

# 罗兰贝格

## 聚焦

2017年6月

### 理想与现实

2017年罗兰贝格人力资源趋势调查的关键研究成果



## 研究总结

为研究欧洲企业人力资源部门的发展情况,我们对300多家企业的人力资源高级管理人员进行了深入调查,并以此为基础,完成了2017年罗兰贝格人力资源趋势调查。

受访公司的规模不一,小到员工数不到100的小企业,大到人数超过一万人的大公司。总体而言,受访者代表了近300万员工及其企业的心声。

在调查中,我们详细询问了受访者对当下人力资源职能成熟度的看法,并与其理想成熟度做出比较。调查结果显示,现实与理想之间存在着相当大的差距。

据此,我们总结出人力资源亟需做出改进的六大方面:人才管理、人才的战略规划与分析、领导力、变革管理、企业文化和敬业度以及人力资源的信息化,从这六个角度出发进行详细讨论。

**组织该如何缩小现实与理想之间的差距?我们发现,通过设定目标、明确差距、研究动因、设计和验证管理举措、推行管理措施五个步骤,企业可以将人力资源提升至新的水平。通过应用此系统方法,企业可以有效应对人力资源所面临的挑战——让理想照进现实。**

# 目录

1. 研究方法和发现 .....	4
调查揭示不同规模公司所存在的问题——大型企业中，理想与现实的差距最大	
2. 主要研究成果详解 .....	8
人力资源亟需优化以下六个方面：人才管理、人才的战略规划与分析、 领导力、变革管理、企业文化和敬业度以及人力资源服务信息化	
3. 我们的建议 .....	18
罗兰贝格“五步走”方法为您提供人力资源功能提升的框架和方式	

第一部分：

# 研究方法和发现

调查揭示了不同规模公司所存在的问题——大型企业中，理想与现实的差距最大

罗兰贝格对欧洲人力资源高级管理人员进行了详细调查,收到了各个行业、各种规模300多家企业的反馈,全面了解其人力资源部门现状的第一手信息。我们不仅对这些调查结果进行分析,还对首席人力资源官、人力资源负责人和高级人力资源主管进行了一系列访谈,验证我们的发现与结论。

受访的企业规模不一——包括54家大型企业,员工人数超过10000; 56家中型企业,员工人数在1000-10000之间不等; 203家小型企业,员工数少于1000——保证我们能够进一步根据公司规模细分调查结果。总体而言,受访者代表了近300万员工的利益,研究结果具有较高的参考价值。

所有受访公司收到的问卷内容完全一致,我们尤其关注受访者对现今人力资源职能成熟度的看法,及其对未来成熟度发展的预期。问卷内容不仅限于概括性的人力资源功能问题,还详细地对人才管理、招聘、薪酬及福利等15个不同职能做出分析。受访者对现实与理想中的人力资源功能成熟度从1-5进行打分,1分代表最低水平,5分代表最高水平。我们将最低水平和最高水平之间的差距定义为“成熟度差距”。

调查发现,各种规模的企业中都存在成熟度差距,整体平均指数差距为0.9。这意味着理想中的人力资源功能成熟度比目前实际水平高出27%。换言之,人力资源职能仍有较大改善空间。

我们根据企业规模对数据结果进行分类,发现成熟度差距大小与企业规模间存在正相关的关系: 规模越大,差距越大。员工人数超过10000人的公司中,成熟度差距为37.5%,而员工人数少于1000人的公司利为17.6%。

