

人才管理：中国人力资源管理新纪元

——2009| 2010中国企业人才管理现状与展望

北森研究院 · 中国人民大学劳动人事学院 联合发布



目录

第一部分 关于调查

- 调查机构 1
- 调查背景 2
- 参与调研者 4
- 关键发现 5

第二部分 人才管理现状

- 人才管理范畴 6
- 人才管理对象 7
- 人才管理战略与规划 8
- 人才管理实践 9
- 人才管理挑战 10
- 员工工作重心 11

第三部分 人才管理技术与应用

- 招聘管理 12
- 绩效管理 13
- 员工继任计划 14
- 培训与发展 15
- 人才测评技术 16
- 人才管理系统 17

第四部分 人才管理展望

第五部分 附录

- 关于作者 19
- 参考资料 20

第一部分 关于调查

■ 调查机构

◎北森—中国最大的人才管理与测评解决方案提供商



北森是国内最大的人才管理和测评解决方案提供商，为客户提供招聘管理、人才测评、员工继任、人才发展以及雇员调查的人才管理软件、咨询服务的一体化解决方案，这些解决方案将帮助企业雇佣到更好的员工、对员工进行更有效的管理并加快员工的发展！

我们的梦想是通过全球领先的人才管理云计算平台，创造截然不同的人才管理模式，成就智慧的企业。

■ 无可争议的行业领跑者

- 北森业务辐射全国，在京沪广蓉四地设有分支机构，员工人数超过300人，规模为同类厂商最大！
- 占据50个优势行业，3000多家客户的长期合作，200万测试者的数据积累，客户数量和市场占有率为同类厂商最高！
- 北森研究院人数超过100人，开创了国内测评行业和人才管理行业的数个第一，研究成果为同类厂商最佳！
- 基于云计算架构的人才管理与人才测评平台，面向组织提供安全便捷的SaaS服务，IT技术为同类厂商最强！
- 连续两年入选《福布斯》杂志中国潜力企业排行榜百强、获得多项国家创新基金支持，发展前景为同类厂商最好！

◎中国人民大学劳动人事学院



中国人民大学劳动人事学院已成为国内公认的具有领先地位和国际影响的人力资源管理专业人才培养基地和在这些领域有重要影响的学术研究机构。

中国人民大学劳动人事学院成立于1983年10月，是由中国人民大学与原国家劳动人事部联合创办；2000年隶属关系归为中国人民大学。原全国人大副委员长李沛瑶先生曾任名誉院长。现名誉院长为赵履宽教授。现任院长为曾湘泉教授。

在我国学科发展和专业建设的历史上，人大劳人院创造了多个第一。1985年首创人事管理本科专业；1993年率先将人事管理专业改为人力资源管理专业；1994年国内第一家劳动经济学博士点在我院诞生；2003年首家设立人力资源管理硕士点和博士点；2000年以来在国内开启了劳动关系本科以及硕士学位人才培养的先河。迄今已拥有一个国家级重点学科、一个博士后流动站、三个博士点、四个硕士点、三个本科专业。

在“学术立院”、“学术兴院”思想指导下，近年来学院科研工作取得显著成绩。目前承担的在研成果达到20多项，其中包括国家重点成果、教育部重点成果、北京市社科基金重点成果和国际成果等。学院教师出版和发表了大量的学术论文和学术著作，并取得了一系列标志性成果。

■ 调查背景

在国外，“人才管理（Talent Management）”已经成为人力资源领域的热门词汇，一些专业机构例如：CIPD、Bersin & Associates已经发布了许多关于人才管理的调研报告。在国内，一些优秀企业如万科、联想、李宁已经开始进行了相对成熟的人才管理实践，从某种程度上代表了国内人力资源的发展趋势，但绝大多数人力资源从业者对于“人才管理”的定义尚未形成清晰的概念。

鉴于国内理论研究的空缺和人力资源的实践需求，中国人民大学劳动人事学院（以下简称人大劳人院）联合北森持续推出中国人才管理调查，希望能够澄清人才管理的定义，总结人才管理的发展现状并提出对未来的展望，同时能够提供给HR专业工作者的一些创新性的启发。

实施调查之前，笔者研究了CIPD、Bersin & Associates等国外多家机构对于人才管理的定义与研究，并提出了中国人力资源发展的四个阶段，如下：

中国人力资源发展的四阶段：

1993年，人大劳人院率先将人事管理专业改为人力资源管理专业，中国开始从人事管理转向人力资源管理，并经历了一个快速的发展、创新和变革期：

1. 人事管理：

“人”被看作档案来管理；人事部门仅是一个“办手续”的部门，是个琐碎次要的部门；工作内容包括日常考勤、工资发放、办理离职、退休、离休等。

2. 人力资源管理：

强调以“工作”为核心，其目标更看重如何使个人能够完成工作。此时人力资源管理的各个模块开始建立，例如：招聘、培训、薪酬、绩效等，但各个模块之间的关系呈现相互独立状态。

3. 战略人力资源：

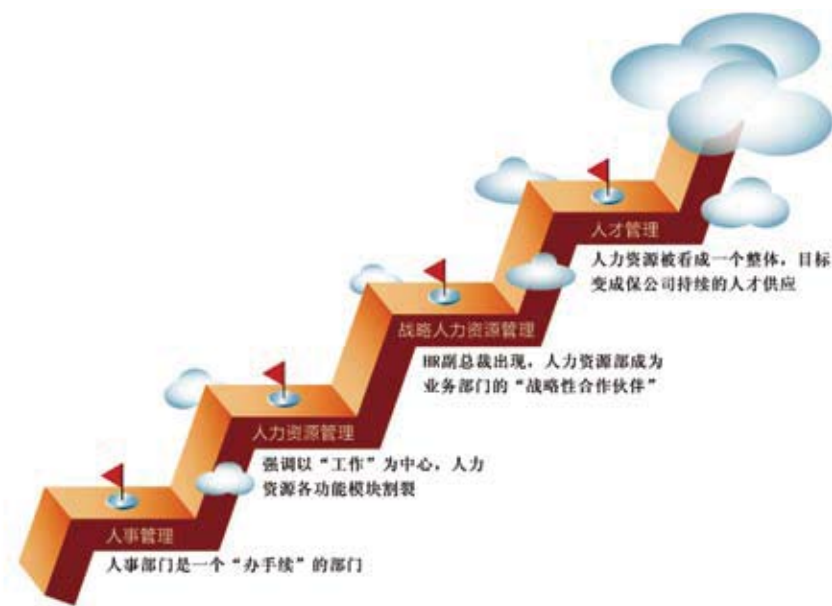
人力资源VP等角色开始出现，人力资源部逐渐成为业务部门的战略合作伙

伴，其目标是支撑公司战略的实现。人力资源管理工作的业务范畴增加至组织设计、招聘管理等，并成为提升员工满意度与敬业度的中心部门。

4. 人才管理：

人力资源被看作是一个整体，而不再被割裂成模块。其目标是实现公司发展过程中持续的人才供应，人力资源部门的业务重心转向吸引、招募、发展、管理和留任人才，更加强化人力资源的战略地位。

