 10 亿美金所用的时间，在大幅减少。独角兽形成的速度越来越快，其中的佼佼者用很短的时间成为巨兽级的企业。2018 年，成立仅仅 8 年的小米和美团，在港交所一前一后上市。2019 年，小米首次跨入世界 500 强，只用了九年时间，成为最年轻的世界 500 强。

（2）第二类企业物种：飞驰的大象

我们对 2019 年世界 500 强的部分中国企业分析如下：

	成立时间	首入 500 强	用时	18 年排名	19 年排名	变化
小米	2010	2019	9	-	468	-
京东	2004	2016	12	181	139	42
阿里	1999	2017	18	300	182	118
腾讯	1998	2017	19	331	237	94
平安	1998	2008	20	29	29	0
绿地	1992	2002	20	252	202	50
华为	1987	2010	23	72	61	11
联想	1984	2008	24	240	212	28
碧桂园	1992	2017	25	353	177	176
吉利	1986	2012	26	267	220	47
苏宁	1990	2017	27	427	333	94
格力	1991	2019	28	-	414	-
万科	1984	2016	32	332	254	78
海尔	1984	2018	34	499	448	51
美的	1968	2016	48	323	312	11

表 3：2019 年世界财富 500 强排行榜部分

我们从数据中可以发现：第一、这些企业从成立到首次迈入世界 500 强，都花费了较短的时间，小米 9 年，京东 12 年，阿里 18 年……他们都表现出非常高

陪伴中国HR下一个十年的成长 免费服务热线:400-696-2298

的成长性；第二、19 年相比 18 年，所有企业都呈现上升趋势，其中碧桂园上升 176 位，阿里 118 位，腾讯和苏宁 94 位，在如此庞大的基数上，获得如此高的成长，令人敬畏；第三、创新与自我变革，让企业更具生命力，而且变革期的企业也获得了高速成长，这就是我们所说的在“飞行中换引擎”，例如苏宁、海尔等企业都进行大幅度的业务变革和管理变革。

市场从来都不是一个耐心的等待者，战略机遇期稍纵即逝，对于他们而言，时间就是生命线，企业经营者是在开展一场与时间赛跑的赛事。

2.4 并存的挑战：成本（或利润）压力

随着我国人口红利消失，人工成本急剧上升，以及房租等生产资料上升时，所有调研企业都面临成本（或利润）的压力。这些都将对企业的内部管理、经营策略产生重大影响。

德勤 2016 年全球制造业竞争力指数报告：中国工人的实际工资为 4216 元/月，折合 635 美元(以 2015 年底的名义汇率折算)，显著高于马来西亚（538 美元)、泰国（438 美元)、越南（206 美元)、印度（136 美元)，印度尼西亚（约 40 美元)，中国的劳动力价格增长迅速超过了邻国。显然，为确保业务扩张，曾经惯常使用过的“人海战术”已经不适用了。

环球人力资源智库

陪伴中国HR下一个十年的成长 免费服务热线:400-696-2298

二、五大组织与人才挑战

1、“五大”组织与人才挑战

我们在调研问卷中设计了 17 个组织与人才挑战，这些题目来自于访谈与调研。这次调研数据显示排名前五的如下：

选项	比例
团队如何快速学习，以新思维、新玩法加速度推动新业务的进程？	51.3%
随着公司的发展壮大，老员工的能力跟不上公司发展，如何合理安排老员工，或者帮助老员工胜任新的发展要求？	42.75%
新兴业务的领军人才从哪来？如何选靠谱的人？	35.69%
公司人才储备“青黄不接”，各层级“人才断层”现象较为普遍。例如某关键岗位人员离职后，一时间没有合适的候选人替代，组织和人力资源陷入被动境地。	33.27%
如何设计与之匹配的考核体系，激发员工的“洪荒之力”？	32.9%
关键的中高层如同“豆芽菜”式的发展，被上岗比比皆是，能力远远滞后于企业发展，怎么“在作战中有组织、有计划地培育人”？	32.53%
在企业高速发展阶段，关键岗位如何“跑步上岗，创造价值”？	29.18%
如何选拔并调派有潜力的 A 类人才在新兴业务中担任要职？	25.84%
各层级角色“错位”，总监干经理的活、经理干员工的活，上下忙得一团糟！	25.28%
为何寄予厚望的“少帅”、“悍将”们没有做出期望的业绩？	24.72%
“好人”留不住，“不好的人”淘汰不出去。	24.54%
人才培养时，常规的培训有如隔靴搔痒，在加速人才培养和成长方面效果不佳，人才主要依赖“自然成长”。	23.61%
团队氛围较为沉闷，团队整体缺乏活力激情和战斗力。	18.77%
人员任用、调整时，总是感觉无人可用，不得已“拔苗助长”或者“火线提拔”，很多员工“被上岗”。	16.73%
人才选拔时，各部门推荐的人选参差不齐，不知如何从现有人群中真正挑选出“好苗子”；或者无人可选，不得已在“矮子里面拔将军”。	13.01%
外部招聘企业高层风险高，不好融入，适应企业周期较长，或者存活率较低。	8.18%
裁员	1.86%
其他	0.74%

