



人才管理：随“心”而动

王大威
德勤管理咨询人力资本 中国区主管合伙人
2010年9月9日



演讲嘉宾介绍



王大威 德勤管理咨询中国区
主管合伙人

junglewong@deloitte.com.cn

- § 王大威先生在管理咨询业及商界积累有超过20年的从业经验，拥有多年为国际500强和国内大中型国有企业的客户实施企业改革实战经验，专长于企业管控，人力资源，并购整合，HRIS系统实施及变革管理。
- § 王先生毕业于英国Strathclyde大学MBA，是英国和香港注册会计师学会资深会员。在加入德勤之前，曾担任安达信企业咨询合伙人、毕博管理咨询董事等职务，现在也同时担任多个国内外企业的专业委员会的独立顾问。
- § 过去几年来，王先生担任了众多大型国有企业管理咨询项目的总监，为金融（银行，证券，保险，信托等），电信，制造，能源和地产等行业提供组织架构重整，HR系统实施，绩效评估体系设计，母子企业管控流程，收购合并等专业意见。所服务的客户包括中国石油、国家电网、国家开发银行、中国电信、中国联通、中国移动、中国网通、中央电视台、上海大众、中国银行、中国工商银行、民生证券、华夏银行、浦发银行、中粮集团、国泰君安、中信证券、中国计算机报、泛海地产等多家大中型企业。
- § 王先生经常在企业变革、人力资源管理、金融改革及企业信息系统治理方面著书，并多次在《财富》、《上海国资》、《中外管理》、《北大商业评论》、《商学院》等知名财经类杂志中发表著作。

德勤的人力资源管理咨询业务全球排名前列

2009年6月，Kennedy企业最新发布了《全球人才发展咨询市场研究报告》：在20余家同具规模和实力的人力资本咨询企业中，德勤全球人力资本咨询服务的广度和深度稳居榜首地位。该报告进一步指出：“德勤正在进行最大努力的创新，已经从传统的人才管理扩展至基于客户需求整合的人力资本咨询服务，并为其他咨询企业的发展提供了新的标准”。

Rank	Firm	2007 (\$ Millions)
1	Deloitte.	\$922.6
2	PricewaterhouseCoopers	\$840.0
3	Accenture	\$525.0
4	Hay Group	\$443.0
5	Mercer	\$407.2
6	Ernst & Young	\$251.5
7	Towers Perrin	\$243.4
8	Watson Wyatt Worldwide	\$219.6
9	Aon Consulting	\$218.0
10	Hewitt Associates	\$207.4
11	IBM Global Business Services	\$154.7
12	Personnel Decisions International	\$123.0
13	Right Management Consultants	\$122.9
14	Development Dimensions international	\$119.7
15	Buck Consultants	\$84.9

Source: Kennedy; *Talent Management Consulting Marketplace 2009-2012*; © BNA Subsidiaries, LLC; used with permission

