

中国企业人力资源体系诊断报告

目前，在我国，不少企业还处于由人事管理到人力资源管理的过渡期。企业的人力资源部还并没有完全承担起人力资源管理的全部职能。不同企业间人力资源管理水平参差不齐，差距较大。经过这次经济危机的洗礼，不少企业人力资源管理水平不足的问题逐渐显现，抗风险能力差，应对不确定的环境因素，不少企业的人力资源部显得有些手足无措。但事实上，这并不完全是企业人力资源部的责任，制度的不完善以及管理者理念的欠缺都要负一定的责任。于是，不少企业管理者开始关注“其他企业的人力资源部都在做什么？”，“怎么做？”，“如何实现人力资源管理的各个模块？”，“如何全面提升整体的人力资源管理水平？”等一系列问题。对此，太和顾问展开了“中国人力资源管理体系诊断”的调查，以此作为应对上述问题的开始，从了解企业人力资源部门所履行的职责情况开始，为企业的人力资源管理号脉。

本次调研将人力资源管理的职能分成六大体系，分别是：人员配置体系、薪资福利管理体系、绩效管理体系、培训与发展体系、员工关系管理和人力资源运营体系。每个体系中细分了 10 道左右的问题，目的在于了解人力资源各个体系中不同工作的工作效果现状，由企业的 HR 管理者以自身企业的状况为衡量标准，对每一个问题进行判断选择。每道题设置了 5 个选项，分别是“无此项目”，“基本无效”，“不太有效”，“比较有效”，“非常有效”，对应分值为 1 分、2 分、4.5 分、7.5 分、10 分。按照每道题的不同权重，计算出整体以及各个企业人力资源管理的现状，以得分的形式表示，满分为 100 分。

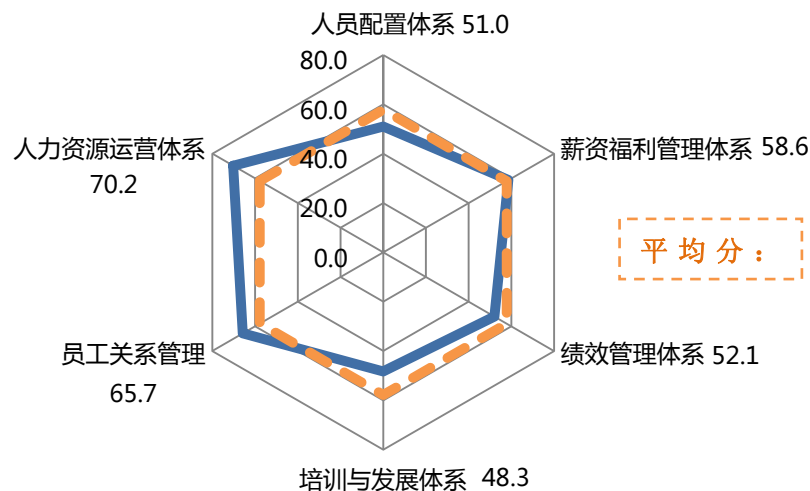


图 1 人力资源管理各个体系得分情况分析

参与本次调研企业的人力资源管理体系平均得分为 57.8 分。其中，各细分体系中企业做的最好的是人力资源运营体系和员工关系管理，得分分别为 70.2 分和 65.7 分，而相对比较薄弱的环节是培训与发展体系，得分不到 50 分。其它三项人力资源工作的核心内容：薪资福利管理体系、绩效管理体系以及人员配置体系得分都不超过 60 分。也就是说，这几个体系中，人力资源部门的工作基本处于“比较有效”和“不太有效”之间，甚至更偏向于“不太有效”。

从调查结果可以看出，目前企业的人力资源管理体系还有待完善，部分职能的实现在一定程度上还存在不足。下文将会按照上述各个体系的划分，进行逐个分析，找出问题所在。

而针对最低分题目“长期激励计划能实现员工的长期保留”分析如下：

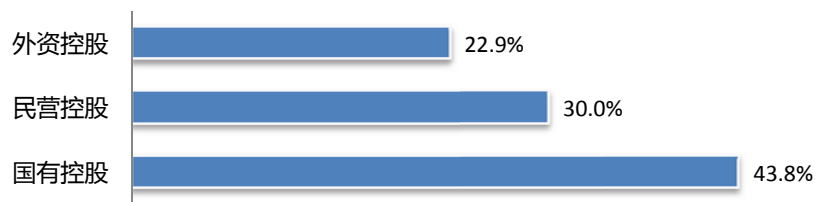


图 2 不同企业类型无长期激励项目占比分析

上图展示的是在“长期激励计划能实现员工的长期保留”一题中选择“无此项目”的企业占各自所属企业类型的企业总和的比例。通过对比可以看出，参与此次调研的外资控股的企业中，只有不到 1/4 的企业没有长期激励计划。民营控股的企业中有 30% 没有长期激励计划，而国有控股的企业中这一比例接近一半。