表 4：企业面临的五项人才挑战

（1）挑战 1：团队如何快速学习，以新思维、新玩法加速度推动新业务的进程？

陪伴中国HR下一个十年的成长 免费服务热线:400-696-2298

超过 50%的企业对团队的成长是否能够跟上企业发展的速度而焦虑，这反映出曾经致胜的策略已经过时，经营团队也没有必要捍卫曾经引以为傲的策略，如果企业不能走出思维定势和路径依赖，就可能导致失败。当内部没有参照系时，企业应当坚定地向外部取经，先模仿再超越，这就要求企业必须具备开放包容的文化，快速学习和迭代的能力。

（2）挑战 2：随着公司的发展壮大，老员工的能力跟不上公司发展，如何合理安排老员工，或者帮助老员工胜任新的发展要求？

企业在业务转型时，面临结构性矛盾——人才结构和能力结构，这两者都发生了根本性变化。面对曾经“并肩奋战的兄弟们”，企业如何安排，如何帮助他们，成为摆在面前的一道难题。

（3）挑战 3：新兴业务的领军人才从哪来？如何选靠谱的人？

中国有句俗语：“外来和尚好念经”，但在孵化新业务时，这并非赖以成功的规律，实际上，外来和尚将经念砸的也极多。因此，新兴业务的领军人才究竟是“内部选拔”还是“外部引进”，并无定论、定式，两者均有大量成功与失败案例。企业采取哪种人才获取的方式，要根据新业务的属性、内部人才池情况而定。此外，新业务发展最大的挑战是人才选任失误，最大的损失不在于支付的薪酬成本，而是可能丧失了业务发展的最佳战略黄金期。

（4）挑战 4：公司人才储备“青黄不接”，各层级“人才断层”现象较为普遍。

公司在营业规模增长和组织扩张的同时，要重视人均效益的增长，要保持人力资本增值优于财务资本的增值，要保证在低增长和低附加值的状态下公司依然能够健康运作。这是一种健康的成长状态。而实际上，在我们调研的公司中，大部分并没有实现业务扩张与组织发展的协同并进，而是组织发展远远滞后于业务增速，它们尚未建立起内生性的人才培养机制，导致各层级人才断层现象较为严峻，储备人才青黄不接。

（5）挑战 5：如何设计与之匹配的考核体系，激发员工的“洪荒之力”？

员工“动力”和“能力”均是影响企业业务成长的重要因素，很多经营者认为“动力”更重要。我们调研发现，越是成功的企业，越容易产生路径依赖，他们往往用管理核心业务的办法管理最具想象空间的新业务，用考核成熟业务的办法考核成长业务或者种子业务，结果肯定是无法吸引最有潜力的人才来新业务，也无法激励大家全力以赴做好新业务。

