

PIA 调查透露组织首要关注的问题

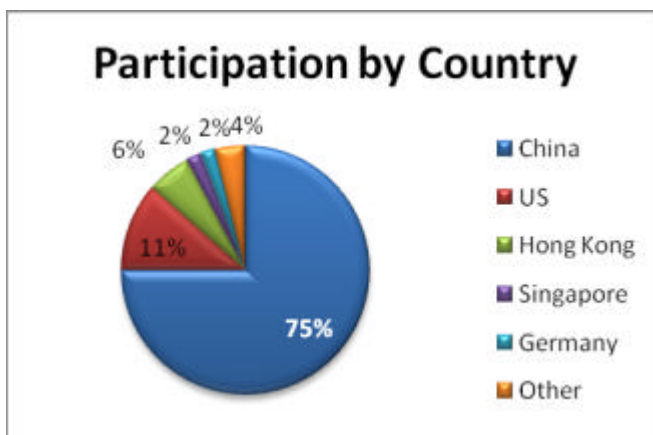
在经济、业务形势风云变幻的今天，每个组织都在寻找指南。我们都想知道市场上正在发生着什么，我们也绝对必须知道我们的客户在做些什么，我们的竞争对手在关注什么。也许，最重要的是，我们想要知道我们现在应该做哪些事情，使我们安全度过这一艰难时期。对我们的组织来讲，我们首要解决的问题是什么？

为回答以上这些问题，解决人们的忧虑，循序咨询（上海）有限公司进行了一次大范围的调查。该调查主要针对当前组织首要解决的问题。在此报告中，我们想和大家一起分享一下我们的初期发现。如果您也想参加此次调查，请点击以下链接。

<http://www.poldaddy.com/s/8B530925886DBD3A/>

谁参与了此次调查？

参与人数最多的国家是中国(图 1)：



多数参与者来自于中小型企业（图 2）



调查行业涉及(表 1)：

软件	21.2%
计算机系统设计	9.6%
汽车	7.7%
电子设备和元器件	7.7%
制造业	7.7%
其他	7.7%
人力资源咨询	5.8%
研发中心	5.8%
服务	5.8%
广告媒体	3.8%
造船	3.8%
建筑和土木工程	1.9%
银行，金融与保险	1.9%
医药	1.9%
半导体及相关行业	1.9%
电信	1.9%
批发零售业	1.9%

最优先要解决的，最关切的问题是什么？

在组织的行动列表上，最优先要解决的问题是什么？我们让受访者从以下三个选择中选出一个答案：

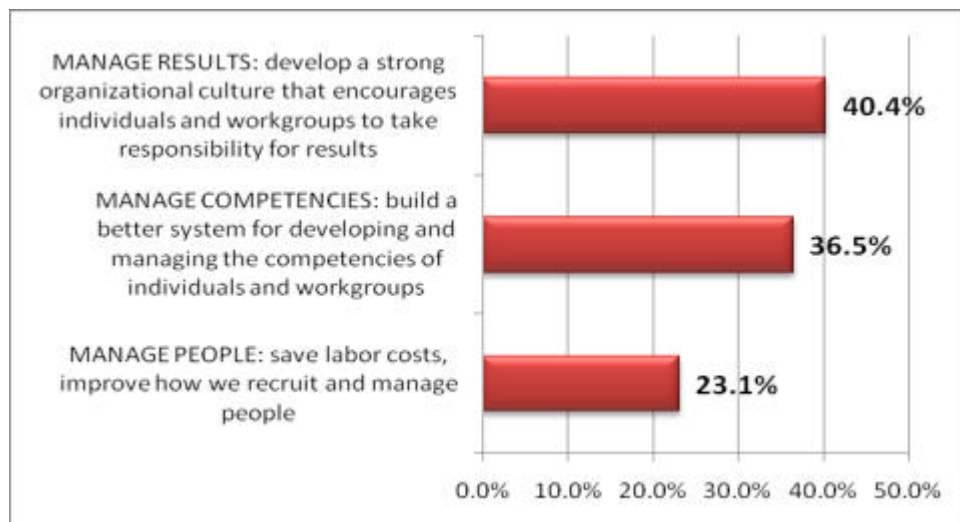
管理人员：选择该项证明组织目前首要关切的问题是劳动力成本（在当前的经济形势下，这是很自然的想法），但也显示组织希望在人员管理上做的更好，诸如为组织选择合适的人员（如，招聘）和强化工作监控以确保各项工作以预期的方式展开。这是生产率主题。

