



机遇大于挑战

2009年10月

和致咨询调研：

特殊经济环境下的中国人力资源政策

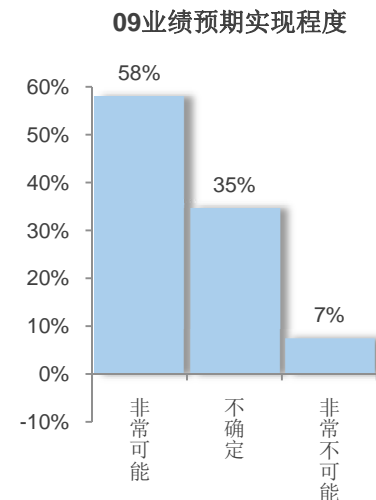
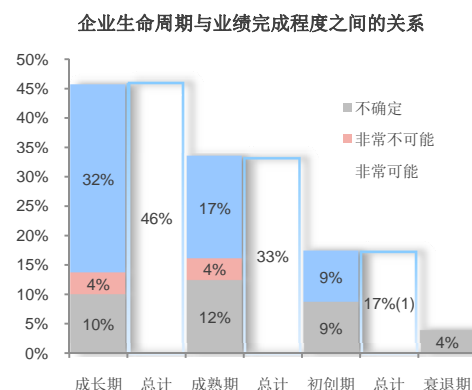
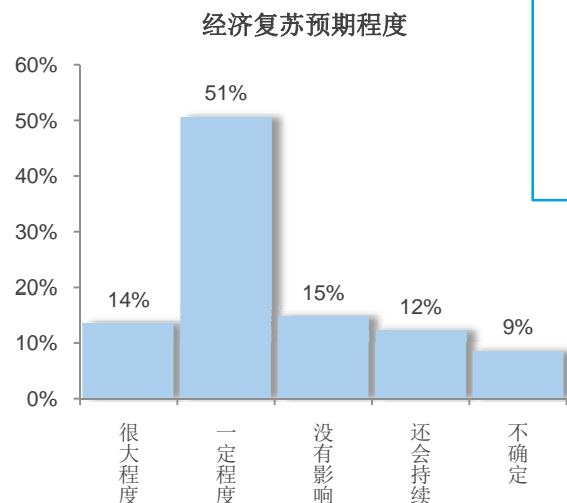
调研摘要

- 参与调研企业对未来经济景气预期趋向乐观，**65%**的企业认为一定程度复苏和很大程度上复苏；
- 有**58%**受访企业认为**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，进一步压缩运营成本、加强销售管理，巩固现有市场地位、开辟潜在/新兴市场、努力提高客户服务满意度、鼓励创新仍旧是企业采取最为广泛的措施；
- 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，表明企业在应对危机时期，劳动力成本压力相对较大；
- 冻薪、降低薪资增长率成为人力资源政策的主流，两者分别占到了受访企业的**37%**和**35%**。对于处于企业生命周期初创期的企业，为了在危机中生存下来，冻薪是普遍做法，占到此类企业的**43%**；
- **41%**受访企业采取减少奖金池的方式，通过节约变动奖金，达到节约劳动力成本的目的。值得一提的是，有**20%**的受访企业采取了停止涨薪与减少奖金池总额的“双管齐下”方式压缩劳动力成本；还有**10%**企业采取减少奖金池与增加变动比例的方式度过难关；
- **26%**企业削减了福利项目，福利对员工而言是基本保障报酬项目，可见部分企业在短期生存与长期发展之间犹豫不决；
- **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；
- **49%**的企业仅仅关注市场稀缺人才的招聘，**11%**的企业进行了不同规模的裁员，劳动力市场交易确实进入一个相对低迷的时期。但作为企业中坚力量的高级专业/技术人才却依然受到青睐；
- **30%**企业面临员工抱怨增加的威胁，**27%**报告员工工作积极性降低，同时，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，两者分别占受访企业的**44%**和**37%**；
- 危机也孕育着巨大机遇，有**62%**的企业认为机遇大于挑战，企业的绩效结果也印证了这个结论：**27%**的受访企业销售收入增长与利润增长优于竞争对手，**44%**表示与竞争对手业绩相近。