目前，国外已经进入了“人才管理”的阶段，并且人才管理已经成为企业的核心竞争优势。结合国外的发展历程，我们认为：“未来的十年，中国将进入后战略人力资源管理阶段，即人才管理阶段”。



■ 什么是人才管理

在国外的研究中，不同学者由于对人才管理的理解存在差异而赋予了“人才管理”不同的定义：Stainton (2005)认为“人才管理是关于在合适的环境下，合适的角色上有合适的人员，在合适的管理者领导下所达到最佳绩效”；Knez (2004) 等人宣称“人才管理指的是一个外部招聘、筛选和内部发展与保留的连续过程”；Dutttagupta(2005)提到，人才管理是为了保证依据战略经营目标将合适的人、合适的工作、合适的时间连接起来的人才供应链。

可见，虽然定义不同但其核心都是描述同一个目标，即通过一套流程和方法来招聘和发展人才来满足公司的战略需要。

经过大量的研究，笔者提出了在中国情境下人才管理的定义,希望有助于业界人士理解并实施人才管理：

人才管理的定义：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。

■ 人才管理模型

国外的一些研究机构与学者针对人才管理也提出了不同的架构模型和观点。Morton (2006) 描述了人才管理活动的八个类别：招聘、发展、领导力培养、绩效管理、留任、反馈/测量、人力规划、文化。Fitz-enz (2005)认为人才管理囊括了六大人力资源内容：招募、领导力发展、继任规划、绩效管理、培训和教育、留任。

通过这些观点，我们可以看出人才管理的核心议题是：招聘、发展、管理、留任关键人才，而具体的业务则包涵了员工招聘、入职安置、绩效管理、继任管理、职业规划、学习管理、领导力开发、技能与胜任力管理等诸多方面。下图为北森人才管理模型：



■ 调研参与者

本报告是基于中国1133家企业人力资源专业人士的调研而得出的。

本次调查自2009年8月开始实施，至2010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1133家企业填写的问卷结果进入后期分析阶段。

由于人才管理在国内尚缺少准确的定义，我们参考自己的定义以及对于人才管理范畴的理解，从招聘、管理、发展、留任等层面进行关注。在调查中，我们

更多关注于存在的问题以及发展趋势，希望借此给人力资源从业者更多的经验与启发。

本次参与调研企业中，以民营企业、合资企业、外资企业为主体，国有企业相对较少，具体分布见图1。

在对企业规模的分析中，100-500人的企业有327家，占29%；1000-10000人的企业295家，占26%；具体分布比例见图2。

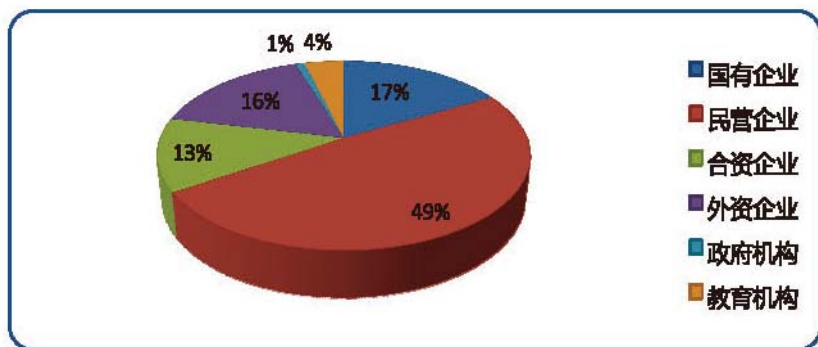


图1 调研企业性质分布

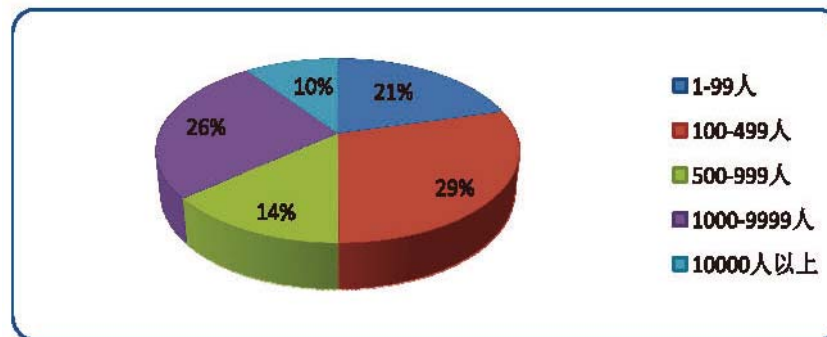


图2 调研企业规模分布

■ 关键发现

“人才管理”在中国尚处在萌芽状态，大部分HR多是从字面意义上理解“人才管理”，对人才管理内涵的理解尚且模糊

从调研过程及结果中，我们发现中国的HR对于“人才管理”的理解尚待澄清，大多数受调查对象仅限于字面意义的理解，或者将其解读为传统人力资源“聘、用、育、留”的基础阶段，对人才管理的定义和涵盖内容并不能清晰的进行概括。

其实与“人力资源”概念渐入人心一样，“人才管理”也处在一个从未知到已知的阶段，“人才管理”在国外已经有了将近十年的发展，在中国，也将是一个持续的推广过程。

人才管理与企业战略之间的关系密不可分，而且通过人才管理可以解决目前人力资源碰到的若干瓶颈，因此，虽然当前大多数HR还难以确切描述人才管理的实质含义，但随着人才管理应用与实践的加深，人才管理将会为越来越多的人所接受。

中国HR缺少“人才管理”相关的技能与实践经验，导致他们无法在企业人才管理上有所突破

HR已经清楚的意识到“人才”是公司面临的巨大挑战，也是人力资源部应该着力解决的问题，但一旦回到具体工作中，他们又将工作重心放到了人力资源事务性的工作上。

我们在调查和访谈中发现，出现此情况的主要原因是：企业HR目前并不清楚如何去建立人才管理的体系与流程，因此只能将自己熟悉和擅长的工作当作自己的重点工作来开展。

从调查的结果中同时也显示：**领导力发展、员工职业发展**是HR比较关注的事情，但是由于HR对于人才测评技术、胜任力模型构建和应用等实践经验欠缺，因

此对于如何构建员工继任体系、领导力发展体系等工作一筹莫展。

企业的实际需求将推动HR进行人才管理实践，未来十年，中国企业将完成从人力资源到人才管理的转变

企业竞争的加剧使企业越来越关注“人才战略”，这一局面激发了企业进行人才管理实践的需求。调研结果也发现越来越多的公司开始采用胜任素质模型、人才测评、360度评估等技术来协助企业解决人才管理问题。

