

中国企业组织效能 白皮书



解码中国企业管理基因
智绘组织健康变革新程

Contents

01 序言

02 中国企业管理的优势

- 2.1 清晰的企业文化
- 2.2 对未来的信心
- 2.3 拥抱数字化变革

03 中国企业管理面临的挑战与举措建议

3.1 组织领域

- 3.1.1 挑战一、传统刻板的管理特征制约了企业的敏捷发展
- 3.1.2 挑战二、流程优化不足导致工作无序
- 3.1.3 挑战三、组织协同遭遇“部门墙”
- 3.1.4 挑战四、数字化转型疲劳

3.2 人才领域

- 3.2.1 挑战五、显著缺失的人才规划
- 3.2.2 挑战六、领导力发展受阻
- 3.2.3 挑战七、员工培训支撑不起胜任力的提升
- 3.2.4 挑战八、激励政策收效不佳

3.3 文化领域

- 3.3.1 挑战九、高层管理者 – 说不清楚也听不进去
- 3.3.2 挑战十、中层管理者 – 指导不足且倾听不足
- 3.3.3 挑战十一、组织沉默
- 3.3.4 挑战十二、公平缺失

04 整合举措建议的框架

- 4.1 对齐思想:文化先行, 奠定基石
- 4.2 对齐目标:目标导向, 定期复盘
- 4.3 对齐资源:有效激励, 个性发展
- 4.4 思想—目标—资源的逐层对齐

05 行业特别观察补充

- 5.1 高科技互联网:对人才发展和流程优化有更高的期待
- 5.2 能源化工:数字化新阶段与授权机制
- 5.3 钢铁:提振信心

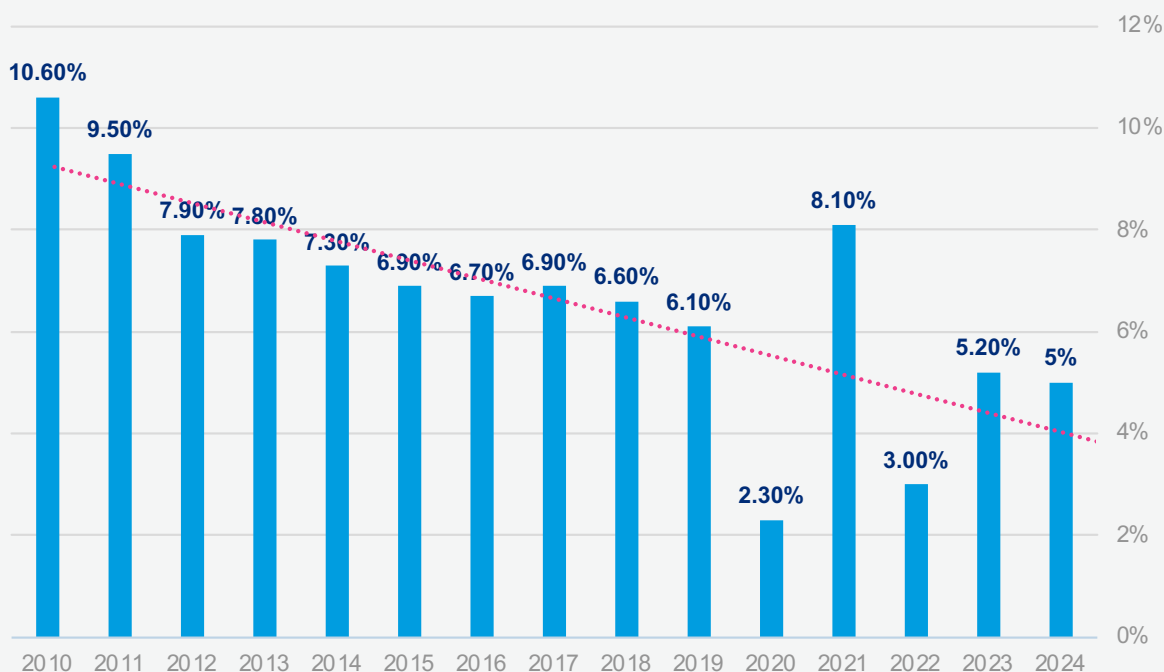
06 附录

- 6.1 附录一、研究方法
- 6.2 附录二、统计说明
- 6.3 附录三、关于美世

1 序言

从2020到2024的这五年,中国GDP年平均增速4.72%,相比于前两个五年(年平均增速分别为6.64%和8.62%),经济高速发展的时代已经过去,取而代之的是对高质量和外向发展的追求。

1 | 近15年中国GDP增速



在经济发展形态转换的过程中,企业往往面临巨大挑战:业务发展方向能够适配经济发展的新方向、企业管理水平的提升能够匹配业务发展需求,企业便能与趋势共舞;业务发展方向与经济发展新方向相悖、企业管理能力无力支撑业务发展需求的企业往往面临更大的生存压力。

美世作为顶尖的人力资源专业咨询服务机构,目睹众多高速成长的企业因长期组织健康隐患而陷入增长瓶颈,付出沉重代价。同时,我们也携手客户帮助企业从困境中奋力挣脱,实现突破的同时保持组织健康,迈向辉煌。鉴于此,我们深感传播健康组织管理理念的重任在肩,致力于助力企业构建更具竞争力、适应力与战斗力的健康组织环境。

组织效能用来衡量一个组织在实现目标、满足利益相关者需求以及应对外部环境变化等方面的效果和效率,而企业管理的核心目标就是持续并健康地提升企业的组织效能。自2020年起,美世中国组织诊断产品“组织脉动™”进入市场帮助中国企业¹进行组织效能的诊断和提升。美世组织脉动™通过获取企业管理者认知视角的反馈,了解企业在战略体系、组织体系、人才体系、激励体系、驱动体系和文化体系等六个体系的管理实践水平,同时通过获取企业一线员工感知视角的反馈,了解员工对上述管理实践的切身体验感受,从而综合两个视角,洞察企业当前的组织效能水平并识别企业管理实践中阻碍组织效能健康提升的堵点²。

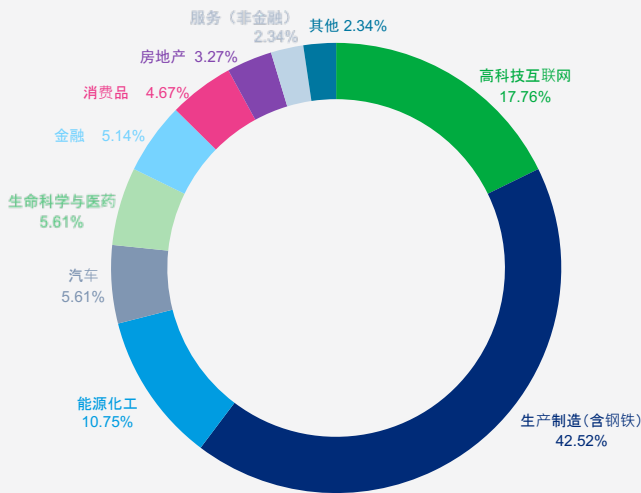
¹ “中国企业”在本文中指在中国实际运营并参与组织脉动调研的广大企业,含国企,民企,合资及外商独资企业。

² 美世“组织脉动™”模型详情参见附录一

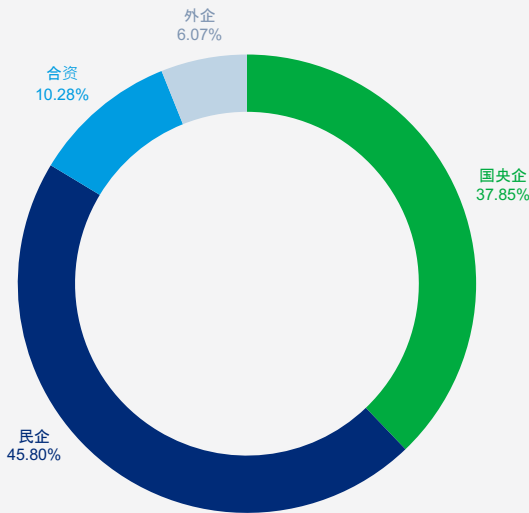
当前组织脉动的专属数据库, 汇聚了横跨5年、覆盖11个行业、超过250家企业、涉及50,000多位管理者及613,000多位基层员工的宝贵数据(正文图表将以管理视角及员工体验视角分别展示)。依托这一庞大数据库, 我们深刻洞察中国企业在企业管理中的关键优势、常见挑战以及潜在风险, 并据此提出了一系列针对性强、实操性高的发展建议。这些建议旨在帮助组织领导者与组织发展专家, 将深入分析转化为推动组织健康发展的即时行动与长远规划, 确保每一步都精准有力。

美世 以专业赋能企业 以数据引领变革 共创健康组织新篇章

2 | 行业属性分布



3 | 企业性质分布

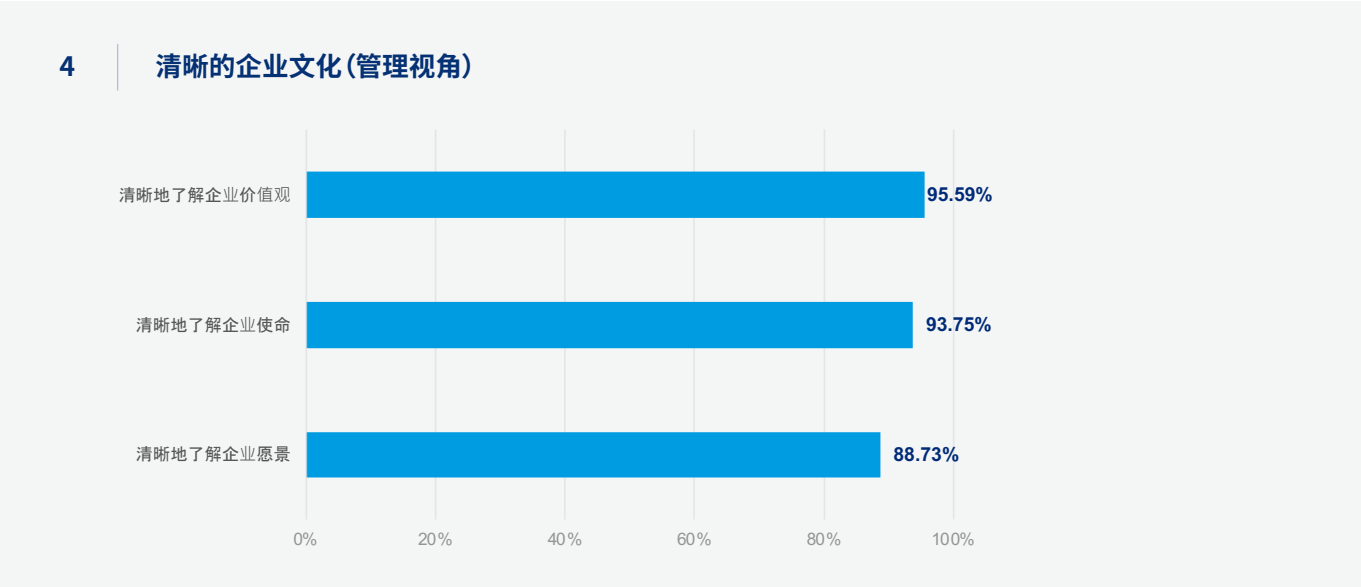


穿越周期经济复苏之后的市场, 必然迎来企业良币驱逐劣币的时代。希望借由此报告的分析与洞察, 帮助您启迪领导者思维, 促进企业健康持续茁壮成长, 顺利穿越周期, 成就卓越!

2 中国企业管理的优势

中国企业在管理领域表现出三个突出的优势：清晰的企业文化、坚定的发展信心与拥抱数字化的态度。

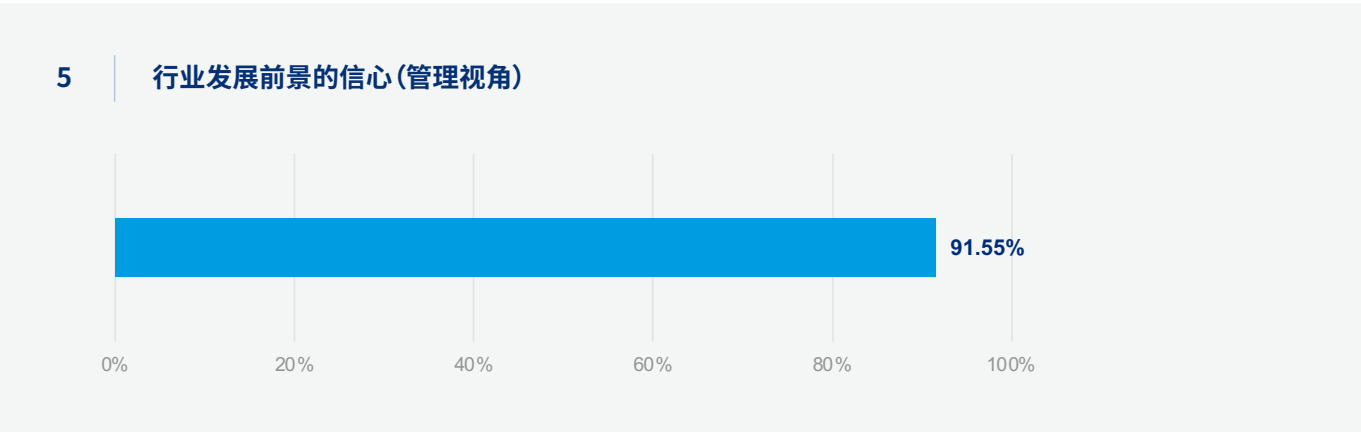
2.1 清晰的企业文化



企业使命描述了企业在社会发展中所承担的角色和责任,是企业形象的直接体现;企业愿景是对未来发展的长期奋斗目标和方向的描述,体现了企业的立场和信仰。企业价值观则反映了企业在追求经营成功过程中所尊崇的基本信念和行为要求,是员工群体关于价值和行为判断的关键依据。统计结果显示,管理者群体普遍认同企业文化的重要性并对企业文化具有清晰的认识。在经济复苏的关键时期,具有吸引力、凝聚力和约束力的企业文化,能够为企业构建独特的竞争优势,助力企业在挑战中稳步前行。

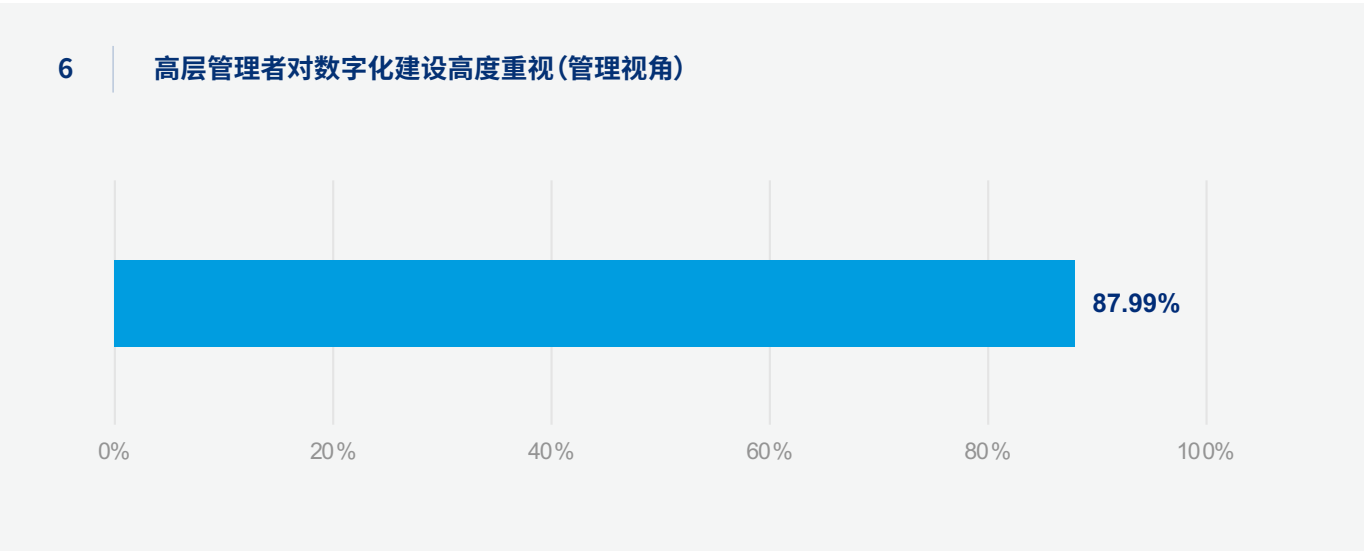
2.2 对未来的信心

虽然经历艰难时刻,中国企业管理者普遍对行业未来的发展前景抱有充分的信心。调研跨越了疫情和疫情后的艰难复苏期,中国企业的管理者们对于前景的积极乐观精神值得敬佩。



2.3 拥抱数字化变革

中国企业高层管理者对数字化建设高度重视，显示出拥抱变革的决心。多数企业的高层管理者将数字化转型视为企业的一项重要战略工作，直接负责明确转型愿景，制定转型战略，并持续推动数字化转型方案的执行和落地。