管理胜任能力：选择该项证明组织目前首要关切的问题是提高组织能力——即产生结果的力量或能力。组织既要维持当前的能力，也要开发新的能力（在一个新的领域产生新的商业结果）。组织能力源自于一个体系，在该体系的支持下，开发并管理个人和工作组的知识、技能和过程能力（即胜任能力）。

管理结果：选择该项显示组织希望打造强有力的文化氛围，鼓励个人和工作组承担更大的责任来获得商业结果。这个主题是关于授权给员工，并创建一个参与型的工作环境，在这个环境中员工可以共同为自己的工作做出决策。这样的工作氛围可以赢取员工的支持或承诺，激励员工自我奋斗以超越常规工作的要求和期望，无论面对多么艰难的挑战仍能自强不息。最重要的是，该主题意识到仅靠领导者一人不能做所有的事情，如果组织的全体人员都能积极的承担责任，为达成商业目标而努力，这个组织才会更加有效地运营。

总体结果

很多受访者认为他们首要关切问题是管理结果（图 3）：



这些发现着实鼓舞人心。对管理结果和管理胜任能力的关注证明了人们在经济萧条时期员工管理的思维转变。过去，在经济不景气时，组织因为暂时的恐惧，开始消减人员。但在此次调研中，我们却看到了一个不同的结果。当然，管理成本是重要的（第三个优先关注问题），但

是，组织不希望因成本消减而对其竞争能力造成负面影响。对结果的关注显示了组织想要什么；对胜任能力的关注展示了组织为获得他们想要的东西会采用怎样的方法。

胜任能力是结果的重要驱动力——特别强调“驱动力”一词。如果个人，或是“员工”缺乏必要的胜任能力，胜任能力与结果之间的“因果链”便会受到影响。很明显，如缺乏胜任能力，比如生产高质量产品的胜任能力，将会导致劣质产品被运送至客户，从而影响到客户满意度，进而影响到客户留存率。

该报告的下一部分讲述了组织将如何通过过程的改进来管理结果。

为管理结果，我们首选是... ..

40.4%的受访者认为该领域是他们优先选择的领域。下表（表 2）显示了受访者在该领域所优先选择的几个改进（可选 3 项，总分>100%）：

跟踪并量化绩效结果；比如，使用数据确保员工绩效能够与组织目标相关联	33.3%
集成个人和工作组的工作模式，使工作任务从开始到结束在人员之间顺畅传递	29.4%
鼓励持续不断的学习和自我发展，打造胜任能力，协助我们达成商业目标	29.4%
在管理员工胜任能力上运用更多的数据进行分析；比如，量化我们组织目前所具有的胜任能力的数量和类型	23.5%
在组织范围内，发展更多的人员，使其有做决定并采取措施的权力和职责（不仅仅是高层领导人）	21.6%
尚未建立优先级	4.0%

三分之一（33.3%）关注结果的组织希望能够量化绩效数据，更好的利用这些数据进行绩效跟踪。29.4%的组织认为 workflow 集成是产出预期结果的一个重要组件，同样数量的组织鼓励采用学习策略。几乎四分之一（23.5%）的组织强调胜任能力类型和数量的分析能力。大约五分之一（21.6%）的组织希望有更多得到授权的员工。

该报告的下一章节将谈到组织如何计划管理胜任能力。

为管理胜任能力，我们的首选是... ..

有 36.5%的参与者选择了该领域。表三详细描述了为管理胜任能力，各组织的优先选择（可选 3 项，总分>100%）：

将胜任能力做为所有员工管理实践的基础（比如招聘和选择，职位设计，管理绩效，职业发展，薪酬等）	31.1%
识别员工需具备的胜任能力	26.7%
营造一种文化氛围，鼓励员工自己做出影响自身工作的决定	17.8%
建立一套工作过程集，使我们可以复用过程，而不是每次都重新建立一套新的过程	17.8%
开发员工计划能力，满足未来业务需求	17.8%
开发胜任能力上做的更好	15.6%
识别有助于员工之间，团队之间更加融洽合作并管理其绩效的过程	13.3%
尚未建立优先级	2.2%