陪伴中国HR下一个十年的成长 免费服务热线:400-696-2298

2、人才管理的影响度比以往更剧烈

在此次调研中，人才管理对企业业务影响较多的层面包括：

第一:无法有效地创新
第二:人力相关费用已经或将会比预期多
第三:产品或服务交付的质量标准降低
第四:无法达到行业的增长水平

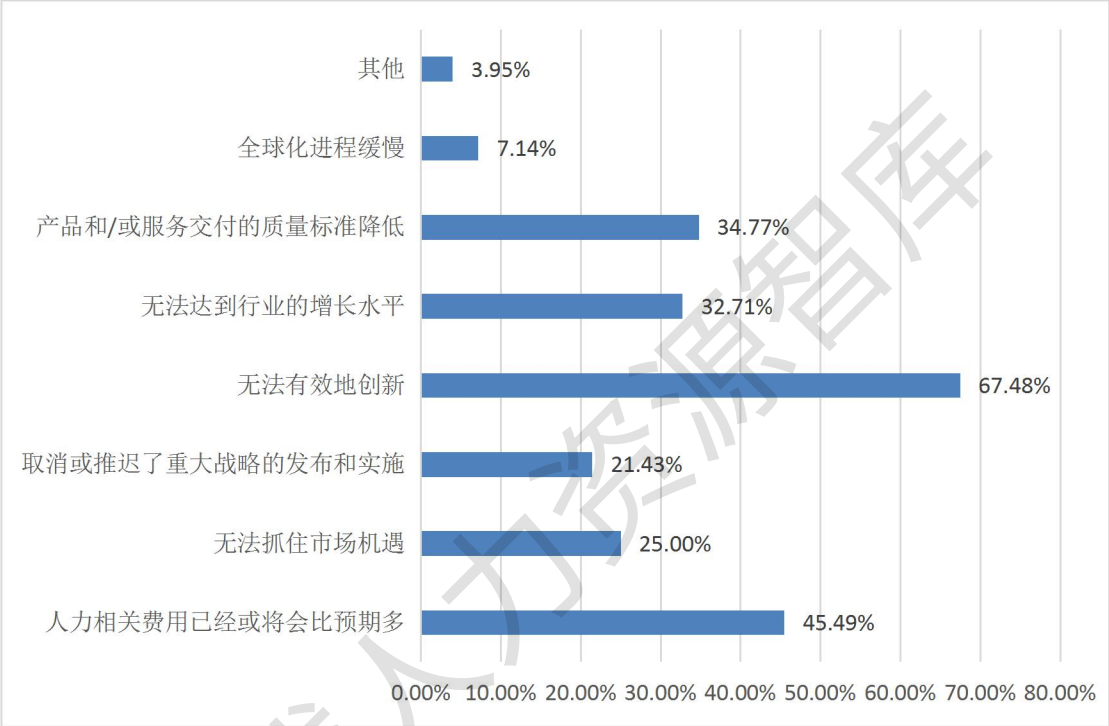


表 5：人才管理问题在哪些方面影响了公司的发展和盈利

如前文所述，企业未来三年内面临的最大挑战是产品、服务创新以及管理模式的变革，而本组数据显示，人才管理问题对“无法有效地创新”这一影响度遥遥领先于其他方面。我们通过前后数据交叉比对后发现，公司内部不合理的人才管理流程、制度、机制等阻碍了内部潜能的发挥。这反映出人力资源领域所提出的——“HR 应当成为业务伙伴与战略伙伴”“让 HR 推动经营-像 CEO 一样思考”等理念的践行仍在路上，大多数企业尚未建立起支撑、甚或引领未来发展的人才管理体系。

种树容易，但培育土壤的肥力则需要时间和耐心；招人容易，但优化人才管理体系、加强人才管理能力则需要时间和耐心。业务扩张与组织发展是一枚硬币的两面，企业也需要“边造船边出海”，在开展具体的人才管理举措、活动时，要建立、优化人才管理的流程与制度。

陪伴中国HR下一个十年的成长 免费服务热线:400-696-2298

当摘果子的急功近利，与培育土壤肥力的耐心相左时，新进的高管往往成为这一矛盾的牺牲品。GHR 建议，更具深度的人才盘点是对组织中不合理的人才管理流程、制度、资源等进行全方位盘点，建立、优化驱动战略与创新的组织与人才管理体系。GHR 组织与人才发展中心首席顾问罗波老师在《人才盘点的关键方法与继任计划实践》公开课中给出了“”人才盘点成功的样子”：

1、构建战略性岗位的继任计划；

2、形成清晰、动态、分层分级的人才库；

3、为人才的激励、晋升和职业发展规划提供基础；

4、使人才培养能够支撑公司战略落地；

5、形成人才选、用、育、留的良性循环；

6、提升管理者的用人、识人的能力；

7、塑造出关注人才发展的文化。

环球人力资源智库

陪伴中国HR下一个十年的成长 免费服务热线:400-696-2298

三、三大关键人才策略

归根结底，一个企业的成长，关键是管理的成长、组织的成长和知识的成长，而不仅仅是规模的扩张、产品的增长、资产的增加。只有抓好了管理，做好文化建设和制度规范，才可能成为可持续成长的企业。企业的扩张，如果没有管理的支撑，容易出大问题。为什么“巨婴型”企业和“百年老店型”企业特别多？我认为在很大程度上，是因为我们的管理跟不上，大家又不想在管理上花金钱和下苦功。[5]

前两部分叙述了企业成长所面临的机遇与挑战，本部分将探寻解决的策略。但限于报告篇幅，对于上述列举之挑战，我们无法一一回应，之所以对挑战与机遇详述，是期待借助 GHR 的互动网络平台，“聚众人之智慧，成众人之事”。从这层意义上讲，本报告是一份“开放”的报告，这是与其它报告的不同之处。此处给出的三大人才策略，希望能够起到抛砖引玉的效果。