## 受访者

代表了近300万员工的利益

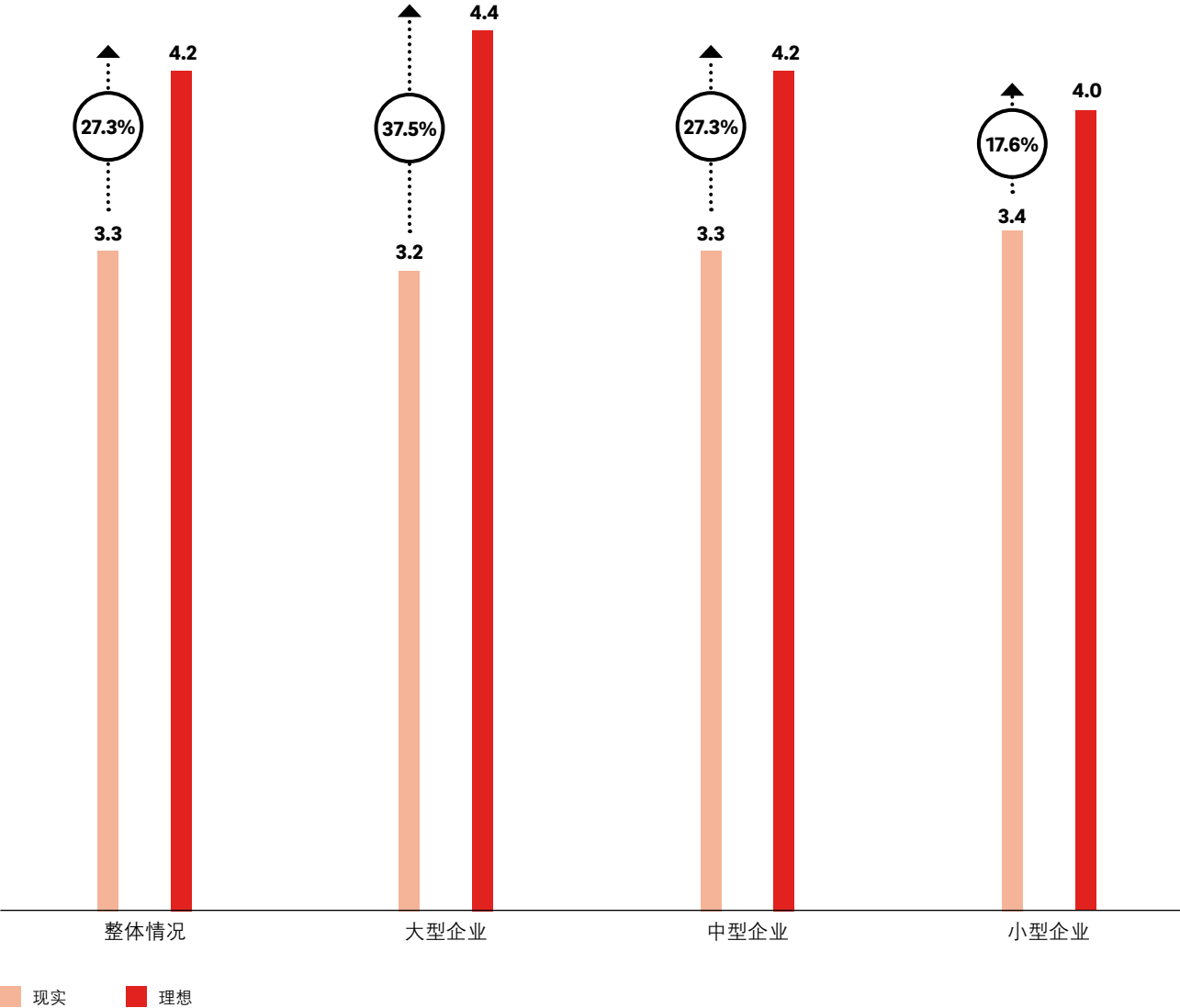
企业规模	员工人数
大型	> 10000
中型	1000-9999
小型	1-999
总计	约3000000

公司规模扩大必然会导致人力资源管理复杂性提高。然而,由于调查结果是基于人力资源部门的自我评估,而非外部分析,我们因此认为,造成这种现象的原因更可能是规模越大的公司越需要对人力资源职能进行完善。→ **A**

我们从人力资源需做出改进的各个方面出发,对调查结果进行细分,并据此绘制了六芒星图,结果引人深思。例如,人才管理与人才战略规划与分析的理想与现实情况之间存在着很大差距,而劳动关系和薪酬及福利的理想与现实情况则表现出高度一致性。→ **B**

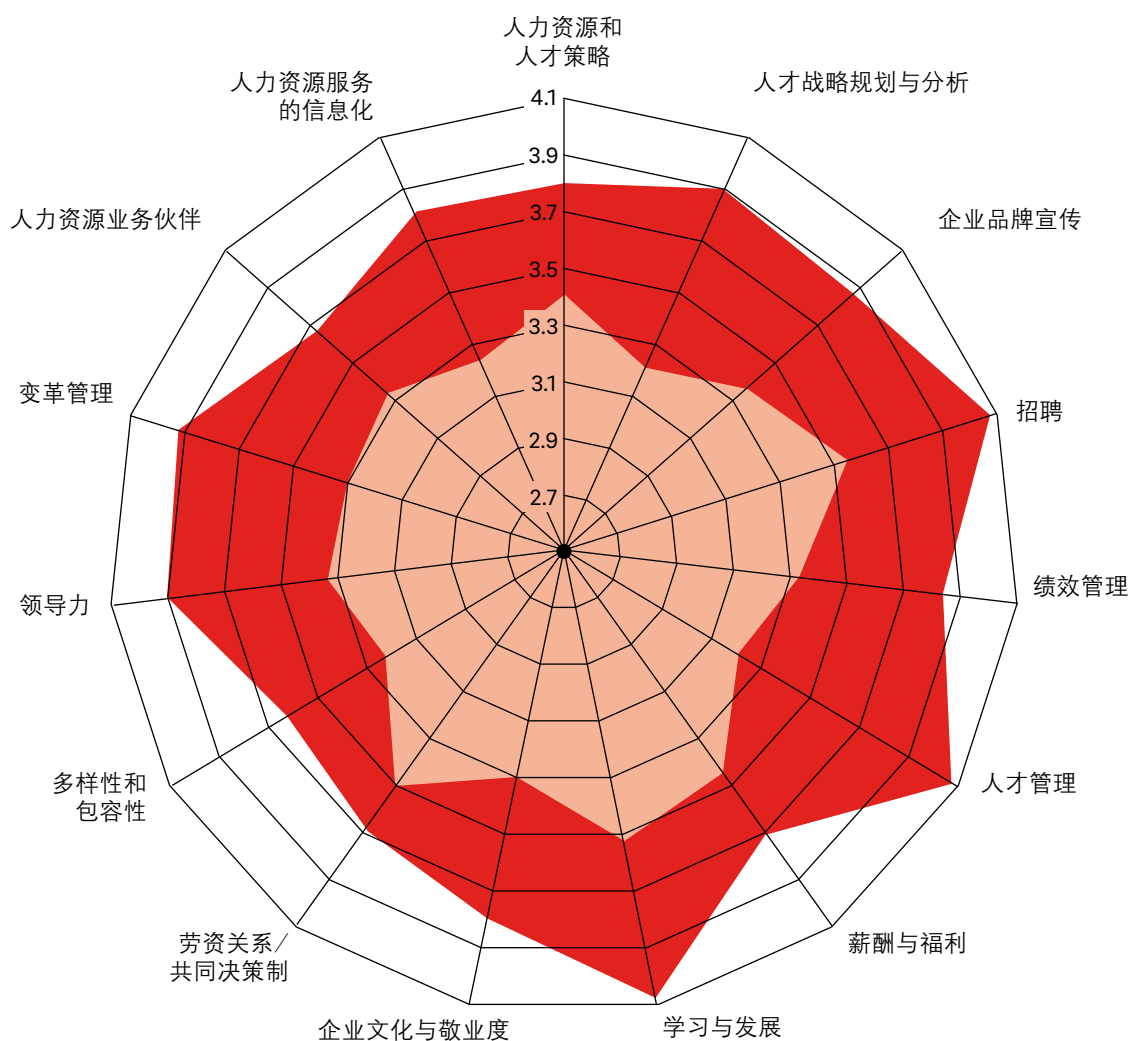
我们也对理想成熟度最高而现实成熟度最低的六个重要方面进行详细分析。所有结果与相关分析都非同小可来风: 受访的人力资源从业人员认为理想和现实之间存在很大差距,我们需要立刻采取行动。