09年度业绩期待及经济复苏程度预期 乐观抑或悲观？

1. 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%**。

2. 在经历了危机突然爆发时，组织普遍对业绩前景的担心，到进入09年宏观经济缓慢持续的向好，表明受访企业的产品结构、销售策略、客户关系的维系等方面基础比较好，经历短暂宏观经济剧烈波动之后，产销双方重新慢慢回到正常市场发展轨道。



1. 一年前金融危机爆发之时，除了医药行业一枝独秀未收到危机影响之外，几乎所有的行业都被波及。据相关媒体报道，有超过**70%**的企业已经着手或正在考虑修改09年度企业经营计划。

2. 在重新修订09年经营计划之后，同时伴随经济缓慢复苏预期，有高达**58%**的受访企业对实现修正后的业绩目标充满信心。当然，也有**35%**的受访企业仍然认为经济环境处于不确定时期，需要密切关注宏观经济发展趋势以及企业自身行业发展前景。

3. 参与调研组织有近一半（**46%**）处于生命周期的成长型阶段，它们其中又有**70%**的组织认为09年度业绩完成的可能性非常大。众所周知，成长型企业是市场稳定发展持续动力的中间力量，成长型对经济预期的乐观预测，表明经济复苏态势已经形成。

备注：【1】数值差异由于四舍五入原因，不影响最终统计结果。

和致咨询 CoreCapital Consulting

www.corecapitalconsulting.com

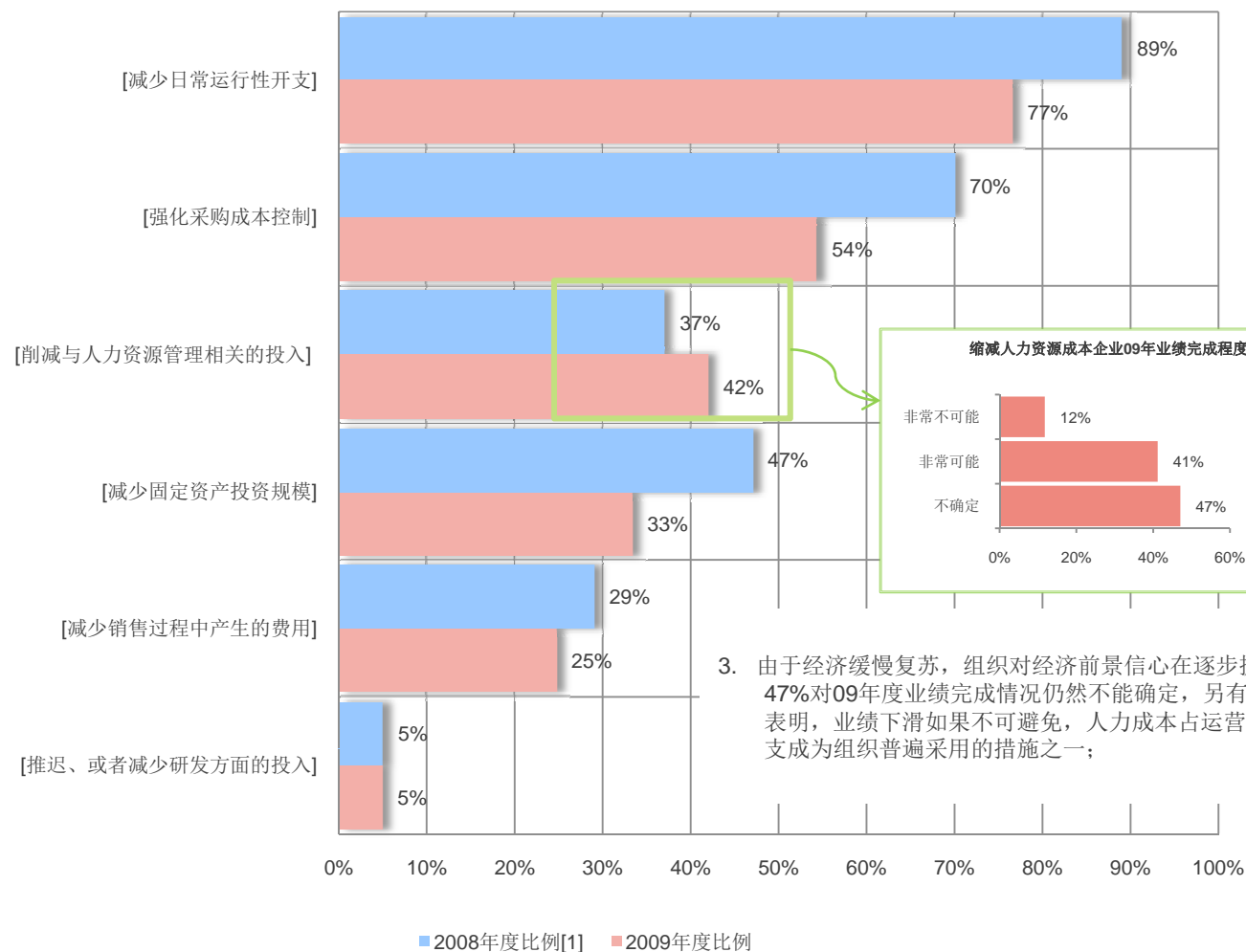
应对金融危机举措 组织如何采取行动？

组织应对金融危机采取的行动	2009年度比例	2008年度比例[1]	2009年度排名	2008年度排名	排名位次变化
[进一步压缩运营成本]	72%	82%	1	1	
[加强销售管理，巩固已有市场地位]	54%	56%	2	4	↑
[加强销售管理，开辟潜在或新兴市场]	46%	61%	3	2	↓
[努力提高客户服务质量与满意度]	44%	53%	4	5	↑