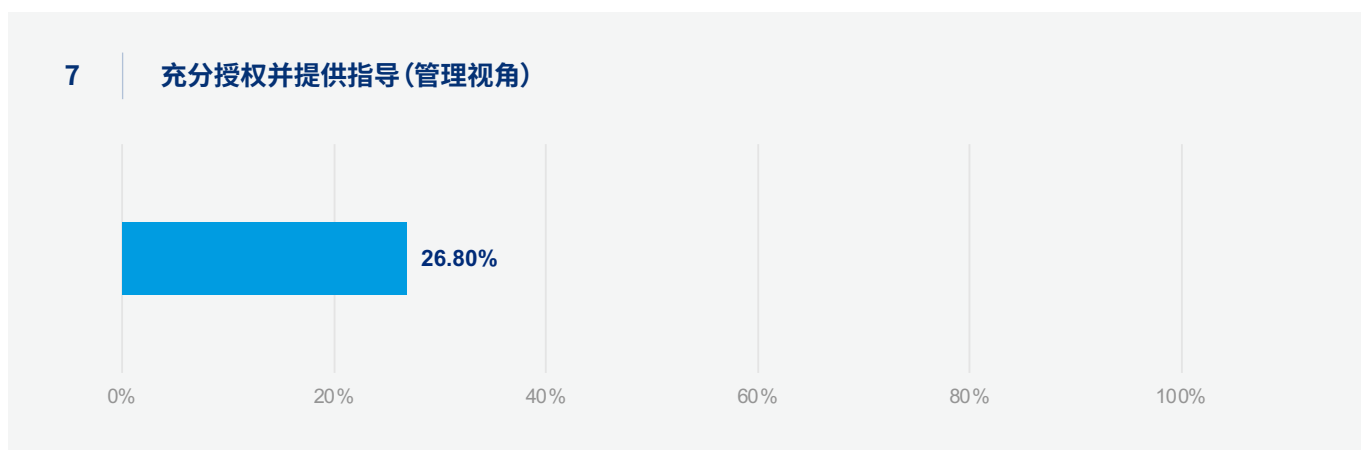
3 中国企业管理面临的挑战与举措建议

我们通过3个周期的市场常模（每个周期包含4年滚动数据）识别出的12项获得认同程度最低，累计衰减程度最大，以及结果异常突出的指标分析中国企业管理面临的挑战，并基于美世大量管理咨询实践经验的沉淀，分享相应的举措建议。12项挑战项集中在组织领域、人才领域和文化领域，接下来将按照这三个领域的顺序展开分析。

3.1 组织领域

3.1.1 挑战一、传统刻板的管理特征制约了企业的敏捷发展

依靠少数管理者明确方向、把握路径、给出指令、负责监控，大部分员工仅仅关注执行便可取得辉煌业绩的不充分竞争的时代已然过去。而难以在管理特征上实现认知转型、难以调动“众人智慧与活力”，成为今天中国企业管理的一大挑战。



在建立信任“充分授权并提供指导”的敏捷组织管理形式和“指令与控制”的传统组织管理形式中，企业管理者认为能够转型为前者的比例仅有**26.8%**。

从外部差异化竞争视角来看：在竞争加剧、供需波动与日俱增、用户对性价比和体验的要求不断攀升的市场环境下，企业需要敏捷应对外部变化。而为了提升组织敏捷性以快速响应市场，需要打破传统的“指令与控制”型管理特征以提高决策速度、激发员工自主性，从而第一时间获取市场变化信息并寻找创新应对的方法。

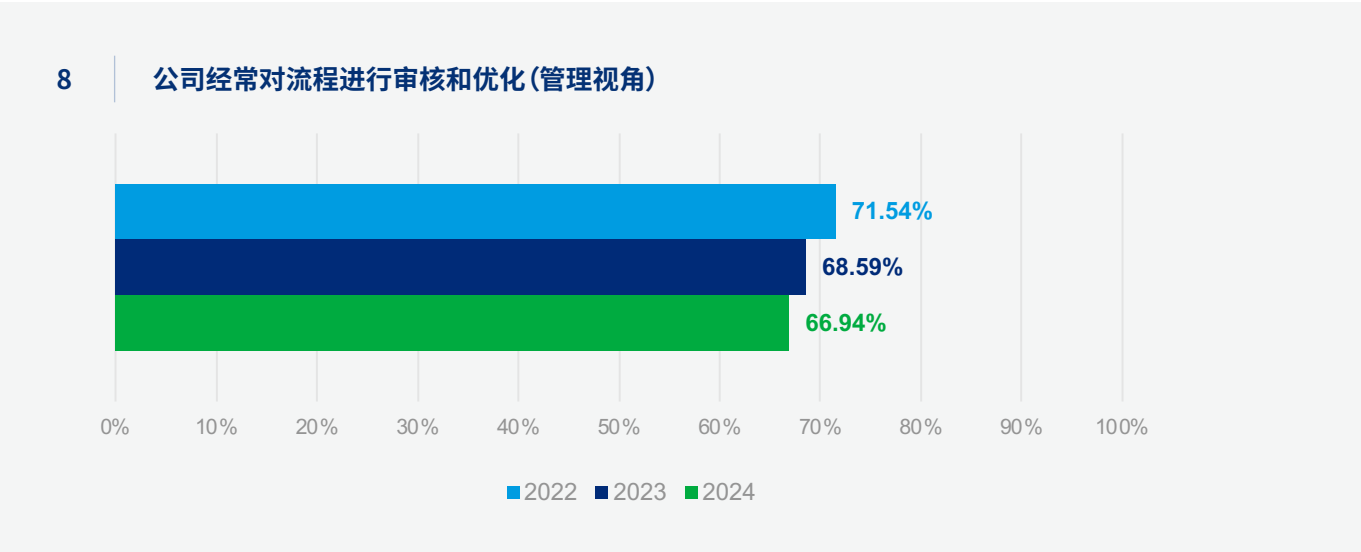
从内部降本增效视角来看：高信任度的环境能够充分降低沟通成本、协作成本，也可以减少不必要的监督和控制成本；合理授权意味员工可以获得更多的参与感和成就感，有助于提高积极性和知识技能，从而在整体上提升组织效能。

从历史发展视角来看：诸多中国企业过去引以为豪的“执行力”在帮助企业快速把握机遇、抢占市场的同时，也在毁掉员工自主思考、创新和解决问题的能力。当前环境下，大部分行业的核心竞争力已不再是把握机遇并抢占蓝海市场，而是“方向大致正确”下的创新突围和管理精进，这难以依赖少数几个管理者，而需要各方面人才竞争力的综合提升。

美世建议：“打造敏捷组织”对企业而言是最重要也是最具挑战的实践，因为它意味着冲击固有的认知，对抗曾经赖以成功的经验以及颠覆惯有行为模式的重大变革。限于篇幅在此难以展开，有敏捷转型意愿的企业管理者可以联系我们，我们会陪伴您走好这条转型之路。

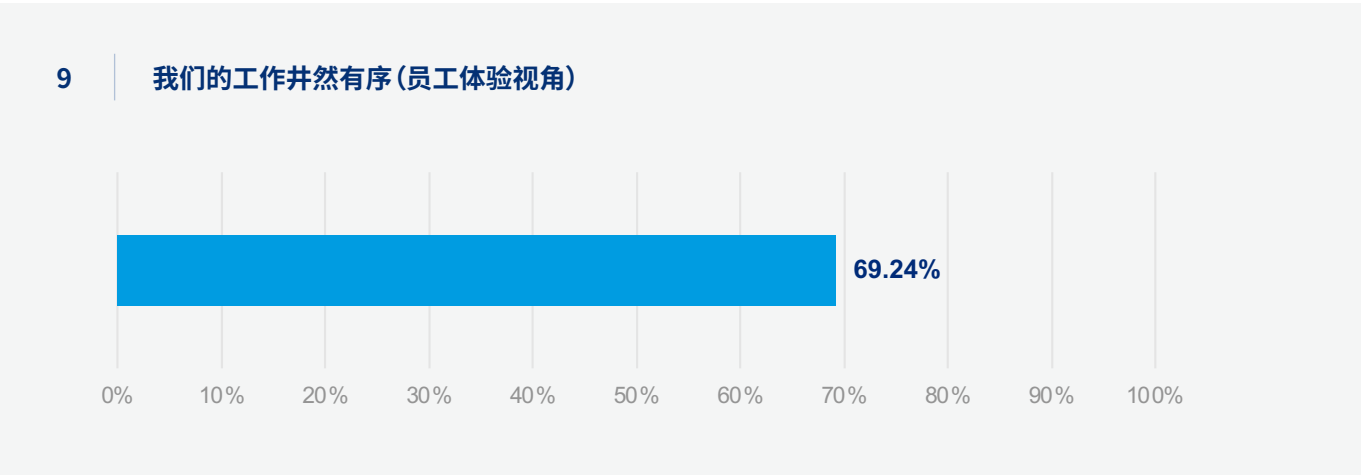
3.1.2 挑战二、流程优化不足导致工作无序

“公司经常对流程进行审核和优化”这一指标三年累计下滑4.60% (2022:71.54%; 2023:68.59%;2024:66.94%), 三年平均69.02%。



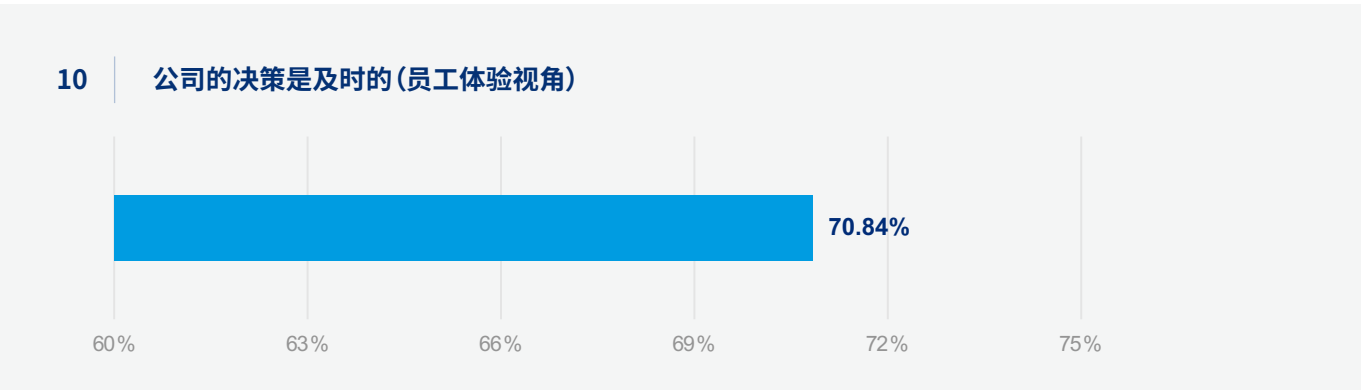
在新技术迭代周期和知识半衰期都在大幅缩短的环境中, 企业应不断审视和梳理内部流程进行优化以提升外部反应速度与内部流程效率 - 视此管理视角的统计结果为“因”, 那么员工体验视角的统计结果就明确体现了“果”:

“我们的工作井然有序(流畅的工作流程、良好的方法论、有效的数字化支撑等)”这一指标的赞同比仅有69%。这近似意味着有接近1/3的企业, 内部流程的设计与执行并不理想。



流程无序给企业带来诸多管理风险：

- 1. 无序的工作流程往往导致员工在重复而无价值的任务上浪费时间,直接影响工作产出- 在《2024美世人才趋势(中国) 报告中》,工作障碍中排在首位的正是“无价值的工作”；
- 2. 无序的工作流程往往导致信息传递不及时,影响决策效率。延误决策的风险在另一个员工体验问题的统计结果中得到充分印证：



- 3. 无序的工作流程也是造成部门协同困难的一个重要影响因素,部门协同的挑战将在下一节展开。

美世建议:定期复盘,审视和优化流程制度

流程制度的本质是为了保证能够在合规的基础上最大化利用资源,通过最小的组织成本,实现最大的组织价值来实现能力延伸。很多优秀的企业家没有处理好发展中如何建立合理的流程机制来代替自己的能力延伸的问题,就会出现在小规模下非常好,一旦成长到较大的规模后却失灵的问题。流程制度的优化是通过持续改进来解决能力延伸和确保价值产出的重要手段,它不仅涉及生产、制造、采购、销售等业务价值链环节,还囊括人力资源管理、财务管理、数字化支持、风险合规等职能相关的决策、信息传递、跟踪与监督的优化。

熵增是自然定律,这注定了任何一个组织的流程都不会自行优化。保持精进、持续优化流程的企业的共同的特征是能做到“定期复盘,重新审视流程制度”。重新审视流程需要首先明确以下两个关键问题：

- (一) 审视流程由谁来执行?我们建议,审视流程聚焦的对象是制度、规范、工具和方法,需要综合外部客户、资本、行业趋势、竞争对手等视角和内部战略、销售、财务、运营、供应链、法务、研发、信息化、人力资源等视角,因此成立高管牵头多部门协同的专项工作组并引入第三方的参与是最佳实践。

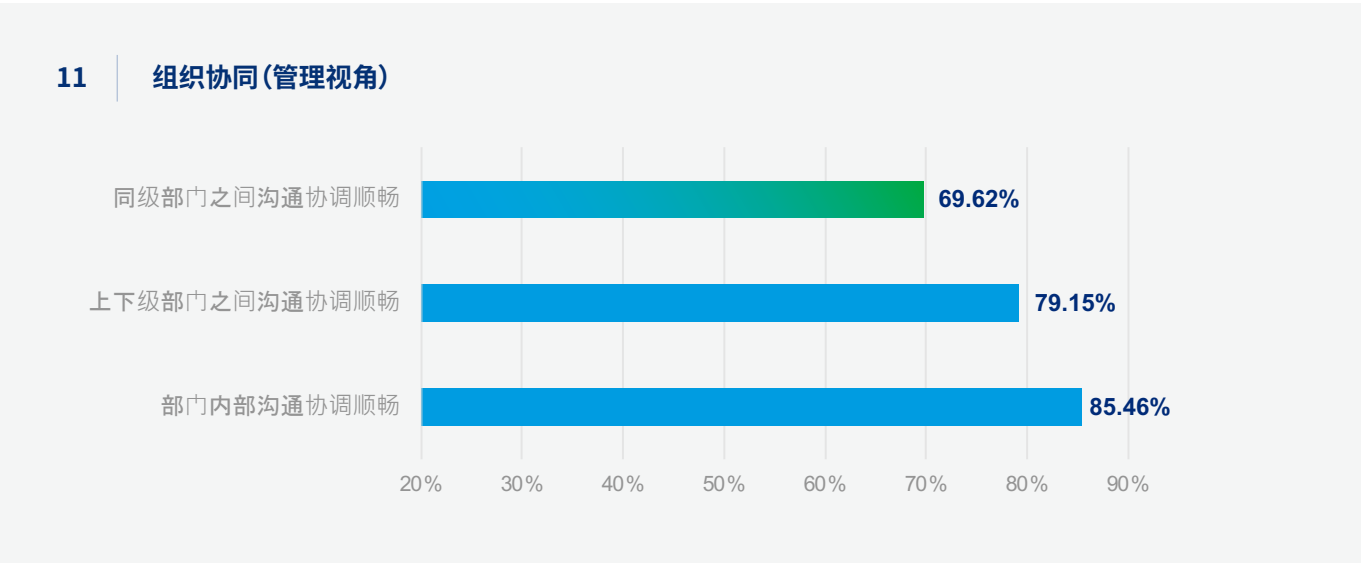
- (二) 如何在大量的流程中挑选出应审视的流程?我们建议从以下几个维度衡量以筛选应优化的流程：