**A: 不同规模的企业都存在明显的成熟度差距**  
大型企业有更长的路要走



资料来源：罗兰贝格

**B: 人力资源部门尤为关注其中数个特定领域**



现实 理想

资料来源：罗兰贝格

第二部分：

# 主要研究成果详解

人力资源职能的改进需要从以下六大方面入手：  
人才管理、人才的战略规划与分析、领导力、变革管理、企业文化和敬业度以及人力资源服务信息化



我们访问了受访公司人力资源部门的关键性决策人员，受访者表示需要优先在六个关键领域做出改进。这些关键领域的理想成熟度水平较高，但现实的成熟度水平较低。→ C

人才管理、人才的战略规划与分析、领导力和人力资源服务信息化等人力资源部分功能的改进已经被提上日程，但却迟迟未得到进一步发展。优先改进的领域还包括变革管理、企业文化与敬业度等方面——这些方面反映出人力资源作为赋能者与催化剂在企业变革的过程中发挥着愈发重要的作用。接下来，我们将详细分析人力资源的六个关键领域。

## 1. 人才管理：继任规划是关键

过去近十年，人才管理从学术研究的二级课题发展成为一个具有重大影响意义的企业高层管理战略议事日程。

人力资源高级管理人员对人才管理抱有很高期望。在本调查中，理想中的人才管理分数高达4.1分，然而，企业自我评估中目前的成熟度水平仅为3.2分。理想与现实之间存在较大差距。

公司在人才管理中面临的主要挑战是如何留住优秀人才——此时就需要战略继任计划发挥作用。一个有效的继任计划体系优先留住有技能的员工和组织希望继任的员工，同时提供一套合适的人力资源方案来进行匹配。

简而言之，继任规划的目标是在合适时间，让有能力的员工在合适的岗位上工作。继任计划还应明确员工的职业期待，通过提供适当的发展机会予以支持，确保员工具备工作所需的技能。这样还有另外