[鼓励任何方式的创新，提高劳动生产力]	40%	57%	5	3	↓
[减少人力资本投资，缩减人力资源管理相关成本]	38%	38%	6	6	
[精简组织规模（例如，关闭工厂、削减职位、或者提供弹性工作方式等）]	31%	25%	7	7	
[积极寻找市场机会，合并或收购相关业务]	26%	21%	8	9	
[减少企业投资规模]	22%	24%	9	8	
[优化融资渠道，获取优惠资金支持]	14%	13%	10	10	
[考虑出售前景不明朗的业务，或者外包相关部门业务]	6%	6%	11	11	
[降低融资规模]	4%	6%	12	12	

结论：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？



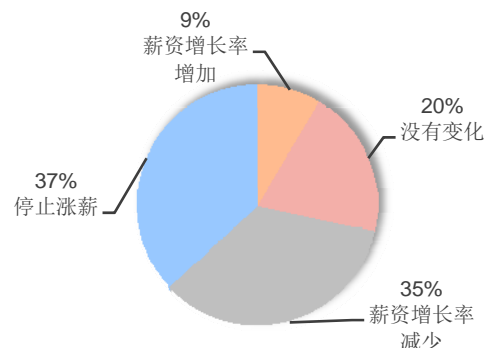
1. 削减成本的主要措施，在金融危机爆发之际与周年后，重要程度没有明显变化；

2. 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；

3. 由于经济缓慢复苏，组织对经济前景信心在逐步提升。在42%接受调查的组织当中，有47%对09年度业绩完成情况仍然不能确定，另有12%明确表示不能完成业绩目标。经验表明，业绩下滑如果不可避免，人力成本占运营成本的比重相对上升，缩减与之相关的开支成为组织普遍采用的措施之一；

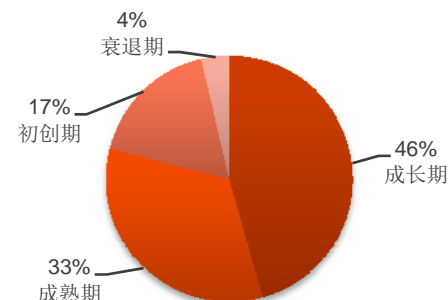
薪酬增长率反映企业对未来经济前景的信心 薪资调整幅度与企业生命周期相互影响

应对危机的薪资策略

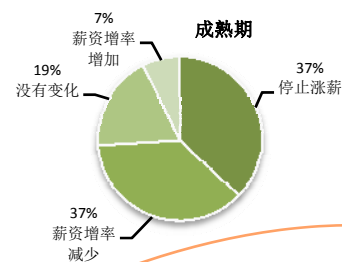


1. 为了应对金融危机造成的影响，企业采取冻薪、减少薪资增长幅度的方式降低劳动力成本压力。
2. 对于处于生命周期不同阶段的企业而言，由于资金需求程度、获利能力等因素影响，在劳动力成本支出上使用的策略会略有不同。