- 1) 流程效率:流程周期最长的相关流程
- 2) 成本效益:占用成本(直接成本和间接成本)最高的相关流程
- 3) 客户评价:客户服务和体验评价最低的相关流程
- 4) 员工体验:员工反馈体验最差的相关流程
- 5) 风险合规:最可能导致法律风险、财物损失和声誉下降的相关流程
- 6) 目标支持:阻碍业务目标实现的相关流程
- 7) 技术适用:采用的技术或系统老旧,难以适应新业务需求的相关流程

中国企业的快速发展极大程度来源于曾经较低的流程制度成本。而随着规模扩张,流程制度成本随之快速攀升。组织管理者能够重视并定期审视流程制度,会有更多的机会在动荡的经济环境中更好地生存。这一点得到了企业管理者的共识:在《美世人才趋势(中国)》报告中,“重新设计我们的工作运作模式以降低成本”在2025年HR十大关键举措中位列第二。

3.1.3 挑战三、组织协同遭遇“部门墙”

同级部门之间的沟通障碍凸显了企业普遍存在的“部门墙”。



从统计结果看出,企业内部沟通的顺畅程度在不同层级之间存在显著差异。部门内部成员之间的沟通相对高效,上下级部门之间的沟通顺畅程度尚可,但是同级部门之间的沟通遇到壁垒。我们从众多“打破部门墙”的项目中发现,这个现象的背后往往都有这几重原因:一是绩效目标的冲突 - 不同部门有独立的甚至冲突的策略目标和绩效重点。涉及跨部门协作项目时,不同的策略目标和利益诉求往往导致部门之间在资源分配、工作进度等方面产生巨大分歧,外在表象就是沟通不顺畅;二是同级部门的沟通流程、渠道和工具不足,存在明显的信息差,导致决策判断时立场各异;三是组织架构和部门职责划分不清晰,当组织架构复杂,部门职责划分模糊时,常常出现冲突或推诿的情况。

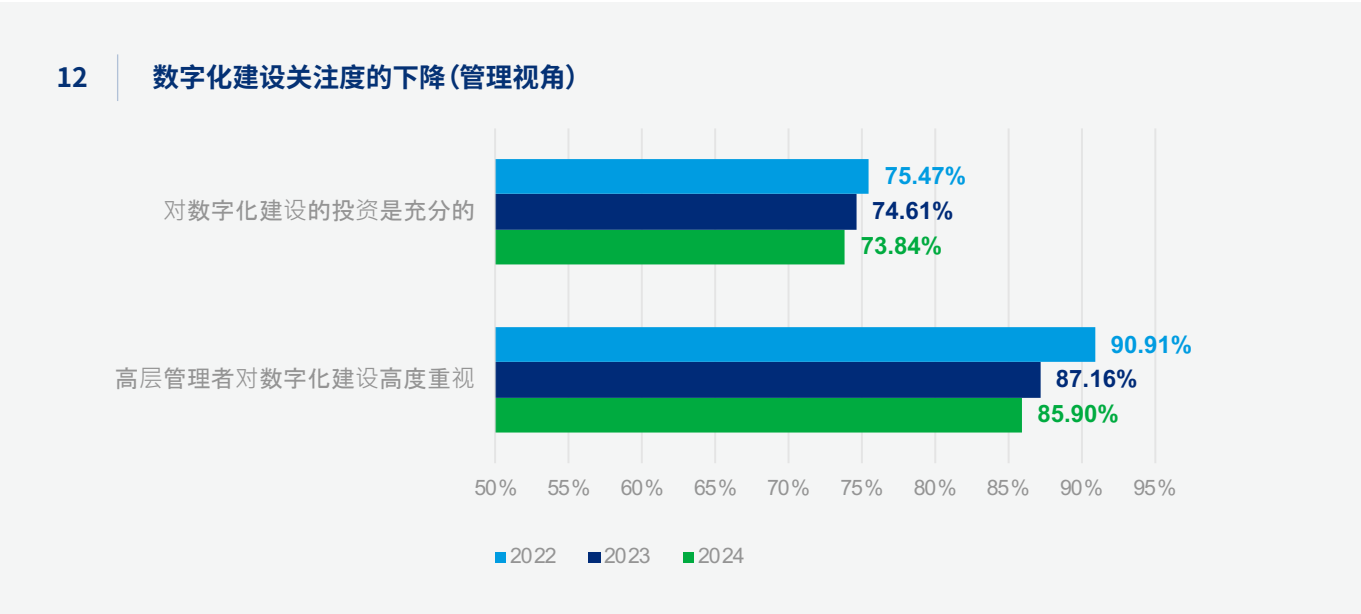
美世建议:部门墙的问题表现在组织领域,但是解决之道涉及多个领域。从长期来看,“推倒部门墙”需要有凝聚力和约束力的企业价值观,有着眼大局的领导力共识,有促进协同的制度保障,有清晰的部门权责等共同举措的支撑;从短期缓解的角度,可以参考下文“美世建议:让绩效管理更具激励性”章节。



3.1.4 挑战四、数字化转型疲劳

虽然高层管理者对数字化建设的重视程度依旧保持高位,但是这三年常模呈现一致下滑的趋势,反应出不少企业出现数字化转型疲劳,身处“鸡肋”困境。

- “高层管理者对数字化建设高度重视” - 累计下滑5.01%(2022:90.91%; 2023:87.16%; 2024:85.90%), 三年平均87.99%。
- “对数字化建设的投资是充分的” - 累计下滑4.04%(2022:75.47%; 2023:74.61%; 2024:71.43%), 三年平均73.84%。



美世建议:培养创新土壤

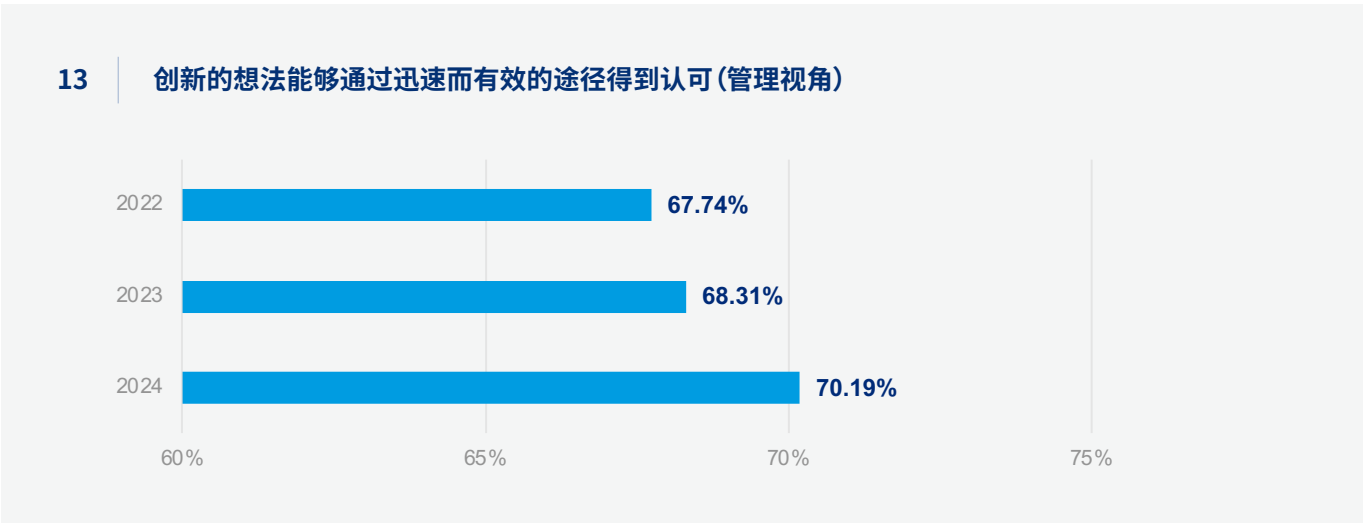
在数字化建设启动或持续推动之前,需要企业管理者先明确以下三个关键问题的答案:

1. 能否**下定决心**:数字化建设不仅仅是“技术变革”,还涉及对企业文化、盈利模式、业务流程和组织结构的影响,是典型的“管理变革”- 面对这样的“一号位工程”,企业的高层管理者下不下得了共同而坚定的决心?
2. 能否**守住初心**:企业要结合发展阶段和实际情况设定合理的目标和预期,不要因为一时起意就追赶时髦,一遇高光就突飞猛进,一遭风浪就退缩不前 - 企业的高层管理者要能不能守住初心将数字化建设的目标和预期始终锚定在企业发所需之上?
3. 能否**保持耐心**:数字化建设往往投入大、周期长、阻力多、见效慢,在经济不确定性增加的周期里,企业高层管理者能不能得住耐心,避免操之过急,急功近利?

科技革新迭代加速,人工智能飞速发展,都在颠覆着传统组织的经营模式和竞争格局,也正因此数字化建设是一项面向未来竞争力的投资,是对商业创新的扶持、对流程优化的支持、对员工体验的加持、对管理决策的辅助,是创新的重要一环。但,创新绝非仅仅意味着“数字化建设”,也不等同于“技术革新”,更是一种文化升级 - 即建立从历史中探索变化,向未来展现不同的文化取向。组织如何培养创新土壤,激励创新文化?美世认为组织创新有三条并行之路,每一条路经有不同的组织能力要求:

- 一、概念生成:创造以往未曾实现的独特概念 - 需要超越常规的想象力;
- 二、知识转化:将已有知识转化为新的应用形式 - 需要超越常规的抽象力;
- 三、复盘优化:通过不断复盘,不断尝试“用不同的方法”解决“相同或相似的问题”,实际上也是非常重要的创新形式 - 仅需要常规的归纳和推理能力。

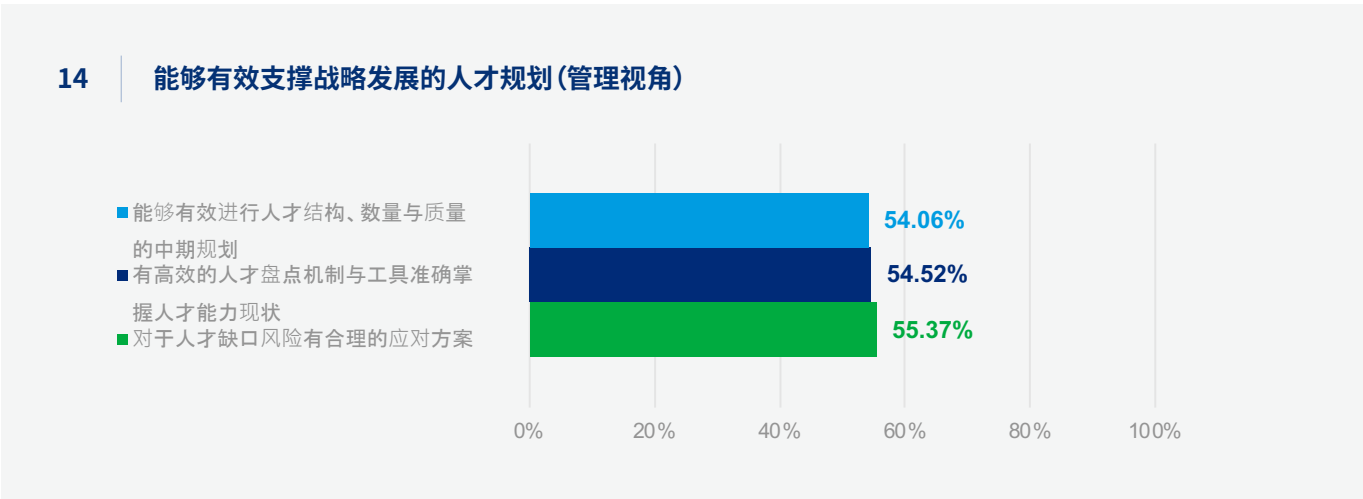
创新的本质是用新的方式解决已有或者潜在问题的实践,所以这三条路径并不矛盾。而他们都需要在企业里,创新的想法能够被认可。欣慰的是,中国企业对创新的鼓励是在不断加强的。统计结果显示,“创新的想法能够通过迅速而有效的途径得到认可”这一指标呈现出持续攀升的趋势。



3.2 人才领域

3.2.1 挑战五、显著缺失的人才规划

人才规划是个复杂的话题,如果用最朴素直白的方式来描述什么是有效的人才规划,那应该是:知道未来需要什么样的人才和人才的数量;知道现在有什么样的人才和人才的数量;如果有缺口,知道下一步怎么办。然而在这三件事情上,统计结果却共同指出:近半数企业管理者认为组织的人才规划难以有效支撑企业的战略发展。



美世建议:联动业务战略与人才规划

人才战略趋势正在从传统的“能做什么”向“要做什么”转变。这个转变不仅是业务实践上的更新,更是战略思维上的变革。“能做什么”是基于当前的业务需求来招募和培养人才,关注的是当下员工和岗位的技能匹配,对员工的潜力发展和未来能力的培养往往不足。“要做什么”则要求企业能够预测未来的供需变化,洞察行业的发展趋势,并关联到人才发展的需要 - 这要求企业的人才规划必须与业务战略紧密联。

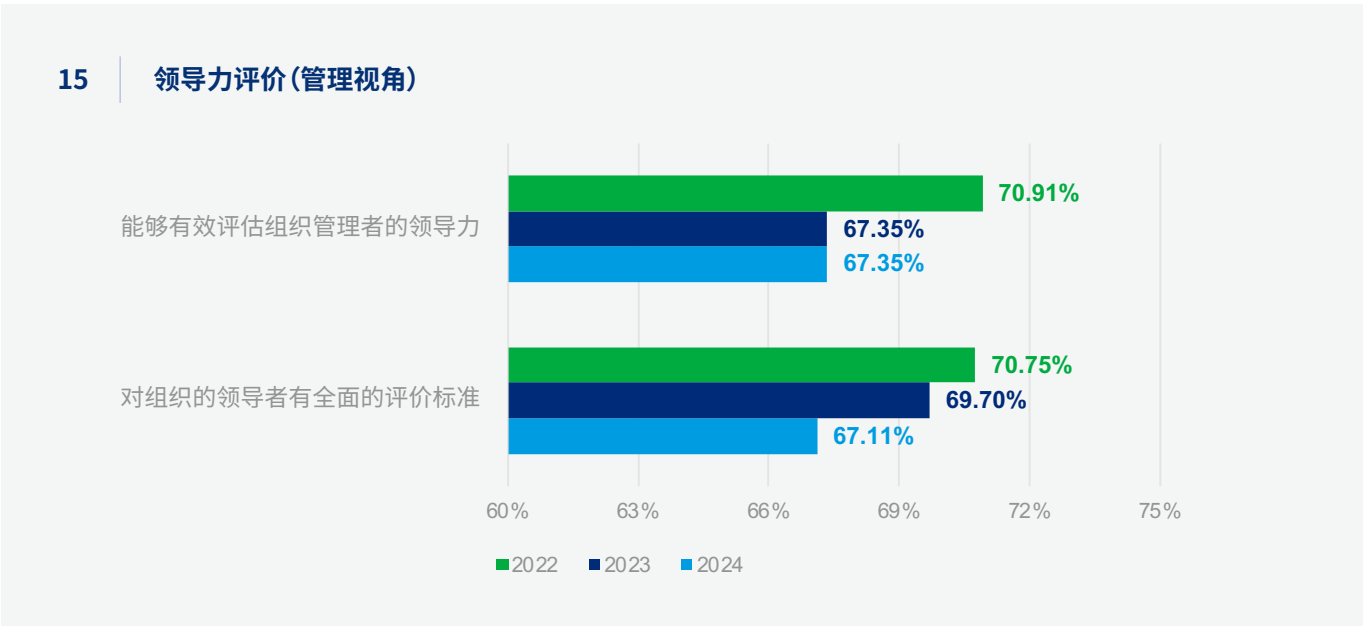
人才规划不应是一个独立的规划,它是在业务战略动态调整上同步进行,并持续优化的过程。战略分解环节不应仅仅停留在将整体战略目标逐层拆解成更具体的细分业务目标和行动计划上,还需要补充的一个环节就是为了实现整体战略所需要的人才规划。它不仅是简单的数量预测,而是在业务战略分解下的人才管理计划。这一方面需要明确哪些能力是为了满足细分业务目标的核心能力,并在此基础上进行人才结构、水平、数量的配比设计;另一方面,需要基于未来业务的增长需要和可能的策略变化设计能力提升的路径。这一点得到了企业管理者的共识:在《美世人才趋势(中国)》报告中,“改善劳动力规划”成为2025年HR十大首要任务之首。