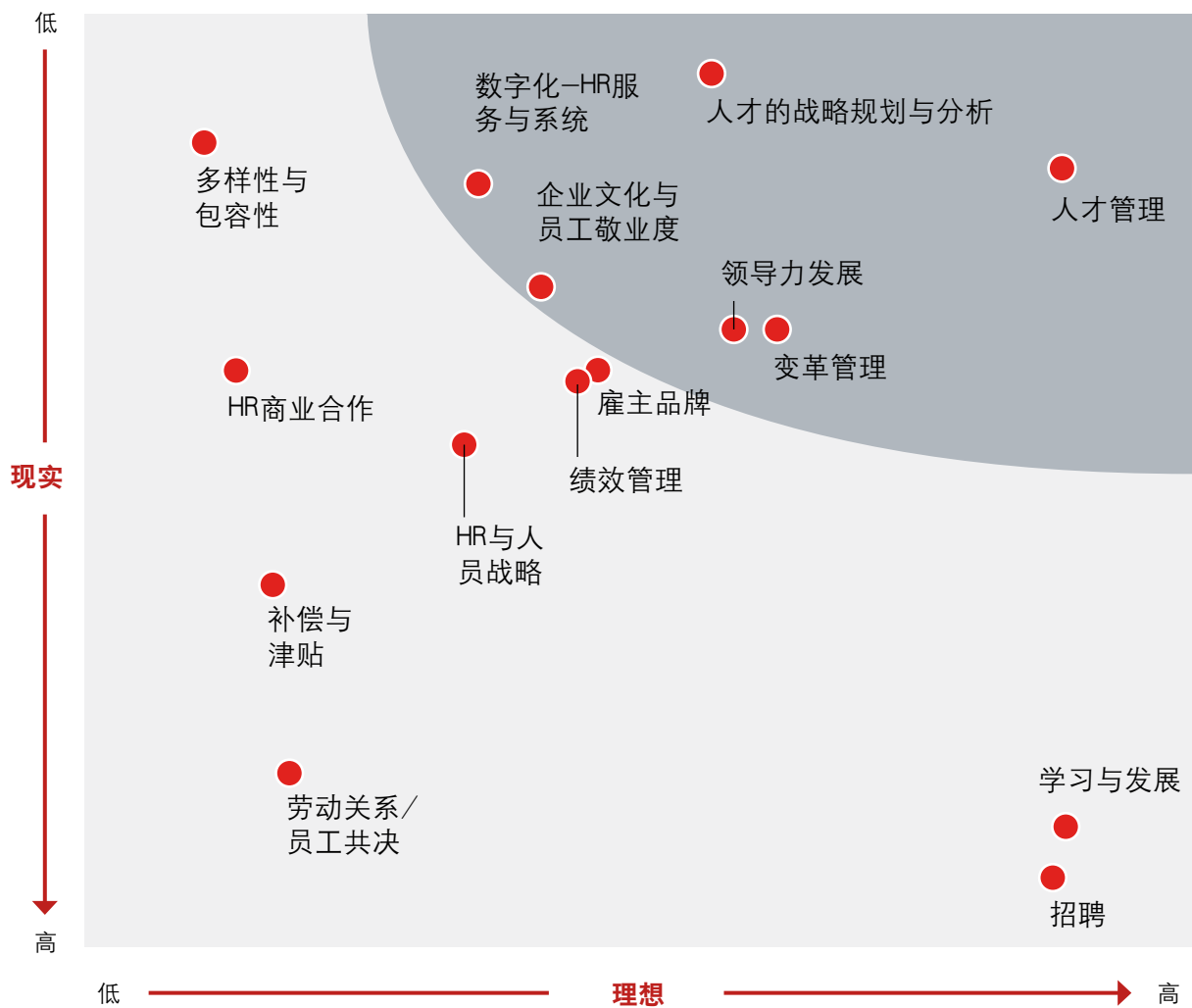
## 若就任岗位能够促进员工充分发挥自身技能并实现员工职业发展的预期要求，员工的继任动力相对较强。

一个好处：若就任岗位能够促进员工充分发挥自身技能并实现员工职业发展的预期要求，员工的继任动力相对较强。此外，这种方式会给企业员工传递一个信息：组织非常重视员工，并会为员工的成长发展提供帮助。

实施一个有效的继任计划并非易事。继任计划只是复杂人才管理战略的一部分，完整的人才管理战略应包括人才识别、招聘、职责分配、学习、发展以及员工绩效管理。这一切都尤其需要高层管理人员的持续支持。

人才管理系统必须覆盖到员工工作周期的每个阶段。公司应该当意识到，当人力资源部门将工作重心集中在一部分特定职能上时，往往会忽视其他工作。例如，如果无法准确识别出未来的领导者，或无法判断发展需求，或无法赢得高级管理人员的支持，那么继任计划就很可能将面临失败的风险。

C: 右上角的六个领域有很大提升空间  
人力资源需优先对其进行改进



## 2. 人才战略规划与分析：明确所需的资源

大多数公司都意识到了人力资源变化的总体方向。然而调查发现，企业——特别是大型企业——在实施系统的人力战略规划、利用现有工具方面仍面临困难。

随着自动化新时代——工业4.0时代的到来，真实世界和虚拟世界开始无缝对接，员工也需要掌握新的技能。业务需求不断变化，工作场所和工作时间也随之愈发灵活。人力资源部门必须明确员工能以哪种方式满足新的业务需求、员工需要哪些新的技能、承担哪些新的责任。公司内部外部之间的流动变得日益重要。信息化时代中，企业需要跨岗位、职业、职能、地域和业务部门集成各种资源；人力资源则需要对其进行有效管理，确保资源按需求分配。

人才分析也是一个目前几乎被大多数大型企业忽略的人力资源重要功能。人才分析是利用公司内部的数据来预测人们的行为或特征，回答与业绩（“哪些因素能推动销售业绩提升？”）、招聘（“怎样才能成功招聘到优秀的员工？”）、员工满意度（“怎样才能使员工满意？”）、领导力（“哪些人是优秀的领导？为什么？”）、合作（“团队成功的要素都有哪些？”）和人员流动原因（“员工为什么离职？”）等相关问题的人力资源职能。

许多人力资源部门不愿进行人才分析的原因与IT系统并无直接关系：大多数企业的资源规划（ERP）和人才管理系统已经有能力处理相关数据；相反，公司迟迟不把此议题提上议程，是因为这项工作需要管理庞大的数据，需要掌握熟练相关技能的员工来进行必要的分析并采取行动。由于缺少必要资源，

随着自动化新时代——工业4.0时代的到来，真实世界和虚拟世界开始无缝对接，员工也需要掌握新的技能。

这对于中小型企业来说尤其困难。

## 3. 领导力：授权与领导力4.0

在大型企业中，培养并推行一种可持续的组织领导文化是实现卓越领导力的关键一步。领导力发展的一个中心主题就是授权。被授权的个人和团队在激励之下表现更为出色——他们拥有自主权和能力进行决策，实现信息共享，尝试新鲜事物，并且完成有意义的工作，而这些工作往往会对整个组织产生深远影响。