成熟组织的一个首要的特点就是各种员工管理实践，比如招聘、职业生涯管理、薪酬等不是离散管理的，而是将它们集成为有机的整体。如将这些实践分离，它们会像大海里一个个孤立的岛屿，组织行为处于一种离散的，官僚化的，低价值状态。员工们都了解何时自己是系统化组织的一员以及何时自己是官僚主义组织的一员。成熟的组织之所以集成这些员工管理实践是因为一个实践的改进往往能为另一个相关实践的改进打下基础。员工管理实践的集成方式也应能维持在商务战略层面上对员工的关注。因此我们可以看到 31.1%认为管理胜任能力比较重要的受访者将此领域作为员工管理实践的基础。

关注于获得胜任能力的招聘，可以增强员工的能力，以实现组织的商业战略。培训与发展使员工更好的为支持组织商业战略的达成做好准备。设计职业发展机会以鼓励员工提升其胜任能力来支持商业战略。裁剪薪酬策略，激励员工实现商业战略。

组织经常很难理解如何识别并开发胜任能力。胜任能力识别始于胜任能力分析。以下列出了几种胜任能力分析方法：

- 职位分析
- 关键事件面谈
- 行为事件面谈

- 过程分析和工程
- 任务分析
- 知识工程
- 技能需求分析
- 同级胜任能力确认

根据胜任能力需求分析的结果，胜任能力开发可以以下方式进行：

- 培训与指导材料
- 自学指南
- 培训设施
- 过程描述和支持材料
- 在岗培训辅助
- 辅导
- 参与胜任能力小组

还有很多其他的方法。胜任能力分析开发的期望结果是为了支持业务绩效，为度过经济冬天，很关键的一点就是开始胜任能力分析开发，并且能够在未来各种不同的经济气候里持续支持组织业务发展。

将胜任能力置于产生商业结果的因果链中解释起来容易，但做起来较为困难——应在胜任能力被需要之前建立，而不是在被需要之后。胜任能力是结果的输入和驱动力。胜任能力是未来业务绩效的先行指标而非滞后指标。比如，组织必须在期望控制销售结果之前建立销售胜任能力。以其它任何顺序进行将不能产生预期结果。

请花点时间思考一下今天有多少组织正在为生存而担惊受怕，由于在建立胜任能力上没有投资，或者投资过少，这些组织正站在悬崖的边缘，惶惶不可终日，害怕有朝一日掉入黑暗的深渊，从此在市场上再无翻身的余地。当然，所有的组织都在经历着挑战，但并不是所有的组织都面临着灭亡。为了不被经济漩涡所吞噬，每个组织都有着自己的生存法则。有些组织在打造自己的销售胜任能力，而有些组织的能力在于高质量的软件工程，有些擅于创新，有些擅于了解客户的需求等等。

不管组织得以生存的特殊的胜任能力是什么（比如，销售，工程等），但如果想要做自己命运的主宰，有个共通的胜任能力是每个组织都必须拥有的——即员工管理能力，只有拥有了这种胜任能力，才能根据环境的变化迅速并明智的调整其人员安排。所谓组织成熟度指的就是这

些。要获得员工管理的能力，最快也最可信的方法就是采用人力能力成熟度模型——一个经过实际检验的，通向组织成熟度的路线图，该模型正在一些世界知名企业中的应用。

为管理人员，我们的首选是.....

23.1%的受访者认为此项是他们首要解决的问题，表 4 中列出了在日常人员管理中首要解决的一些问题（可选 3 项，总分>100%）

管理个人绩效和奖励	26.4%
招聘并选择合适的人员	26.4%
明确工作要求和完成该工作所需的技能	15.1%
管理员工沟通	9.4%
培训与发展	7.5%
将人员转入职位和转出岗位	5.7%
尚未设定优先级	3.6%