长期激励计划是企业保留、激励中层以上核心管理人员的有效手段，包括递延现金、股票期权等主要手段。中层以上核心管理人员的稳定与工作效率是企业发展的关键因素，如何有效的保留与激励他们是企业管理者必须持续思考的问题。目前，长期激励计划在国内企业中的应用越来越广泛，形式上也越来越多样化。但是更多的企业在长期激励计划方面还停留在空白状态，有计划的企业不在少数，但真正能够落地并收到效果的企业却并不多。随着市场化程度的加深，更多具有先进长期激励经验的外资企业会进入到我们的市场，长期激励计划正是他们吸引中、高层管理者的武器，因此，为了应对人才战争，建立一套科学合理的长期激励计划是很多国有企业与民营企业的当务之急。

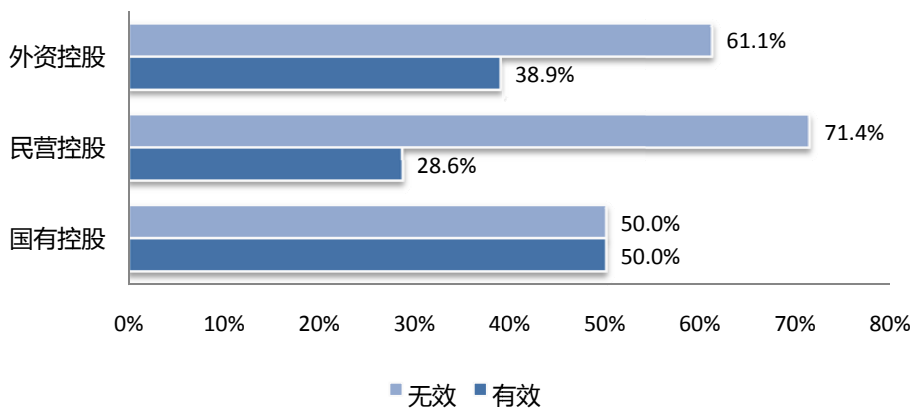


图 3 不同类型企业员工参与绩效目标设定情况分析

上图将“员工充分参与了自身绩效目标的设定过程”一题中选择有效（“比较有效”、“非常有效”比例之和）的企业和选择无效（“不太有效”、“基本无效”、“无此项目”比例之和）的企业比例按照不同类型划分，进行对比分析。民营控股的企业中该项目无效的比例达到了 71.4%，是三种企业中比例最大的。这一比例接近 3/4，这说明大部分民营企业在绩效考核指标的设定方面缺乏民主性，并没有在其过程中让员工充分的参与。这也是在绩效管理体系中，民营控股的企业得分较低的直接原因。

除此之外，我们也发现，外资控股的企业在这方面的实际操作效果也并不如想象中的好。反而是国企，有效比例达到了一半。外资控股的企业中，不少企业有着较高水平的人力资源管理背景。理念领先、工具先进、实践经验丰富是他们的优势，但是是否适合中国企业呢？例如，沟通的到位与否会直接影响绩效管理的效果。但是中国人特殊的沟通习惯导致这件事情难度的加大。沟通的地点、时间、方式的选择都很重要。在国外，如果领导问员工，“这个月 100 万的销售指标能否达成”，这个员工会回答“能”或者“不能”，以及理由是什么。而在国内，如果领导同样这么问，那么即使员工认为完成不了目标，也可能不会多说什么。

么。因此，企业在进行绩效管理时，需要因地制宜，将先进的理念、工具和实践本土化，转化成为能够符合中国企业特性以及员工特性的方式方法，发挥绩效管理持续改进的最大效用，提升企业业绩。

总体来看，绩效管理的各个环节中，绩效的考核评价环节往往是企业最为重视的环节，做得还是比较到位的。而绩效辅导和改进提升方面是最为薄弱。绩效管理体系的建立和绩效反馈方面形式上基本到位，但也还存在一些不足。现阶段，企业应该根据自身的情况，首先在绩效计划制定方面进行完善，让员工有效、充分的参与进来，而不是走走形式。体系完善后，狠抓绩效反馈渠道的建设，要做到绩效反馈信息的及时、沟通渠道的畅通、反馈内容的真实，才能够为绩效辅导和持续的改进提升找到方向。而实际上，绩效管理真正的难点在于绩效辅导和持续的改进和提升，这两部分也是整个绩效管理的核心所在。绩效管理的目的是提升，而不是为了进行考核，这是企业最容易陷入的一个误区。

绩效改进是绩效考核的后续应用阶段，是连接绩效考核和下一循环计划目标制定的关键环节。绩效考核的目的不仅仅是作为确定员工薪酬、奖惩、晋升或降级的标准，员工能力的不断提高以及绩效的持续改进才是其根本目的，而实现这一目的的途径就是绩效改进。

绩效改进的形式多种多样，但其过程大致上可以分为以下几个步骤：首先，分析员工的绩效考核结果，找出员工绩效中存在的问题；其次，针对存在的问题，制定合理的绩效改进方案，并确保其能够有效的实施，如个性化的培训等；再次，在下一阶段的绩效辅导过程中，落实实施已经制定的绩效改进方案，尽可能为员工的绩效改进提供知识、技能等方面的帮助。

(欲购买完整版报告，请致电 400-608-9993)