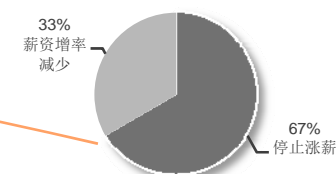
组织生命周期比例分布图



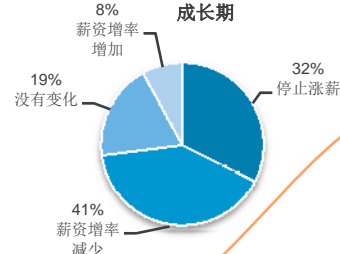
成熟期



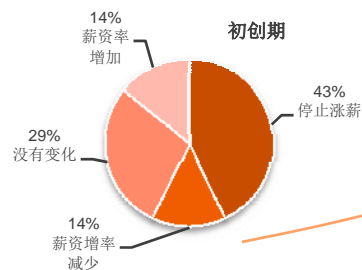
衰退期



成长期



初创期



3. 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。

4. 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？

	停止涨薪	薪资增长率减少	没有变化	薪资增长率增加	总计
减少奖金池总额	20%	15%	5%	1%	41%
总额没有变化	16%	20%	14%	5%	55%
增加奖金池总额	1%	0%	1%	2%	4%

1. 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”。
2. 如左图所示，在受访企业中，有14%表达了不会对原有薪酬、绩效评价以及考核体系作任何改变，而这些企业大多数处于没有收到金融危机“冲击”的行业，例如医疗、教育行业等。
3. 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、薪资增长率减少的方式节约人力资本支出。
4. 值得一提的是，有20%的受访企业采取了停止涨薪与减少奖金池总额的“双管齐下”方式压缩劳动力成本。对于处于高度竞争、对金融资本依赖性比较高的行业而言，市场需求萎缩给企业经营构成压力，在业绩目标难于实现的情况下，缩减人力资本成本是企业不得已而为之的办法之一。

27%企业加强对所有部门考核力度；
11%仅针对一线部门加强考核力度

1. 如右图所示，受访企业中，有59%表示不会修改固定与浮动薪酬比例，28%表示要相应增加浮动薪酬比例，而另外12%则采取减少浮动比例的措施。

2. 在采取减少奖金池总额的受访企业中，有10%采取“减少浮动薪酬比例”措施，深度分析发现，它们其中有超过半数的企业在薪资增长方面采取的是“冻薪”方式，这是一种相对“温和”的降低企业劳动力成本的方式。一方面，由于宏观经济环境不确定性导致未来业绩前景不明，所以体现激励手段的绩效奖金自然会降低；另一方面，冻薪也与企业业绩降低相一致；但为了不降低员工的收入预期，从而稳定员工的劳动效率，采取增加固定薪酬的方式使员工基本收入略微增加的措施，既做到了节约劳动力成本，又激励员工士气，一举两得。

3. 相对而言，采取最“激烈”方式的是，其中有10%的受访企业在减少奖金池总额的同时，又增加浮动薪酬比例。采取这种方式的企业向员工传递了一种信号，即不但要节约劳动力成本，同时要求员工比以往更加努力，才会有“回报”。这种激励方式会使企业发现优秀员工，有利于识别员工之间的差异，当然，不利的一面是容易造成工作压力过大，员工流失。