事实上，国内已经有大量的公司在进行着人才管理的实践，其中联想、万科、李宁等公司已经建立了相对成熟且标准化的人才管理流程。但更多的公司在人才管理方面仍处在困惑期，目前并没有一套完善的解决方案来协助解决这些问题。

但我们相信：这并不妨碍更多的公司投入到人才管理的实践中来，毕竟“人才”是竞争的根本，这必然促进中国人力资源管理向人才管理的转变，这也是未来十年中国人力资源的趋势所在！



第二部分 人才管理现状

■ 人才管理范畴

HR对于“人才管理”缺乏深入理解，他们更倾向于将人才管理理解为自己所擅长的东西。

从调查结果来看，绝大部分企业认同：人才管理要有明确的管理方向和适合企业的人才战略。核心员工稳定、人岗匹配、员工能获得持续的培训和指导，这些内容也是人才管理中最基本的支持企业在一定时间内稳定发展的特征。尽管参与调查的人员是人力资源专业人士，但他们并不真正理解的“人才管理”定义，在深度访谈中，我们发现HR对于“人才管理”的理解，仅限于字面的“聘、用、育、留”，对于其内涵与业务范畴则不清晰。

调查显示：员工安置（91.8%）、人才战略（89.9%）、稳定队伍（81.6%）被列为人才管理最主要的工作，但事实上这几项工作更多属于“战略人力资源管理”的工作范畴；员工继任（64.3%）、管理评估（63.7%）则被列为相对次要的人才管理活动，但这才是人才管理的核心工作（具体见图3）。这种理解的偏差从某种程度上反映了中国企业的人才管理观念较为初级，中国的HR仍然在人力资源管理的框架上去理解人才管理，“人才管理”对于中国而言仍是一个新事物。

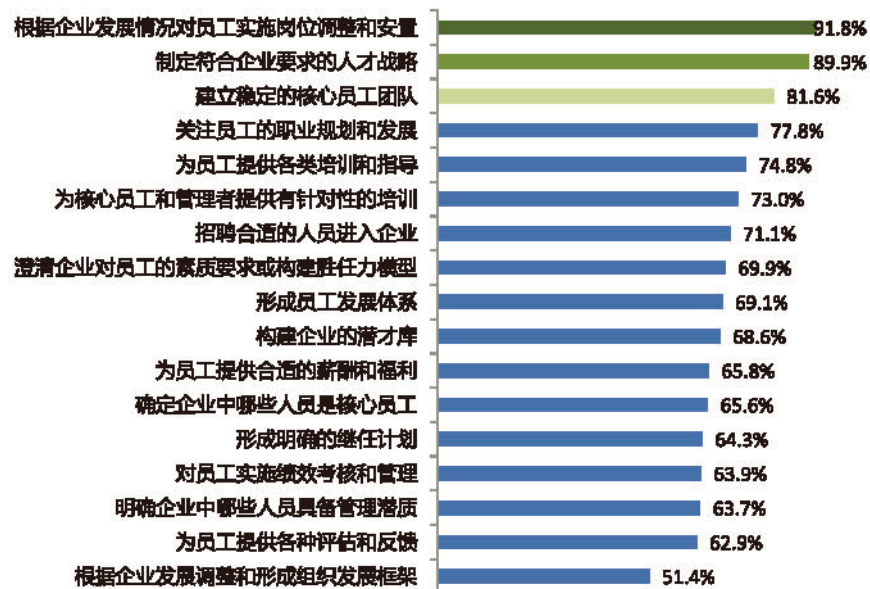


图3 人才管理范畴

■ 人才管理对象

“人才管理”被定义为关键人才的管理，而非一个系统

调查显示：中国企业更愿意将精力和成本花在核心员工和中层管理者身上，而这两类人员通常被认为是关键人才的重要组成部分，而一般员工多成为最被忽视的群体。

六成左右的受访企业将“中层管理者”（66.6%）和“核心员工”（59.2%）列为人才管理的对象，且选中比例远高于企业其他员工。其次，对于“高层管理者”和“基层主管”这两类人员，有接近40%的受访企业将其列为人才管理的对象，而“核心部门的员工”和“储备管理人员”被选率仅为三成，尚未成为人才管理的主要对象（见图4）。

从结果中可以看到企业对于“人才”区别对待的认同：给予不同类别员工不

同程度的关注和发展机会，将资源集中于能够给企业的稳健经营和快速发展带来最直接贡献的人才多数企业所认同的；同时，从对基层主管、核心部门员工和储备管理人员的选择比例中也可看到部分企业对于后备力量的关注；对高层管理者的相对低选择率可能反映了行使人才管理职责的部门对高层管理者极为有限的影响力，如何对这个群体进行切实的人才管理尚待探索。

调查同时显示，企业HR将人才管理理解为：“关注员工职业规划和”，而此处又没有将一般的员工纳入人才管理的范畴，这反映了企业对人才管理的内涵尚未能够充分理解并形成的统一的实践目标。

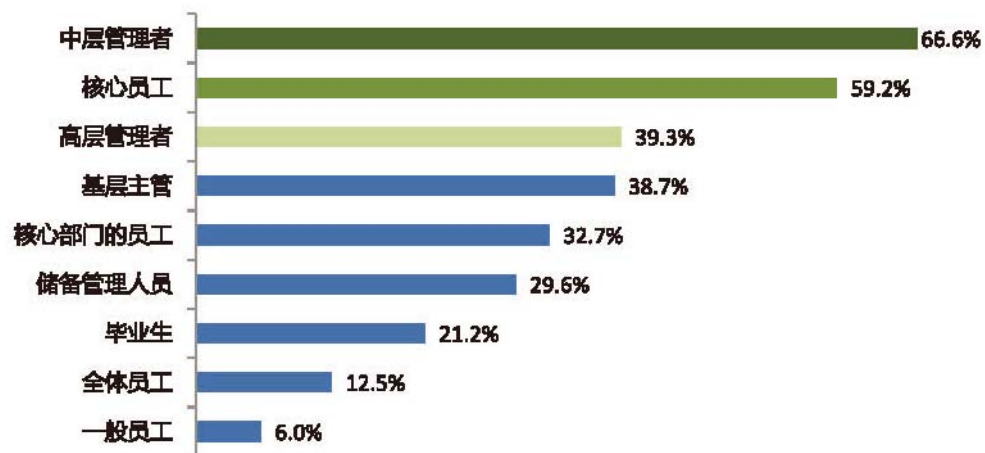


图4 人才管理对象

■ 人才管理战略与规划

未来十年将是中国企业从“战略人力资源管理”向“人才管理”转变的十年。

在“人才管理”战略优先级的调查中，我们发现：超过6成的受访企业认为人才管理战略重要或是非常重要（非常重要26%，重要36%），仅有不足一成（7.5%）的受访企业认为人才管理战略在企业中并不重要（如图5所示）。

