

“人”是企业的竞争优势，而人的潜质能够逐渐转变

## 企业的内部能力

### 2005 年 IBM 全球人力资本研究

到了制定新的人力资本计划的时候了！面对瞬息万变的全球市场挑战，企业的首席人力资源官（CHRO）们普遍感到，他们面临的任务越来越复杂，人力资源部门如何帮助企业充分实现员工价值，推动商业目标的实现？

对这一问题的答案，可以在 2005 年 IBM 全球人力资本研究的最新成果中找到。企业如何充分利用人力资本来改善劳动力效率和公司业绩正是这次研究的重点。IBM 调查了来自各个国家和地区的不同规模、不同行业的 300 多家企业，IBM 人力资本顾问与 100 多位全球的首席人力资源官（CHRO）进行了面对面的访谈。我们发现，一些引人注目的人力资本管理模式已经出现，那些在人力资本上进行投资、致力于发展并保留有价值的员工，评估及保留负责此投资的人员的企业，具有强大的竞争优势。而 CHRO 作为这类企业的战略顾问，则发挥着关键的作用，他们通过领导人力资源的转型为企业创造价值。

2005 年 IBM 全球人力资本研究有五大重要发现：

#### 观点 1 走向衰退：市场成熟的威胁

CHRO 所面临的挑战根据市场环境而各有差异。判断自己的企业处在哪个市场阶段，有助于确定适当的人力资源管理策略。在成长型或新兴的市场条件下，CHRO 必须时刻关注人力资源和生产率，而不是流程。成熟市场环境下的企业则面临着不能灵活配置人力资源、不能对员工的满意度和保持力进行量化评测、人力资源管理日渐偏离企业战略等挑战，CHRO 需要根据市场变化引入新的人力资源管理方法，以便促进未来业务的成功。

#### 观点 2 寻找人才：培养与引进之间的平衡

CHRO 最高的商业目标之一就是提高劳动力的竞争力和技能，但他们在培养内部人才还是引进外部人才这一问题上却有些犯难。无论企业培养内部人才，还是引进外部人才，最重要的是人才的业绩贡献。我们的研究表明，参与管理能力发展项目的中级管理者和员工所占比例较大的企业，单位人工产出（FTE）的利润更高，而且，企业必须对核心员工重点实施管理人才发展计划，而不是“普遍撒网”。



### 观点 3 保持优势：在瞬息万变的环境中保留核心人才

投资于先进的人力资本管理方法、保留核心人才、减少员工流失率，这些做法都能为企业带来效益。如果企业能够主动体恤员工家庭、提供定期业绩审核、采取内部员工选拔中等管理职位等措施，员工的流失率将大大降低。遗憾的是，这些积极的、前瞻的管理方法并未被大多数企业采用。

### 观点 4 评估人才：企业的欠缺之处

虽然许多企业已经认识到，他们必须变得更加灵活、以增长为导向、对市场变化及时响应，但我们的研究清晰地显示，没有几家公司能够根据这些目标对员工进行评测，也没有根据人力资本管理计划的业绩对管理层或人力资源部门进行评测或奖励。由于没有全面地考虑人力资本管理计划，CHRO 无法确定哪些项目需要评测，以及应优先采取哪些措施。

### 观点 5 地区观点：千差万别

IBM 的研究表明，地理位置、所在行业及市场的成熟度会对人力资本管理产生重大的影响。从薪酬方案、绩效评测、劳动力多样性到招聘，各个地区采用的管理方式都各不相同：北美企业采用了适合高移动性劳动力的管理方法；亚太公司倾向于聘用年轻的、灵活的人力资源；日本企业非常注重劳动力的稳定性和人际关系；欧洲、中东及非洲的公司很少评测和使用人力资本数据，而中国的企业虽然引入了西方先进的管理理念但执行力度不高。CHRO 面临的挑战就是充分利用各地区的最佳实践，采用多样化的人力资本管理方法。

2005 年 IBM 全球人力资本研究生动地阐述了 CHRO 及其全球企业面临的挑战，并试图给出一个标准答案：员工是形成竞争力差异的原因，他们是企业的“内部能力”，换句话说，为了实现业务增长和市场响应性，企业必须充分利用人力资本来提高劳动力效率和工作业绩。这份以《企业的内部能力》命名的研究报告长达 60 页，它将告诉您更多有价值的研究成果和细节。如果您的企业需要提高“内部能力”，请与 IBM 人力资本负责人联系——在全球市场中，IBM 的人力资本管理实践可以充分利用内部资源以及客户经验，为客户提供一系列服务，包括评估及管理人力资本等解决方案。

欲浏览更多为企业高层管理者提供的其它信息，请登录公司网站：

[ibm.com/bcs](http://ibm.com/bcs)

### 联系人

邝德佳，IBM 咨询服务事业部人力资源管理部门副合伙人  
他的电子邮件地址：[kwongftk@cn.ibm.com](mailto:kwongftk@cn.ibm.com)



© Copyright IBM 版权所有 2005

IBM 及 IBM 标识为国际商用机器公司在美国，其他国家，或同时在美国和其他国家的注册商标。

其他公司、产品及服务名称可能为各自所有人的商标或服务标识。

本出版物引用的 IBM 产品和服务并非意味 IBM 对其开展业务的所有国家提供。

### 北京总公司

北京市朝阳区工体北路甲二  
号盈科中心 IBM 大厦 25 层  
邮编：100027  
电话：8610-65391188  
传真：8610-65391688

### 上海分公司

上海市淮海中路 333 号  
瑞安广场 10 楼  
邮编：200021  
电话：8621-63262288  
传真：8621-63261177

### 广州分公司

广州市天河北路 183 号  
大都会广场 18-20 层  
邮编：510075  
电话：8620-87553828  
传真：8620-87550182

企业的内部能力  
IBM 业务咨询服务事业部