从首席执行官所关注的说起,了解人力资源的新角色。。。

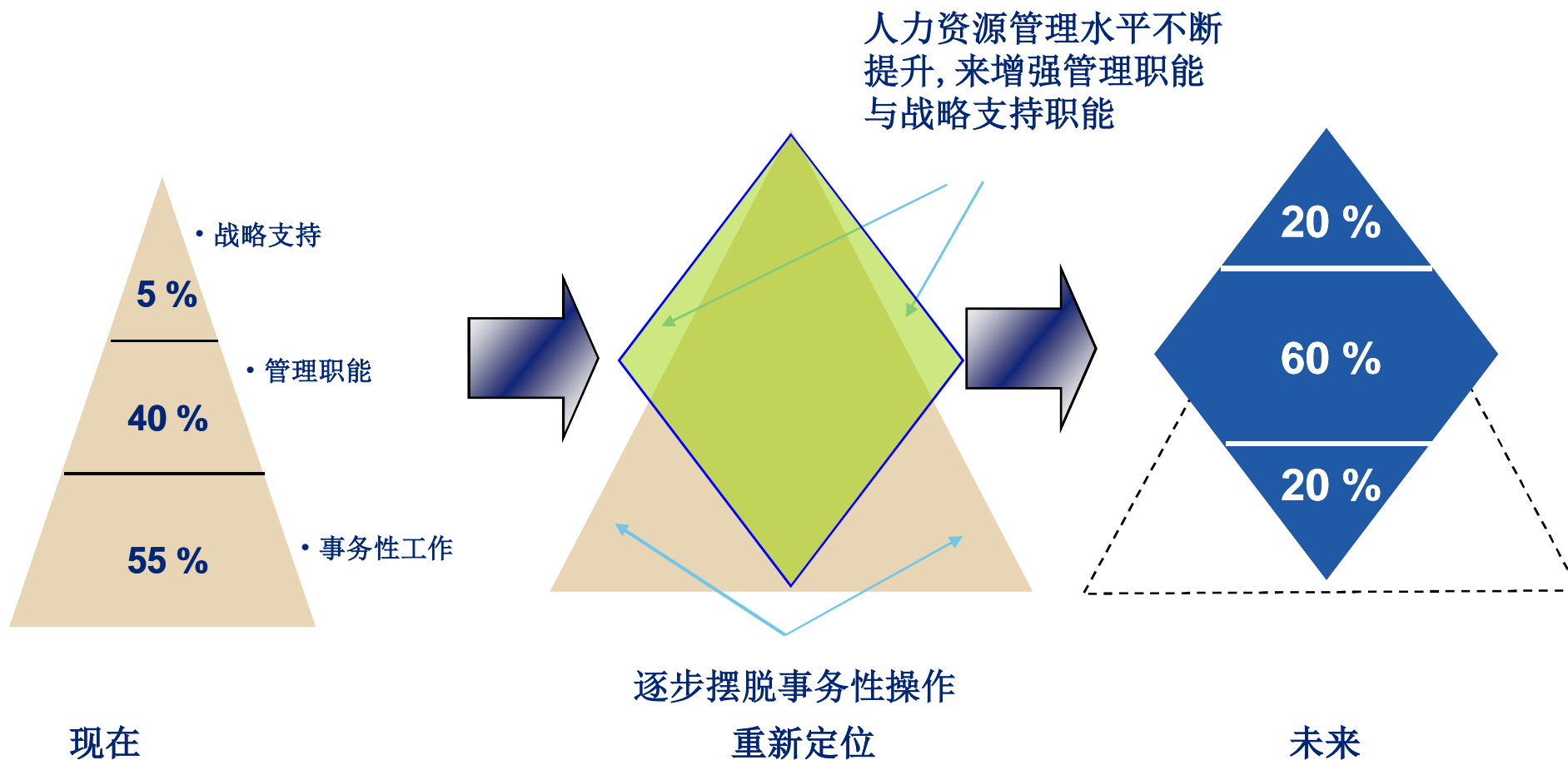
首席执行官面临的十大挑战

这是一份来自关于“2010年首席执行官面临的十大挑战”的调研报告。这份报告向444位包括首席执行官、董事会主席以及董事长进行详实的访谈。

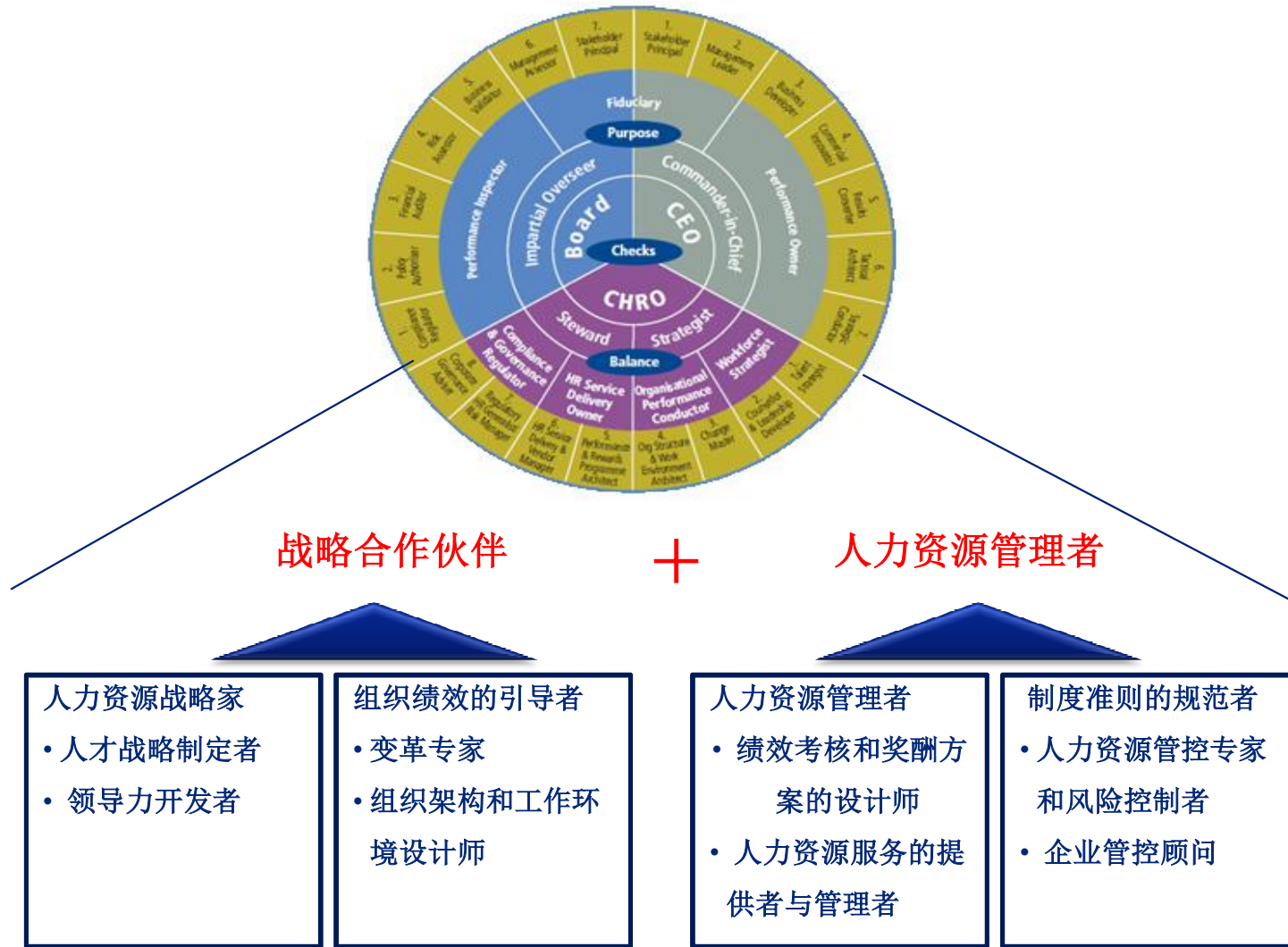


¹Barrington, Linda. "CEO Challenge 2010: Top 10 Challenges." The Conference Board, New York, NY: 2009.

未来人力资源管理的工作重心，要实现从事务性工作到战略目标的转移



要更好的适应企业发展的需要，人力资源管理者角色也正不断演化以应对商业挑战——战略合作伙伴与人力资源管理者



您的人力资源职能是领先的还是滞后的？

	滞后的	领先的
<p>人力资源角色</p> <ul style="list-style-type: none"> § 行政管理者，以及职能/技术专家 § 关注人力资源服务的提供 	<ul style="list-style-type: none"> § 立志成为“业务战略合作伙伴”但本质上还保留着行政管理 § 人员和业务/技术专家 § 开始积极地关注商业战略，比如人才管理和高层主管发展计划 	<ul style="list-style-type: none"> § 成为“业务战略合作伙伴”和可信赖的顾问 § 关注业务发展和价值创造 § 积极参与应对所有与人有关的战略挑战
<p>提供的服务</p> <ul style="list-style-type: none"> § 有限的自助服务应用功能 § 对人力资源的执行效率要求较低 § 每一个国家和业务单位拥有自己的系统、流程和实施的标准 	<ul style="list-style-type: none"> § 自助服务和共享服务只是人力资源提供服务的核心部分 § 对人力资源提供的服务设置了一定的要求 § 员工体验驱动服务提供的质量 § 只有部分系统、流程和实践符合全球标准 	<ul style="list-style-type: none"> § 通过自助服务、共享服务、外包，来解决各种事务和处理行政事宜，以减少或避免人力资源部提供当面的服务 § 绩效等级达到世界一流的功效水平 § 所有的系统、流程和实践都符合全球标准