可见，中国企业越来越意识到“人才”对于企业的重要性，所以“人才管理”已经被列入企业未来发展战略的重要优先级中。

在“人才规划”的调查中（如图6所示），接近两成受访企业为满足4年以上企业运营服务而制定人才规划；有超过半数的受访企业为满足企业2-3年的运营服务实施人才规划；仅有28%的受访企业的人员规划仅是满足1年内的运营服务。

由此我们可以发现：人才规划服务于长期的企业运营目标，是企业持续发展和人才持续成长的重要保证。

显然，这种结果意味企业对于“人才管理”的强烈需求，也意味着未来人力资源演变的方向。

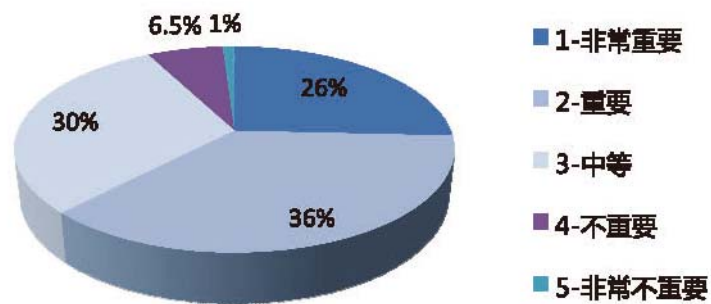


图5 企业人才管理战略优先级

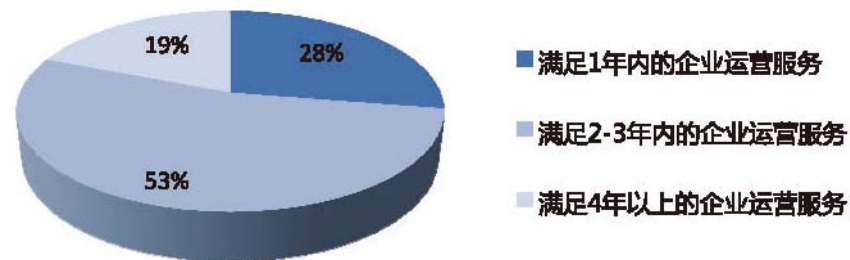


图6 企业人才规划幅度

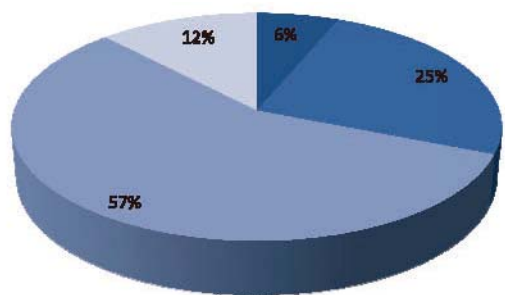
■ 人才管理实践

中国企业已开始“人才管理”的探索和实践，但结果不容乐观

近9成的企业已经开始人才管理的探索，其中6%的受访企业拥有清晰的人才管理战略；25%的受访企业有一些人才管理战略，且在部分模块的实践较为成熟；仅有12%的受访企业没有人才管理战略，也尚未考虑进行探索（如图7）。

但需要注意的是，本调查的受访企业对于人才管理的理解更接近于人力资源或者战略人力资源管理，部分受访企业对自身人才管理发展状况的自评可能不能完全代表其实际发展水平。

值得庆幸的是，当前企业已经达成广泛共识：“人才管理”相关的活动还有较大的提升空间，这也为企业真正重视人才管理，开展人才管理工作形成好的开端。



- 有清晰的人才管理战略，已在应用较为成熟的管理和发展人才的思路
- 有一些人才管理战略，在某些模块的人才管理实践较为成熟
- 处于探索阶段，人才管理的战略还未形成，在实践中尝试一些管理和发展人才的手段
- 没有人才管理战略，尚未考虑在这方面进行更深入探索

图7 人才管理工作发展状况

人才管理的实践偏重于眼前，缺少对于企业长期发展的考虑

本次调查同时关注了企业开展的较好的人才管理活动以及开展的较为不好的人才管理活动，从调查结果可以看出：“企业人才管理实践较好的是人才管理工作的前端：招聘、人员安置、保持稳定的核心员工团队等实践活动，”这都是企业人力资源管理的最基本要素。

相比之下，企业对于员工职业发展体系、员工继任计划以及企业的人才战略、绩效管理等重要环节的关注程度远远不够。

相对招聘安置而言，这些薄弱环节往往过程长见效慢，有些难以量化，因此在企业追求短期经济效益的同时这些重要人才管理工作就往往被忽略。然而这种忽视，很可能对企业长期发展造成阻碍。

最好的人才管理实践

1. 招聘合适的人员进入企业（38.8%）
2. 根据企业发展情况对员工实施岗位调整 and 安置（33.8%）
3. 建立稳定的核心员工团队（29.3%）

最不好的人才管理实践

1. 关注员工的职业规划和 development（25.9%）
2. 形成员工的发展体系（21.9%）
3. 制定符合企业要求的人才战略（20.6%）
4. 对员工实施绩效考核和管理（20%）
5. 形成明确的继任计划（20%）

■ 人才管理挑战

“人才管理”是企业面临的实际挑战，企业对于“人才发展”的需求大于“人才招聘”

如图8所示，在HR面临的最大的人才挑战的调查中，28.3%的受访企业认为“发展管理人员的领导力”是他们目前遇到的最大挑战；第二、三位的挑战是关乎到企业可持续性发展的条目：“让员工保持在高绩效水平”和“保持内部核心员工的稳定性”，都有超过1/5的受访企业选择；相较而言，“扩大潜才库”不是最严重的挑战，选择此项的受访企业不足5%。

从访谈中，我们也明显感受到对于企业而言：“如何建立员工发展体系与继任或者培养未来的领导者，相比外部招聘而言更为重要”，这也体现出企业对于“人才管理”体系的迫切需求。

甚至于在很多情形下，人们将优秀的管理者和企业的持续发展之间划了等号。在过去的三年中，多份针对西方企业的人才调查报告显示：“企业正在感受着由于缺乏优秀的管理者对企业的长期发展带来的威胁。”

