

中小微企业管理需求 走访报告

(以软件谷·科创城为例)

南京·汇诚鼎智
二零一七年八月



组织配置 激励绩效 人才专家

Huicheng Dingzhi
Enterprise Management

项目支持



- 软件谷·科创城管委会
- 科创城·企运网创客厅
- 南京汇诚鼎智企业管理咨询有限公司

汇报提要



- 1 项目缘起与概况
- 2 项目理论背景
- 3 项目整体构架
- 4 项目调查结果
- 5 讨论与展望

一、项目缘起与概况



■ 科创城企业服务中心

打造互联网+创业小镇

■ 科创城企业服务中心邀请明祗园·共享HR中心为园区企业提供专业的人力资源服务

- 对企业遇到的人力资源管理问题，有求助必及时解决
- 针对企业实际情况提供个性化定制的人力资源管理专业方案，快速落地可实现

一、项目缘起与概况

■ 项目概述

1. 收集入驻企业发展现状和人力资源管理需求
2. 跟踪各企业在发展中遇到的人力资源管理问题
 - 适时进行电话沟通
 - 当面采访
 - 主题活动沙龙
 - 信息、数据的记录、分析和诊断
3. 基于各企业情况定制个性化人力资源管理服务
 - 基础事务梳理
 - 工作流程再造
 - 管理习惯培养
 - 企业文化建设
4. 通过人力资源管理服务为企业健康发展提供支持

■ 专业团队

迦月

20年企业管理及人力资源管理实战经验，深耕人力资源管理六大模块
曾任职国际最具价值互联网排名前3名企业HRD，国内第一家纽交所上市汽车贸易集团HRD
《现代快报》特约撰稿人

禾雅

管理学博士，研究方向为组织发展与人力资源管理
在HR、IR、OB等领域发表论文十余篇，被SCI、SCCI、CSSCI等国内外权威索引收录
参与十余项国家及省部级管理类项目

艾文

近30年企业管理和营销管理经验，丰富快消行业、连锁零售行业营销实战经验
擅长营销团队建设、绩效激励、品牌市场拓展...
曾就职于国内500强企业、电器连锁前三强企业...

捷凡

绩效管理专家，深耕绩效管理领域近20年
丰富的快消连锁集团、制造业、互联网行业从业经验
擅长绩效薪酬体系的正向激励（BSC/KPI/OKR...）

贝迪

员工关系管理专家，丰富的IT与快消行业HR从业经验
擅长企业文化建设、员工价值引导、员工活动和协调、心理咨询服务、员工冲突管理、员工内部沟通管理、员工奖惩管理、岗位轮换等

清境

10年以上人力资源管理及猎头实战经验
近10年IT与互联网行业HR及猎头从业经验
擅长人岗匹配，结合战略和业务激发人才能动性

二、项目理论背景



■ 人力资源管理在企业中的角色

- Ulrich在《人力资源冠军》一书中，按照战略—日常、流程—人这两个维度，将人力资源管理的角色划分成四个象限，并分别将其形象地比喻为战略伙伴、行政专家、员工领头人和变革代理人。
- Reilly等人（2007）在Ulrich思想的基础上，总结出人力资源的“三支柱”模型，即人力资源共享服务中心、专家中心和人力资源业务伙伴，“三支柱”模型一经提出就受到企业界的广泛认同。
- Farndale等人（2009）提出，企业在采用业务导向的人力资源管理模式时有多种可行的选择：
 - 建立共享服务中心
 - 将行政职能全部外包
 - 建立“内部人力资源管理职能—外包人力资源—业务部门”联盟
 - 专家中心
 - 集成解决方案