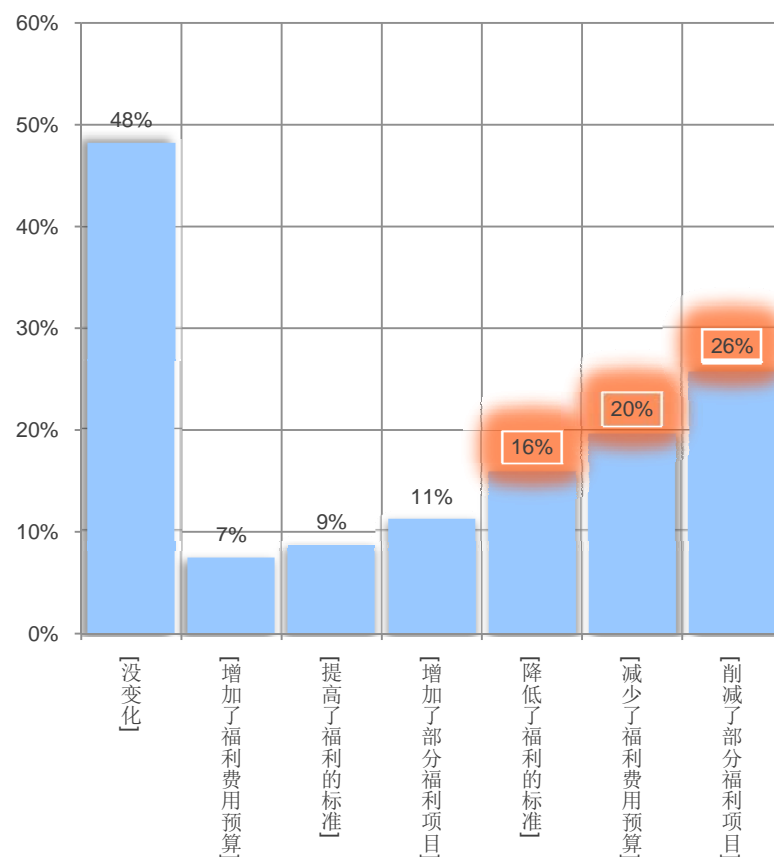
4. 调查还发现，在受访企业中有36%坚持不改变既有的奖金政策；另有16%不变动奖金池总额，二增加浮动比例，此种方式也是试图通过激励员工产出比以往更高的劳动生产率。

	浮动与固定薪酬比例没有变化	相应增加浮动薪酬比例	相应减少浮动薪酬比例
减少奖金池总额	21%	10%	10%
总额没有变化	36%	16%	2%
增加奖金池总额	2%	2%	0%
总计(1)	59%	28%	12%

备注：【1】数值差异由于四舍五入原因，不影响最终统计结果。

福利计划变更

如何理解福利在激励员工方面发挥的作用？



1. 谈及福利变化，受访企业中有**48%**表示没有修改现有福利项目的计划；

2. 针对福利变化的前三中措施依次是：削减部分福利项目、减少福利费用预算、降低福利标准，分别占受访企业比例的**26%**、**20%**、**16%**；

专家视点：

福利分为现金福利以及非现金形式的福利两种。对于现金形式的福利，多数跟企业绩效结果相挂钩，因此相应削减这部分福利项目，容易被员工理解和接受；

对于非现金形式的福利项目，也包括两种，一种是国家法定的一些福利项目；另外一种是企业补充或者自身特有的福利项目。前者以保障劳动者生存需要而设立，一般与基本工资相联系，属于相对固定的劳动力成本支出，削减的空间有限；后者多数是企业为了挽留优秀员工长期为企业服务而专门设立的“长期激励”项目，容易被企业用来以“公司业绩不理想”为由，成为削减的福利项目。

经济危机容易造成企业的短视行为，企业为了短期度过难关，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。