您的人力资源职能是领先的还是滞后的？（续）

滞后的

领先的

人员

§ 人力资源工作者具备过硬的专业上和技术上的本领

§ 人力资源工作者缺乏必要的商务和分析能力来处理商业问题

§ 人力资源工作者开始准备未来角色所需要的技能和胜任能力

§ 建立能使人力资源者具备未来所需能力的招募或培养计划

§ 人力资源工作者拥有足够的技能、培训和经验来独当一面地应对商业问题。

§ 在每一个领域都有具备高度专业化知识和经验的人力资源工作者，以实现价值创造

绩效指标和报告

§ 只对人力资源的实际工作进行考核

§ 公司对一些基础信息也无法出具报告，比如人员数量

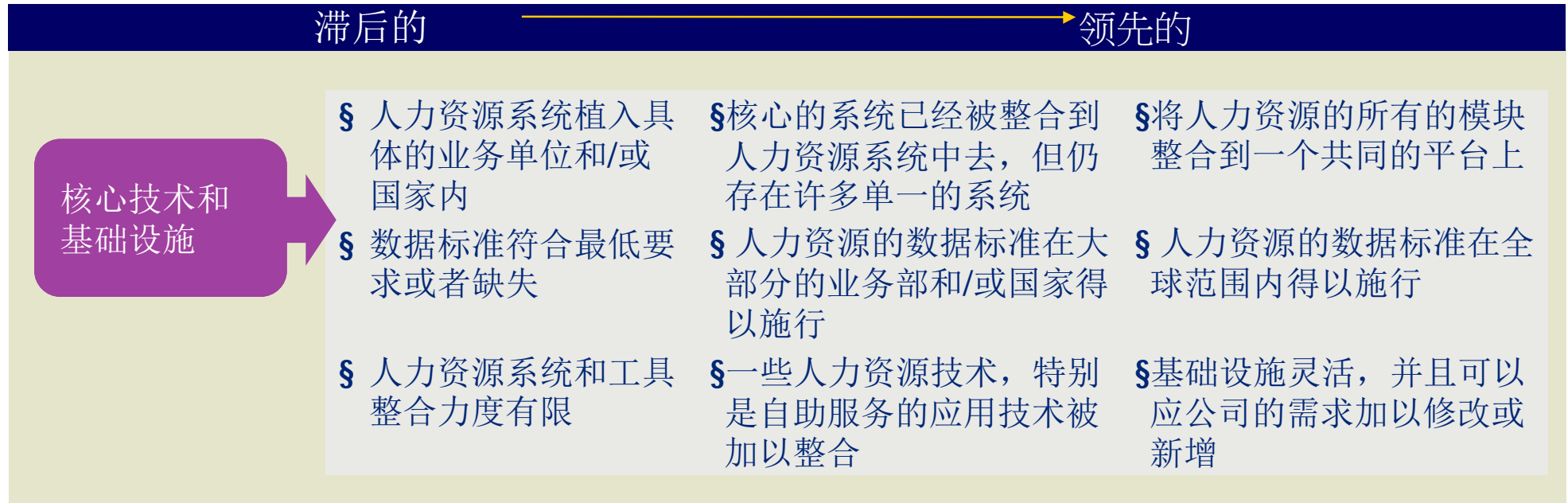
§ 虽然还只是对人力资源的实际工作进行考核，但考核的结果会进行分析，以推动服务水平的提高。

§ 能够获得一些重要的数据，但未能加以深度地挖掘。

§ 将人力资源工作的考核指标与商业目标进行衔接，并通过持续地跟进来推动服务水平的不断提高。

§ 使用高级的分析能力，来让分析报告能为商业提供深度的视角，而不只是停留在数据层面上

您的人力资源职能是领先的还是滞后的？（续）



一项调研的分享,使我们更加了解人才管理的重要性

关于这份调研。。。。

- 1,800余名商业领导者全程参与了五个部分的调研
- 聚焦点: 经济动荡环境下的人才管理
- 第五部分包含了对“领导力”的理解和阐述

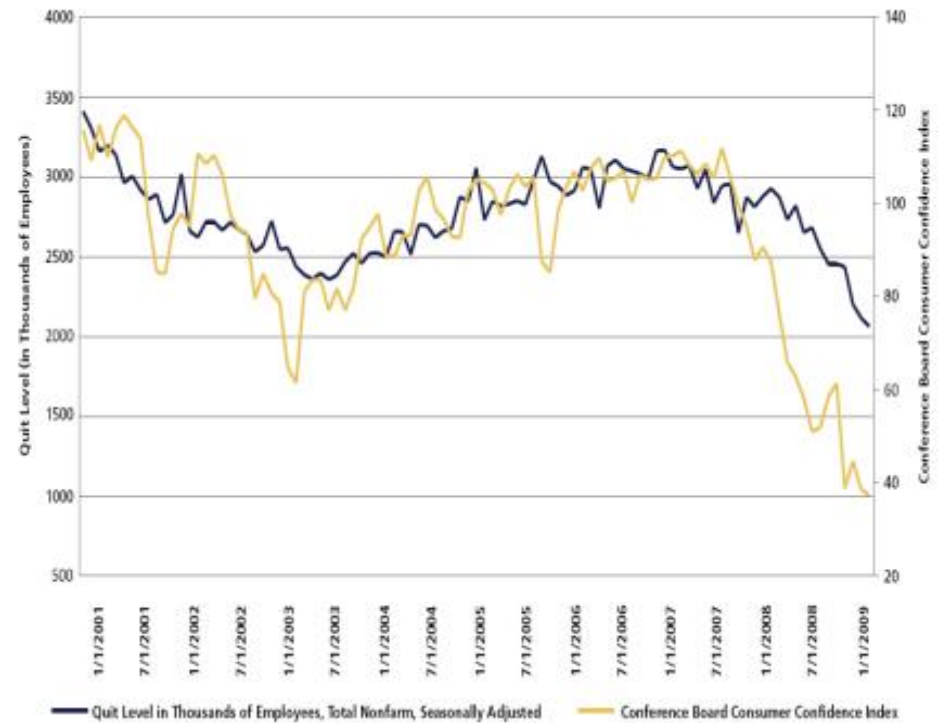
						
2009年2月 《人力资源规划分析》	2009年 《人才与风险防范》	2009年 《人才与保留》	2009年11月 《人才与创新》	2010年6月 《领导力发展》	《一份人才保留的特殊报告》	2010年 《6项经验的总结》

我们的研究表明，在经济经济时期过后往往会出现主动离职率的上升

员工离职水平与失业率



员工离职水平与消费信心指数



资料来源: Bureau of Labor Statistics, St. Louis Federal Reserve Economic Data as cited in "Where did our employees go?" *Deloitte Review*, Issue 5, 2009.

经济复苏后，企业即将面对高离职率和核心人才紧缺两大挑战

- 不适当的人力资源政策对于员工忠诚度和文化的伤害
- 裁员和人才培养计划的停滞导致人才储备不足
- 人才保留政策缺失
- 尽管企业在进行广泛裁员，各行业人才短缺的状况依旧存在
 - 德勤**2009年5月**针对全球企业裁员状况的调研表明，仍有**50%**的企业预期未来三个月可能考虑裁员
 - 美国商业周刊**2009年4月**公布的数据：尽管美国有**1300万人**实业，但仍有**300万**的职位空缺