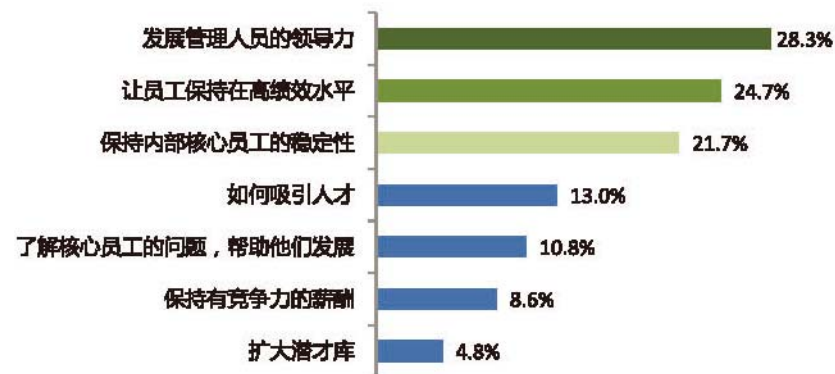


图8 HR面临的最大的人才挑战

■ HR工作重心

“人才管理”虽然是严重的挑战，但并未列为HR今年的工作重心，相反常规性人力资源显得更加重要

更有趣的是：企业将领导力的发展列为最关注的工作，但却并未将其列入本年度最重要的工作之列。而“建立稳定的核心员工团队”、“招聘合适的人员进入企业”、“制定符合企业要求的人才战略”和“明确对员工的素质要求或构建胜任力模型”则被列在前面（具体见图9）。

相对而言，将“形成明确的继任计划”、“确定企业中哪些人员是核心员工”、“明确企业中哪些人员具备管理潜质”、“为员工提供各种评估和反馈”作为最重要人才管理活动的受访企业不足10%。这表明在大部分的企业中，继任计划和领导力发展、员工评估和反馈等作用于企业长期发展，需要持续投入并且较难在短期取得成果的人才管理活动受重视程度较低。

在深度访谈中，我们发现导致此反常现象的主要原因是：“企业HR缺少人才管理的技术与方法，并不清楚类似领导力发展体系与员工继任体系的建立方法”，所以出现了常规性工作列在了前面，而真正“人才管理”相关的业务却排在了后面的现象。

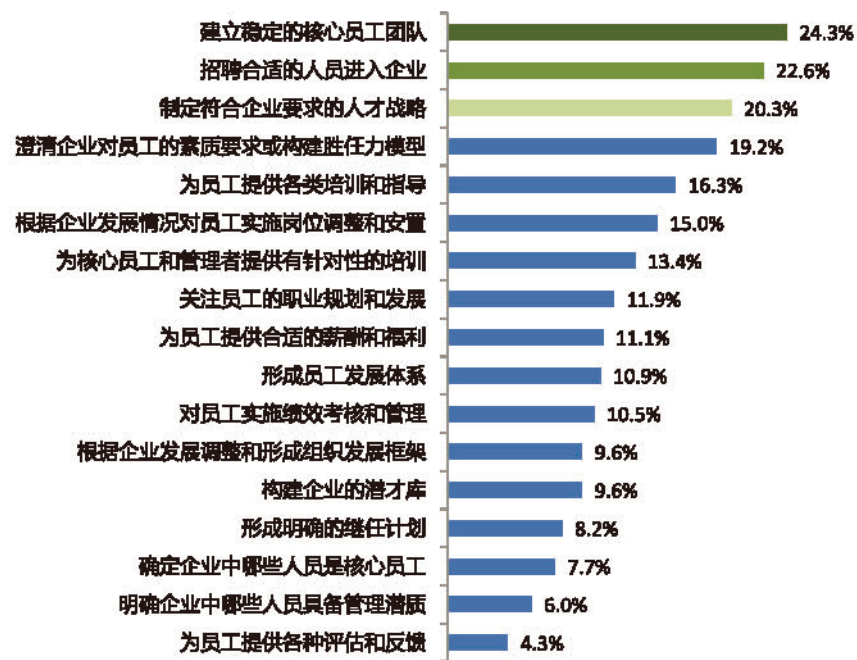


图9 HR今年最重要的人才管理工作

第三部分 人才管理技术与应用

■ 招聘管理

企业缺少有效的人员评估手段及科学的招聘体系

从人才管理的循环周期来讲，招聘管理工作位于循环的前端，它既是为企业输送炮弹的过程，也是企业储备人才、发展人才的重要基础。本调查对于招聘管理中的挑战和人员评价标准的应用进行了调查。

结果显示，难以找到合适的人才、缺乏行之有效的评价手段成为企业在招聘中遇到的最大挑战。而缺乏有效手段吸引人才、用人要求不明确和缺乏科学的招聘体系也困扰着四分之一的企业（见图10）。这集中反映出对符合要求的人

的科学有效识别手段的需求与稀缺。在这方面，人才测评的重要效用正在日益为用人企业所认识。相较而言，缺乏有效的招聘渠道只困扰着一成的受访企业。

在访谈中，我们发现更大的问题在于：招聘体系不健全，尤其在人才定义与人才评估方面颇为欠缺，这也是导致企业无法找到合适人才的重要原因。大部分招聘失败的原因是由于需求的定义不清或定义错误，这是HR在招聘过程中遇到的更大挑战。

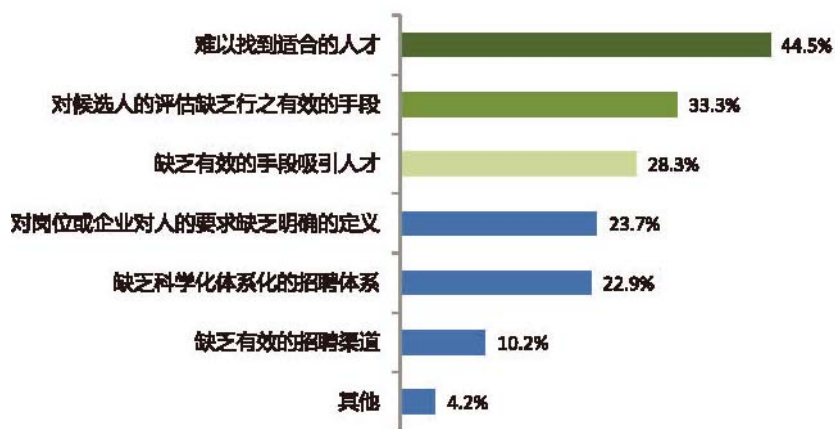


图10 人才招聘中遇到的主要挑战

■ 绩效管理

绩效管理更像考核，然而“考核”并不等于绩效提升

绩效管理的目标是提升个人与组织绩效，因此绩效考核只是绩效管理的手段之一，而非绩效管理的目标。

从调查结果来看，中国企业进行绩效管理的主要目的仍然集中在为薪酬和晋升提供依据，只显示了绩效管理的调控作用。而缺乏合理的绩效目标、员工对绩效考核认识片面、形式主义成为阻碍绩效管理实施和发挥作用的三大障碍。