大部分组织中的一些最基本的人员管理工作——确定工作要求和技能，招聘有相应技能的人员，使用正确的奖励方法激励人员——在以上表格中列出的前三个优先项中可以体现。

有效的招聘依赖于定义清晰的工作要求，并且要有比较清晰的过程连接其中的各个活动。如果没有过程，组织可能很难吸引到它真正需要的人才。在中国，即使一个组织非常擅于定义人员要求，依然很难招聘到或者选择到合适的人员。一家全球咨询公司最近发现，只有大约 10% 到 13% 的新毕业的大学毕业生具备可以在跨国公司工作所需的技能。考虑到这么一个不甚乐观的统计数据，可以理解为什么在我们的调查中有这么多人认为培训和发展具备较高的优先级了。如果你不能很快“买”到你所需要的人才，那么就必须要培养自己所需的人才。

根据受访者的观点，管理员工沟通并将他们转入和转出工作岗位的优先等级并不高。也许这是东西方文化不同造成的，在西方人眼里，沟通被认为是有效管理的核心。比如在美国，管理层会专门进行一些沟通项目来解决在目前混乱的经济环境下弥漫于员工中的恐惧、不确定和迷茫情绪。

在人员管理上，转岗经常被认为是问题的来源。组织中经常会有各种各样的变动，员工换了岗位或者升职，或者是组织架构本身在调整。新聘用的员工经常会需要特别的支持和照顾，即使

是老员工在置于一个新的岗位后，也需要渐渐摸索，了解自己的新岗位，大概需要至少 90 天的时间才能完全发挥自己的能力。沟通以及有效的转岗能够帮助员工专注于自己所从事的工作，才能获得应有的生产率。

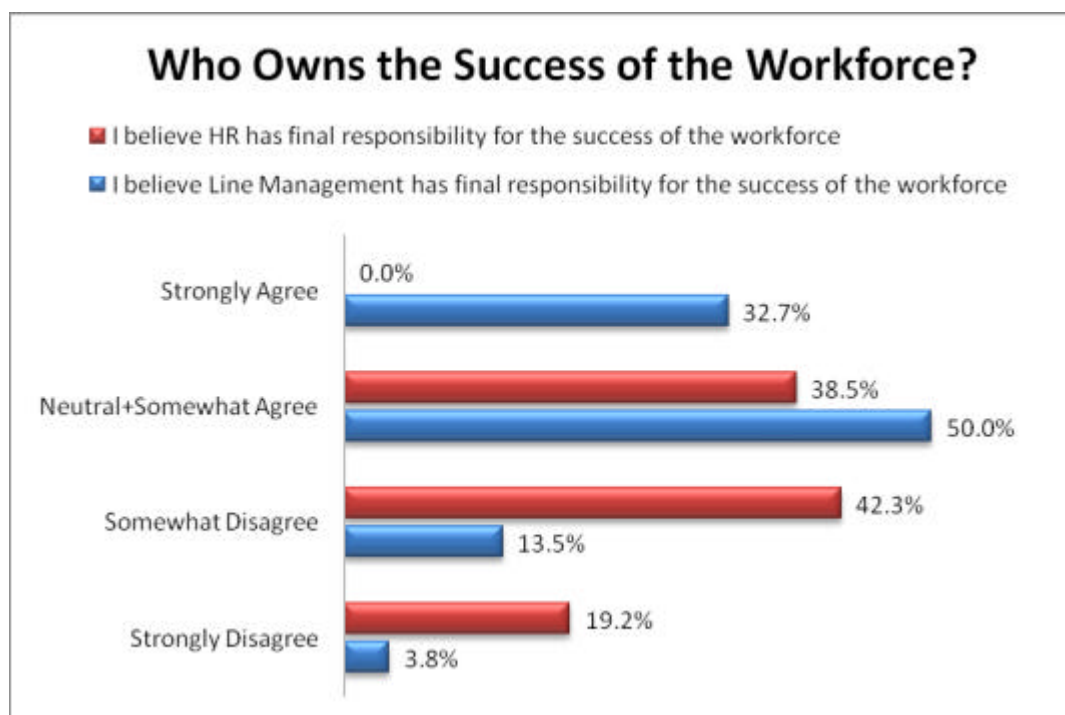
很有趣的是，几乎 4%的受访者不想选择一个优先级，这可能从某一方面暗示了有些受访者并不是很理解“ 管理人员 ”这个话题。

谁拥有员工管理的成功？

了解组织目前首要关注的问题是我们开展此次调查的首要目的。但是我们也想突破问题的表面，进一步挖掘一下大家潜在的态度，动机和观点。

比如，大家都同意在如何管理员工上，每个组织都有改进的机会。但我们首先要问的一个问题是“ 谁来承担责任使这些改进成为现实？ ”。如要实现真正的改进结果，首先要弄清楚的是谁是这些成就、结果的功臣。换句话说，谁拥有员工管理的成功？