我们建议企业应当采取三大关键人才策略：

策略一：每年至少做一次全面的人才管理健康度体检，运用《人才管理健康度扫描器》，分析各项人力资源指标得分情况，清晰地知道自身的健康状况：健康、亚健康、疾病，之后对症下药，不断优化人才管理体系，增强自身管理能力。

策略二：有管理专家指出，CEO 的办公室应当挂三张图：战略地图、组织地图和人才地图。在 VUCA 时代，战略是动态的，更强调“复盘、迭代和进化”，而关键岗位人才的战略思维空间大小，决定了企业的战略格局。在此，我们建议人力资源部要帮助组织绘制清晰的“战略性人才蓝图”，我们需要什么人、什么样能力的人。

策略三：打铁还需自身硬，作为公司人才管理的牵头、组织和实施部门，人力资源部责任重大，如何建立一个面向未来的人力资源部门，打造一支强有力的人力资源队伍，是我们所给出的第三大策略。

[5]杨杜著《成长的逻辑》，经济管理出版社，2014 年。

环球人力资源智库
陪伴中国HR下一个十年的成长 免费服务热线:400-696-2298

1、策略一：用人才管理健康度扫描工具进行体检

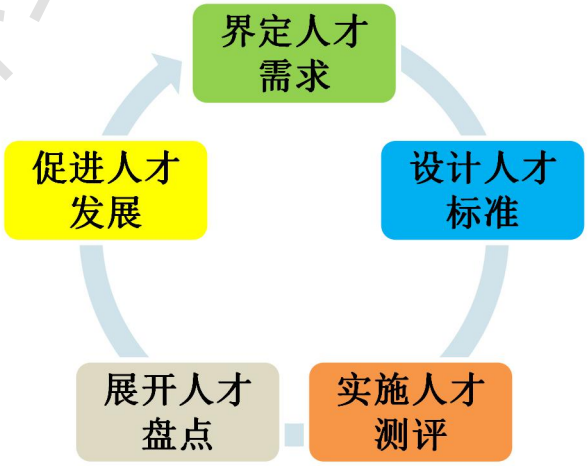
1.1 比种粮更重要的是培育土地的肥力，比人才更重要的是打造人才管理的能力

一家公司的人才机制、人才管理能力就如同土壤，土壤的土质、肥力决定了能种什么样的树，能结什么样的果。比种粮更重要的是培养土地的肥力，比人才更重要的是打造人才管理的能力。人才管理能力是组织适应人才发展的能力，对于企业如何增强人才土壤肥力、沉淀出战略领先的基础，是我们要持续思考的问题。

任正非曾指出：“人才不是华为的核心竞争力，对人才进行管理的能力才是企业的核心竞争力。”企业家、资本、知识、劳动等都是生产要素，但他们对创造价值的贡献度是不一样的，这决定了价值的分配体系。对一些高科技产业，人的脑袋很重要，金钱资本反而有些逊色，应多强调知识、劳动的力量，这就是知识资本，我们成为之为“知本主义”。

1.2 人才管理的技术维度

在本次的调研过程中，我们把人才管理能力的技术层面进行了定义，分别是界定人才需求（define）、设计人才标准（design）、实施人才测评（deliver）、展开人才盘点（deploy）、促进人才发展（develop）。并将每个维度下划分了三个指标。



环球人力资源智库

陪伴中国HR下一个十年的成长 免费服务热线:400-696-2298

1.3 中国企业人才管理整体水平处于亚健康状态

医学将健康状况分为三类：健康、亚健康和疾病。我们通过数据可以看到，中国企业人才管理处于亚健康状态。各项指标得分如下：

界定人才需求 Define	设计人才标准 Design	实施人才测评 Deliver	展开人才盘点 Deploy	促进人才发展 Develop
人才扫描 1.29	领导力模型 1.24	人才测评 1.26	关键岗位评估 1.4	培养体系 1.27
人才蓝图 1.34	任职资格 1.53	高潜员工 1.37	干部管理 1.18	内训师体系 1.34
人才梯队 1.47	价值观 1.74	评价与发展中心 1.1	技术与平台 1.22	课程系统 1.38

表 6：各项人才管理能力指标的得分

（在本次调研中， 我们的评分标准是：0-未开展此项工作；1-此项工作开展较差；2-此项工作开展一般；3-此项工作开展优秀；4-此项工作开展卓越。）

由数据调查可知，现有中国企业中，价值观最高得分为 1.74 分，其次到任职资格 1.53 分、人才梯队 1.47 分、关键岗位 1.4 分，在人才评价与发展中心、干部管理、技术与平台、人才测评的工具使用等方面得分较差。