调查显示，目前企业的绩效管理工作主要还是作为一种评价和调控手段，在绩效结果的基础上调整人员结构、合理化组织结构，并且通过绩效考核激发员工热情也是当前的一种发展趋势。而将绩效管理作为人员培养开发的手段还没有成

为主流。

如图11所示：70.2%的受访企业希望借由绩效管理的实施“客观评价员工绩效，作为工资、奖金和职位等的调整依据”，这是绩效考核最直接的目的，也是企业管理员工的重要手段；同时，“把握员工工作执行和适应情况、提人员配置合理性”被35.1%的受访企业选中；“促进上下级沟通和各部门间的相互协作、保障组织有效运行”以及“确定高绩效员工并给予奖励”也分别被三成左右的受访企业选中作为实施绩效管理的主要目的；希望通过绩效管理来“确定人才开发的方针政策及教育培训方向”成为受访企业提及最少的目的，只有13.5%的选中率。

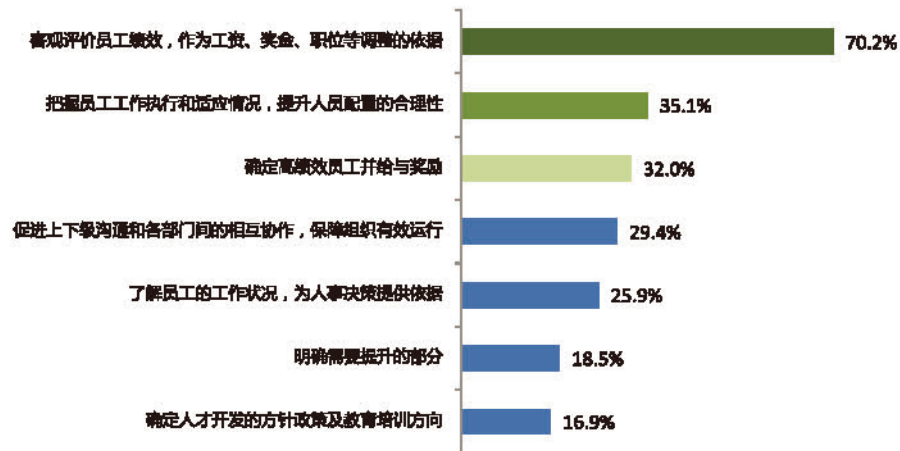


图11 实施绩效管理的主要目的

■ 员工继任计划

对于大部分企业而言，员工继任计划更像一个奢侈品，需求最多、实践最少

相比招聘、薪酬、绩效等保持企业稳健经营的人才管理工作而言，受访企业对于继任计划的思考和实践相对落后，只有22.5%的企业在核心岗位或者高层管理岗位上已经开展相关的继任计划工作。

部分企业已经在考虑继任计划方面的问题并付诸行动，35.9%的企业正在准备为重要岗位制定继任计划；另有41.6%的企业在继任方面仍缺乏考虑和实际行动（如图12）。

虽然继任计划的实施在大部分企业还没有明确的时间表，但是受访企业表示

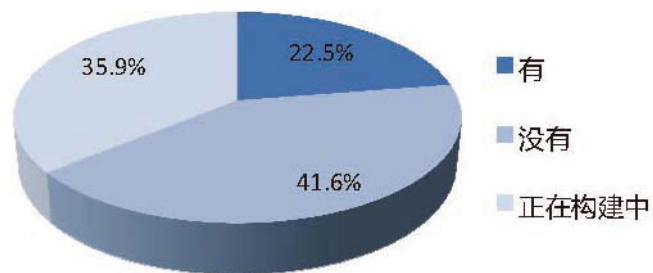


图12 针对核心岗位或高层管理岗位的继任计划开展状况

如果实施继任计划，将不只关注重要岗位的继任者，对于如何能够更好地为继任者提供实践发展平台的关注度也有一定的关注度。

但是，“注意运用评估工具对潜在候选人进行评估”、“为企业接班人提供量身定做的职业生涯规划”、“随时关注职位空缺及候选人的接班人发展状况”和“确定组织需求人才的能力”的选择率都只有50%左右（如图13），说明受访企业的关注点比较分散，这与各企业对继任计划的理解和需求程度不同可能存在较大的关联。

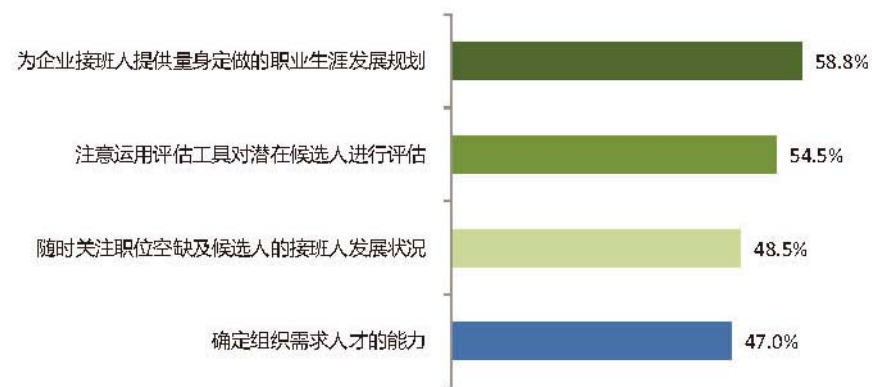


图13 如实施继任计划最为关注的方面

■ 培训与发展

领导力发展中心和教练计划，是企业愿意尝试的内部发展技术

调查结果显示，72.1%的受访企业已经在运用内部培训和实践项目来提升员工的工作能力，这说明内部培训已经成为企业广泛接受的员工发展模式。此外，受访企业中有53.3%和52%选了工作轮岗或借调以及外部培训和研讨的方式来培养开发员工的能力。这两种方式有效地补充了单纯培训可能存在的实践能力不足和单独内部培训造成的局限性，成为半数企业在员工发展方面的第二选择（如图14）。