有两类人员与员工管理的成功密切相关——一线经理和人力资源部门。针对该问题，我们让受访者给出他们的见解，即谁对员工管理的成功承担最终责任——对责任是否有平等或者不平等的区分？下表（图 4）显示出了一些非常有趣的差别：



我们使用了 5 个级别来衡量受访者对其答案的肯定或确信程度：强烈不同意，不同意，中立，同意和强烈同意。图 4 将这 5 个类别合并成了 4 个以使图表更清晰的显示出趋势。请记住，为了深入了解人们的确信程度，我们特意在问题中使用了“最终责任”一词。如果我们问的问题是一线经理和 HR 经理是否共同承担责任，怀疑会有很多人选择此答案。但为了更深层面的看到人们潜在的观点，我们想要测试一下人们对所持观点的确信程度。

很明显，大多数人认为一线经理应为员工管理的成功负有最终责任。没有一个人（0.0%）强烈认同 HR 为员工管理的成功负有最终责任，但是有 38.5% 的受访者认同 HR 的角色或持中立态度，也许这也反映了 HR 自身在逐渐进步，希望能够成为成功的员工管理的真正合作伙伴。

该发现意味着什么呢？根据传统的观点，员工一直被认为是商业资产，一线经理负责管理这些商业资产。人力资源部门具有支持或行政职能。好像在本次调查中，很多人仍持有该观点。

为了更好的利用我们的调查发现，我们将其与麦肯锡最近的一次关于人力资源部门与一线经理的调查进行了比较（图 5）：



在这里，我们比较熟悉的模式又重现了。不管是人力资源部门还是一线经理，皆认为人力资源部门属于行政管理型而非战略管理型。显然，员工管理的成功是至关重要的。问题是，一线经理和人力资源部门如何才能使自己在各自承担的角色中更加有效，他们应该如何协同工作，以支持员工管理的成功？员工们正在等待更好的解决方案。

如果一线经理和人力资源部门能够良好合作以确保员工管理的成功，这会带来什么结果呢？研究证明好的员工管理实践将对组织大有裨益。在世界一流的组织中，有相当大的一部分已采用集成员工管理策略。针对 136 家美国非金融公司赋予员工价值的调查发现，人力资源的价值

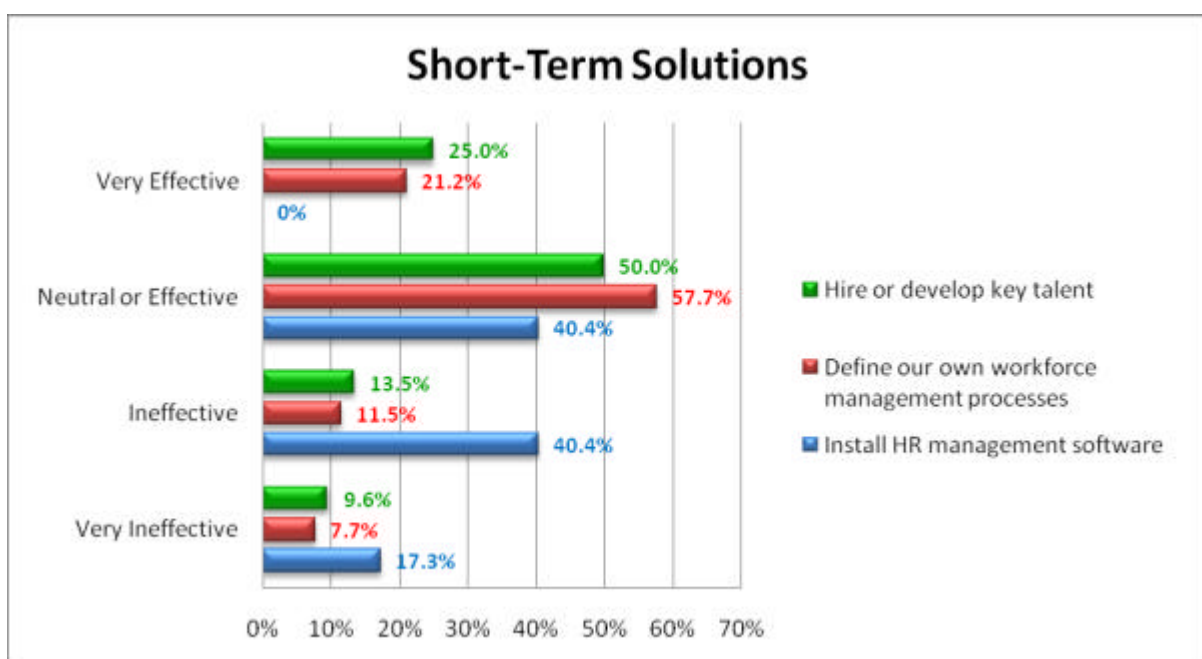
与组织的生存正相关。接受调查组织的平均生存概率为 0.70。重视员工价值的公司其生存概率为 0.79，而重视程度较低的公司生存概率仅为 0.60。在员工薪资福利方面，那些重视员工价值，提供高薪酬待遇的公司可将其生存概率提升至 0.92，而那些两方面都不看重的公司，生存概率则为 0.34。因此，可以证明，员工管理实践在公司生存上具有重大的影响。针对 1000 家不同行业公司的员工管理实践调查发现，如果组织在员工管理实践的成熟度上提升一个标准差，那么其员工流失率将降低 7.05%，每一员工的销售收入增加几千美金。员工管理实践最佳的公司，在利润率，销售额，收入和红利上也远远超过其他公司。