战略分解过程中人才规划不可或缺,同时人才规划的复盘同样重要。定期的复盘需要评估人才规划的三个层面:资本视角的人力成本回报率、人效视角的劳动生产率、人才梯队建设角度的关键人才充足率。前两个层面的评价可以通过很客观指标来衡量,而关键人才的充足率难以通过绝对客观的方式衡量,我们建议通过关键人才盘点来完成(参考下文)。

3.2.2 挑战六、领导力发展受阻

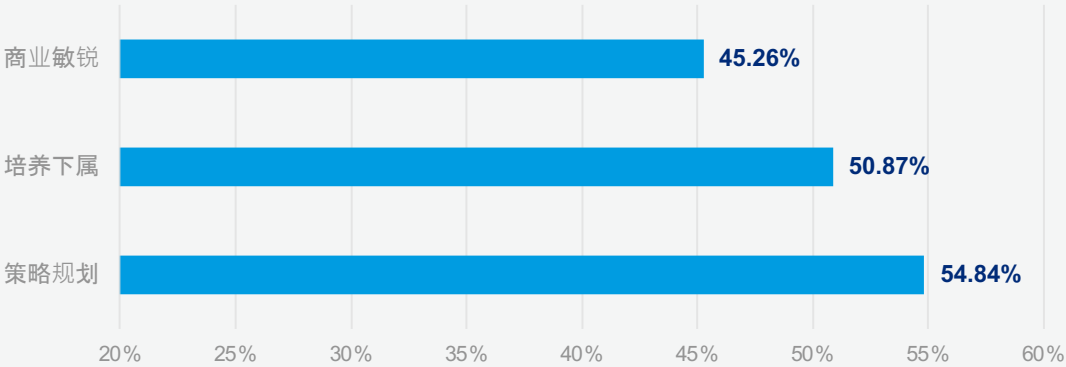
评价体系的缺失往往导致领导力发展受阻,而缺失的领导力往往是组织创新不足、绩效下滑、企业文化失去凝聚力和约束力以及员工的工作动力衰减的直接原因。然而,当前领导力评价的相关统计结果却呈现出持续下滑的态势,

- “对组织的领导者有全面的评价标准”指标,累计下滑3.64%(2022:70.75%; 2023:69.70%;2024:67.11%),三年平均**69.18%**
- “能够有效评估组织管理者的领导力”指标,累计下滑3.56%(2022:70.91%; 2023:67.35%;2024:67.35%),三年平均**68.53%**



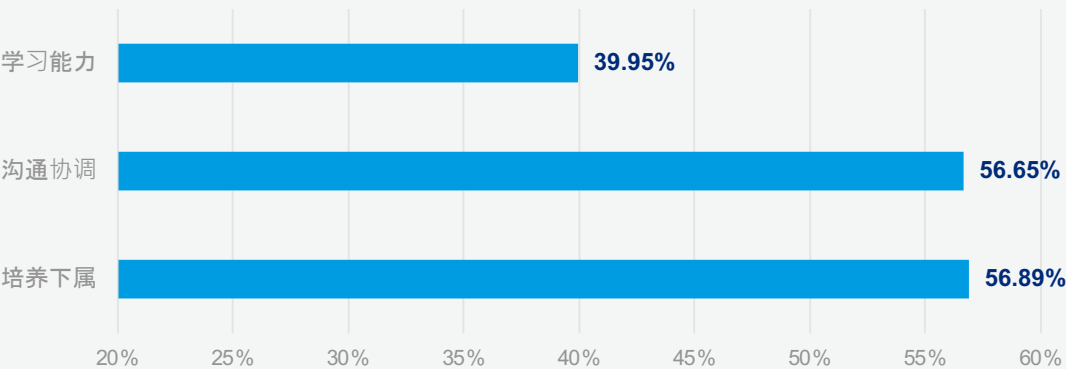
从针对高层管理群体和中层管理者群体调查与战略发展需求相比亟待提升的能力项目的统计数据中,我们发现了关键性的共识。首先看高层管理者的统计结果:在13项高层管理者关键能力项中被选入“亟待提升的三项能力”的项目是**策略规划**³、**培养下属**⁴,与**商业敏锐**⁵。

16 | 高层管理者亟待发展的能力项(前三率 | 管理视角)



再来看中层管理者的统计结果:针对11项中层管理者的关键能力项,被选入“亟待提升的三项能力”的项目是培养下属,沟通协调⁶,与学习能力⁷。

17 | 中层管理者亟待发展的能力项(前三率 | 管理视角)



对于中层管理者而言,亟待提升的能力与高层管理者相比有较大的不同,但是“培养下属”的能力却表现出共同的不足之处。

³ 策略规划:能够迅速把握复杂情况的关键,有效决策制定未来1-3年的整体性规划的能力。

⁴ 培养下属:能够根据公司发展需要,规划并培养支持公司发展的核心人才队伍的能力。

⁵ 商业敏锐:关注行业及外部市场变化,把握市场趋势进行前瞻性应对和业务布局的能力。

⁶ 沟通协调:即能够组织跨系统、跨部门间的沟通协作,并能运用多种沟通策略达成共识的能力。

⁷ 学习能力:关注和接纳新事物,根据公司战略需要高效补足知识和能力短板的能力。

美世建议:做好关键人才盘点

根据美世《2023-2024中国企业学习与发展现状与趋势调研报告》统计,超过半数的企业认为**中基层管理者领导力提升**是未来1-2年的学习与发展工作重点;根据《美世人才趋势(中国)》报告,“提高人事管理者的技能”在2025年HR十大关键举措中位列前三。而有效的领导力提升需要建立在关键人才盘点之上。

人才盘点的概念大家并不陌生,其本质是盘点现有人力资源,通过对人才结构、能力分布、潜力储备等方面的分析,洞察现状与理想预期的差距,从而为人才规划的调整和人才发展的计划提供指引。由于传统的人才盘点往往周期长、涉及广、成本高,不少企业望而却步。

我们建议复盘人才规划的过程中,聚焦当下领导力的评价和后备高潜人才的识别来快速完成关键人才的盘点。

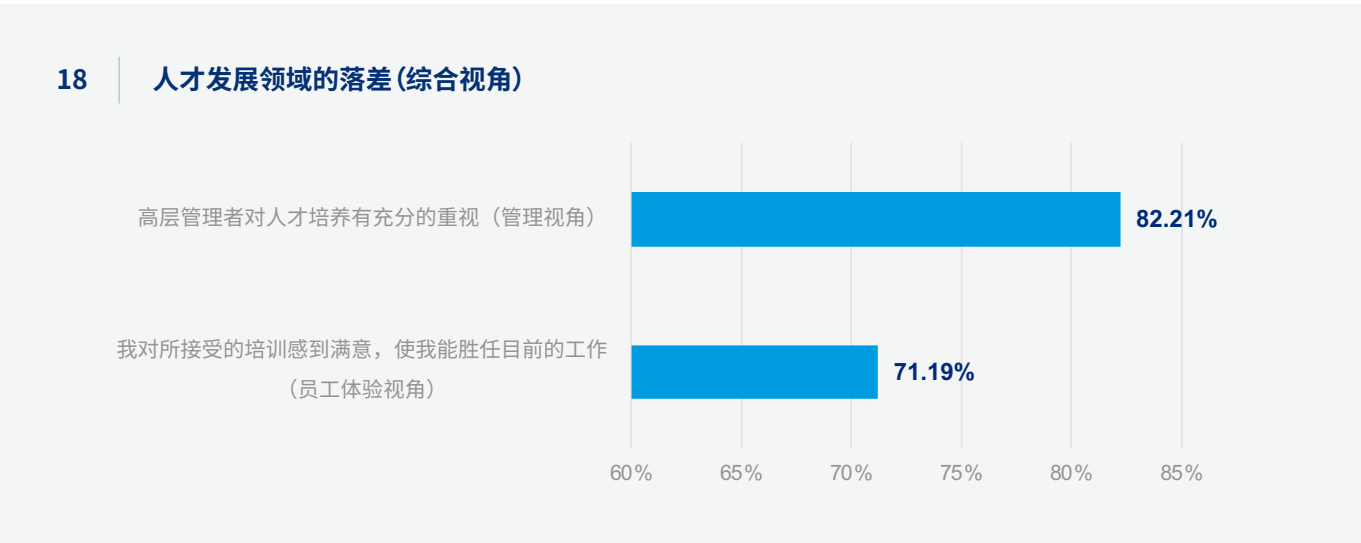
领导力的评价需要首先建立领导力模型,建立领导力模型的过程甚至比结果更重要 – 让“管理者需要具备什么样的能力”在各个层级的管理者中达成共识。之后可以选择360度评价、述能会、情景模拟分析等方式获得综合评价结果;后备高潜人才的识别可以通过绩效表现、专业评价、潜力测评等方式完成。通过聚焦于领导力和后备高潜的盘点,企业能够清晰而快速地识别出关键人才的充足情况,领导力梯队的组成现状以及关键能力的优势与短板所在,从而为人才规划的调整和人才发展的路经设计提供有力的依据。

最后留一个问题请企业管理者继续深入思考 - 为什么“学习能力”普遍成为中层管理者领导力的瓶颈?究竟是缺乏学习动力、机会、途径或榜样,还是在强调执行力的日常工作中逐渐丧失了持续学习的意愿和能力?

3.2.3 挑战七、员工培训支撑不起胜任力的提升

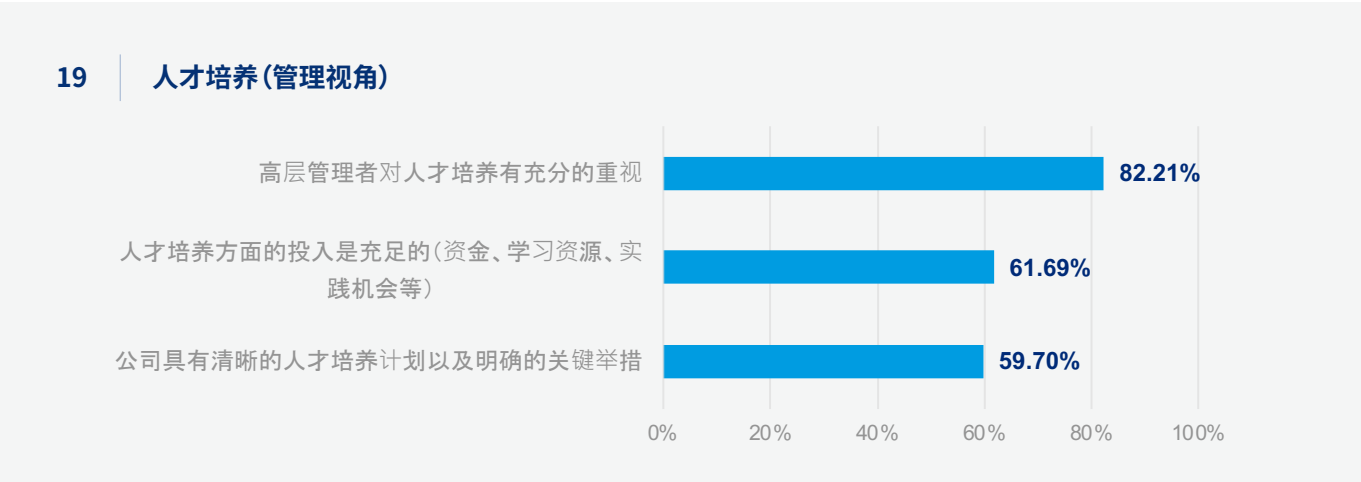
虽然高层管理者对人才培养表达了重视,但是员工难以通过有效培训获得胜任能力。

在“人才发展”维度的“我对所接受的培训(包括正式培训和在职培训)感到满意,使我能胜任目前的工作”指标的统计结果仅有71.19%,是“人才发展”领域下所有指标的最低值。和管理者视角“高层管理者对人才培养有充分的重视”指标82.21%的统计结果相比,落差显著。



这个落差背后揭示了三重挑战。

第一重从管理视角来看,虽然高层管理者非常重视人才培养,但是从**态度**到**投入**到**策略**到**执行**出现相当程度的递减,而这样的递减对造成员工难以通过有效培训获得胜任能力的问题,有着不可逃避的责任:



第二重是“获得培训”与“具备胜任力”之间的差距 - 也即“培训”或“培养”的有效性不足。这实际上是前文“挑战五、显著缺失的人才规划”引发的挑战:由于人才规划和人才盘点的顶层设计缺失,不少人力资源部门难以在业务伙伴的视角来规划培训内容和实践计划,只能通过自下而上的培训需求收集和基于培训的预算花钱买体验。

第三重在于前文“挑战六、领导力发展受阻”中提及的,企业管理者在“培养下属”的能力上存在较大不足,也是使得员工胜任力难以有效提升的重要原因。

美世建议:设计有针对性的人才发展路径

有效的人才发展需厘清员工能力提升的个性化需求,并给予有针对性的培养方式。美世《2023-2024中国企业学习与发展现状与趋势调研报告》指出,企业践行最有效的非培训类人才发展方式有三项:

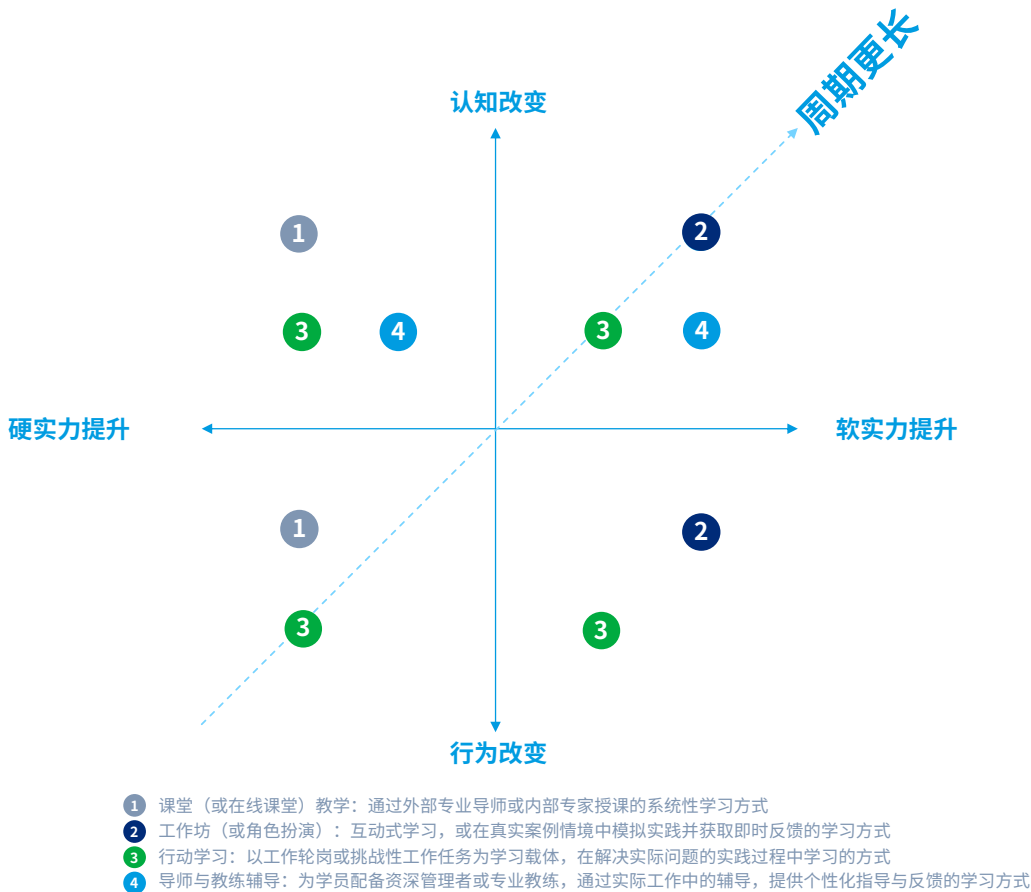
企业践行最多最有效的非培训类人才发展方式

导师制/教练制

挑战性的工作任务

工作轮岗

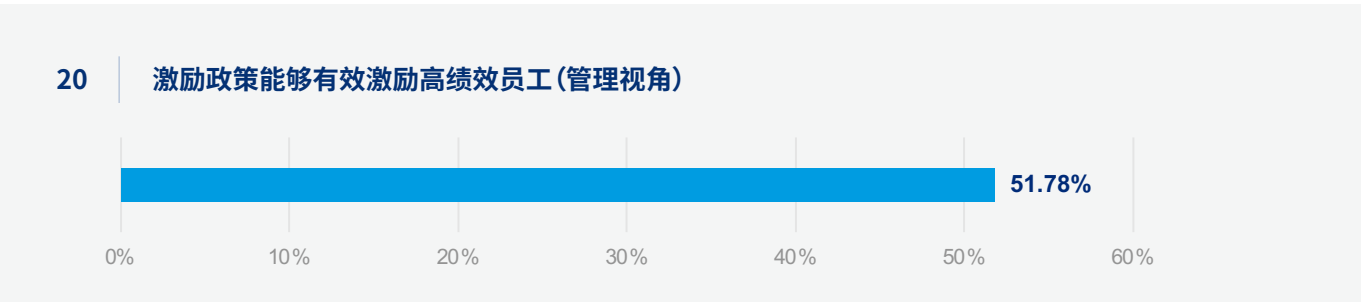
这里分享一个容易实践的划分方法:通过一个维度判断能力提升需要改变认知(如商业敏锐、愿景激励等能力)还是改变行为(如制度遵从、数据分析等能力),另一维度判断能力归属“硬实力”(专业的知识、技能等)还是“软实力”(性格特质、人际能力等),将两者组成矩阵。针对不同矩阵象限的能力项,采取不同的培训方式,如下图所示:



