

## 特殊经济环境下的中国人力资源政策—机遇大于挑战

中国 北京 2009 年 10 月

- 参与调研企业对未来经济景气预期趋向乐观，超过半数的企业认为 09 年度业绩非常可能完成；
- 危机历经一周年，企业采取的应对金融危机的举措基本没有变化，在削减成本措施中，人力资源成本成为三个企业主要采取的措施之一，冻薪、降低薪资增长率成为人力资源政策的主流；
- 61%企业缩减晋升规模；33%企业减少了培训预算，职业发展与能力提升受到双重挑战；
- 作为企业中坚力量的高级专业/技术人才却依然受到青睐，危机也促使优秀员工离职率降低，员工整体能力水平有所提高。

根据和致咨询 2009 年度特殊经济环境下的中国人力资源政策调查，中国企业对于未来的经济表现出趋于乐观的态度，回顾经济危机一年来企业自身业绩表现，44%受访企业给出了比较满意的评价，认为自身市场表现与竞争对手相差不多；另外有 27%的企业对自己的业绩非常满意，销售收入与利润增长的对比上都优于竞争对手；也有 9%的企业认为危机对自己业绩影响较大，以至于表现不如竞争对手。

针对危机对企业发展而言，是机遇还是挑战的问题，有 62%的企业认为机遇大于挑战，有 16%的企业认识相反，认为挑战更大些。

### 09 年度业绩期待及经济复苏程度预期

#### 乐观抑或悲观？

与 08 年 9 月金融危机爆发之时相比，组织对经济前景（以经济复苏程度预期为考量依据）持乐观的比例（回答“很大程度”，“一定程度”）的比例上升到 65%。另外，有 15%的受访组织认为经济危机没有波及到自身。持谨慎态度的组织达到 12%，观望企业所占比例大大降低，为 9%。

### 应对金融危机举措

#### 组织如何采取行动？

金融危机历经一年，与危机爆发时相比，组织采取的应对危机的举措，没有明显变化。面对并不确定的市场发展前景，危机爆发时期采取的行动有必要保持连续性，因此，组织采取的最常见措施基本没有变化。值得一提的是，巩固已有市场地位排名由一年前的第四位上升到一年后的第二位，表明开拓新兴市场虽然是组织重要举措，但相较保持已有市场地位不降低可能是当下维持竞争力的重中之重。同时，鼓励创新重要性也略微有所下降，提高服务满意度重要性略有上升，也印证了组织面对经济环境的不确定性而采取的“防守策略”。

### 削减成本主要措施



### 人力资源相关成本的削减是必须的吗？

削减成本的主要措施，在金融危机爆发之际与周年后，重要程度没有明显变化；

最可能采取的节约成本措施中，削减人力资源相关投入由原来的第四位上升到第三位；

### 薪酬增长率反映企业对未来经济前景的信心

#### 薪资调整幅度与企业生命周期相互影响

为了应对金融危机造成的影响，企业采取冻薪、减少薪资增长幅度的方式降低劳动力成本压力。

处于初创期的企业，有 43%的受访企业采取冻薪的方式节约劳动力成本，明显高于市场平均水平 37%；同时，还有 14%的企业采取增加薪酬的方式，表达自己不受危机影响的信心。

虽然成长型企业采取冻薪措施的低于市场平均水平，但采取降薪是普遍做法，达到成长型受访企业的 41%。

### 金融危机对短期激励方案的影响

#### 企业如何修订短期激励方案应对危机？

在受访企业中，有超过半数（55%）明确表明不会因为金融危机，而改变既有的奖金核算以及发放政策。有 41%的企业打算通过减少奖金池总额的办法应对劳动力成本造成的企业运营“负担”。

对于奖金池总额没有变化的企业，分别有 16%、20%采取了停止涨薪、薪资增率减少的方式节约人力资本支出。

### 福利计划变更

#### 如何理解福利在激励员工方面发挥的作用？

经济危机容易造成企业的短视行为，企业为了短期内度过难关，而削减有利于企业长期发展的长期激励措施。实际上，一些优秀的企业在危机时期，选择保留长期激励，进而向员工释放一种积极的信号，即公司对人才的挖掘、培养、激励不会放松，因为人才的培养是需要时间的。如果危机时期没有挽留住优秀的人才，等危机解除之后，需要大量人才为企业效力的时候，反而会造成由于人才短缺，而错过了企业发展的机会。

### 人才培养与发展政策

#### 危机时期应该停止人才培养与发展吗？

#### 晋升：

调研结果显示，有 61%的受访企业缩减了晋升规模。众所周知，晋升一般伴随着薪资增长，根据“和致”经验，晋升涨薪水平是普通薪酬调整的 2 倍左右。因此不难看出，缩减晋升是企业“惯用招数”，可以有效