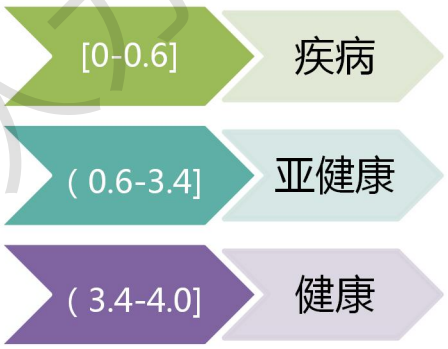


表 7：人才管理能力健康度对照表

在我们构建的人才管理扫描器中，我们对人才管理能力健康度做了上表的鉴定，我们发现调研的**中国企业各项指标全部处于亚健康状态**，现有的人力资源工作者也总是感觉到现有的人力资源体系有问题，但是查不出病因，为此我们构建了人才管理能力扫描器模型，希望能对广大人力资源工作者起到一些参考作用。

环球人力资源智库

陪伴中国HR下一个十年的成长 免费服务热线:400-696-2298

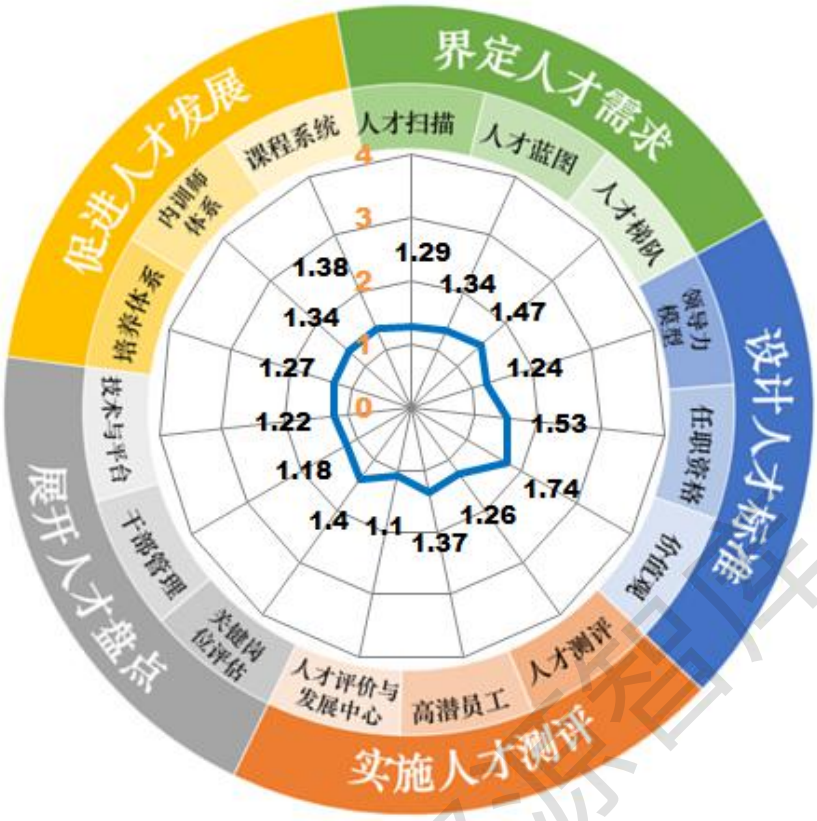


图 2：人才管理健康度扫描器

2、策略二：绘制战略性关键人才蓝图

2.1 一个有趣的悖论

此次调研结果数据显示：中国企业需求且缺乏的人才类型排名如下：

第一：中层经营和管理人才；
第二：新兴业务的领军人才；
第三：前线业务人员；
第四：新型的专业人才。

环球人力资源智库

陪伴中国HR下一个十年的成长 免费服务热线:400-696-2298

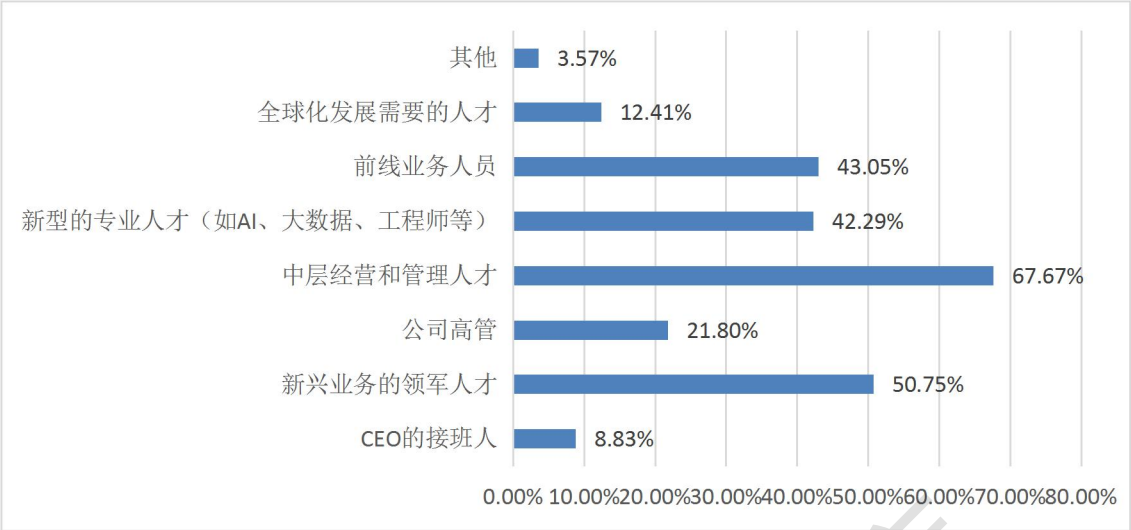


表 8：公司最需要又缺乏的人才类型

我们真的最紧缺中层经营管理人员吗？虽然这是我们问卷调研显示的结果，但我们在大量访谈中发现，问卷中的最急需、最紧缺的“中层经营和管理人才”可能只是表层现象，而实际上的问题却映照了那句俗语：“问题出在前三排，根子还在主席台。”当公司出现从战略到执行的问题时，高层认为是承上启下的“腰部”力量太薄弱了，不能有效地贯彻高层的战略意图。例如一位 CEO 这样说：“我们公司的战略没有任何问题，战略也很超前，这是我们取得领先地位的一个主要原因，但由于我们这几年发展太快，组织和人跟不上发展步伐，尤其是总监、部门经理这一层级，很多都是 C 类人才占据这 A 类岗位，组织问题一直困扰着我们。”中层很像“夹心饼干”，的确问题也很凸显，但导致这一问题根子其实在决策层。