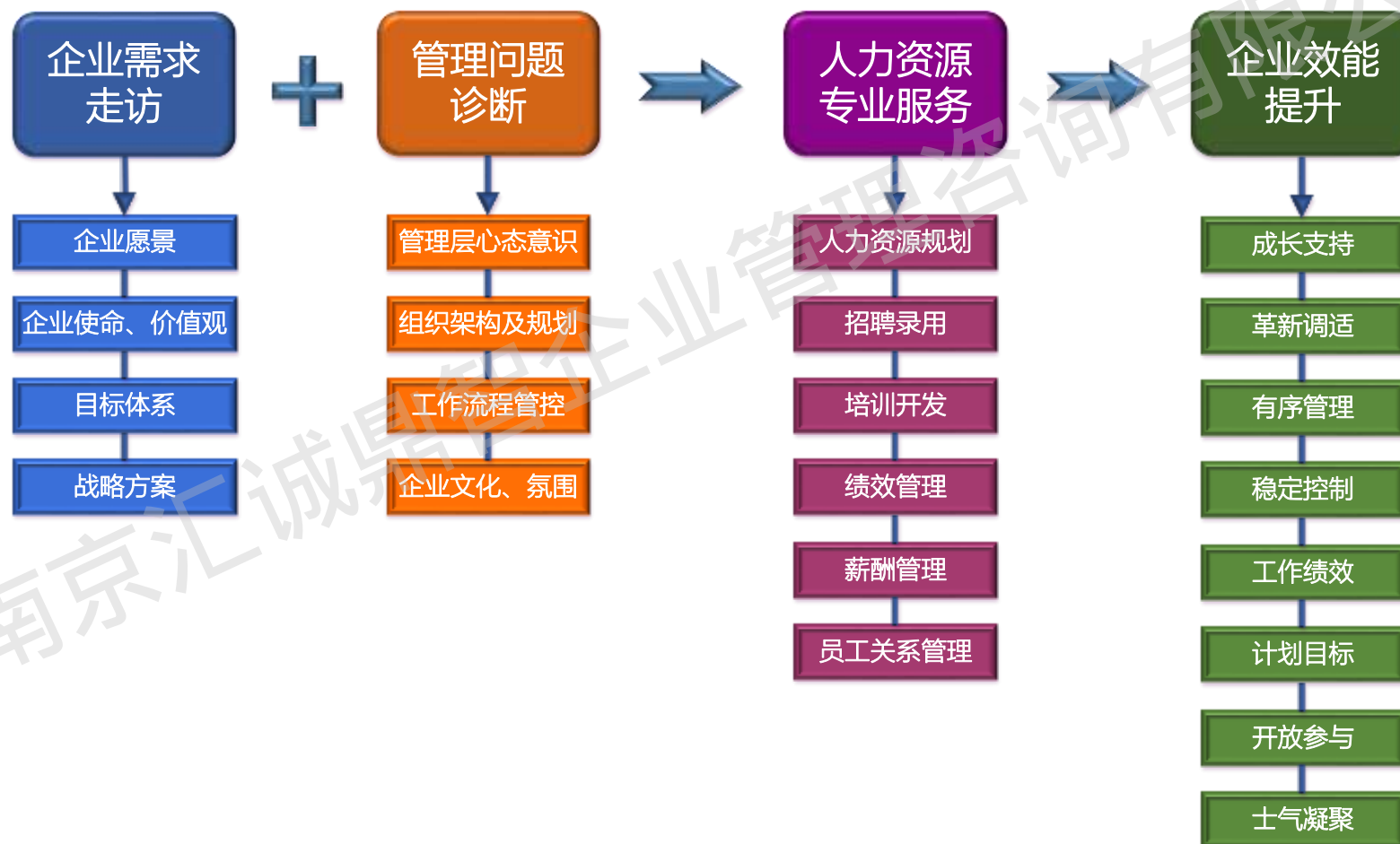
二、项目理论背景



■ 人力资源管理从业者的胜任力要求

- 饶荣豪等人（2017）在总结多项研究后认为，人力资源管理角色向“战略伙伴”转型须具备两方面条件，一是人力资源管理者具备相应的能力结构，二是人力资源管理和业务部门保持紧密合作。
- Ulrich和他的同事们自1987年开始每五年进行一次人力资源胜任力调查，不断更新人力资源胜任力模型，2016年其最新的人力资源从业者胜任力包括9个方面：
 - 矛盾疏导者
 - 战略定位者
 - 可信赖的行动派
 - 文化和变革倡导者
 - 人力资本管理者
 - 薪酬福利大管家
 - 合规管控者
 - 数据的设计和解读者
 - 技术和媒体整合者

三、项目整体构架



四、项目调查结果

■ 受访企业反馈最多的7个问题（多停留在人力资源管理基础操作层）：

➤ 招不到人

- 基础岗招聘难（应届生，销售，客服...）
- 专业岗招聘难（技术研发，运营，产品...）
- 管理岗招聘难（高级管理，中层管理）
- 地点偏远，交通不便
- 住宿贵，配套设施受限