避免劳动力成本快速增长。

#### 继任者计划:

半数（51%）受访者没有改变公司的继任者计划，另有 30%的公司正在考虑修改既定的继任者计划。

#### 人才挽留:

受访企业中，只有 16%的企业调整了人才挽留计划，有 60%的企业不打算改变既有策略。如前所述，危机时候即便选择削减劳动力成本，但人才却是组织应当挽留的对象，为经济复苏之时开展业务储备人才资本。

#### 培训预算:

相比较晋升、继任者计划、以及人才挽留政策，组织在培训预算的支出上出现了三种比例相差并不明显的差异。33%的受访企业决定削减培训预算。根据“和致”的一项研究，企业中用于培训的费用中有 70%花费在外部培训上，而外部培训恰恰是企业最先取消的部分。值得一提的是，仍然有 23%的企业增加了培训预算。这是因为，部分企业希望利用危机时期企业相对“宽裕”的内部管理时间，加强员工能力培养，为即将到来的经济复苏做好人才能力储备。

#### 培训时间:

培训时间与培训预算通常是呈正比关系的，因此与培训预算的变化关系基本相同。

### 劳动力市场活跃程度

#### 谁能在裁员与招聘的博弈中立于不败之地？

调查结果显示，只有 11%的受访企业采取了“裁员”措施应对危机；同时有 10%的企业暂时停止了招聘工作；

15%受访企业没有受到金融危机影响，企业仍旧按照原有计划实施招聘；调查结果显示，仍然有 15%的企业强调加强招聘工作。

有近半数的企业（49%）表示，虽然危机影响了企业的招聘计划，但对于市场紧俏、优秀的稀缺人才仍然持续关注。金融危机以来，由于企业缩减规模、停止晋升等政策影响，一批优秀人才遇到职业发展瓶颈，原本在企业内的职业发展机遇暂时终止，因此，有些优秀人才在市场上寻找新的机会，这也为其他企业吸引优秀人才提供了机遇。

#### 谁能在裁员与招聘的博弈中立于不败之地？

根据“和致”经验，无论是一般性组织还是智力型组织，以专业、技术知识为代表的“高级专业人士”群体是组织中的“稀缺”资源。集中体现为以下几个特征：组织中技术/专业的中坚力量，企业选拔优秀人才的蓄水池，同时也是遭遇职业发展瓶颈最明显、离职率相对较高的员工群体。

在裁员期间，企业为了保证既有业务水平得到稳定，同时为经济复苏对人才需求的渴望，不会轻易放弃拥有丰富专业/技术经验的高级专业人士群体，尤其是在危机期间，维持现有客户、保持现有技术水平成为企业维护现有市场地位的主要手段，高级专业人士群体恰恰是发挥作用的重要力量。因此，在危机中相对于其他职业阶层而言，受到裁员冲击较轻。

另外，高级专业人士在组织中的职业发展遭遇“天花板”效应，自身职业发展通路受到限制，加之外部市场对这类群体高度“青睐”，由此成为人才市场的紧俏、相对稀缺资源。加之上述所述原因，这类群体如果在组织内部遭遇职业发展瓶颈，会很容易在外部市场重新寻找职业发展机会。



综上所述，高级专业人才是劳动力市场上供不应求的职业群体，发展机遇受外部市场动荡环境影响相对较小。

### 人力资源政策改变产生的影响

政策是否恰当，给企业带来正面还是负面影响，有没有潜在危机？

#### 员工抱怨：

受访企业中有 30%表示，公司的相关人力资源政策造成的抱怨比平时有所增加。

#### 工作积极性：

27%的受访企业反映员工工作积极性有所降低。

#### 优秀员工挽留：

尽管有 44%的受访企业表示优秀员工离职率有所降低，但仍然有 12%的企业不得不面对优秀员工离职率提高的现实。

#### 员工整体能力水平：

调研结果显示，37%的受访企业认为危机期间员工整体能力得到提升，这是一个积极信号。一方面，企业利用外部市场环境不景气时期，节约了相对充裕的时间为员工提供内训，增强技能；另一方面，危机也考验了员工队伍，使得真正有才干的优秀人才脱颖而出。



Level 4A,  
Tower A VANTONE Centre  
Beijing 100020, PRC  
8610 5907 0688  
info@corecapitalchina.com  
www.corecapitalchina.com

#### 参加调研企业名单:

Rogers Technologies (Suzhou) Co., Ltd

思林菲加热器材(东莞)有限公司

Yeo Hiap Seng Limited

Cognis Chemicals (China) Co.,Ltd

斯丹德汽车系统(苏州)有限公司

常州联力自动化科技有限公司

苏州紫兴纸业业有限公司

北大国际医院集团有限公司

南海南新无纺布有限公司

阿科玛(中国)投资有限公司

TK life

柯惠医疗器材制造(上海)有限公司

江门户户外动力设备有限公司

Praxair

伊丽莎白雅顿(上海)化妆品贸易有限公司

特瑞堡

中国外运长航集团有限公司

南通迪爱生色料有限公司

上海宝信软件股份有限公司

华润电力(常熟)有限公司

太平资产管理有限公司

上海鸣志电器有限公司

经纬拍卖有限公司

上海茂兴医疗器械有限公司

Rogers Technologies (Suzhou) Co., Ltd

Beijing Super TV Co., Ltd.