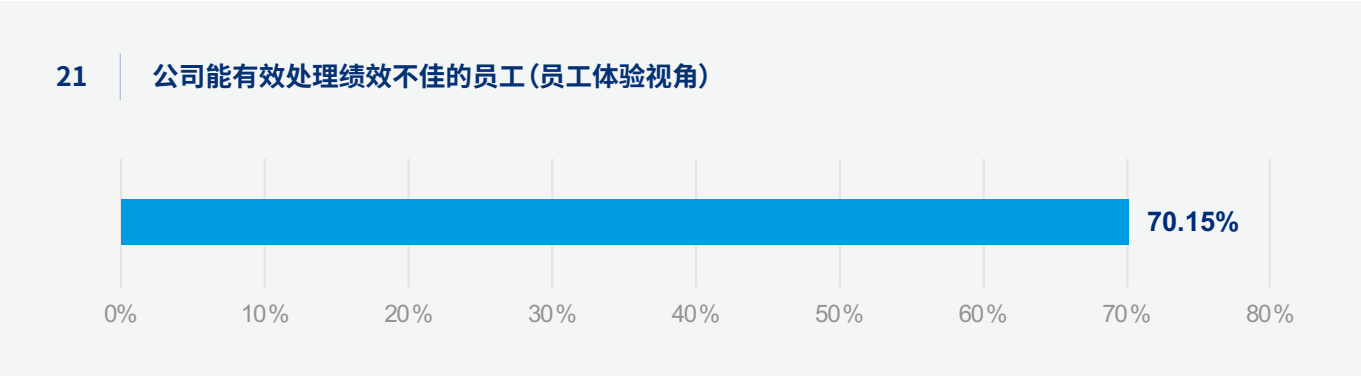
3.2.4 挑战八、激励政策收效不佳

组织的激励政策既难以“有效激励高绩效员工”，也难以“有效处理绩效表现不佳的员工”。

高绩效员工是企业发展的关键驱动力。他们推动创新、适应变化，塑造良好企业形象，提升群体积极性与动力，传播公平与成就文化，助力企业获取竞争优势，吸引优秀人才汇聚。因此，激励并留任高绩效员工是确保企业持续成功和发展的关键因素。遗憾的是，企业管理者认同组织的激励政策能够“有效激励高绩效员工”的比例，仅仅刚过半数。

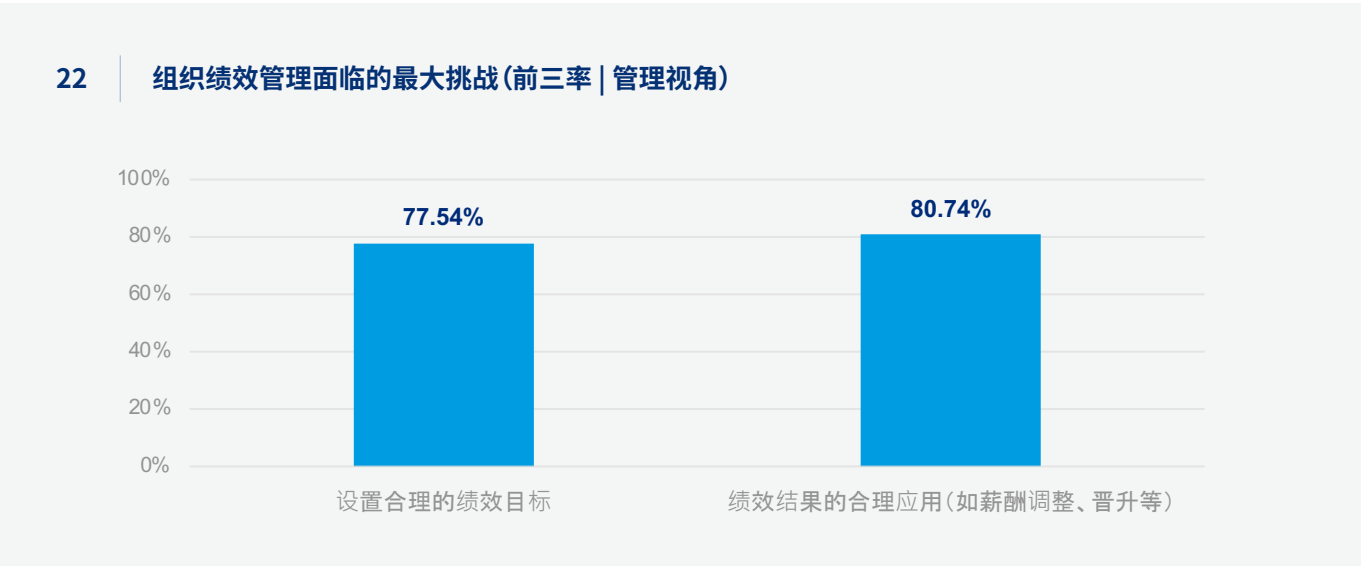


企业长期存在低绩效员工而不作为不解决时,优秀员工会认为企业的激励机制不公平,自己的努力和成果无法得到应有的认可,士气与热情也会随之下降,逐渐形成松散无战斗力的文化氛围。然而员工视角的统计结果显示:近三分之一的企业不能有效处理低绩效员工。



谈到激励,离不开绩效管理。从平衡记分卡到阿米巴到OKR,中国企业管理者不断在寻求绩效管理的最佳手段。从统计结果来看,在包含了绩效全周期管理各个环节如管理者的重视程度、绩效管理流程、绩效管理能力、绩效目标设置、反馈辅导、指标数据准确性、考核结果区分度、结果的客观公正、监督与审核、合理应用等问题中,有两个问题的反馈极为突出。

一个是绩效目标的设定,一个是绩效结果的合理应用。前者被77.54%的企业选入绩效管理中最具挑战 (Top 3) 的问题列表,后者被80.74%企业选入问题列表。



这两个极为突出的问题反应出组织绩效管理的两个关键短板:

一是企业战略分解的清晰度 - 企业战略目标的分解不够清晰,难以有效地影响各个部门 (和岗位) 绩效目标的设定。与此同时,组织试图按照快速变化的市场需求调整行动,但是绩效目标往往无法合理动态调整,导致绩效考核目标与实际执行目标之间的频频错位。

二是绩效结果应用的激励性 - 绩效结果的有效应用是激励员工提升绩效的重要推动力,但从实践反馈来看,如奖励、晋升、薪酬调整、培训发展与绩效结果的关联缺乏或浮于形式,并且未在组织内部形成共识。

美世建议:让绩效管理更具激励性

绩效管理的重要手段就是激励:正向和负向激励。负向激励的作用在X世代⁸能够取得较大效用,但面对Z世代⁹,我们建议关注**正向激励**。在此基础上,我们有以下举措建议:

1. 同频承诺 – 追求绩效目标的绝对合理不如追求绩效目标的同频

绩效目标的设定,实现同频比追求绝对合理性更重要,表现卓越的企业往往在追求目标同频上做的更好。

绩效目标是基于对未来预测、公司战略走向和高层管理者决心所向的综合判断,而这些因素本身都不是完全确定的。这实际上意味着追求绩效目标的绝对合理往往是不现实的。

重要的是,对追求绩效目标的同频 – 即如何通过合理的沟通方式、行动计划和资源配置来尝试实现这些目标 – 这需要绩效制定方与绩效承接方:

- 明确共同的期望(需要制定方有较强的商业敏锐能力)
- 规划行动与复盘(需要制定方有较强的策略规划能力)
- 探讨与承诺所需的指导与支持(需要制定方有较强的沟通能力与团队培养能力)

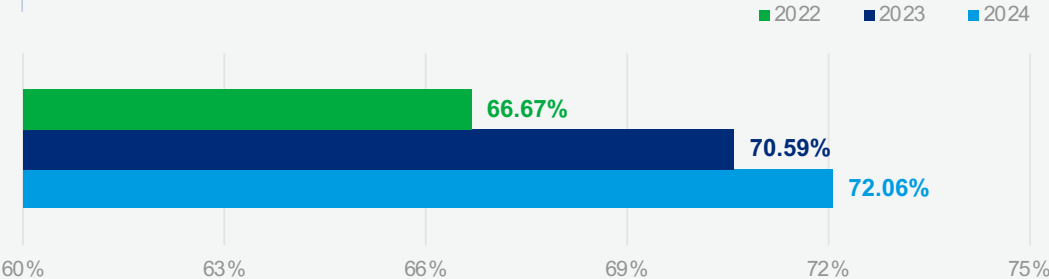
所以绩效管理的核心,综合以上三点,实际是对领导力的要求。

2. 促进协同 – 鼓励协同的目标指向

传统的绩效管理体系往往以垂直目标设定为核心,各个部门或团队的绩效目标更多关注本部门的职能目标,而忽略了跨部门、跨职能的协作需求,从而容易导致部门间的“孤岛效应”,有意或无意形成资源争夺、信息壁垒和内部竞争的局面从而削弱组织的整体效率。在分工越来越细的今天,跨部门协同的需求凸显,我们建议将组织协同明确纳入与协同合作息息相关部门的绩效管理框架,从而激励部门间的合作意愿。如设计跨部门绩效目标:组织绩效乘数、跨部门协作成交率、资源共享率、团队协作满意度等。

促进协同的基础在于有合理的岗位设置,从统计结果来看,我们的岗位管理水平在不断提升,这给了我们下一步促进更好的合作打下了一定的基础:“岗位设置合理,能够有效支撑业务的发展”这一指标,三年统计结果累计提升5.55%,三年平均69.77% - 虽然在整体实践中仍处于待提升的水平,但是已普遍得到企业管理者的重视,逐年提升的市场水平印证了这一趋势。

23 | 岗位设置支撑业务发展(管理视角)



放眼未来,大量企业的绩效管理体系将会有和今天的有很大的不同,核心体现在对协同的要求上。

3. 有效激励 – 针对性的奖赏方式

绩效管理的核心手段之一是激励。激励对象的实质是员工的工作动机和积极性。根据期望动因理论,员工的工作动机与积极性来源于三个关键要素,工作的价值、期望值(即目标实现的可能性)、在遇到障碍的时候能够获得的组织支持。这意味着从激励角度来看,需要满足三重关系:即能够通过努力达到预期的目标;达到预期目标之后可以获得奖赏性回报;并且奖赏性回报能够满足个人需要。做好同频承诺往往可以满足第一重关系,后两重关系则直接涉及“有效激励”。

“有效激励”的关键是识别员工实现高绩效的工作动机和积极性来自何处,什么奖励方式有助于满足和激发工作动机和积极性转化为更好的绩效从而形成正反馈的循环。提供有竞争力的奖金和有吸引力的股票期权当然是一种激励方式,但未必是全部,比如给予更好的职业发展机会往往对“成长”动机明确的员工是有效激励;给予更充分的授权设置更有挑战性的任务往往给“成就”动机明确员工更大的激励;公开褒奖团队的特殊奖励往往是“关系”动机明确员工的有效激励(还有助于提高团队士气)。

激励性并非仅仅体现在绩效管理体系,企业文化也会产生强大的激励效果,请参考下文“美世建议:发挥文化的激励性”。

⁸ X世代:指出生于1965年至1980年间的人。

⁹ Z世代:指出生于1997年至2012年间的人。

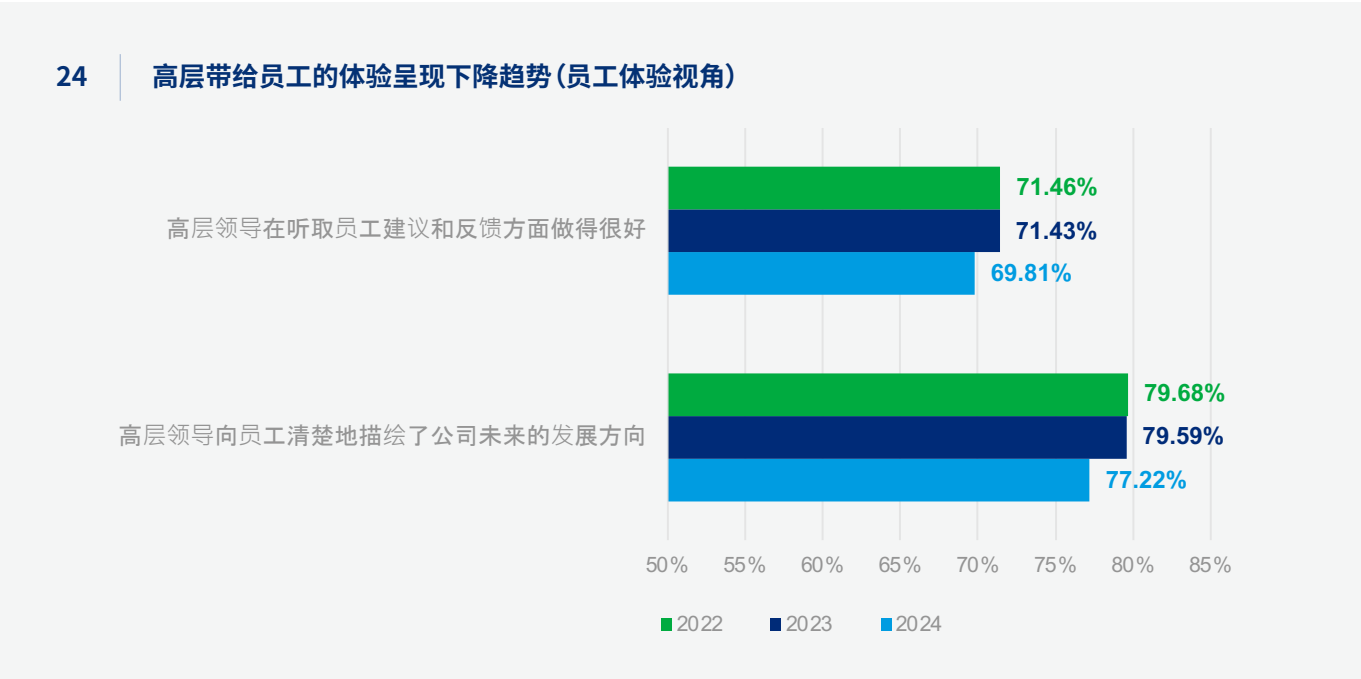
3.3 文化领域

3.3.1 挑战九、高层管理者 – 说不清楚也听不进去

从员工体验视角来看，这些年下降幅度最大的领域集中在了“管理层的领导力”部分。

对于高层管理者，不能清晰地描绘愿景，并且倾听不足，是员工体验角度衰减严重的项目。

- 高层领导向员工清楚地描绘了公司未来的发展方向”这一指标，累计下滑2.46% (2022:79.68%; 2023:79.59%; 2024:77.22%，三年平均78.83%。
- 高层领导在听取员工建议和反馈方面做得很好”，累计下滑1.64% (2022:71.46%; 2023:71.43%;2024:69.81%)，三年平均70.90%。