而教练计划、MBA课程培训、与高校联合组织培训项目和领导力发展中心则为比较少的受访企业选择，可能与这一类项目的操作复杂性和项目针对的人群比较高端有一定的关系。

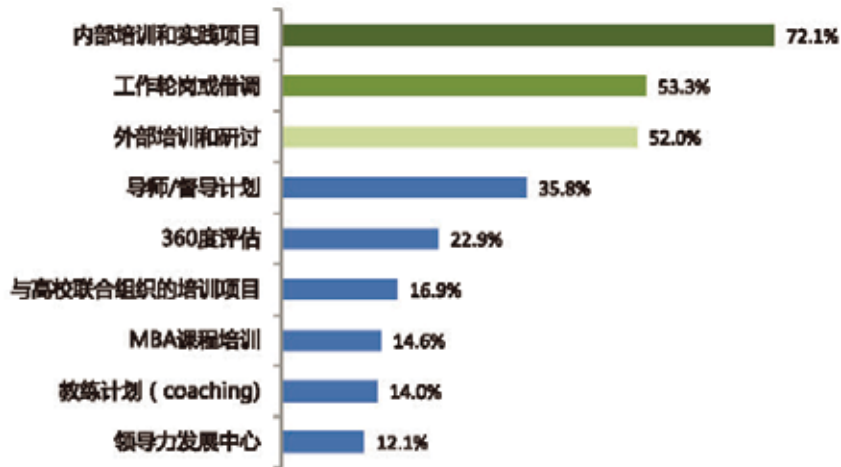


图14 已应用的员工发展方式

被问及除了已经应用的方式，还希望在员工发展中尝试哪种方式时，领导力发展中心被选率最高（40.3%），这恰恰是已应用的员工发展方式中被最少的企业运用的方式；其次是教练计划（28.9%），同样目前的实践比率较低的项目（如图15）。这两项发展方式的应用对象通常是企业的中层以上管理人员，这也印证了企业对于领导力评估和发展工作的关注。

相比之下，内部培训和实践项目、与高校联合组合的培训项目是受欢迎度比例最低的项目，这两项作为应用最多的员工发展方式，对HR来说已不再新鲜感；而与高校联合组织的培训项目的培训形式、目标和效果还缺乏有效的论证，也反映了受访企业普遍对这一培训方式效果或者性价比的怀疑。

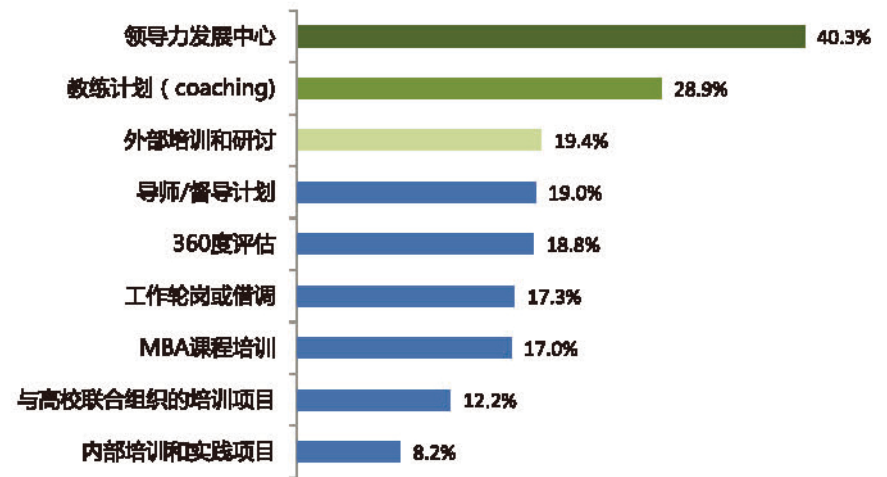


图15 希望尝试的员工发展方式

■ 人才测评技术

人才测评技术在人才管理中得到了较为广泛的应用

人才管理最重要的理念在于对“人才”的定义与标准的制定，这促使素质模型、人才测评等技术成为人才管理的核心技术。

2009年北森研究院与International Association for Chinese Human Resource Development合作完成的一项针对中国企业人才测评应用状况的调查发现：中国企业非常重视测评工具在人才选拔和培养中的应用，有66%的受访企业已经在应用人才测评工具。更有百分之八十左右的HR都认为测评工具提高了企业中的人岗匹配度。

本次调查显示（如图16），超过半数的HR都将测评工具应用在了招聘环节，包括社会招聘（60.2%）、中高层招聘和选拔（54.1%）和校园招聘（51.0%）。此外，测评工具还被广泛应用于员工素质评估（45.9%）、领导力评估（38.8%）和辅助员工进行职业生涯规划（26.5%）。

这说明，中国企业已经关注到人才测评在人事决策中的基础作用，可能是由于这项技术更加标准化，更容易购买与使用。而对于复杂的评价中心技术、用人标准构建则欠缺的多。



图16 人才测评使用方向

■ 人才管理系统

中国目前尚无真正意义上的人才管理系统（TMS），传统eHR不能满足企业现实需求

目前国内尚没有企业提供人才管理系统(Talent Management System, 简称TMS)，人力资源领域较为通用的是eHR人力资源软件，但是eHR软件仅关注如何提升HR部门的工作效率，很少涉及人才的发展、继任与培养体系。

调查结果也表明：企业使用信息管理系统主要集中于员工信息管理、薪酬和福利的管理、以及招聘信息收集的管理。只有8.2%的受访企业将信息管理系统应用在完成继任工作方面（见图17）。

在我们调查中，只有个别企业自己构建了人才库系统或者360度评估反馈系统。这种情况的出现，一来是由于国内缺少TM人才管理软件，二来是由于企业

缺少人才管理的实践经验。由于软件厂商并不了解人才管理技术，即使在系统中有类似于360评估反馈的功能，但也无法辅助客户使用；而真正的咨询公司则不了解软件技术，无法将咨询成果落地，因此目前中国人力资源市场并未能真正解决企业问题的一体化人才管理软件。

我们也可以预测：未来一段时间，随着更多的咨询公司提供人才管理的咨询服务，而且同时国外的人才管理软件公司将进入中国，同时更多的中国公司将进入人才管理软件市场，从而驱动更多信息软件来帮助企业实施人才管理实践活动。