经济复苏后期，企业即将面对两大挑战：

- **高离职率**
- **核心人才紧缺**

全球各地的企业领导者都对经济衰退之后的辞职率表示担心

46%

的被调查者提到在**2001—2002年经济衰退**结束后其企业的辞职率有所上升

52%

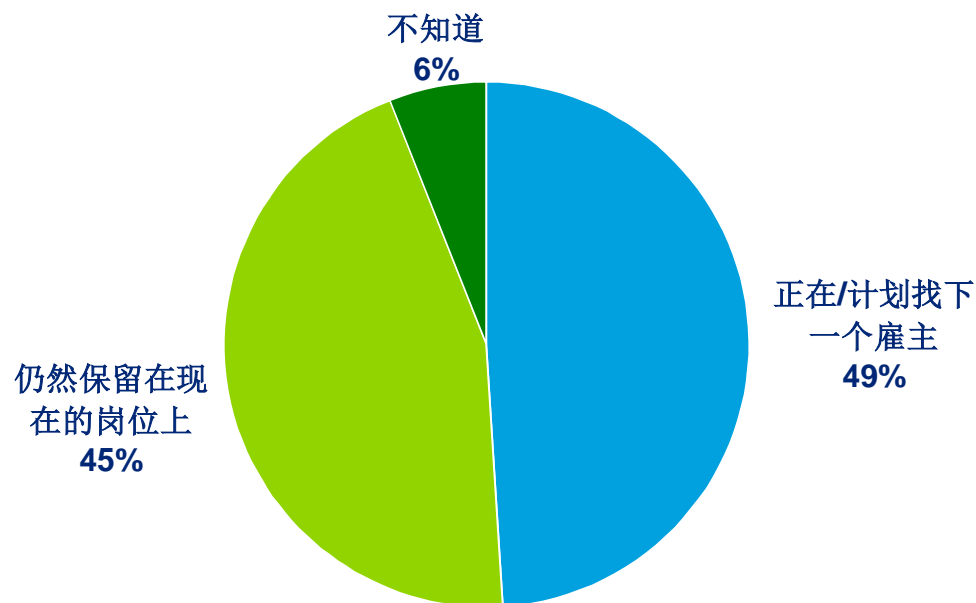
的被调查者预计在这次经济危机结束的**12个月**后，其企业的辞职率会有所上升

65%

的被调查者担心在这次经济危机结束后会失去企业中有较高潜力和能力的员工

2009年8月，德勤调研发现：企业雇员中，有近半数的人正在考虑离开他们现在的工作岗位

你是否在近期有离职的计划？

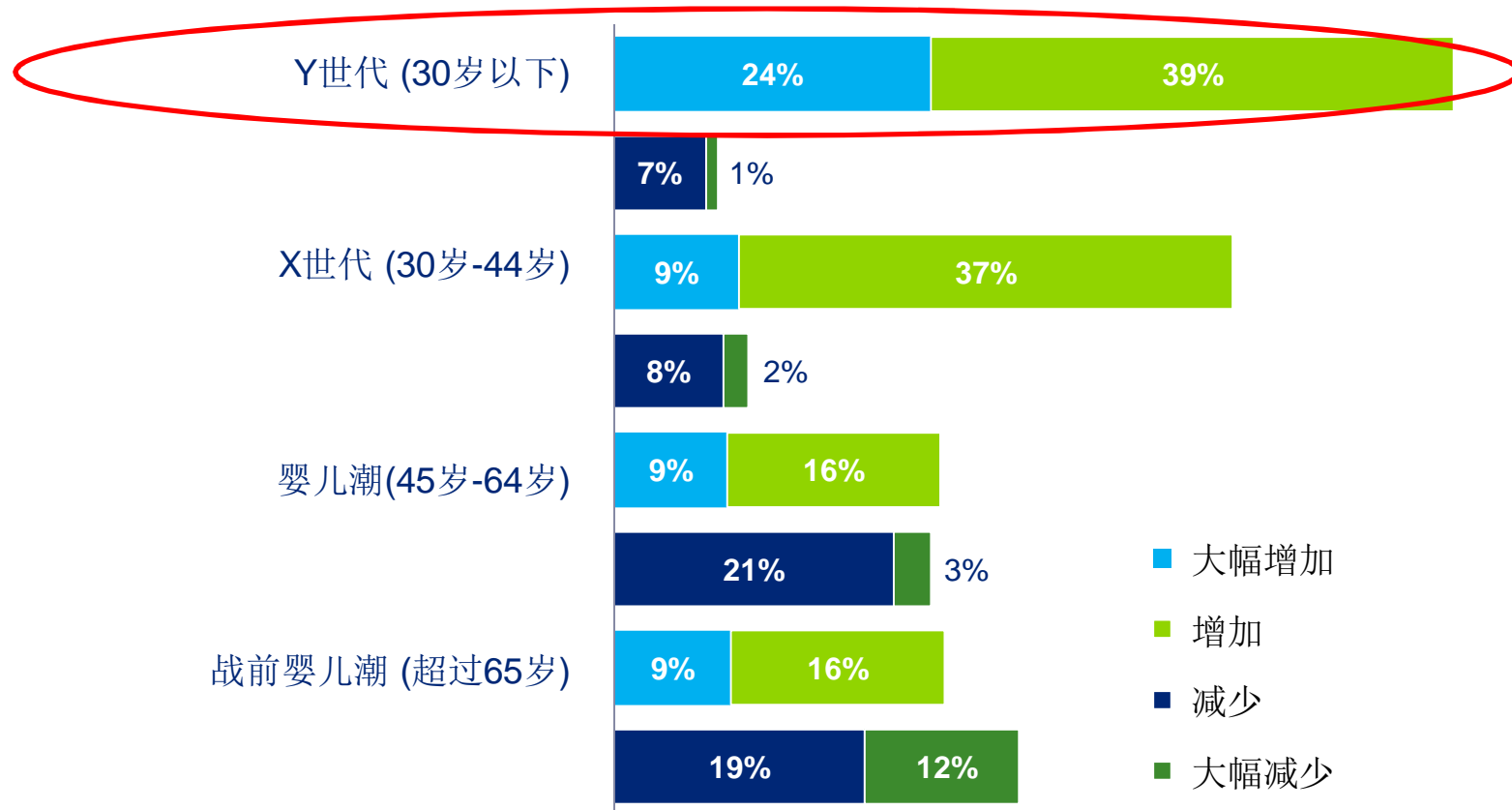


研究显示：
44%
的企业雇员可能有
离职意向

资料来源: 《Managing talent in a turbulent economy: Keeping your team intact》, 9月, 2009年, 德勤