这背后反应了当下企业高管面临的四个挑战：

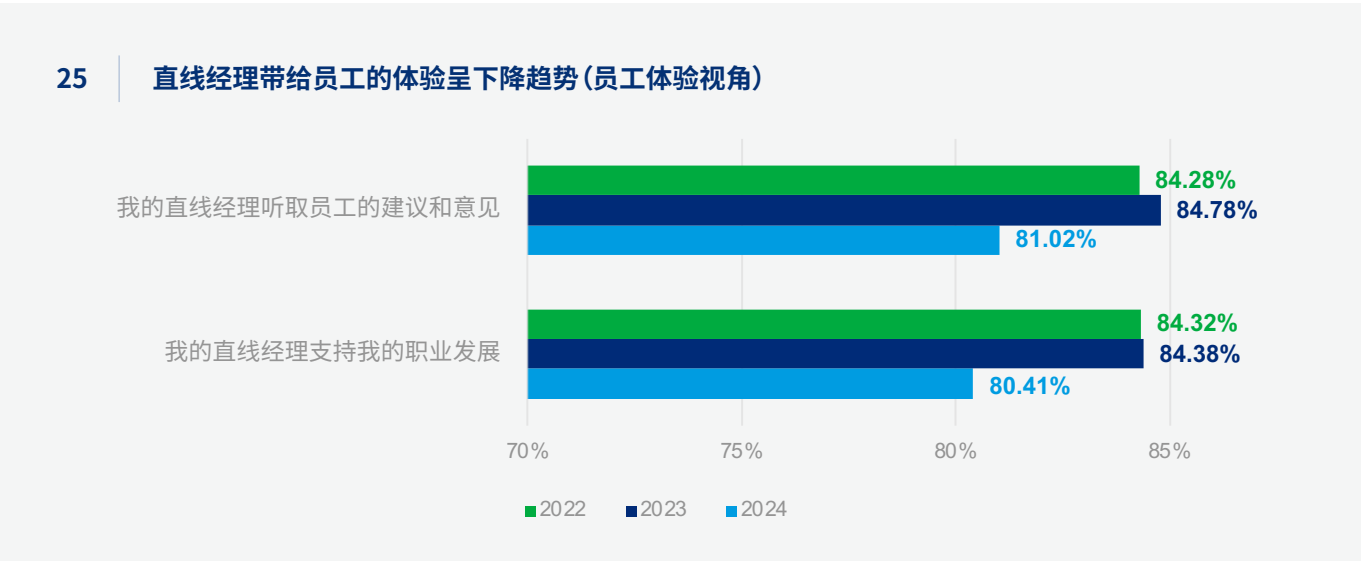
1. 高管自身的压力和迷茫：随着经济和市场环境的快速变化，高层领导面临更大的压力，导致他们在制定和调整公司战略时犹豫不决，传导到员工一侧转化为缺乏方向感的体验；
2. 组织沟通渠道不畅：部分企业缺乏有效的沟通渠道，使得高层领导的战略意图和员工的反馈无法及时上传下达，这种沟通不畅往往加深员工对公司未来发展方向的困惑感；
3. 组织结构的复杂性：随着企业组织结构和层级的复杂化，信息准确传递变得更加困难，影响高层领导与员工之间的互动和理解；
4. 低参与度：公司决策过程中员工的参与度低，他们的意见和反馈没有被倾听和考虑，从而感到被忽视。缺乏清晰的战略方向会直接导致战略执行力减弱，而当员工感到被忽视时，他们的士气和对公司的忠诚度会迅速下降。

美世建议：请参考下文“美世建议：建立倾听，重塑信任”章节。

3.3.2 挑战十、中层管理者 – 指导不足且倾听不足

员工体验下滑最大的部分来自于直线经理对下属职业发展的支持不足和倾听不足。

- “我的直线经理支持我的职业发展”这一指标, 累计下滑3.92% (2022:84.32%; 2023:84.38%; 2024:80.41%), 三年平均83.03%。
- “我的直线经理听取员工的建议和意见”, 累计下滑3.27% (2022:84.28%; 2023:84.78%; 2024:81.02%), 三年平均83.36%。



虽然这两个指标反馈值均仍处高位 (一般而言中国企业员工在给直线经理做出反馈的时候往往倾向于宽容), 但是这三年的下滑值得关注。究其原因和潜在的风险, 有三个方面。

一个是环境的不确定性加重了企业经营发展的难度, 也增加了管理者带领团队完成目标的风险, 而在难以完成业绩目标的压力下, 管理者对下属职业发展的支持以及听取意见的意愿受阻。

另一个企业面临更大的成本压力, 迫使管理者在资源分配上更加保守, 更为关注短期绩效的达成, 从而影响到针对长期收益的员工职业发展的培养和指导。同时, 疫情的影响是长久且不可逆的, 尤其是当远程办公从疫情开始至今比例不断上涨, 管理者在团队管理、员工沟通上面临更多挑战, 影响到他们对员工的有效支持。

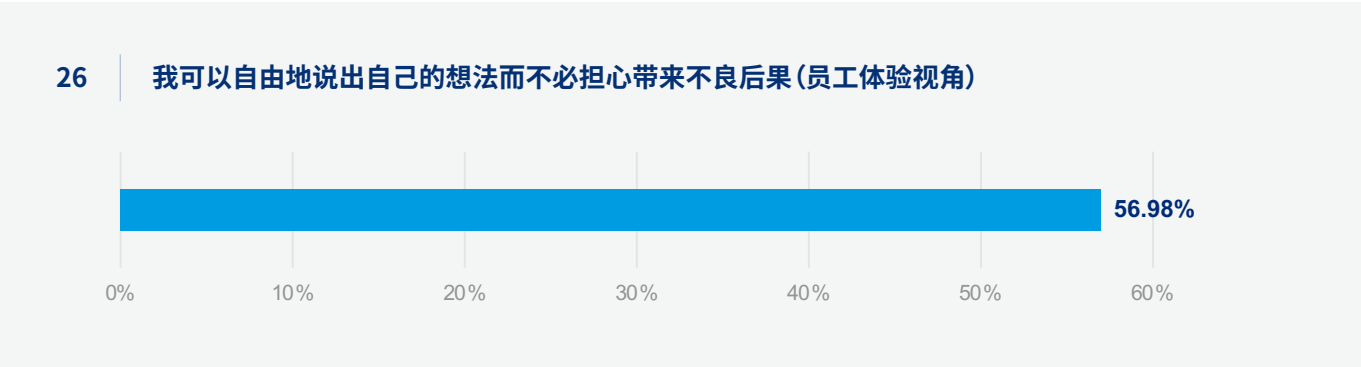
最后是数字化认知以及对沟通的理解差异: 随着Z世代逐渐步入职场, 数字原住民的Z时代对数字化的理解和对有效沟通的期待远超X世代 - 而后者往往承担管理者角色。这就导致两个世代, 在管理者和下属的角色下的沟通天然存在隔阂。前文“挑战六、领导力发展受阻”提到, 中层管理这在“培养下属”和“学习能力”方面的领导力的欠缺, 使得应对这个天然存在的隔阂同样存在相当的挑战。

美世建议: 请参考下文“美世建议: 建立倾听, 重塑信任”章节。

3.3.3 挑战十一、组织沉默

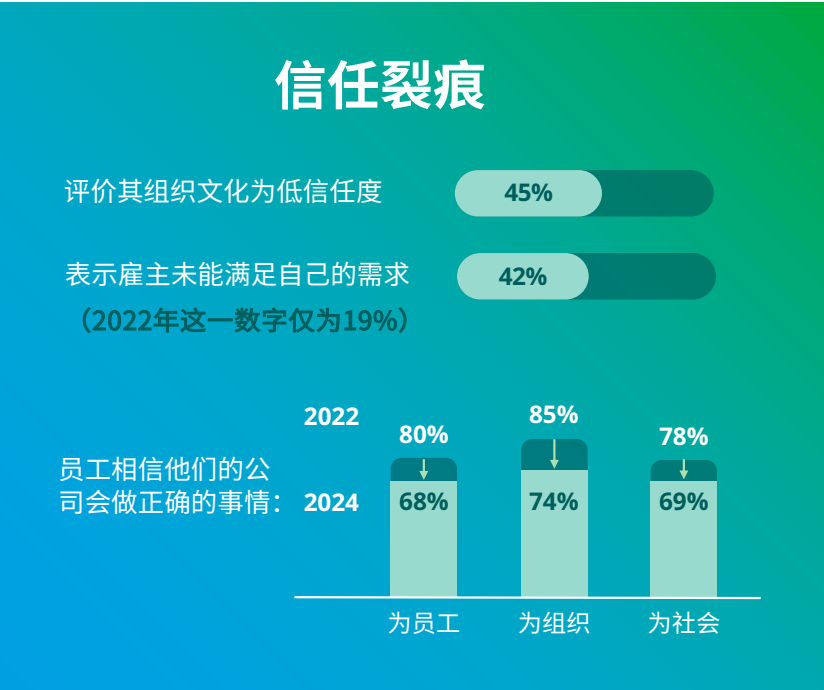
当高层管理者和中层管理者都“不肯倾听”的时候，“组织沉默”往往会产生。

“我可以自由地说出自己的想法而不必担心带来不良后果”这个员工体验指标的统计结果在所有员工体验视角指标中处于最低位，仅有**56.98%**。这一数据反映了相当数量的企业文化氛围的现状 - 在公司中员工感到表达自己的想法存在风险，于是他们倾向于选择沉默。



员工沉默，是指员工本可以基于自己的经验和知识提出建议和意见，但却因为种种担心或长期被漠视，选择保留或者过滤自己的观点，处于一种“社会性怠工”状态；而人的从众性，又使得保持沉默非常容易“传染”，从个人行为传播为隐形文化，形成组织沉默。一旦员工沉默升级为组织沉默，往往意味着组织内部将会形成更大的信息差、更高的沟通成本、更低的决策质量、更少的创新可能、更弱的工作动力以及更低落的士气，最终形成暮气沉沉的组织氛围。

美世建议：建立倾听、重塑信任

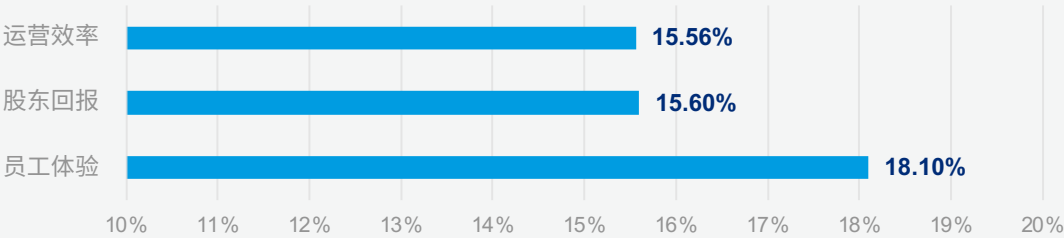


从《美世人才趋势(中国)》报告中可以看出，组织信任出现了很大程度上的衰弱。

建立信任环境非常重要，信任环境本身就是对员工最有效的激励因素之一(参考下文“美世建议：发挥文化的激励性”)，它也是组织内共同创新的基础(信任环境也称心理安全环境 - 团队成员需要感受到能够进行开放的谈话和彼此坦诚相待的氛围，而不会害怕被评判和报复)。那么如何重新建立组织信任呢？

调研中有一个问题问及企业最为关注的业绩衡量标准，区分“当前关注”与“未来(2-3年)应关注”两个视角，包含股东回报、营业收入、利润、经营成本、市场份额、客户满意度、产品和服务质量、运营效率、运营稳定安全、环境保护、社会责任、员工体验等一系列指标选项。在统计结果中差异最大的三项是**员工体验、股东回报与运营效率**。而排在首位的“员工体验”说明管理者已认识到当前对员工体验的重视不足，并预期在未来大幅提升员工体验的关注程度。

27 | 未来与当前关注的衡量指标的最大差值(前三项|管理视角)



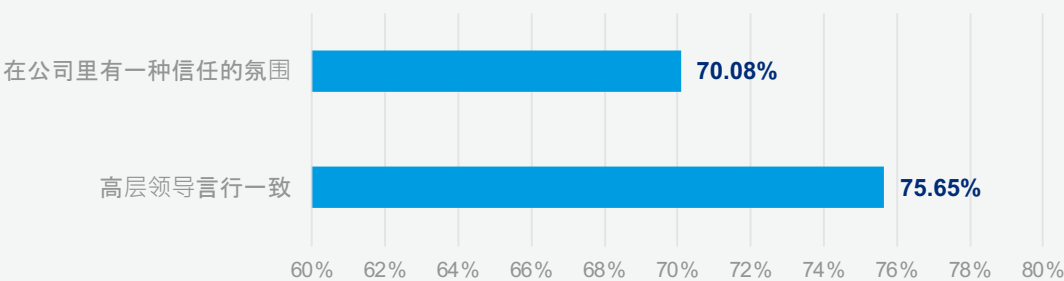
提升员工体验是建立组织信任最有效的方式。那么如何提升员工体验呢?首要也是最重要的一步就是建立倾听 - 管理层需要表达尊重,建立倾听的渠道,理解员工想要的和需要的,对工作进行设计以便能让他们更充分发挥自己的才能,并在整个经营过程中为他们着想,才能够重建信任。

好消息是,据《美世人才趋势(中国)》报告统计53%的企业计划在未来一年内加强现代化倾听工具的投入来更好地了解自己员工的需要。

美世建议:强化领导者的行为规范

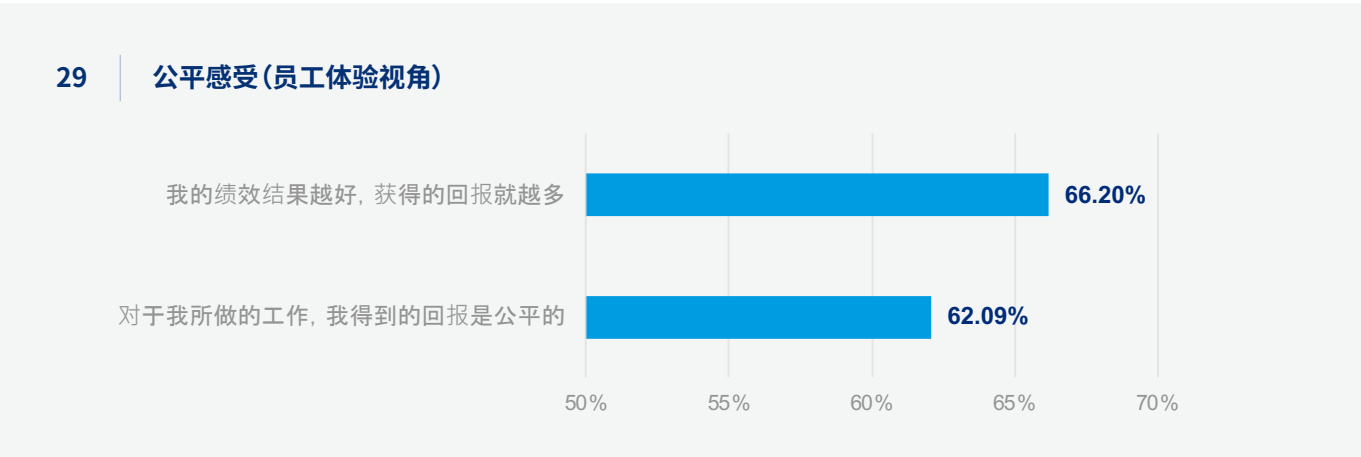
“高层领导言行一致”这个指标的统计结果仅有75.65%,而“在公司里有一种信任的氛围”指标的统计结果更是仅有70.08%。如果希望重塑信任,建立起员工群体的身份认同与归属感,需要从高层管理者强化自身的行为规范开始,然后才有可能逐层下沉最终作用在每一位员工身上。