2.2 五种类别的战略性人才

管理大师罗伯特卡普兰在《平衡计分卡：化战略为行为》一书中写道：“有些企业仅仅 5 种工作岗位上的员工就决定了公司 80%以上的战略重点，战略性岗位上的人才充足率（数量上）和人才准备度（质量上）具有重要的战略性意义，我们有理由相信，很多公司的战略能否成功，取决于他们在培养这些不到 10%的员工的能力上成效如何。”[6]

每个企业都应该根据业务发展需要，绘制自己的关键人才蓝图。

[6]罗伯特·卡普兰，大卫·诺顿．平衡计分卡：化战略为行动［M］．刘俊勇，孙薇，译．广 东经济出版社，第 2 版，2013。

陪伴中国HR下一个十年的成长 免费服务热线:400-696-2298



图 3：关键人才蓝图

（1）开创性人才

开创性人才是 A 类人才中最稀缺的人才。如乔布斯、拉塞特（皮克斯工作室的灵魂人物，重新定了动画电影，开创了一个新的领域）、张小龙等。他们具有理想主义气质，积极进取、果断、成就动机，在应对不确定的市场环境能做到举重若轻，有长远思考和大局思维，具有开疆辟土的内驱力和志向。他们能够快速聚集一批志同道合、能力各异的团队。

（2）领军人才

他们需要最大程度上发挥好经营者的角色。他们需要对业务的利润率和现金流负责。这客观上要求这类人才能对已有市场和客群进行精耕细作，对经营效率持续改善，且具有较强的目标管理能力和计划能力。在带团队方面，能做到以身作则，严明团队纪律，使团队明确做什么能获得奖励，做什么会得到惩罚。员工的典型行为方面，员工更需要重视团队协作，重视流程的作用，倾向于重复性和可预见性的行为，且稳定性较好，遵守既有规章且愿意不断持续改进，风险承受度较低。

（3）专家型人才

新时代的“专家”，如同一棵大树，我们可称他们为“大树型人才”，扎根越深，越能够厚积薄发；树干越粗，代表其扎实的专业能力；树冠大小代表了广度。伴随技术的发展，这类人才对企业发展重要性越来越高。