成熟的员工管理实践已经存在几十年，但为什么有这么多的组织还不能成功地实施它们？最根本的问题在于缺乏管理承诺，以及零散地、不完整地运用这些最佳实践。因此，为了将员工管理实践集成为一个体系，并让管理层尽早参与到员工管理中，人力能力成熟度模型应运而生。

考虑解决方案

接下来我们向受访者提供了几个可能的解决方案，以解决他们在 1) 管理结果，2) 管理胜任能力和 3) 管理人员方面的相关问题，根据组织首要关切的问题，给这些可能的解决方案的短期或长期有效性进行了评级。换句话说，这些可能的解决方案在解决他们优先领域的问题中，协助组织提升绩效的可能性有多大？

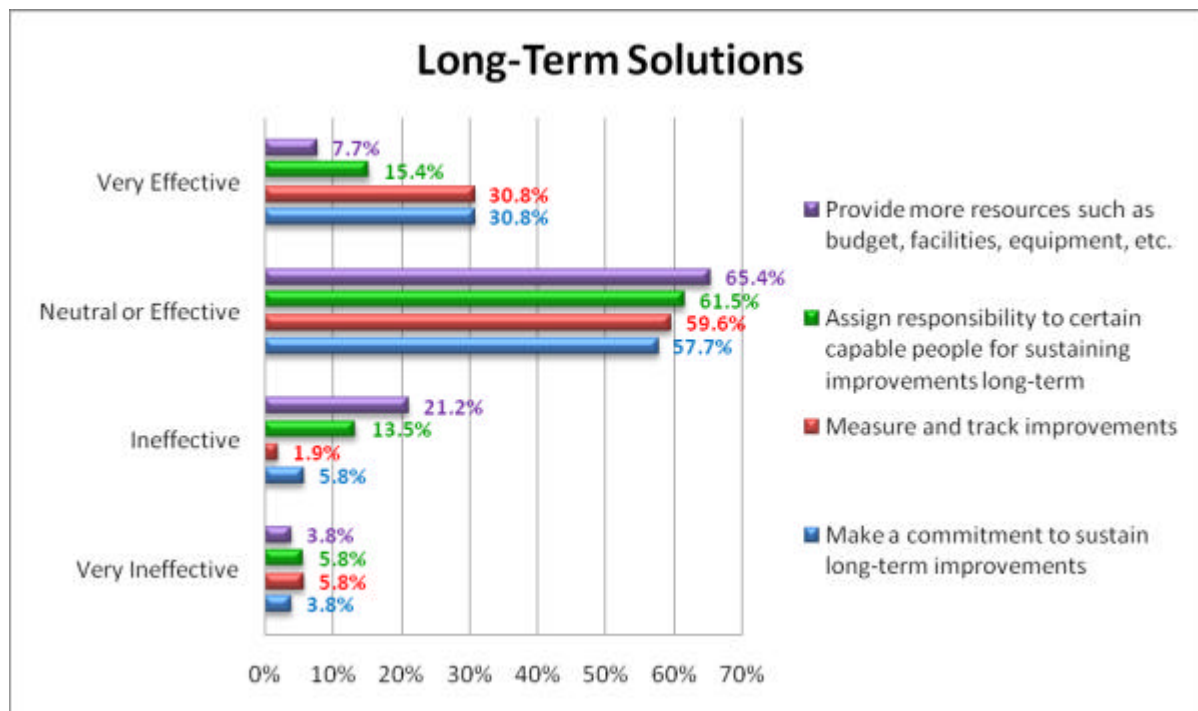
短期解决方案（图 6）：



短期：我们让受访者判断三种备选解决方案的短期有效性——1) 雇佣或开发关键人才，2) 定义员工管理过程，3) 安装人力资源管理软件。这些是典型解决方案，采用这些解决方案，组织可在一年内有实质性的进步。

没有人把安装人力资源管理软件看作是一个有价值或有效性的短期解决方案。也许这也是过去的经验给予我们的警告，很多软件项目需要花时间安装，需要时间产出价值，并且要承担项目失败的风险（一般来讲，有很大比例的软件项目最终是失败的，这也是为什么领导者们认为如果采取这种解决方案，必须得小心）。花些功夫定义员工管理过程或者雇佣关键人才被认为是短期内比较有效的解决方案。

长期解决方案（图 7）：



长期：针对下面四个解决方案，我们调查了受访者对其长期有效性的判断——1) 提供更多的资源比如预算等；2) 为特定有能力的人员分配职责以长期保持改进成果；3) 度量和跟踪改进（量化改进数据）和，4) 做出长期维持改进成果的政策承诺（公司高层做出的书面承诺）。这些方法一般需要几年的轮回来建立，跟踪和量化分析以判断其影响。

总的来说，受访者在所提供的所有解决方案中看到了一定的价值（或者，至少没有强烈反对其中的任何一个）。做出保持改进成果的承诺和度量跟踪改进被认为是非常有效的方法（30.8%）。长期来看，更好的管理实践要比增加资源更具有吸引力。