28 | 高层领导的影响(员工体验视角)



3.3.4 挑战十二、公平缺失

从过程公平的角度,“对于我所做的工作,我得到的回报是公平的”指标的统计结果仅有**62.09%**;从结果公平的角度,“我的绩效结果越好,获得的回报就越多”指标的统计结果也仅有**66.20%**。



和组织沉默类似,不公平的感受同样会给企业带来多方面的潜在风险:

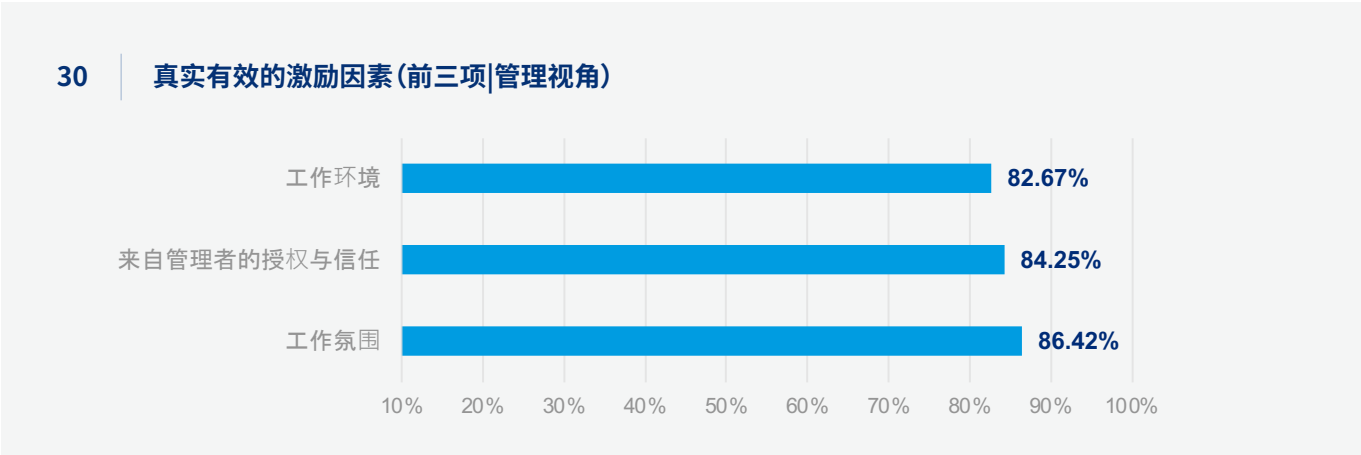
- 1. 削弱绩效驱动的风险:如果员工认为绩效与回报不成正比,员工努力工作的动力变得更加脆弱,这会潜移默化地阻碍企业绩效目标的达成;
- 2. 损害企业文化的风险:长期的不公平感知容易导致内部冲突和对立的增加,这种文化问题往往进一步影响企业的声誉和市场竞争能力;
- 3. 加速人才流失的风险:能力越强的员工感受到不公平的时候越会寻找他们认为更公平回报体系的公司,造成劣币驱逐良币的现象,逐渐形成死海效应;
- 4. 破坏团队合作的风险:当员工感到不公平的时候,他们对组织的信任感会下降,信任感的下降会阻碍团队成员之间的合作意愿和互助行为,从而负面影响组织整体的业绩表现。



美世建议:发挥文化的激励性

公平是一种感受,未必符合客观 - 在人产生“不公平对待”情绪之前,往往是由于缺乏实际激励,进而滋生了比较的需求。前文提到的“让绩效管理更具激励性”是应对“公平缺失”挑战的有效措施。同时,我们也建议从企业文化层面通过塑造积极、开放的工作环境和氛围,建立信任与授权,充分挖掘并发挥激励性的作用并缓解员工对“公平缺失”的敏感度。

在问及包含“基本工资”、“短期激励”、“员工福利”、“职业稳定性”、“职业发展机会”、“员工培训”、“管理者的授权与信任”、“工作环境”、“工作氛围”等选项的“下列项目对您和下属员工起到了真实有效的激励作用”这个问题中,获得赞同比最高的三项是工作氛围、来自管理者的授权与信任以及工作环境。



这些最强的激励因素都与企业文化息息相关。而“来自管理者的授权与信任”又和前文管理实践的最大挑战即管理特征中基于信任的“充分授权并提供指导”的非常低的赞同比,形成了鲜明和可惜的对比。

如何在物质文化层面调动员工的积极性,满足员工的物质需求,同时营造良好的工作环境和竞争氛围;在制度文化层面对员工行为的规范起到激励与强化作用,促使员工认可并遵守企业制度,形成独具特色的身份认同;在精神文化层面提供共同的积极信念和清晰目标,对增强员工凝聚力激发员工积极性和创造力起到长期性的激励,是值得每一位企业管理者努力探求的课题。

行业不同、地域不同、企业发展阶段不同、核心管理者领导风格不同、经营特征不同的组织,能够实际发挥激励性的文化要素也有很大差异(比如一个极其强调创新的公司,它要想成功必须在组织内洋溢着自由、平等、愉快的氛围,从工作环境到制度细节都要体现出人性化的措施;而一个人力与资金密集型的化学制品公司,虽然信任授权也很重要,但更重要的是安全严谨和一丝不苟,是高度的纪律性),企业管理者要首先识别出哪些关键要素是适用于自身的。

同时需要理解,企业文化是最难复制的竞争力,试图寻找捷径直接复制其他成功企业的文化的尝试,我们看到过很多,但是真正取得成功的案例,至今仍未观察到。

4 整合举措建议的框架

前文给出了组织、文化和人才领域面临的挑战和举措建议方向，下一个问题是，资源有限的基础上我们没有办法同步展开所有的举措，我们应该如何规划这些举措的实现路径呢？实际上，这些举措本身包含了一些联结关系，我们建议以“**对齐思想**”、“**对齐目标**”和“**对齐资源**”的顺序入手，逐步构建一个协调一致的健康高效组织体系。这三个层面既各自独立，又紧密相连，形成了一个递进且相互支撑的结构。

4.1 对齐思想：文化先行，奠定基石

“**对齐思想**”是企业组织效能提升的最佳起点，意味着在企业内部构建统一的企业文化与价值观，让全员拥有共同的身份认同和价值判断。这不仅包含企业使命与愿景的宣导，同时也是价值观和行为规范的内化，促使员工能够在潜意识中认同并践行企业的核心理念。对齐思想能够增强团队的凝聚力和向心力，显著减少企业内耗，使组织成员能在共同的价值观指引下形成合力，为后续对齐目标和对齐资源奠定坚实基础：

1. 为了实现思想对齐，企业需要建立有影响力有差异化的企业文化，并在**建立倾听、重塑信任**的过程中充分宣传。
2. 领导者需要首先**强化自身的行为规范**，在日常工作中言行一致地践行企业文化的核心价值观与行为要求，这是最有效对齐思想促进员工接纳企业文化的方式。
3. **培养创新土壤**，将创新精神融入企业文化之中。无论是概念生成，知识转化，还是复盘优化，让全体员工理解创新不是某个部门、某个职级或某个天才的使命，在任何级别任何岗位，均有创新的需要和可行的方式。

4.2 对齐目标：目标导向，定期复盘

“**对齐目标**”是在对齐思想的基础上，推动战略落地的关键步骤。目标的对齐，意味着每一个员工的工作都能够与企业的战略目标相呼应，形成组织层级之间的有效协同。具体而言，需要对齐结果、过程和人力这三方面目标：

1. 通过同频绩效目标的承诺、设计鼓励协同的绩效目标并给与针对性的奖赏方式来对齐**更具激励性的绩效目标**。
2. 对齐降低制度成本的目标，**定期复盘优化流程制度**。
3. **联动业务战略目标与人才规划**，在战略分解环节对齐人才规划目标，并通过定期的复盘不断优化。

4.3 对齐资源：有效激励，个性发展

“**对齐资源**”是目标实现的核心支撑，它确保在对齐目标之后，企业能够有效地整合和分配资源，以保障关键任务能够得到充分的支持和保障。资源的对齐，不仅仅是物质资源的分配，也是对最大的资源-人-的激励和发展，是将战略目标转化为实际成果的关键环节：

1. 识别对自身企业最具增强员工凝聚力和激发员工积极性的激励因素，分配合理的资源用于**发挥文化的激励性**。
2. 做好**关键人才盘点**，把合适的人放在合适的位置，是对齐资源的关键举措。
3. 设计**有针对性的人才发展路径**，让企业最重要资源-人-的内生价值和组织一起不断成长。

4.4 思想—目标—资源的逐层对齐

通过“思想—目标—资源”的逐层对齐，企业能够实现从理念到执行的全链条高效运作，形成一个紧密协同的组织体系。思想的对齐为目标设定提供了价值方向，目标的对齐则确保了战略目标的可执行性，而资源的对齐则为实现目标提供坚实的保障。三者相辅相成、互为支撑，共同推动减少内耗、提高执行效率、增强团队协作，从而实现组织效能的提升与健康可持续发展。

5 行业特别观察补充

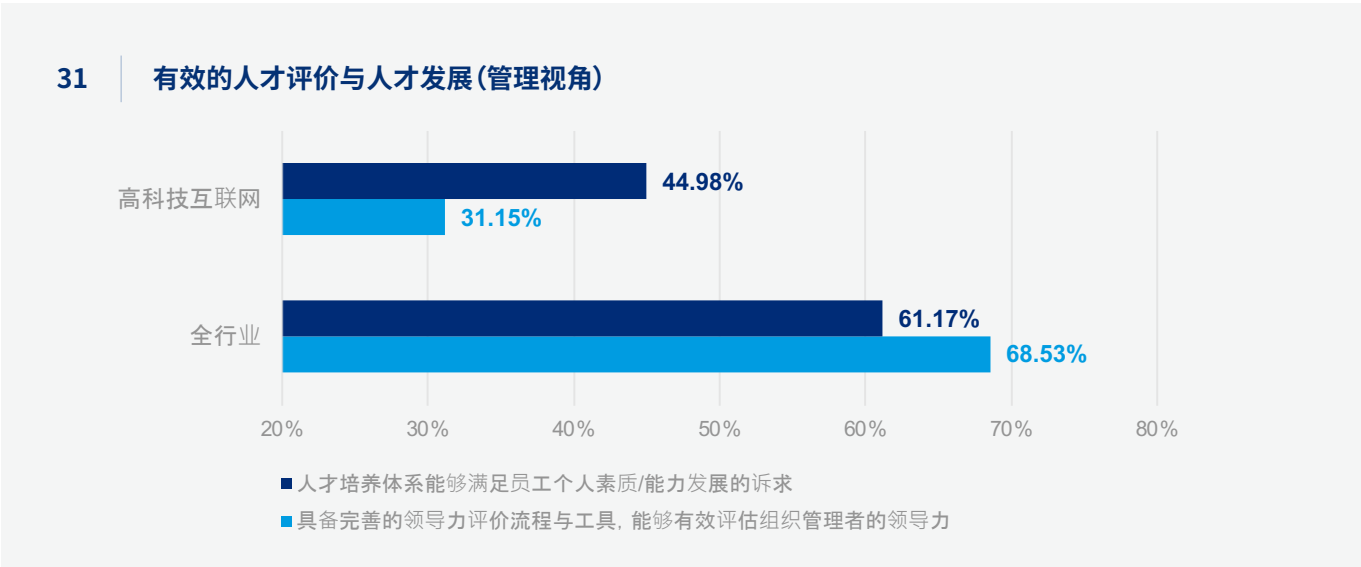
之前我们分析了中国企业共同面临的挑战和应对的举措建议。而涉及到具体行业时，部分行业展现出与其他行业明显不同的特征，本章分享那些统计结果表现和全行业结果有较大不同的行业特性。

5.1 高科技互联网:对人才发展和流程优化有更高的期待

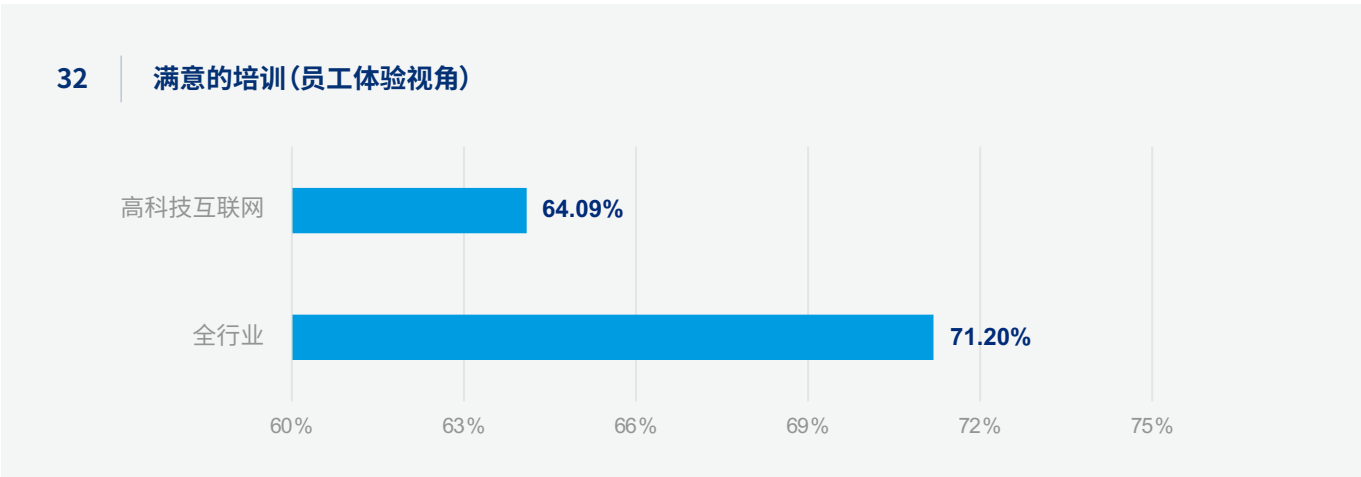
1. 人才评价与发展面临更为严苛的挑战

国内高科技互联网行业的人才策略不同于传统制造业，曾经由于政策的大力支持、技术的快速革新和市场需求的急剧增长，行业经历了高速扩张的周期，抢占市场和技术迭代难以容忍人才培养的必要时间，不得不采取“购买”（Buy）而非“培养”（Build）的人才策略。当前，行业增长开始放缓，人才评价和发展方面的短板日益显现。

从管理者视角来看，在高科技互联网行业的企业，仅有**31.15%**的企业认同“具有相对完善的领导力评价流程与工具，能够有效评估组织管理者的领导力”（对比全行业为68.53%）；仅有**44.98%**的企业认同“人才培养体系能够满足员工个人素质/能力发展的诉求”（对比全行业为61.17%）；仅有**44.98%**的企业认同“人才培养体系能够满足员工个人素质/能力发展的诉求”（对比全行业为61.17%）。



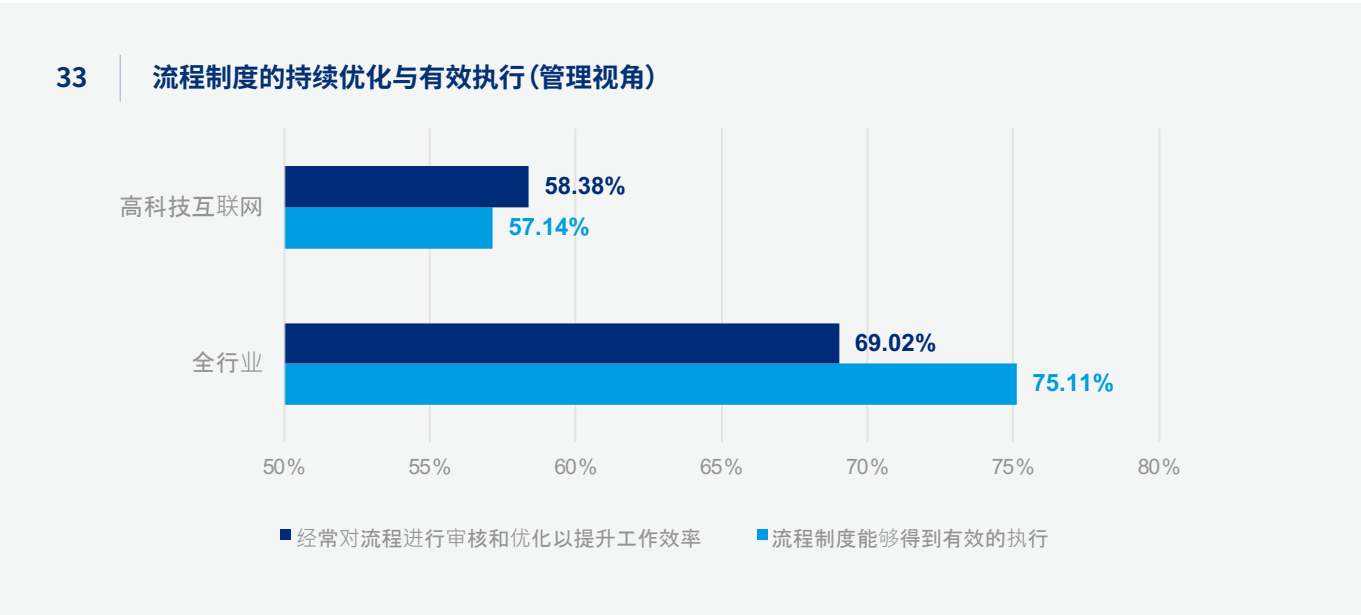
求”（对比全行业为61.17%）。人才培养在现实与期望之间的差距远远超出其他行业。