对领导团队而言，给员工授权意味着鼓励并支持决策环境的变革，并且给予员工决策和执行决策所需的工具和信息。在快速变化的环境中，严格的“自上而下”流程逐渐式微，授权则开始发挥优势。

调查过程中，诸多受访的人力资源主管提出了“领导力4.0”这一重要议题。“领导力4.0”指的是虚拟

## 公司亟需能够积极推动创新和变革、优化工作环境的管理人员。

化协作型工作环境中沟通和合作的未来构想，这将会改变人们对于领导力的传统理解。公司亟需能够积极推动创新和变革、优化工作环境的管理人员。因此，人力资源所面临的挑战就是培养具备此能力的领导团队。

组织必须能够识别可以真正推动公司发展的领导力模型，并且在招募、管理、培养和继任规划等人力资源活动中时刻以此类模型为指导。

公司需要对这类问题给予应有的关注。若无法建立关于领导力培养的共识，或相关指导原则混乱，就无法组建能够应对未来挑战的领导团队。现有企业主管也要肩负起构建强有力并可持续的领导力文化这一职责。对于培养成功且有所作为的领导团队而言，教授现成方法的短期领导力研讨会是远远不够的。

### 4. 变革管理：人力资源需要成为企业转型中的合作伙伴

为应对人力资源工作目前所面临的双重挑战，变革管理正在成为一门新兴学科。

首先，敏捷商业、信息化、工业4.0以及不稳定的市场环境对组织内部的变革管理技能提出了更高要求。培养这些技能对于支持重组、改制、行业监测、信息化转型项目和新型商业模式等方面都将起到至关重要的作用。人力资源需要成为企业转型中的合作伙伴，对大中型公司而言尤其如此。

其次，人力资源职能本身也需要转型。变革管理在推动人力资源管理的全球化进程和信息化服务转型中尤为关键。

人力资源部门应开始计划建立专家中心，或组建业务伙伴团队工作小组，加强对复合型人才以及非人力资源技能的培养，并且通过将变革管理融入公司的领导力、专业能力模型及职能战略和公司战略来积累变革管理经验，提高变革管理能力。

人力资源也应取消阶段性的变革管理活动，逐渐将变革管理技能发展为一种持续性的业务支持。人力资源部门也可以推广更加灵活的工作形式和敏捷的工作管理方法，例如设计思维、精益创业和敏捷开发等。

对人力资源部门而言，培养变革管理技能并且设计所需的新结构是一个巨大挑战。这需要对现有人力资源业务合伙人、经理和其他人力资源工作人员进行培训，助其适应新角色。企业也可以通过外聘直接引进必要技能。人力资源必须主动出击，优化与公司各个部门以及管理层的关系，从而树立自己的良好合作伙伴形象。尤其在大型企业中，人力资源部门需要开发新型工作结构与模式，适应来自部门内部和其他部门的需求。人力资源部门需要重新定义自身角色，打破传统职能桎梏，为转型提供直接支持，为组织创造价值。





—  
权力已经从企业转移向员工，  
迫使企业领导团队学习如何构建强有力的组织文化，从而提高员工敬业度，这对人力资源的新知识和新素质提出了更高要求。

## 5. 企业文化与敬业度：为文化变革提供支持

我们发现，在受访大型公司企业中，现实与理想的组织文化与员工敬业度之间存在巨大差距。

“敬业度”是指员工个人在日常工作、职业以及公司中的参与感、贡献、忠诚度与心理认同。从某种意义上说，员工的强敬业度是个体与组织完美适应的结果。

人口变化以及随之而来的劳动力短缺已经给职场带来了种种改变。权力已经从企业转移向员工，迫使企业领导团队学习如何构建强有力的组织文化，从而提高员工敬业度，这对人力资源的新知识和新素质提出了更高要求。

组织文化是由根深蒂固的集体价值观、理念以及行为准则组成的。这些要素由来已久，并深深植根于组织结构、实践（比如组织设计、职业生涯、薪资制度）与集体和社会流程（比如问责、决策）中。组织文化变革的挑战在于，人力资源部门必须识别现有文化中需要变革的部分，强化优势，推动组织文化向理想状态发展。

有趣的是，与大型公司不同，受访中小型公司并未出现企业文化和员工敬业度的现实与理想间的鸿沟。可能由于公司规模更大、组织结构更复杂、办公室更多（甚至分布在不同国家）等原因，大型公司建立和维护组织文化的工作难度更大。

受访者表示，中小型企业文化可能会做出微调，例如提高员工家庭办公的比例、引入灵活的工作时间系统等——这样的变化也能极大提高员工敬业度。

**设计关注员工需求的工具和系统已成为人力资源信息技术项目中的新型指导原则——建立真正的“以人为本”路线。**

## 6. 人力资源服务与信息化：与时俱进

信息化冲击着人力资源工作的方方面面，罗兰贝格2015年的研究《触碰云端：人力资源软件市场展望2020》中已就此作出阐释。

例如，带有传统网页浏览器访问系统正在被基于云数据和应用并面向移动访问的方案所取代，服务水平协议也正在被“一站式”实时互动取代；互动性实时显示屏取代定期人力资源部门报告，数字化表格取代纸质版等。