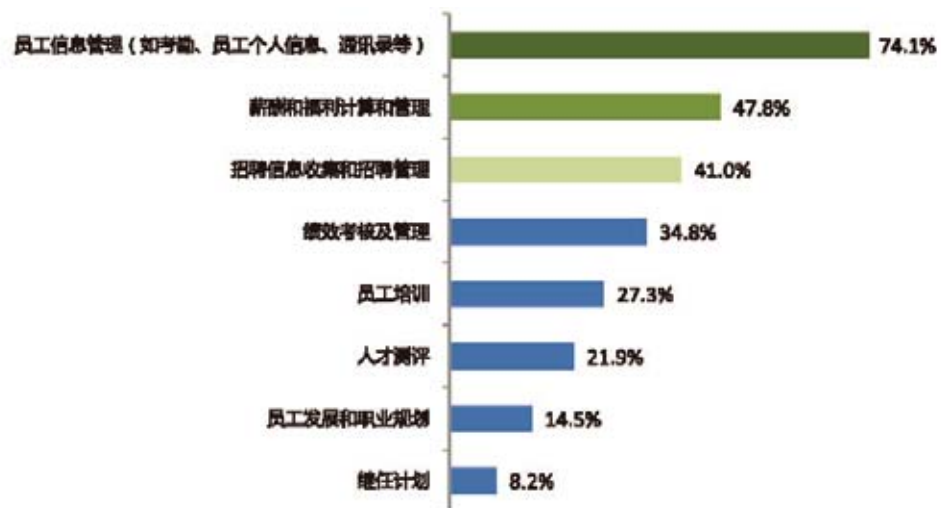


图17 目前信息管理系统的应用重心

第四部分 人才管理展望

在全球化成为企业发展的必然趋势下，这份在2009底完成的人才管理调查为我们展示出这样一幅画面：中国企业在享受着机遇带来的财富和高速扩张的同时，却要面临着巨大的“人才挑战”，而这种挑战将决定着中国企业未来的命运。公司的高管们相信，企业未来竞争的根本在于“人才”。

调查显示，中国企业渴望建立完善的人才管理体系与流程，愿意接受人才挑战并寻找适合本企业的解决之道。然而，让我们又不得不正视的事实是：尽管需求迫切，多数中国企业在人才管理的技术与方法应用方面仍然缺乏理论和实践，企业渴望像西方国家的先进企业一样，去建立领导力发展体系或开展员工继任计划，无奈陷入日常的人力资源管理事务而分身乏术。更多的调查结果发现，企业

并非不想在人才管理方面做新的尝试，而是不清楚如何迈出第一步。即使如此，仍然有许多公司开始了建立有中国特色的人才管理的实践体系，为其他企业树立了学习的标杆。

尽管与国外相比，中国的人才管理无论从理念、技术与实践都存在明显差距，但这也恰恰是中国企业探索中国式的人才管理模式的伟大契机。我们有理由相信：将会有越来越多的中国企业投入到人才管理实践中，更多的中国企业将凭借着人才理念的转变和人才管理的实践打造本企业的人才生态圈。

未来十年，是中国人才管理的十年。



第五部分 附录

■ 关于作者：

周文霞

人民大学劳动人事学院教授，博士生导师，职业开发与管理系主任，中国人力资源开发研究会教学与实践分会秘书长。

除教学和科研之外，自1996年以来，曾经为三星集团、中建总公司、中谷粮油集团公司、中国人民银行总行、中国人民银行营业管理部、中国人民银行培训学院、北京市委组织部、远洋船舶公司、北京市政法委、农业部、辽宁移动、深圳中电投资股份有限公司、太平人寿保险有限公司北京分公司、中国人民银行广西分行等数十家知名企事业单位进行人员面试、企业诊断、组织架构等专业管理咨询或培训。

研究领域：领导与激励、人力资本与人才管理、职业选择与转换、职业发展策略、职业价值观的跨文化比较、员工培训与职业发展。

王丹君

英国剑桥大学心理学硕士，英国布里斯托大学心理咨询学硕士，国内第一套能力题库——北森弈择能力系统首席研发专家。

现任北森应用服务总监，由她主持的北森应用服务中心（BTSC）是北森产品应用与研究部门。

她负责研究多行业人才管理与测评解决方案和人才管理认证培训体系的研发，以提升客户价值。目前正作为首席研发专家参与开发招聘管理与人才库系统，并为中海油、联想集团、万科地产、蒙牛集团、安利、中国工商银行、北京地铁、上海通用五菱、中国广东核电等数十家企业提供人才评估和辅导服务。

鸣谢：本次研究是团队合作的成果，在此希望对如下研究顾问的突出贡献表示感谢！

周丹

北森研发副总裁，首席人才测评专家。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20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研究与丰富的实际操作经验，曾服务于思科、清华同方、光大永明、广发银行、美的集团、平安保险金融街控股、智联招聘等多家机构。

封楚宁

北森应用服务中心（BTSC）资深项目顾问，美国密苏里大学心理学硕士。

她负责研究多行业人才管理与测评解决方案与产品认证培训的实施，组织并参与企业人才管理与测评应用项目，曾先后服务于万千百货、麒麟啤酒、北京地铁、中国建筑研究院、华闻控股、七匹狼服饰、天美教育集团等多家企业用户，并在心理学学术期刊发表大量心理学研究相关文章。

第五部分 附录

■ 参考资料：

北森咨询服务部

北森咨询服务部 (Beisen Consulting Services, 简称: Beisen BCS), 是国内唯一一家实现人才管理技术、咨询服务和软件平台完美结合的人才管理解决方案服务商。

我们的研究与咨询领域涵盖素质模型、人才测评、评价中心、领导力开发、员工继任、雇员调查等多方面; 超过3000名客户使用北森的人才管理平台, 使我们的研究能够来源于实践。我们不仅致力于人才管理技术的研究, 更通过咨询将技术转化为解决方案, 并通过人才管理软件帮助客户实现解决方案的落地实施, 每年帮助企业做出3200多个高质量的人才聘用决策,

一项针对人力资源总监的调研显示: 北森在人才管理解决方案的深度、技术水准、服务质量和后续实施等方面, 远远领先于其它的主要竞争对手。

北森研究院

北森研究院 (BeiSen Research, 简称BSR), 成立于2004年, 是国内唯一专注于人才管理和测评技术的研究机构, 正积极致力于站在中国的角度开拓本土的人才管理与测评技术的研发。

北森研究院汇聚来自剑桥大学、北京大学、北京师范大学、中科院心理所等高等学府的近百名硕博士, 不仅仅从事人才测评、招聘管理、继任计划、领导力开发等人才管理技术的研究, 同时进行SaaS、云计算等互联网应用技术和解决方案的研究, 已经累计开发出具有知识产权的人才管理与测评产品20余种。这些跨行业的研究促成了来自于各个学科的观念与想法的融汇结合。

北森研究院的使命是整合和发展新的人才技术, 帮助客户发掘关键人才, 成就智慧的企业。



地址: 北京海淀区农大南路1号硅谷亮城4#楼6层
邮编: 100084

北京总部:
电话: (86)-10 82776888
传真: (86)-10 82776999

上海分公司:
电话: (86)-21 51875233
传真: (86)-21-51875233-820

广州分公司:
电话: (86)-20-61130505
传真: (86)-20-61130505-811

成都分公司:
电话: (86)-28-66537088
传真: (86)-28-66537066



www.beisen.com