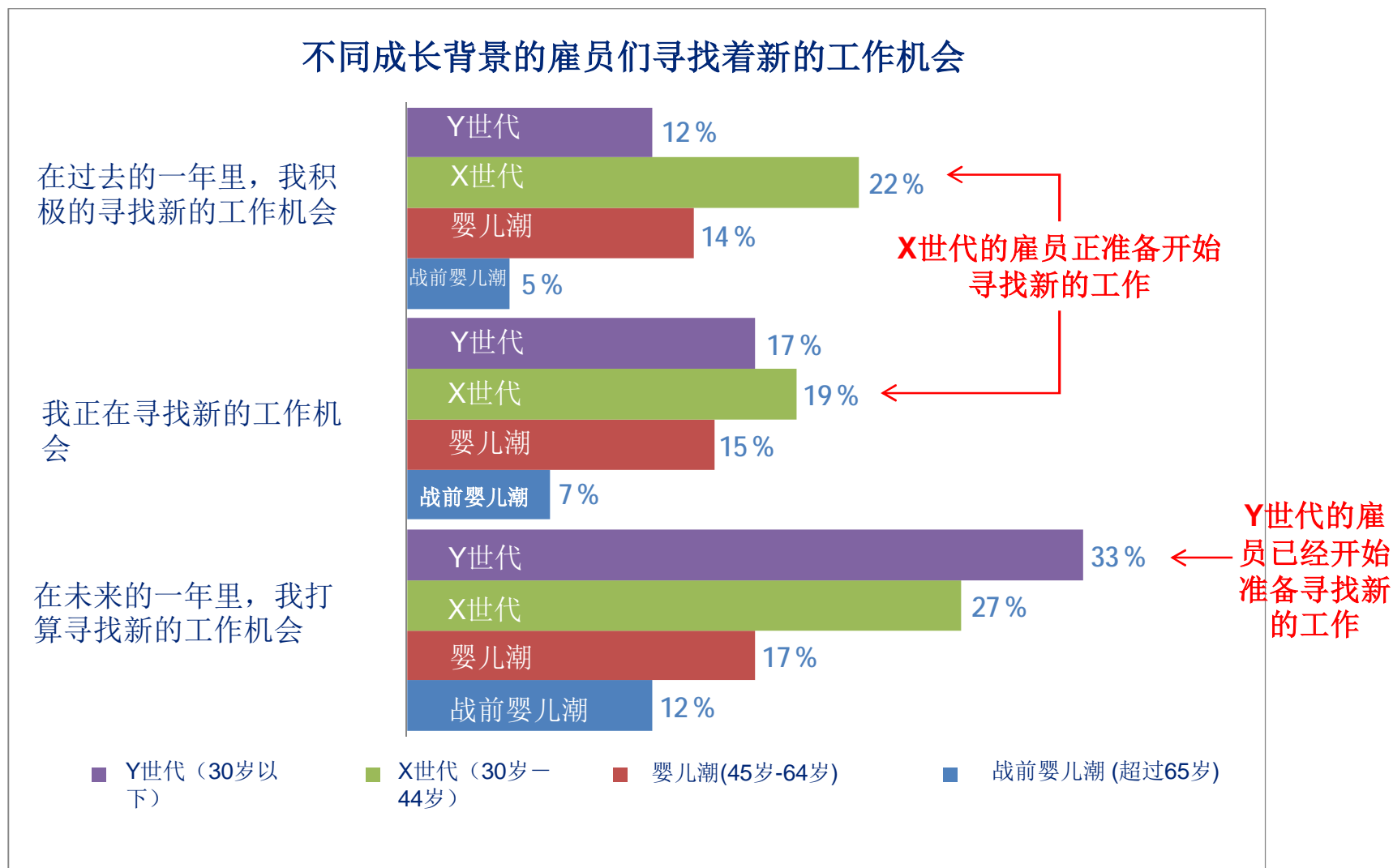
被调查的企业雇主认为，他们知道哪些是有可能离职的人

雇主们认为，那些自动提出离职的雇员与其出生在经济衰退的年代相关



资料来源: 《Managing talent in a turbulent economy: Keeping your team intact》, 9月, 2009年, 德勤

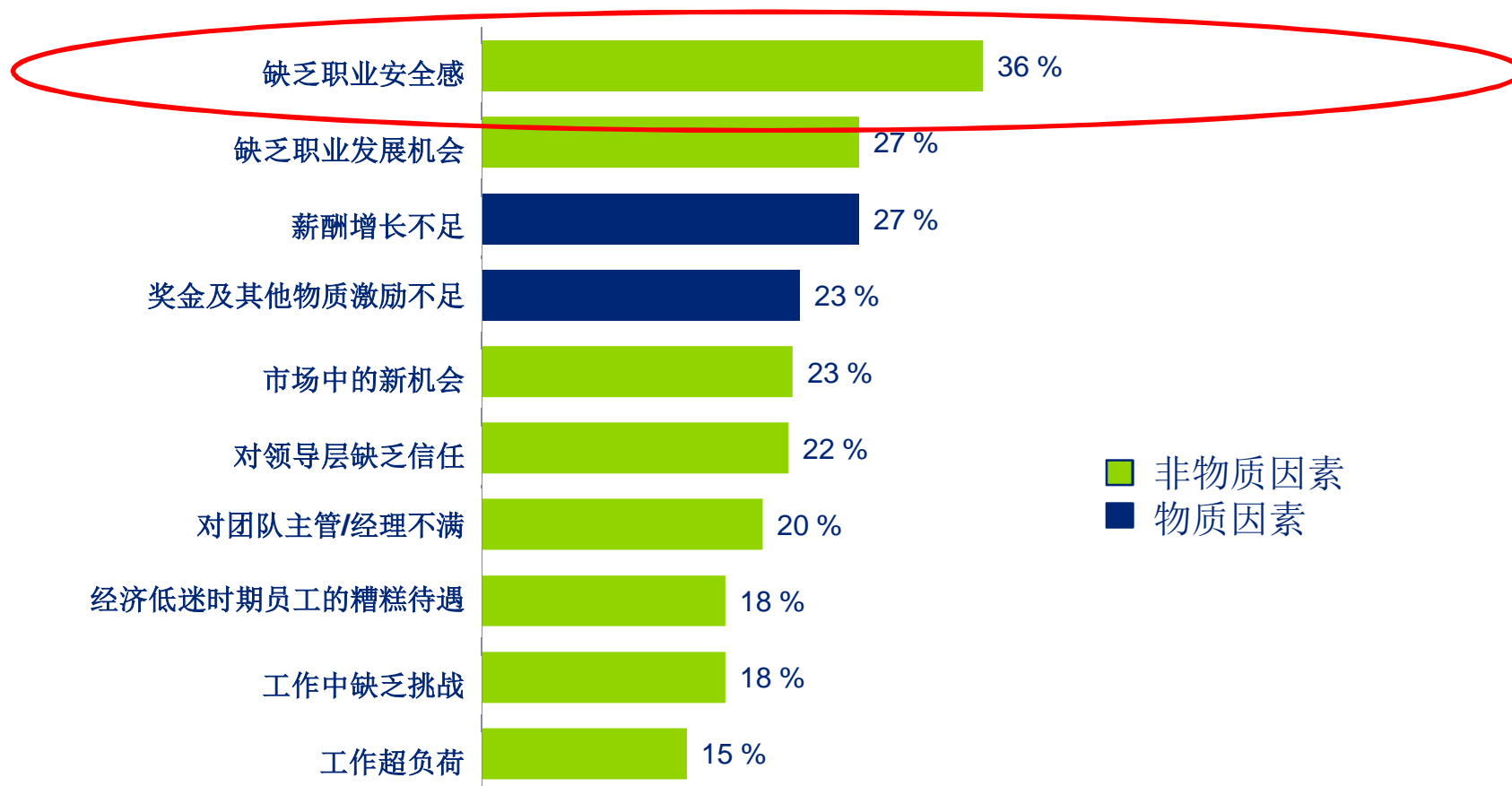
... 但，雇主们却没有很好的了解和把握住那些存在着离职风险的雇员



资料来源: 《Managing talent in a turbulent economy: Keeping your team intact》, 9月, 2009年, 德勤