小精密工具有限公司

长春长客一庞巴迪轨道车辆有限公司

厦门进雄企业有限公司

Danisco China

国投中鲁股份有限公司

北京天恒置业集团

华润万家有限公司

烟台欣和

新东方教育科技集团

人民音乐出版社

中钢设备有限公司

厦门航空有限公司

紫金财产保险股份有限公司

中国经营报社

大庆油田有限责任公司

安徽幸福联盟投资管理有限公司

云南省城市建设投资有限公司

天津百利康诚钢结构有限公司

上海博大企业(集团)

北京外企服务集团

上海黄金搭档生物科技有限公司

北京春望宇延文化传播有限公司

Huntsman PU China

上海诚美化妆品有限公司

慈铭健康体检管理集团有限公司

中建钢构有限公司

#### 参与调研企业行业分布

在参与调研的 80 份有效问卷中, 分别来自 26 个行业团体, 广泛涉及机械、电子、医疗、教育、出版、航空、保险、石油化工、房地产、高科技、交通运输等领域。

拥有经理以上职位的受访者占到了调研企业的 63%, 其中总监占 14%, 总经理占 11%, 表明此次调研得到了企业的高度关注。

参与此次调研企业的属性也分布广泛, 有 40% 为外商独资企业, 30% 国有企业代表, 民营/私营企业占到了 16%, 另有 12% 的合资企业也积极参与了调研。

参与调研的企业规模分布比较广泛, 250~499 人的企业占 21%, 500~999 人的企业占到 20%, 反映出参与此地调研的企业规模相对较大。

少于 1 亿 7 千万的企业占最多数, 达到 20%, 其次是收入介于 1 亿 7 千万与 3 亿 4 千万之间的企业。





Level 4A,  
Tower A VANTONE Centre  
Beijing 100020, PRC  
8610 5907 0688  
info@corecapitalchina.com  
www.corecapitalchina.com

## 和致咨询是领先的人力资本管理咨询公司

组织价值的最大化的潜力存在于人力资本价值的最大化之中，在企业发展的过程中，“人”是 core capital - 核心资源。经历着快速发展，公司的人力资源管理水平能否跟得上业务增长的脚步？企业当前的人力资源管理体系是否与当前的业务战略相适应？企业管理层的领导力与企业业务发展的要求上存在着怎样的差异？我们企业员工的敬业度如何，如何才能让我们的员工更敬业？如何进行标杆或关键基准绩效与市场实践对比，以确认或调整您公司现有的人力资源政策？作为领先的人力资本管理咨询公司，我们为客户提供专业的人力资本管理信息与咨询服务：

- 组织诊断与分析 (Organizational Diagnosis & Analysis service)
  - 人力资本管理数据信息服务 (HC Management Data & Information Service)
  - 人力资源有效性提升 (HR Effectiveness Services)
  - 人力资本咨询服务 (Human Capital Consulting Service)
  - 人力资本有效性基准调研 (Human Capital Effectiveness Monitor)
- ◆ 同时，为有效地将先进的人力资源管理模式固化到企业的日常管理实践中以提升企业管理水平，我们为企业客户提供基于 SaaS 模式的人力资本管理信息系统 (CoreCapital Development Solution™)。
- ◆ 组织诊断与分析服务是我们人力资本管理咨询服务的重要部分，主要提供人力资本调研和咨询服务，协助客户有效管理其人力资本。组织诊断与分析能力与人力资本咨询能力的结合，使得我们能够为企业客户创造全面的员工激励、管理和绩效考核等人力资本管理解决方案。我们提供以下主要调研咨询服务：

- |               |                |
|---------------|----------------|
| ➤ 人力资本有效性调研   | ➤ 领导力评价及效能调研   |
| ➤ 员工敬业度调研     | ➤ 企业并购的融合度调研   |
| ➤ 人力资源职能有效性审计 | ➤ 组织的执行力调研     |
| ➤ 员工观点调研      | ➤ 核心人才调研       |
| ➤ 薪酬优化调研      | ➤ 培训需求调研       |
| ➤ 企业文化诊断      | ➤ 员工离职调查       |
| ➤ 尽职调查        | ➤ 消费者满意度及忠诚度调研 |

## 联系我们

和致咨询

北京市朝阳区朝外大街甲 6 号万通中心 A 座 4A 层

邮编：100020

咨询热线：400-676-1528

传真：+ 86 10 5907 3151

[www.corecapitalchina.com](http://www.corecapitalchina.com)

Consulting. Organization Diagnosis. Outsourcing