虽然没有在发现结果中明确陈述，受访者好像更倾向于那些能够更好的自我控制，并可适当裁剪以适应特定环境的解决方案（短期和长期）。

- 雇佣和开发自身人才
- 定义自身的员工管理过程
- 做出长期改进并保持改进成果的承诺
- 度量和跟踪改进

在当前经济、运作环境不确定的形势下，如果组织在产出结果和管理胜任能力上的优先级别比较高，选择更具有可控性并可裁剪的解决方案是可以理解的。

总结

组织目前首要关注的问题是什么，通过我们的调查读者也许已有些许了解。但此调查也引申出更多的问题，仍值得进一步挖掘。通过此次调查，我们也确实发现组织目前最关切的问题是商业结果，并且组织也试图将结果与产出结果的员工，以及协助达成这些结果的员工胜任能力相联。组织目前也正在寻找更加有效更加有力的方法（如，过程）来理解并建立员工，胜任能力以及与组织商业需求相关联的过程之间的联系。根据长期的经验和研究发现，全球的商业界和企业界都意识到高质量的过程是产生高质量结果的重要决定因素之一。好的过程等于好的结果。

关于循序咨询（上海）有限公司——PIA

循序咨询（上海）有限公司（PIA）于 2001 年成立，在上海和香港设有办事处，使用先进的管理技术（如 CMMI，P-CMM 等）为组织提供合适、量身定做的咨询服务和解决方案。

PIA 的战略合作伙伴，Process Advantage Technology, Inc, 为 SEI 合作伙伴，于 1991 年在美国成立，并在接下来的十年内建立了强大的国际客户基础，之后与 PIA 携手合作，支持亚洲地区企业的过程能力改进。

改进组织和团队能力 - PIA 的咨询顾问们已经帮助上海和中国其它地区超过 50 个组织建立目标并且获得了所需的成果。在挑战瞬息万变的世界里，PIA 团队帮助组织设定改进目标，为其提供量身定做的支持和解决方案，协助他们达成预期的结果。