关键中高层和青苗我们不在赘述。

陪伴中国HR下一个十年的成长 免费服务热线:400-696-2298

3、策略三：建设未来的人力资源队伍

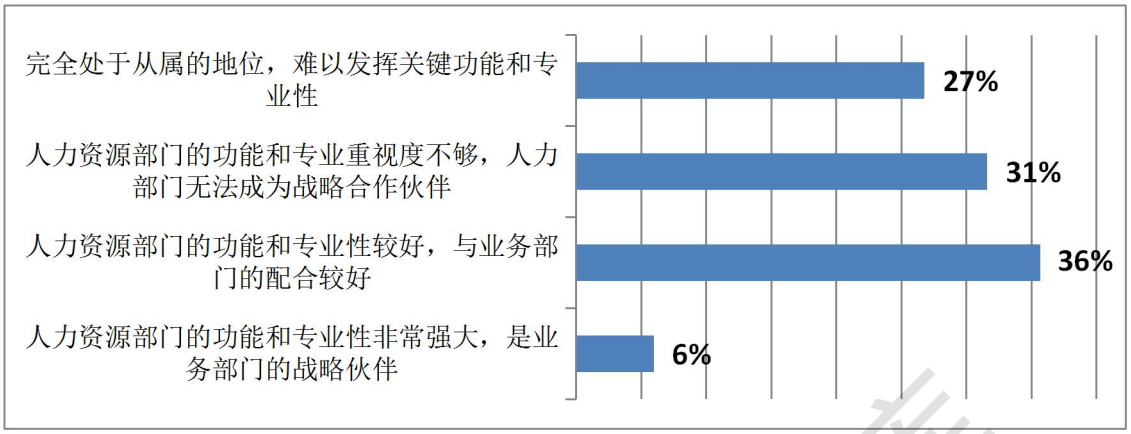


表 9：人力资源部门的功能和专业性是否得到足够的重视和强化

3.1 加强文化自信的人力资源部

36%的调研者认为人力资源部门的专业和功能性较好，与业务部门的配合较好。因此，人力资源工作者们，要坚定的相信自己在企业中的地位，加强我们的文化自信。

3.2 增强自身学习能力的人力资源部

（1）树立 HR 自身学习的观念

31%的调研者认为人力资源部门的功能和专业重视度不够，无法成为战略伙伴。一直以来人力资源部在企业员工的学习与发展中扮演中重要的角色，但是反观 HR 自身的学习需求却没有被很好的满足。打铁还需自身硬，人力资源部门首先应该考虑增加自己部门的学习资源并保持持续学习的状态。长久以来 HR 产出价值所需专业能力的难度被严重低估，要树立意识走出舒适圈，去增强我们的专业能力，且在人力资源部内部营造终生学习的文化。

（2）学习渠道

向 HR 以外的资源学习十分重要，以扩大视野来解决 HR 的议题。[7]

[7] 《Global Leadership Forecast》,Development Dimensions International, Inc., The Conference Board Inc., EYGM Limited, 2018.

环球人力资源智库
陪伴中国HR下一个十年的成长
免费服务热线:400-696-2298

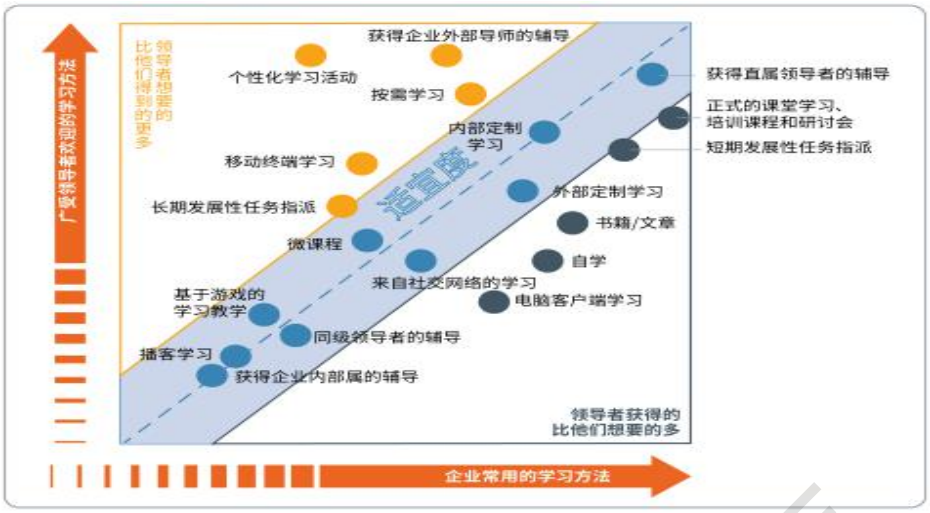


图 4：19 种用于发展中国领导者的学习方法

3.3 改变从属状态，努力成为战略伙伴

27%的调研者认为人力部门认为完全处于从属的地位，难以发挥关键功能和专业性；仅 6%的调研者认为人力资源部门的功能和专业性非常强大，是业务部门的战略伙伴。在戴维尤里奇的 HR 四大演变阶段理论中我们可以看到，HR 由第一阶段行政事务性的HR和第二阶段职能专业性的HR跨越到第三阶段和第四阶段的 HR 是必然的趋势。