➤ 没有专业的人力资源人员

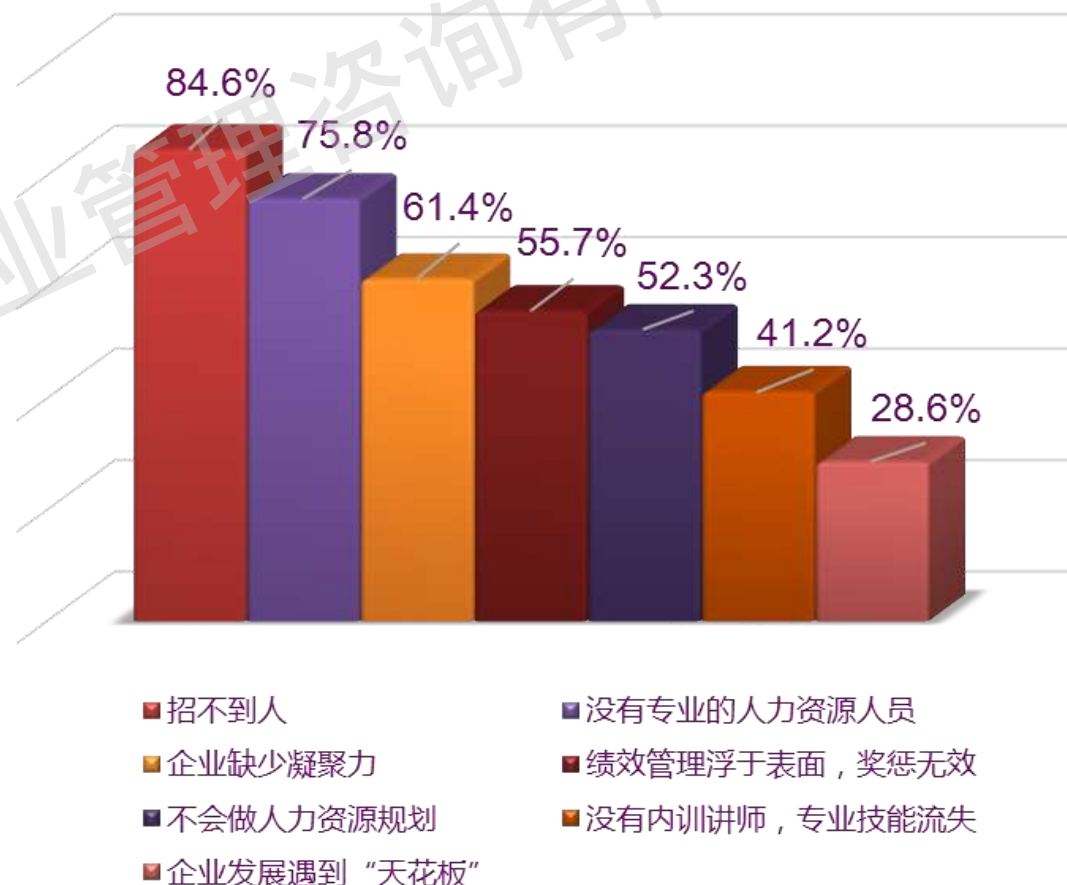
➤ 企业缺少凝聚力

➤ 绩效管理浮于表面，奖惩无效

➤ 不会做人力资源规划

➤ 没有内训讲师，专业技能流失

➤ 企业发展遇到“天花板”



四、项目调查结果

■ 我们诊断出的人力资源管理普遍问题：“乱” “难” “缺”

➤ 整体企业管理

- 管理层缺乏管理意识
- 管理层只重业务扩张，忽略内部管理
- 管理不能支持业务发展
- 老板“一言堂”现象严重

➤ 招聘

- 基础岗招聘难（应届生，销售，客服...）
- 专业岗招聘难（技术研发，运营，产品...）
- 管理岗招聘难（高级管理，中层管理）
- 地点偏远，交通不便
- 住宿贵，配套设施受限