与此同时，人力资源工具和系统的重心也正逐渐由流程向员工转移。过去，引进新型人力资源工具和系统的主要目标是实现人力资源流程的自动化。人力资源和员工本身只起到参与作用，整个部门职能

## 思与行

### 触碰云端：

#### 人力资源软件市场展望2020



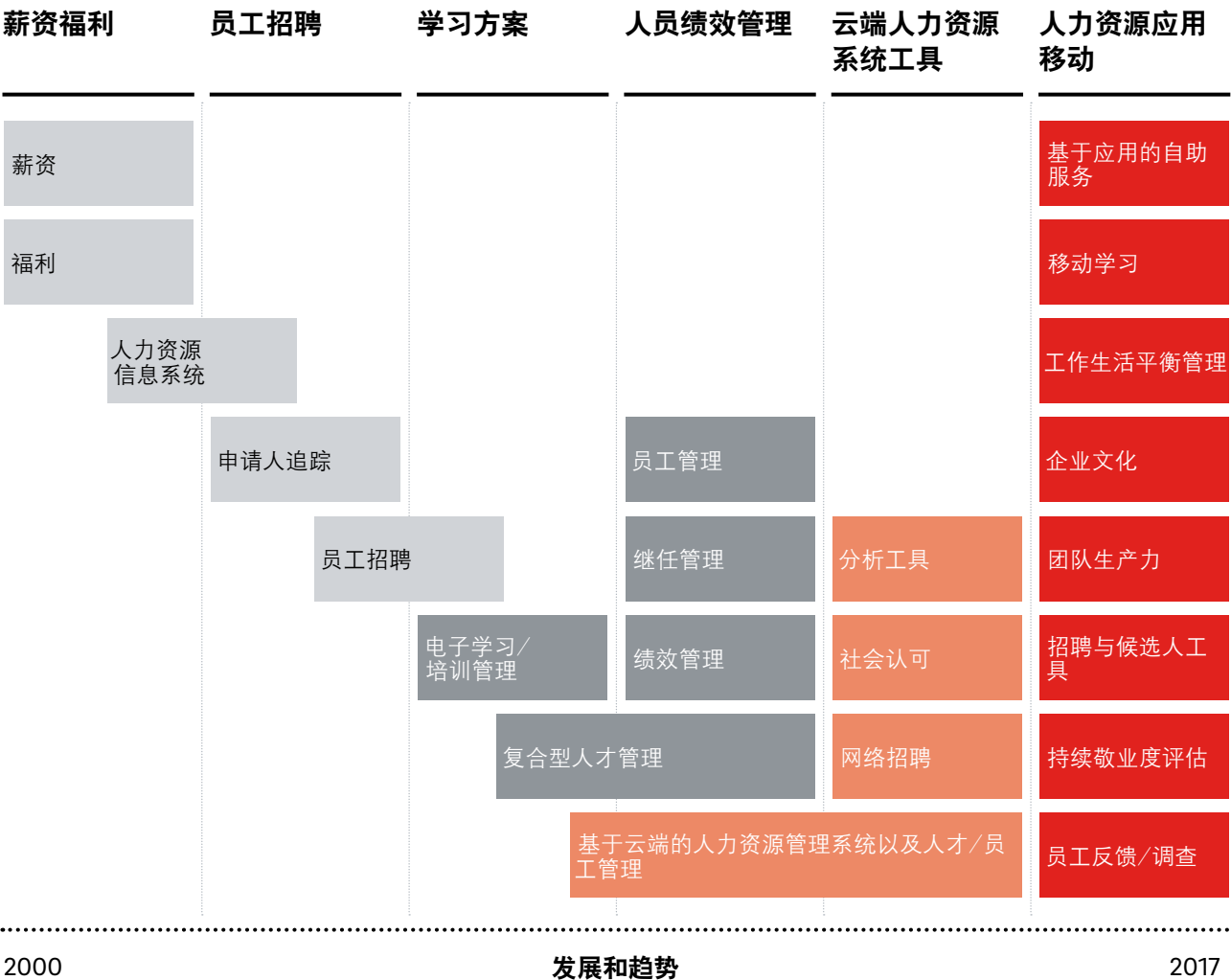
只关心如何制定薪资福利标准、如何依法招聘员工、公平进行绩效评估以及进行全面的员工管理，这些工作在本世纪初还算新颖，但如今充其量只能算是维持人力资源系统正常运转的常规工作。

设计关注员工需求的工具和系统已成为人力资源信息技术项目中的新型指导原则——建立真正的“以人为本”路线。人力资源关注员工敬业度，同时运用工具来集成团队目标，进行培训，收集反馈并及时评估敬业度水平，促进员工学习，提高管理绩效，确保工作与生活的平衡。这些工具将以各种应用程序为基础，更加灵活，使用更加方便友好。→ [D](#)

德国人力资源软件市场总值预计将于2020年达到17亿欧元，其中86%的增长将得益于基于云端解决方案的转型。然而，仍有些人认为基于云数据的未来存在太多不确定性。有些人表达了一些具体的担忧，比如数据安全；还也有些人对于基于云端解决方案的优点一无所知。为了加深理解并且帮助卖方和消费者做出明智决定，我们采访了100多位决策者和人力资源专家，明确了人力资源软件市场的四大关键特征：市场规模和增长、竞争环境、顾客行为以及市场趋势等。