哪些原因促使员工开始寻觅新的职业机会？

调研显示推动员工寻找新的职业机会的的10个首要因素



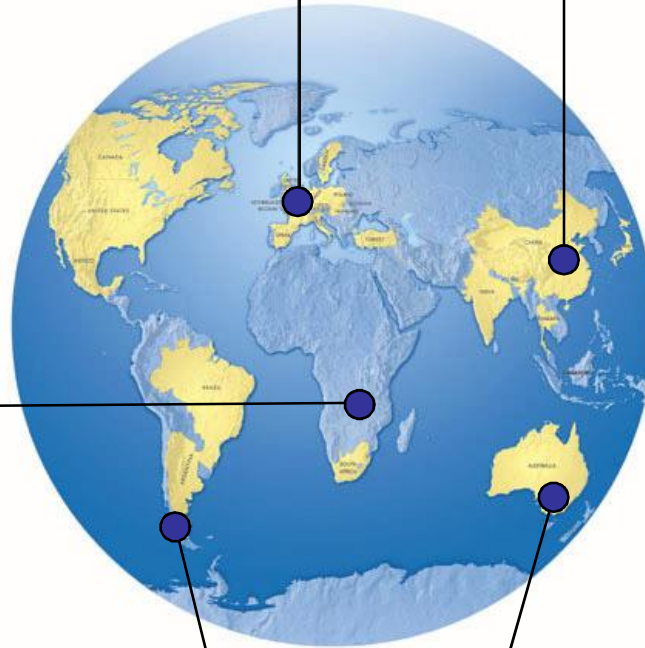
资料来源: 《Managing talent in a turbulent economy: Keeping your team intact》, 9月, 2009年, 德勤

2010年，我们的新发现

离职趋势与动机在全球的各个地区都不尽相同

当经济复苏时，尽管有**44%**的人正在选择或是打算寻找新的工作，**EMEA**地区雇员的离职意向是**最低的**

相对于其他地区来说，**EMEA**地区雇员很少去为自己的物质收益感到担忧

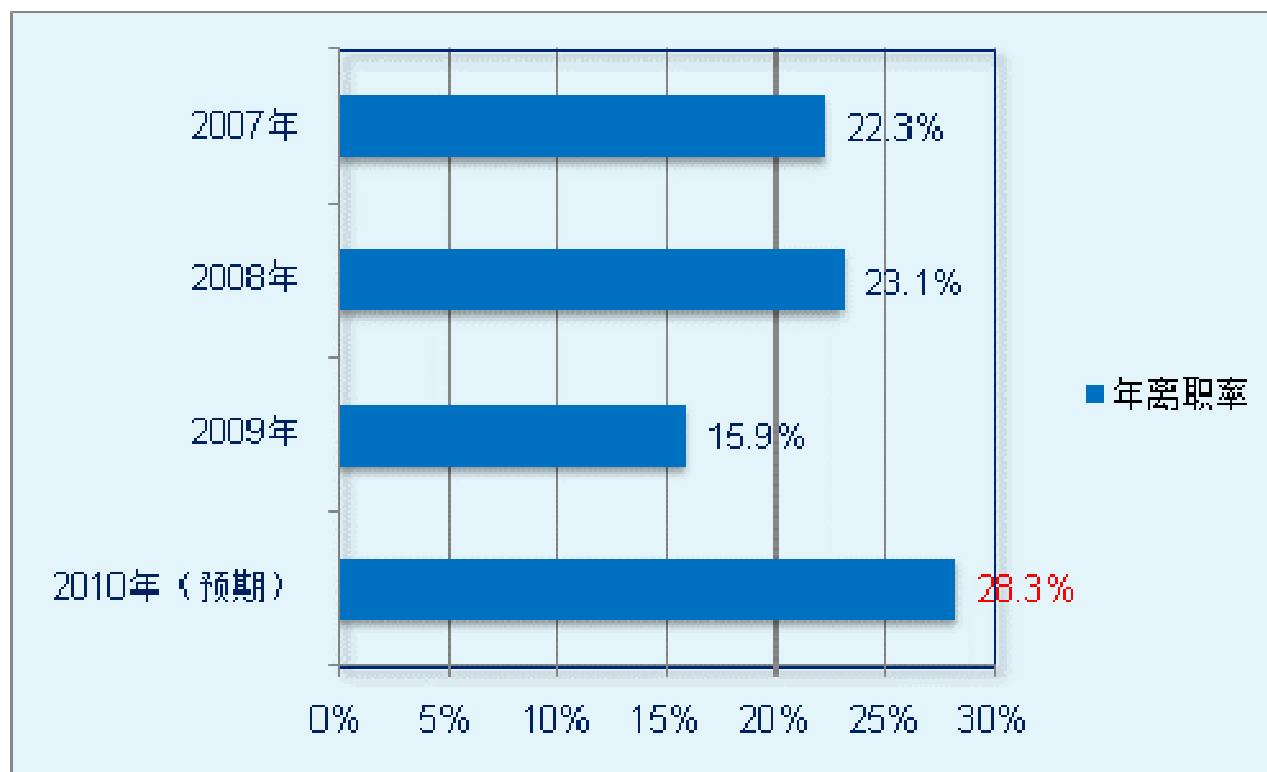


与**47%**的美国雇员相比，**56%**来自亚太地区的雇员正在考虑离开他们现在的雇主

在三个最影响雇员选择离职的因素中，**34%**来自美国和亚太地区的雇员选择了“薪酬缺乏显著调整”，而在**EMEA**地区，只有**13%**的雇员做了相同的选择