➤ 人力资源规划

- 缺少公司年度经营计划
- 缺少组织架构
- 工作流程不明晰
- 岗位职责不准确
- 人员配置不合理

➤ 绩效管理

- 缺少绩效考核体系及标准流程
- 奖惩无效
- 业绩激励不到位

➤ 企业文化

- 停留在“潜规则”层面
- 物质、行为、精神各层面文化缺失
- 无法传承
- 凝聚力差
- 难以支撑公司的发展壮大

➤ 培训

- 忽视内训管理体系
- 没有内训讲师团队
- 专业技能缺少传承
- 缺少培训结果考查及跟踪
- 企业整体学习能力及创新能力不足

五、讨论与展望

■ 企业的发展壮大必须有人力资源的支撑，对一部分处在创业和成长阶段的中小微企业来说，人力资源管理存在很大的提升空间

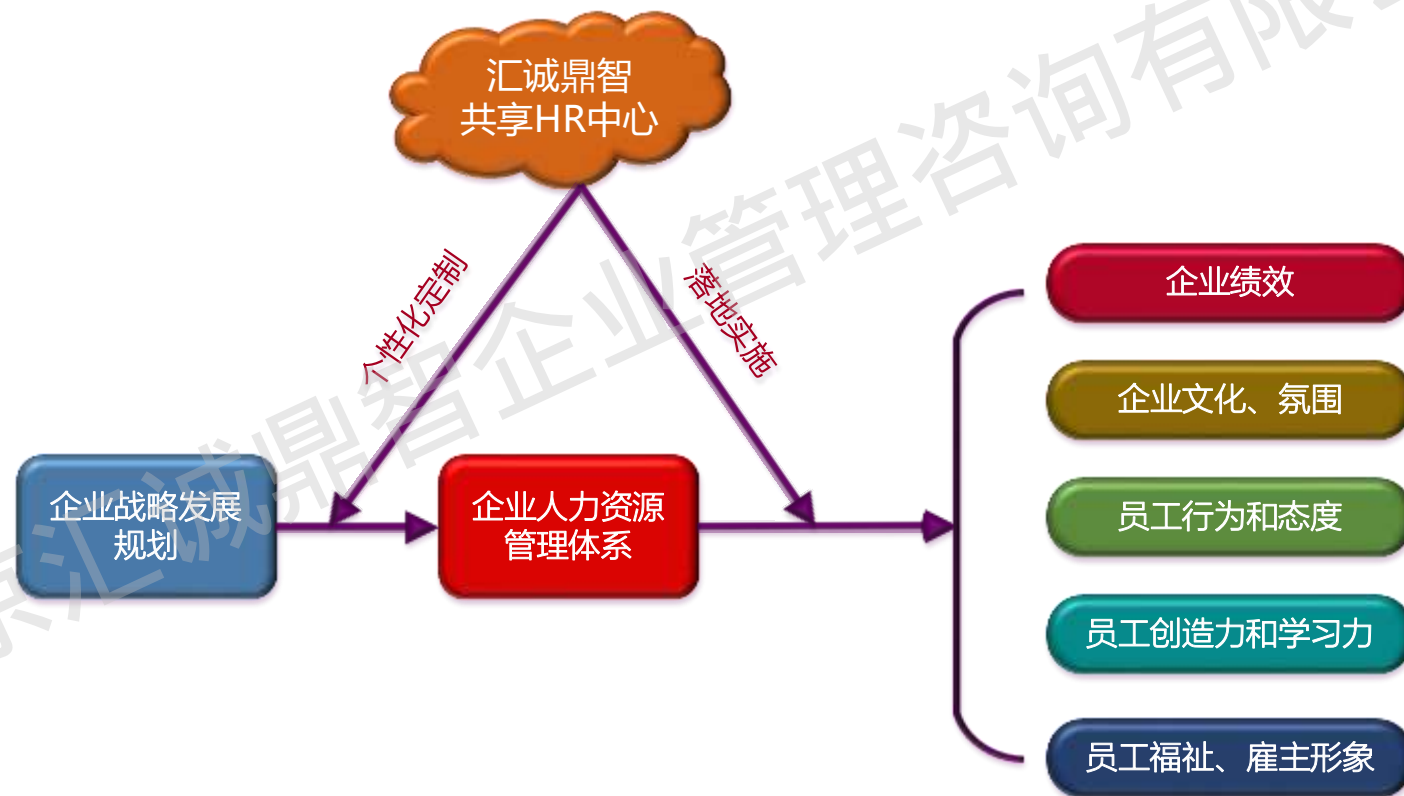
➤ “人事管理”阶段下的人力资源管理角色存在以下特征：

- 人力资源管理职能停留在人事管理角色，主要负责一些常规的行政管理事务，如考勤、薪酬与福利管理、工作记录等；
- 人事管理在企业中地位很低，被视为“辅助性部门”，无法创造价值，依附于业务部门而存在；
- 绝大多数企业的人事管理岗位没有任职资格标准，人事管理人员的专业知识欠缺，甚至没有专职的人事管理人员。

➤ 实际上，“人力资源管理”乃至“战略人力资源管理”阶段下应有的角色特征包括：

- **组织战略合作伙伴**、业务发展伙伴、HRM战略制定者、日常经营参与者、有效政策的影响者、变革代理人、流程拥护者、文化守卫者、员工士气激发者……

五、讨论与展望



感谢观看！
欢迎交流！



组织配置 激励绩效 人才专家

Huicheng Dingzhi
Enterprise Management

助力中小企业成长 成就行业领袖品牌

南京汇诚鼎智管理咨询有限公司

公司网址: www.hcdz-hr.com

地址: 南京市江宁区高新园竹山路88号1-3F

电话: 13770685056 邮箱: info@hcdz-hr.com



组织配置 激励绩效 人才专家

Huicheng Dingzhi
Enterprise Management