D: 基于应用的新型人力资源工具日新月异  
公司必须与时俱进



■ 人力资源管理自动化 ■ 复合型人才管理 ■ 员工敬业度 ■ 员工授权

资料来源：罗兰贝格

第三部分：

# 我们的建议

罗兰贝格“五步走”方法为您提供改善人力资源  
职能的框架和方式

罗兰贝格设计了以下五大步骤，助力企业提高人力资源职能水平：人力资源未来定位、明确理想与现实情况之间的差距、集思广益、设计并试验新方案以及在全公司执行新方案。

## 明晰构想

明晰人力资源的未来定位是第一步。这项工作需要人力资源职能部门和公司其他各部门的共同参与，构想必须振奋人心，需要包括人力资源工作的各个方面——它应是一套针对人力资源整体框架的解决方案，而非对于人力资源个别领域的修修补补。

人力资源必须服从企业战略是核心原则，所以人力资源的一举一动都应支持企业整体战略的发展。在整个变革流程之前以及变革进展过程之中，企业需要听取并且尊重客户的意见，可以进行专门调查，从相关利益方那里收集客观公正的反馈。

在与其他公司合作的一些项目中，罗兰贝格会在整体进程之初设计一些1-2天的研讨会，位于柏林的数字化中心Spielfeld，公司高层人力资源经理必须参与其中。在研讨会上，我们将创造性方法和外部意见结合起来，加速创新进程并培养人力资源新构想。在构建新思路的同时，实现试验评估以及快速原型和大众创新方法的应用。研讨会的目的是让人力资源高级管理人员体验一种创新和灵敏的工作文化，提高其对人力资源职能中“数字化颠覆性变革”的关注度。这些高管也有机会直接从其他公司获得成功经验，向创业者和创新者学习有用的工具，并了解人力资源发展的关键趋势。

# 明晰人力资源的未来定位是第一步：应对整体人力资源框架的解决方案。

## 明确差距

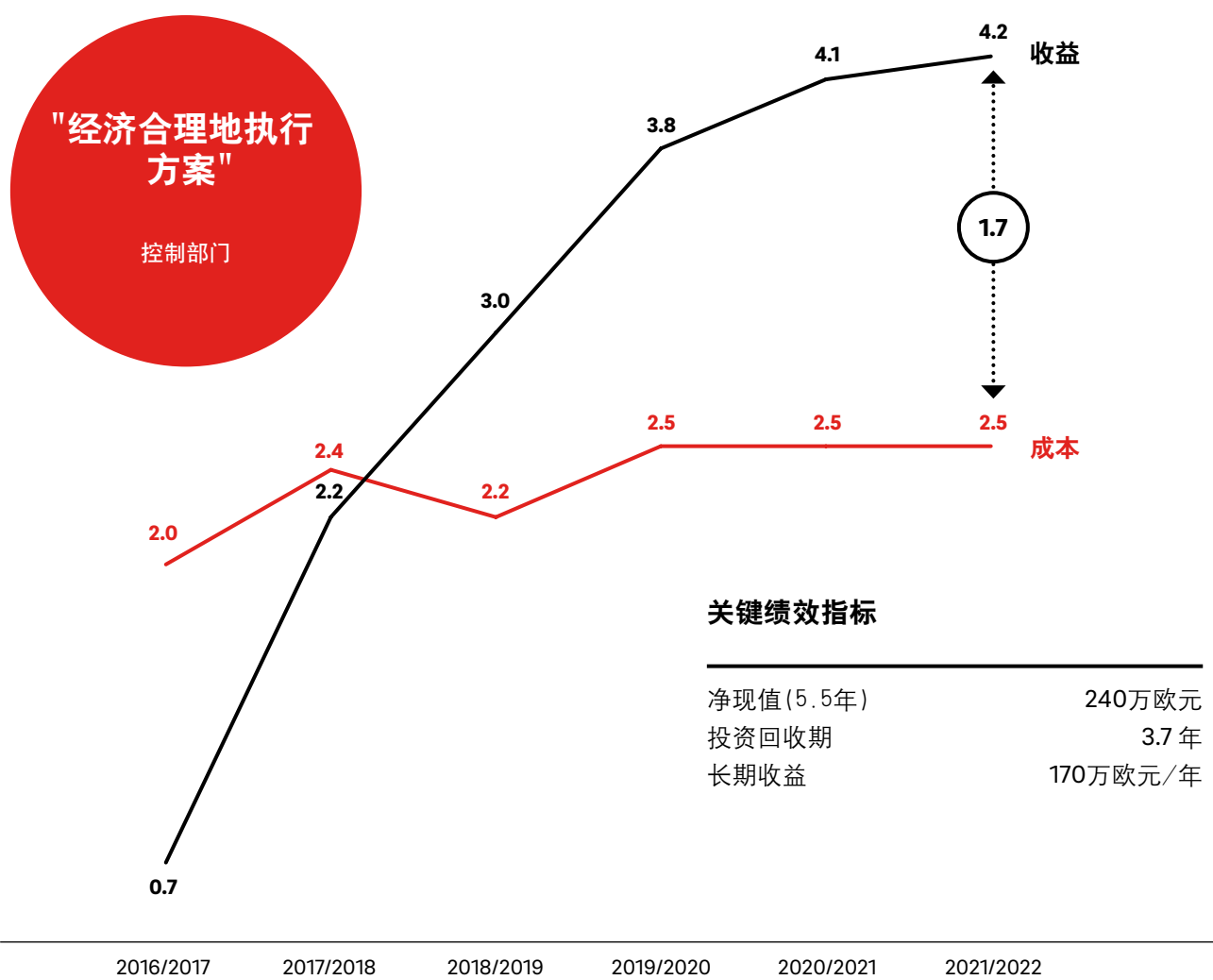
第二步是实现人力资源组织绩效的透明化。人力资源部门可以在企业内部应用罗兰贝格在2017年人力资源趋势调查中所使用的方法。利用雷达图明确人力资源各相关领域中理想与现实的差距（→见第2页）。