在中国，与08、09年相比，2010年预计的员工离职率将显著上升

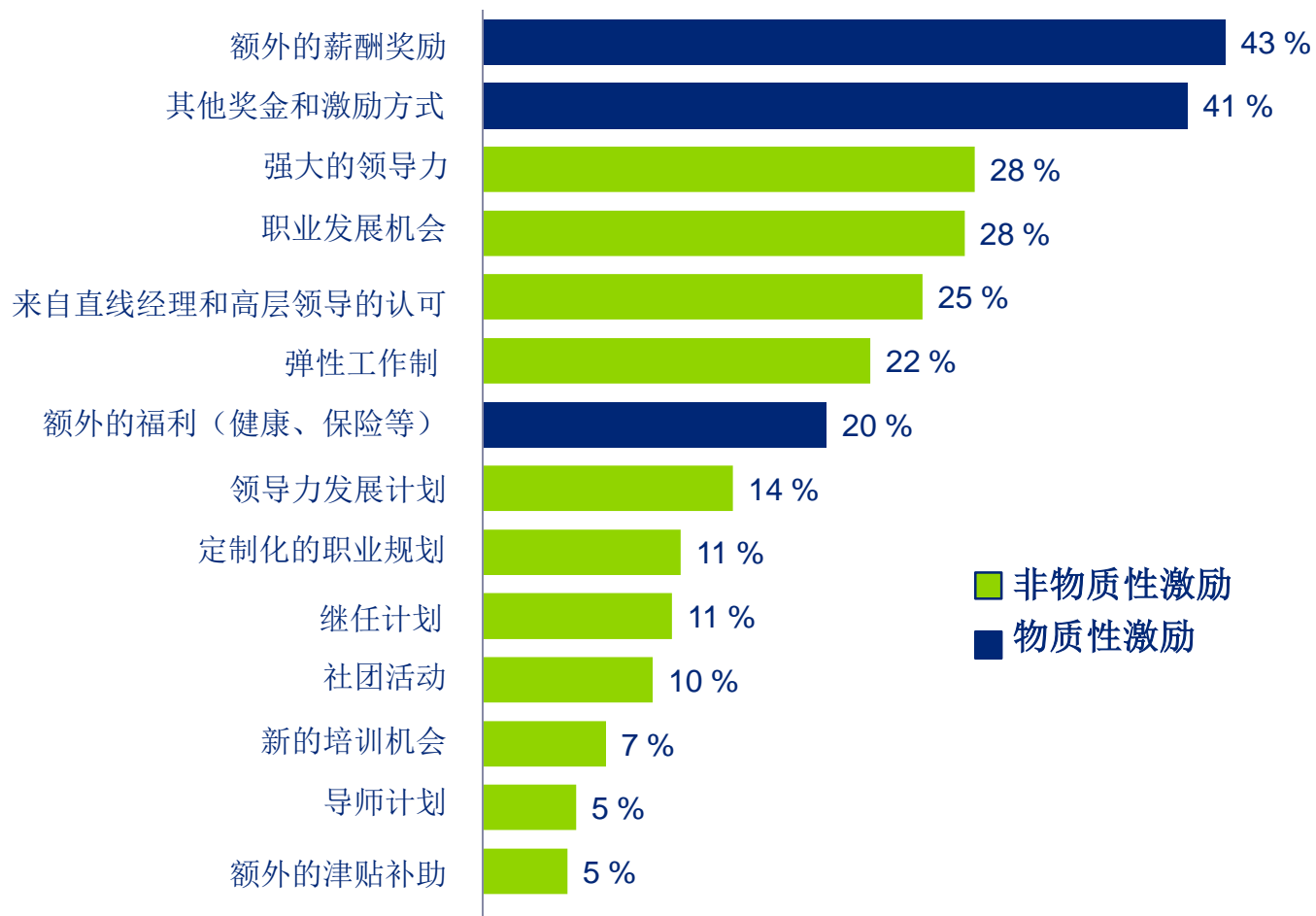
- 从2007年—2009年，在国内19个行业的员工离职率中，由于受到经济危机的影响，09年的离职率为2005年至2009年的最低，平均为15.9%
- 在我们的研究中发现，在已经过去的2010年上半年中，员工自动离职率为10.3%，基本接近2009年全年的员工自动离职率11%



资料来源：中华英才网；《2009企业离职与调薪调研报告》

当谈到非物质性的激励时，我们发现，企业对此缺乏关注...

雇主们认为最有效的人才保留方式



雇员有着其他的想法和倾向

根据不同成长年代，最有效的人才保留组合

排名	Y世代 (30岁以下)	X世代 (30岁-44岁)	婴儿潮 (45岁-64岁)	战前婴儿潮 (65岁以上)
1	额外的薪酬奖励	其他奖金和激励方式	强大的领导力	额外的薪酬奖励
2	其他奖金和激励方式	职业发展机会	其他奖金和激励方式	额外的福利 (健康、保险等)
3	职业发展机会	额外的薪酬奖励	额外的薪酬奖励	强大的领导力
4	弹性工作制	强大的领导力;直线经理的帮助与认可; 以及领导力发展计划	直线经理的帮助与认可	直线经理的帮助与认可

雇员离职的成本是巨大的...但这却没有得到充分认同

- 对于招聘、面试和培训一个新雇员而言，直接产生的经济成本是这个职位年薪的**50%—200%**
- 广泛来说，其他经济成本还包括：
 - 客户关系的影响
 - 知识的流失
 - 那些由此须承担更多工作的其他雇员
 - 工作效率降低，导致士气低落