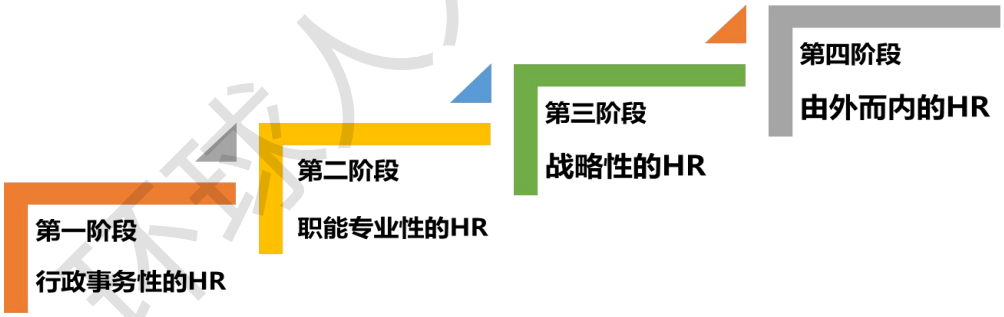


图 5：HR 发展四阶段

HR 第三阶段的关注点是通过战略性人力资源管理，使员工个体与已整合过的 HR 实践体系能够促进企业经营成功。当企业明确了经营战略后，HR 人员就要担负起评估和改善人才、文化和领导力水平的重任，将战略转化为具体行动。

在第四阶段，HR 的效能将会体现在客户占有率、投资者信心和社会名声等方面，而 HR 的信誉不仅来自于前述的企业内部要求，而且还要包括企业外部相关角色的意见。

如何进行阶段的跨越，我们建议**变革转型期，人力资源部要做好数字化准备。**

陪伴中国HR下一个十年的成长 免费服务热线:400-696-2298

在 GHR《数据驱动人力资源效能提升》公开课中，穆胜博士认为，选用预留的工具适应传统价值链、科层制和管理，而不适用新型价值链、平台组织和经营，手持冷兵器走入热兵器的时代，那是绝对玩不转的。现如今，人工智能、大数据、移动平台不断颠覆我们的生活和工作方式，在数字化入侵的浪潮下，人力资源工作者们也要适应在科技进步与数字化浪潮中的进化，这样才能保证不被取代从而发挥出更大的价值。



图 6：2019 年人力资源的五大 AI 投资[8]

1. 认可数据分析为变革管理。数字如果无法促成行动则毫无意义；以互动式数据观点搭配数据分析，可以建立对未来实际方法的关注。

2. 部署人力资源智能技术。在提高领导力有效性的同时使 HR 专业人员能够将更多时间投入到对业务更有价值的任务上。

3. 重点关注在业务敏锐力、前沿的分析技术和新型 HR 技术方面的能力建设。

4. 培养擅长数据分析的员工。分析是一个团队工作；培养和招聘员工时不仅要考察数据科学的能力，还要考察业务敏锐度、数据可视化呈现能力和职业道德操守。[9]

[8]《2019 全球人才趋势调研》，美世咨询公司。

[9] 《Global Leadership Forecast》，Development Dimensions International, Inc., The Conference Board Inc., EYGM Limited, 2018.

陪伴中国HR下一个十年的成长 免费服务热线:400-696-2298

附录一：企业信息统计细目

岗位层级	比例
董事长/总裁/总经理	2.79%
副总裁/副总经理	3.9%
总监	16.54%
经理	36.99%
主管	20.26%
基层员工	19.52%

人员规模	比例
100人以下	26.58%
100-300人	21.75%
300-1,000人	15.06%
1,000-5,000人	20.82%
5,000-10,000人	5.02%
10,000人以上	10.78%

经营性质	比例
国有企业	15.06%
民营企业	71.38%
合资企业	5.58%
外商独资	7.99%

企业阶段	比例
初创期	15.24%
高速发展期	24.35%
稳定发展期	23.42%
转型变革期	30.67%
业务下滑期	5.58%
其他	0.74%

所在行业	比例	所在行业	比例
互联网	10.22%	制造	15.8%
IT	4.28%	航空	0.37%
通信	1.86%	医药医疗保健	5.95%
金融	5.76%	零售	4.46%
能源化工	4.65%	消费品	3.53%
交通运输	3.72%	酒店餐饮	2.79%
建筑房地产	13.38%	其他	23.23%

环球人力资源智库

陪伴中国HR下一个十年的成长 免费服务热线:400-696-2298