企业可以使用同样的方法来明确与同类公司（相同或相似行业中规模相当的公司）的比较结果，同时，也可以学习借鉴一些数字化公司的出色人力资源经验。

基于上述分析的结果，公司可以罗列出需要优先改进的人力资源领域，这些领域一般包括本研究中待改进的六个领域。然而，基于对人力资源的特定构想和人力资源组织的当前表现，公司可能还需要将其其他业务能力的改进纳入变革计划之中。

E: 业务案例

某人力资源方案的业务分析 [百万欧元]



资料来源：罗兰贝格

## 集思广益

第三步是开展深入分析,探索各种可能的解决方案。典型方法包括同类公司对标评估、业务实践分析、功能与流程分析、重点访谈以及竞争对手访谈等。

重点是收集足够的数据和见解,这一点在我们在与其他公司的工作实践中不断地被证实。例如,我们曾发现一家公司在加速招聘的过程中仅咨询了人力资源部门,却未咨询业务方面的经理。该公司的人力资源解决方案,即一种新型的招聘程序和技术系统,给部门经理造成了极大的行政压力。若在工作之初收集了较为全面的数据和见解,该公司于两年前就会意识到这种解决方案无法全面解决问题。

## 设计并试验新方案

第四步是在相关数据与见解的基础之上设计具体明确的人力资源变革方案,并为这些新方案的实施做好准备。企业可以为每个人力资源新方案草拟一份商业案例,争取来自业务部门和高级管理层的必要支持。阐明方案的效率与效果也可以争取实施方案所需的支持。→ E

当企业要在全球范围内实施新方案时,首先要考核该方案执行的根本假设是否具有可靠性和可行性,这一点至关重要。在全球范围内进行大量实验研究可以有助于新方案取得成功,避免犯下代价高昂的错误。

## 实施新方案

人力资源新方案的实施差之毫厘,谬以千里。罗兰

贝格以专业研究以及与诸多公司合作的经验为基础,明确了确保成功执行方案的几个关键因素:

> **有效管理:** 每个人力资源项目都需要配备一个指导委员会,该委员会应包括业务经理、解决方案提供者 and 董事会层面的支持者。

> **详实的实施计划:** 实施计划应详细阐明资源、截止日期和相关人员的职责。

> **强劲有力的应对方案和沟通计划:** 体现公司推动组织参与的方法,使员工了解变革计划及其收益,取得来自人力资源职能部门的认同。

人力资源的初步分析可以暴露出企业在某些领域存在的关键差距,也有助于企业建立专门的“变革团队”。该团队的作用就是推动阶段性变革和沟通计划的落地,直到变革平稳发展。

在此系统化方法的帮助下,企业可以提高人力资源组织水平,保证人力资源部门有能力协助公司应对数字化变革、复杂多变的环境以及对年轻员工的需求等挑战。至关重要的是,在理想照进现实的过程中,企业的人力资源部门能够迈出关键一步。

---

## 版权所有

欢迎您提出问题、评论与建议

**羿平**  
合伙人  
+86 10 84400088- 666  
Cindy.Yi@rolandberger.com

**王欣**  
合伙人  
+86 10 84400088- 670  
Tina.Wang@rolandberger.com

**逢超**  
执行总监  
+86 10 84400088- 635  
Chao.Pang@rolandberger.com

本报告仅为一般性建议参考。  
读者不应在缺乏具体的专业建议的情况下，擅自根据报告中的任何信息采取行动。  
罗兰贝格管理咨询公司将对任何因采用报告信息而导致的损失负责。

© 2017 罗兰贝格管理咨询公司版权所有

# — 关于我们

罗兰贝格管理咨询公司于1967年成立，是全球唯一一家源于欧洲的德国咨询公司。我们在全球34个国家设有50家分支机构，拥有2400多名员工，并在国际各大主要市场成功运作，是一家由220名合伙人共有的独立咨询机构。

## 以简驭繁

过去50年中，罗兰贝格携手全球客户成功把握变革；展望未来50年，我们致力于支持更多客户再攀新高。通过提供灵活高效、先人一步的战略咨询，罗兰贝格将以简驭繁，助客户实现基业长青。

## 出版方

地址：

中国上海市南京西路1515号

静安嘉里中心办公楼一座23楼, 200040

+86 21 5298-6677

[www.rolandberger.com.cn](http://www.rolandberger.com.cn)