44%

受调查的雇主认为：离职的雇员实际上可以提高企业的利润率。

计算流动率所带来的成本

员工流动率为企业带来的损失是显著的，包含如下两方面成本：

- **固定成本**

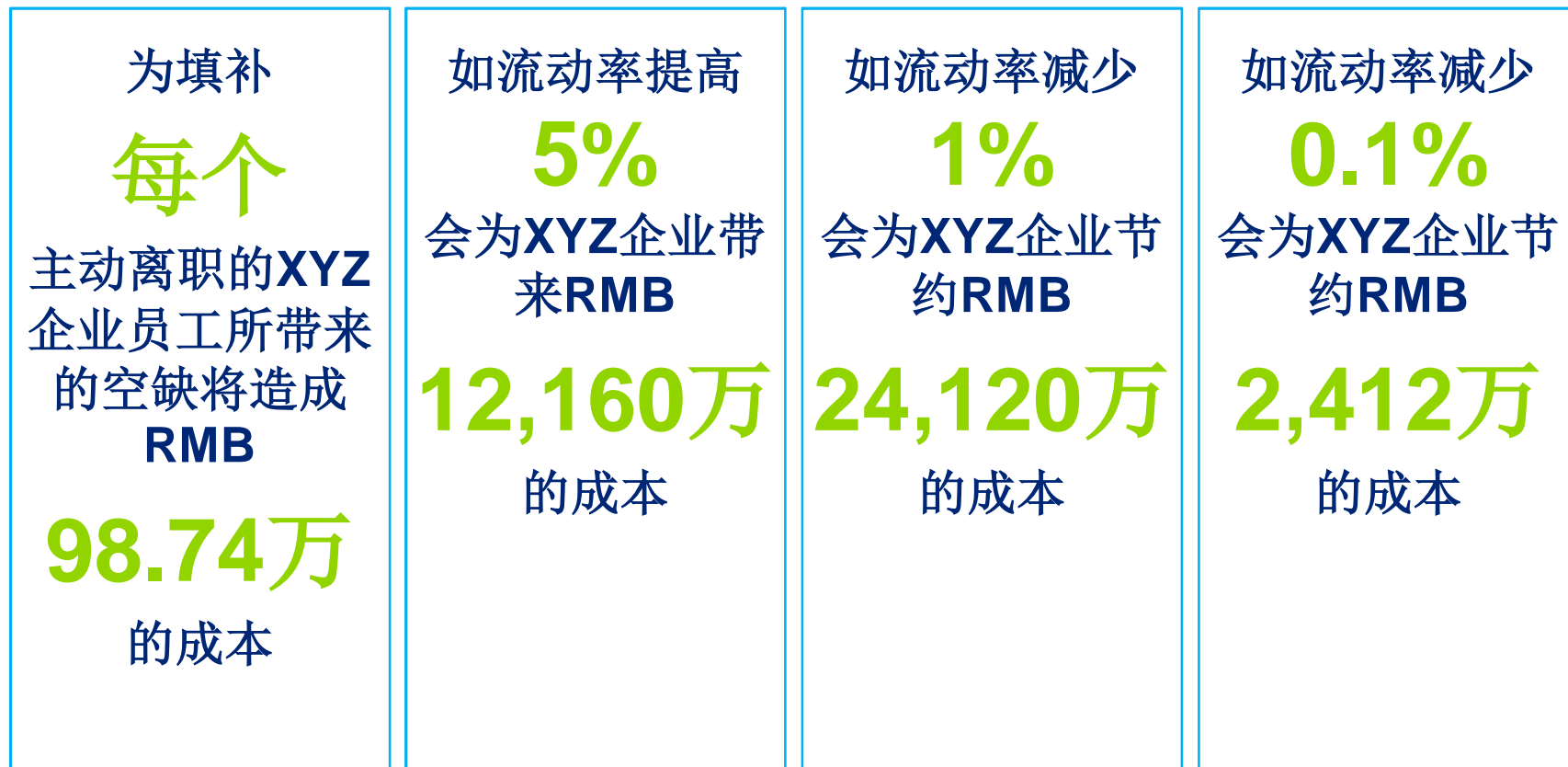
- 招聘费用
- 培训发展费用

- **经济(软)成本**

- 生产率损失
- 智力资本损失
- 客户再维护成本
- 培训发展投资带来的损失

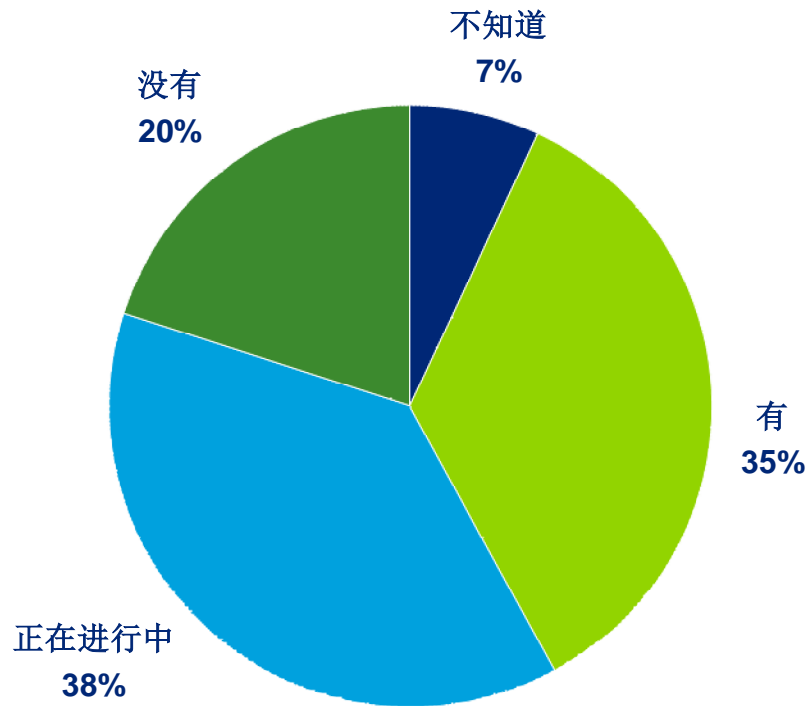
高管需要考虑员工主动的流动对企业的影响

以有**25,000**员工的XYZ企业为例



德勤调研发现：对于企业来说，为人才保留而进行的规划尚未开始

经济好转时，为人才保留制定规划



20%

的被调查的企业雇主们承认：他们目前尚未做任何关于人才管理的规划。

面临着挑战， 我们应对的方式。。。。

TIP1: 问题相似但解决方案不同

- 自上一次经济危机结束后，人才市场已经发生显著性改变
- 国际化竞争需要持续的创新，但只有39%的企业制定了人才发展计划驱动员工的创新能力
- 尽管具备了新科技，2/3的企业仍显示为人力资源规划与业务发展并不协调
- 人口趋势将会产生深远影响
- 许多企业似乎要重新实行经济危机之前的战略与人才发展计划，而事实上并未开展



TIP2: 丰富性中蕴含稀缺性的悖论

- 高失业率并不意味着当你需要人才时就可以找到他们
- 尽管失业人数显著, 雇主们仍为如何填补空缺职位而绞尽脑汁
- 技能差距已然存在
- 伴随经济增长, 技能与领导人才的短缺将愈加棘手
- 离/退休人员将使短缺状况恶化, 同时致使高潜力及关键性人才向竞争对手处流失



TIP3: 企业以经济危机为契机，制定风险期的员工保留策略

- 将近**1/3**的员工在积极地寻找新工作，近一半的员工正考虑离开他们现有的工作岗位
- 在**X**世代人中，低于**40%**的人计划继续服务于他们目前的雇主
- 但是只有**9%**的管理者预料到在**X**世代员工中，离职率会随经济危机的影响的缓解而上升
- 将近**2/3**的员工报告说因为成本削减造成了士气低落
- 离职费用巨大—是现在员工薪资的**2—3**倍
- 企业需要从消极应对经济危机的理念，逐步转变为积极的制定员工保留政策、及战略性招聘人才的理念



TIP4: 了解你的员工，就像了解你的客户一样关键

- 员工与管理者们对于如何保留住关键性人才持有不同观点
- 理解你的员工与物质奖励同样重要
- 但是员工们会强调强有力的领导阶层以及表达对更好工作发展机会的渴望
- 不同时代的人存在着显著差异
- 近一半员工报告说：他们的企业没有就成本削减的尺度问题进行有效沟通
- 企业必须了解员工真正想要什么，从而调整人才保留战略及对策
- 需要建立双向沟通渠道



TIP5: 在付我金钱的同时，别忘记给予我关爱

- 物质激励是人才保留策略中的一个重要组成部分，但它并不是起决定性作用
- 哪些因素将说服员工留下？
 - 薪酬增长– 43%
 - 额外的奖金发放– 41%
 - 领导力优势/信任度– 28%
 - 升职/职业发展通道– 28%
- 哪些因素将致使员工离开？
 - 缺少工作安全感– 36%
 - 缺少职业发展空间– 27%
 - 缺少薪酬上升力度– 27%
 - 领导力优势/信任度– 22%



物质激励固然重要，但并不足以维持员工的满意度

TIP6: 跟随市场领导者们

- 人才赢家对世界抱持着一种不同的观点
- 积极调整人才战略
- 提高人才保留战略
 - 提升领导力及管理发展的水平
 - 制定新的人才规划
 - 完善入职流程及新员工培训
 - 提升薪资
 - 职业道路发展机会的清晰化
- 加强聚焦领导力发展项目，包括职业发展，培训及流水线纪录
- 改革创新战略，包括关键员工的鉴别,特殊培训项目，财政奖励，以及积极的/战略性的外部招聘
- 成熟的人力资源规划工具及流程



最后的提问：2020年人才发展的关键句

- 你为你的“关键人才”作好定义了吗？
- 你知道你的关键性领导者们是谁吗？
- 你知道什么是你的员工们真正想要的吗？
- 你有根据具体情况为人员量身定制他们的发展计划吗，包括考虑年龄不同与地域差异带来的多样化？
- 你有清晰的职业发展道路与发展机会吗？
- 你计算过员工离职产生的成本吗？
- 人口发展趋势将如何影响你？
- 你有一个清晰的、与业务策略相一致的人才发展战略吗？
- 你雇主的品牌清晰吗？
- 你有制定基于实情的人力资源规划吗？

Deloitte.
德勤