从员工体验视角分析,企业在对员工有越来越高的要求的同时,员工对自身发展的需求也在明显提升,而高科技互联网行业的员工对自己所接受与工作相关培训的满意度也相对更低。

2. 对流程优化有更高的期待

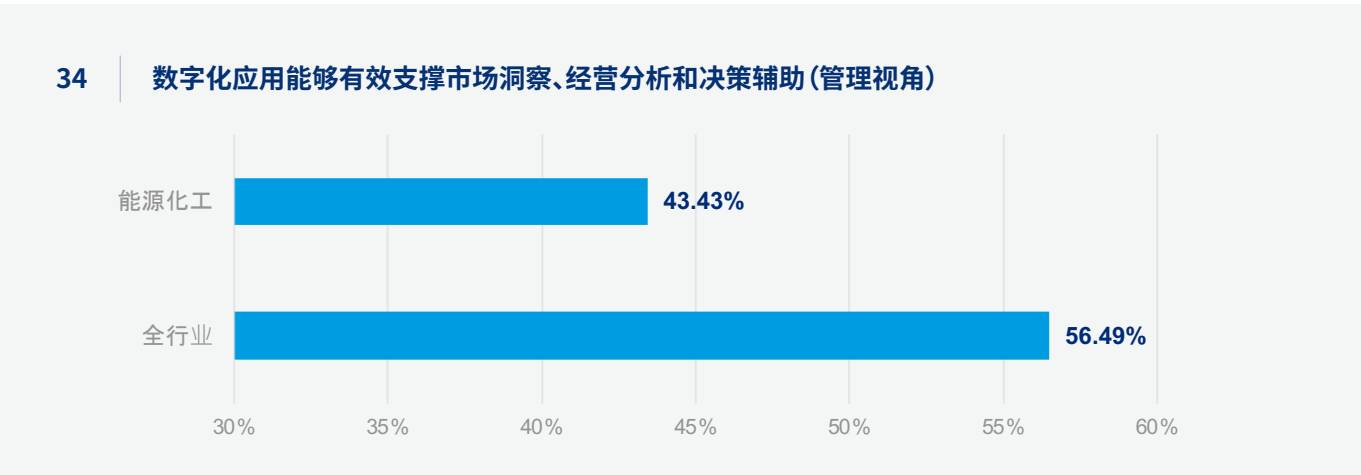
在发展迅速、快速增长时期,流程制度的潜在问题往往能够被暂时掩盖。随着发展速度的减缓,这些问题逐渐浮出水面,企业开始意识到需要提升流程效率和完善制度以提高竞争力。与其他行业相比,高科技互联网企业对流程制度的认可程度远低于其他行业,对持续优化流程,能够确保流程制度落地的诉求更为强烈。



5.2 能源化工:数字化新阶段与授权机制

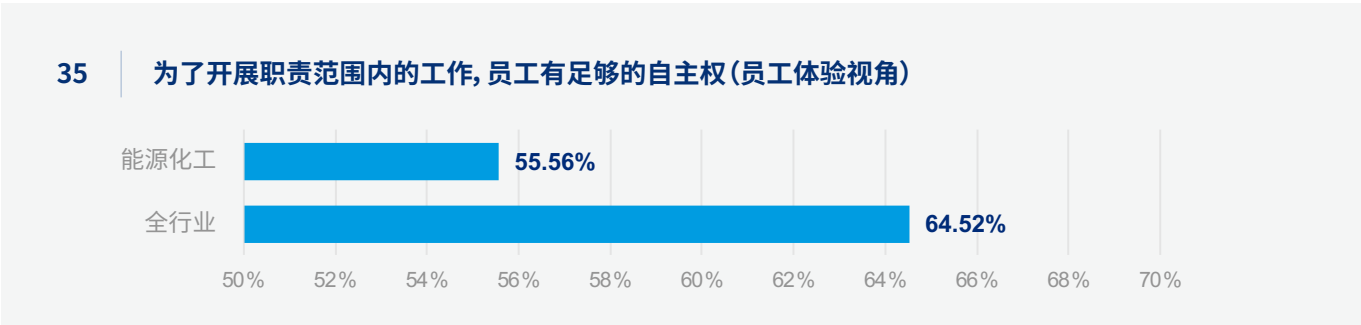
1. 数字化转型新阶段的诉求

随着国家加大数字化在能源化工行业领域的应用,积极探索能源行业数字化转型的新路径,大力实施可再生能源替代行动,能源化工领域在数字化转型之路上已经取得很大的成就。在此基础上,数字化转型新周期意味着对数智化转型帮助企业实现高质量市场洞察、经营分析和决策辅助的更高期望 - 在能源化工企业的管理实践中,这部分的认可度相较于其他行业而言存在明显不足。



2. 确保安全的合理授权

相较于其他行业企业来说，能源化工行业企业员工对于能够“拥有足够的自主权开展自己职责范围内工作”的认可度仅占**55.56%**，远远低于其他行业的调研结果。



从行业属性上不难理解，能源化工行业往往涉及高风险操作，并受到严格的法律法规和安全标准的约束。这种环境通常要求高度集中的决策权和严格的流程控制，导致员工在岗位上拥有的自主权较低。从企业规模上来说能源化工企业通常是大型组织，存在较多的管理层级，从而影响到员工的决策参与度和工作自主权。

然而，在“职责范围内的工作缺乏足够的自主权”对能源化工企业的未来发展仍有不小的制约影响：

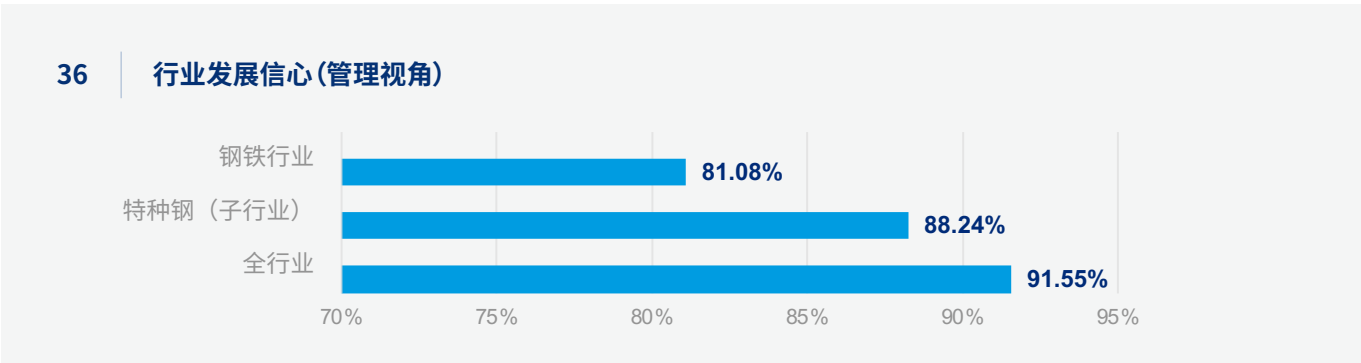
- 从安全角度而言，虽然严格的流程和集中化管理旨在提高安全性，但如果员工在紧急情况下缺乏自主决策的权限，往往会延误应对措施，反而增加安全风险；
- 从未来创新的需求来看，员工往往缺乏在职责范围内尝试新方法或提出改进建议的机会；
- 从效率产出来看，权责划分不清和自主权不足往往导致员工在执行任务时频繁寻求上级批准，决策时间被人为延迟，工作效率受到影响。

综合来看，如何在确保安全合规的严谨管理制度之下，提供更为科学合理的授权与指导，是摆在能源化工企业面前的一个重要课题。

5.3 钢铁:提振信心

钢铁行业是典型的周期性行业，其发展高度依赖于宏观经济环境和下游需求。近年来全球经济增长放缓、房地产市场低迷以及基建投资增速放缓导致钢铁需求疲软，企业经营承压巨大，管理者对行业前景的信心有明显不足。值得指出的是，细分至特殊钢行业时，行业发展的信心则有较大幅度攀升。这也给钢铁行业的管理带来两端启示：

- 经营端应努力通过技术创新转型高附加值供给，满足高端制造业的需求，借力绿色能源转型降低对经济周期的敏感性；
- 组织端应通过打造自强不息的企业文化，加强沟通与透明度，优化员工发展路径，与员工保持良好沟通，充分分享行业发展趋势、企业战略和转型计划，帮助员工了解行业的未来方向从而提升员工的整体信心。



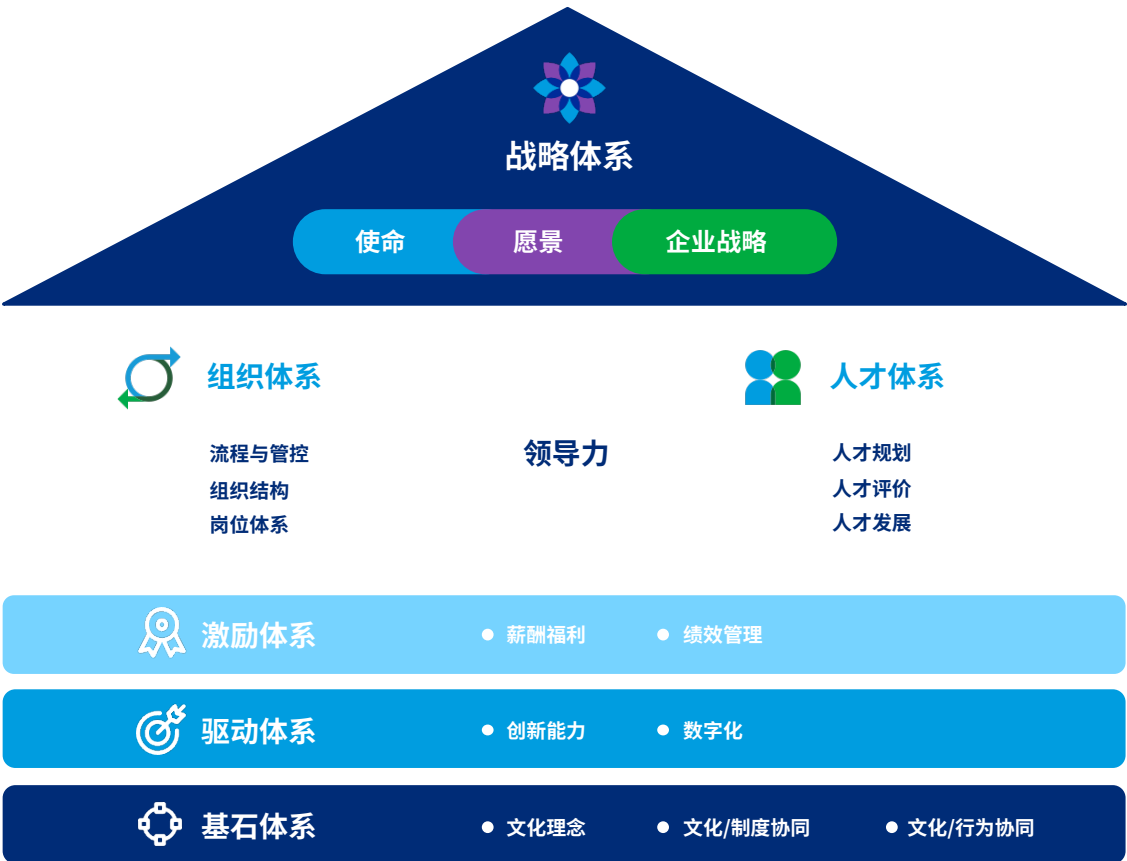
6 附录

6.1 附录一、研究方法

美世在2020年推出美世组织脉动™，基于管理效能模型与组织活力模型，从管理者视角和员工体验视角共同切入，以轻咨询的方式帮助中国企业识别管理实践问题的根源所在并给予优化方向和举措建议。



其中面向管理者视角的管理效能调研涵盖管理实践的6个体系、11个维度与33个领域：



面向员工视角的调研涵盖代表活力结果的3个维度与代表组织支持的12个维度：



自2022年起，美世每年发布诊断数据的市场常模，除了全行业市场常模，还会根据参调客户行业属性发布不同行业的市场常模。每个版本的市场常模数据最大有效期为四年（即2022年常模包含2020-2022三年数据，2023年常模包含2020-2023四年数据，2024年常模包含2021-2024四年数据）。

6.2 附录二、统计说明

本次报告数据来源于美世组织脉动中国数据库，包含截至 2024年的250+企业的诊断结果。研究结果基于自2020年起的市场数据形成的3个版本的市场常模（即2022、2023、2024版市场常模），对中国企业的管理优势、挑战和风险进行揭示，同时综合市场发现与美世洞见给出相应的举措建议的框架。

由于参调企业的管理成熟度并非正态分布，如果没有特殊说明，“优势”和“挑战”的分析统计口径采用问题赞同比的市场三年常模的中位值（即P50）的平均，以此过滤掉管理成熟度极高的企业和管理成熟度过低的企业，从而代表市场的中部水平。同时识别三版市场常模中位值下降趋势最明显的项目加入“挑战”部分，来揭示那些可能当下没有对企业业绩产生最直接影响但是存在恶化、并在未来有可能直接挑战企业生存的事项。

统计用语说明如下：

优势：3版市场常模中位值的平均赞同比最高的项目。

挑战：3版市场常模中位值的平均赞同比最低的项目；以及常模中位值下降趋势最明显的项目。

前三率：调研过程中会有一些多项选择，对于一家企业来说得票率最高的前三项的选项各获得“前三率”的一票，最终根据所有企业选出的前三项的票数计算“前三率”。比如在中层管理者的十一个关键能力项中，“培养下属”的能力项的前三率为56.89%，意味着，在100家企业中，约57家公司都把“培养下属”列为公司中层亟待发展能力的前三名。



关于美世

在美世,我们相信能够不断创造更加美好的未来。以人为本重塑工作、优化投资方案、寻求真正促进员工健康和福祉的最优解。为此,我们致力于满足现有和未来的需求,关注人,关心可持续发展,理解数据,提供洞见,通过把想法转化为行动来激发积极的变化。

70多年来,我们一直为客户提供专业的洞见、可信的建议和可行的解决方案,帮助我们的客户、社区和同事打造更加健康和可持续的未来。

美世是帮助客户实现投资目标、重塑职场并改善员工健康和福利以及退休的全球领导者,在全球 130 多个国家和地区开展业务运营,拥有逾 20,000 名员工,分布于 43 个国家和地区。美世是威达信(Marsh & McLennan, 纽交所代码:MMC)的全资子公司。威达信是风险、战略与人力资源相关领域的全球领导者,在全球拥有85,000多名员工,年营收逾230亿美元。通过其在各自业内领先的子公司达信(Marsh)、佳达(Guy Carpenter)和奥纬(Oliver Wyman),威达信与客户携手共铸信心,引领蓬勃发展。

如需了解更多信息,敬请访问
www.mercer.com.cn, 或关注美世中国官方微信“美世Mercer”(微信号: MercerChina)。

如果您对文章中的相关举措或产品有兴趣,欢迎扫码留言,我们的顾问会尽快联系您。