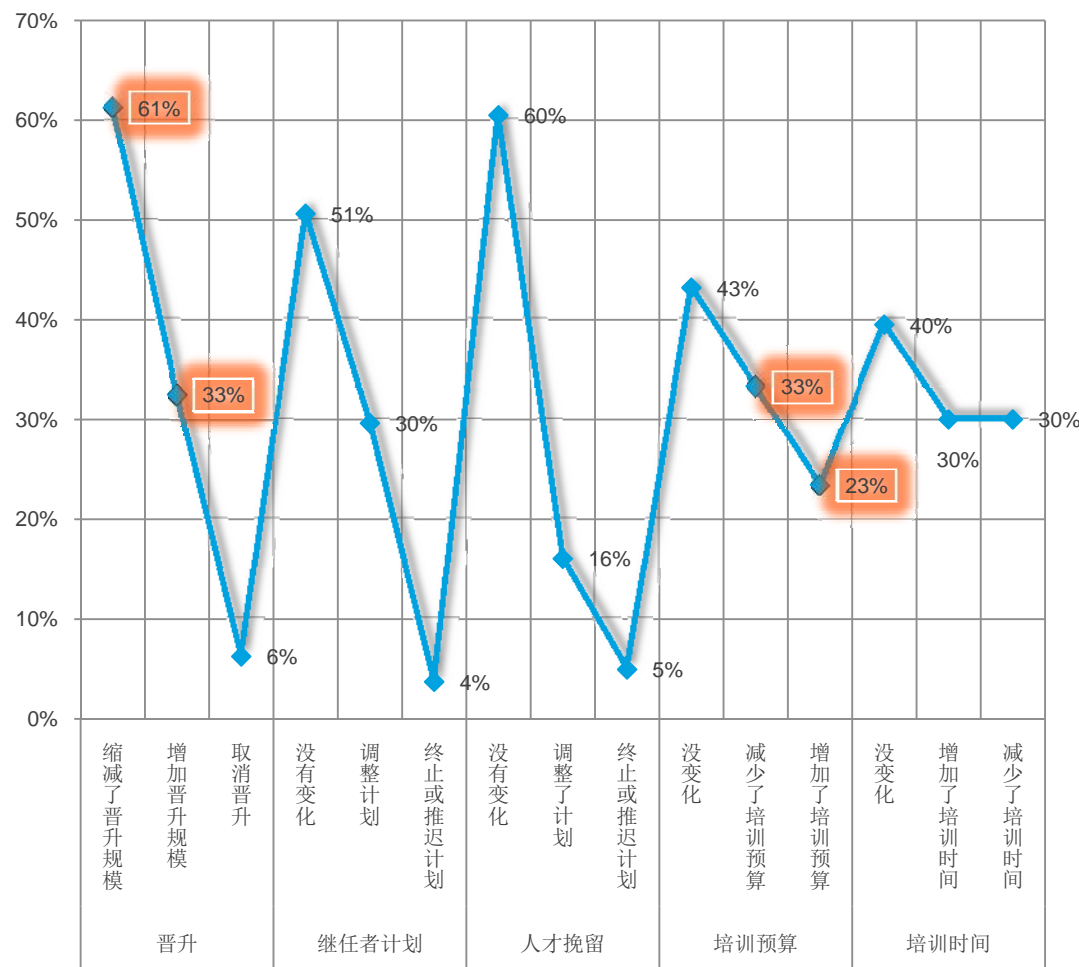
因此，在危机时期，保持政策的相对稳定与连续性，有利于激发员工的工作热情，提高企业忠诚度，同时适时的将既有政策作出有利于发现、挽留人才的方向调整，就能在竞争中游刃有余，立于不败之地。

备注：数值差异由于四舍五入原因，不影响最终统计结果。

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？

人才培养与发展



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。

此次调研中，也有**33%**的受访企业表示要“增加晋升规模”，这些企业大部分对未来经济发展预期比较乐观（认为经济“在一定程度上已经转暖”），同时对**09年度**公司业绩的实现抱有很强的信心。

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:

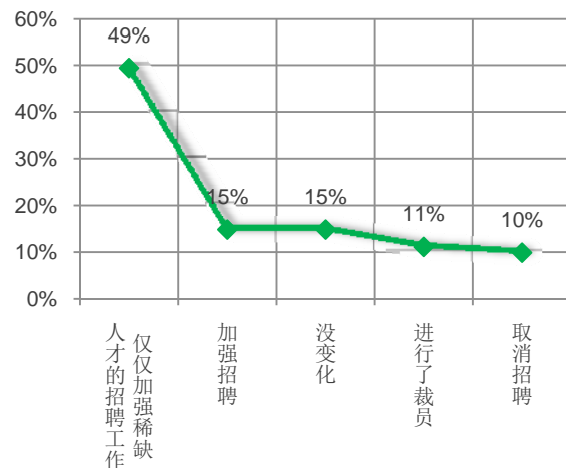
培训时间与培训预算通常是呈正比关系的，因此与培训预算的变化关系基本相同。

备注：数值差异由于四舍五入原因，不影响最终统计结果。

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？

招聘政策



1. 如上图所示，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；
2. 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。
3. 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。

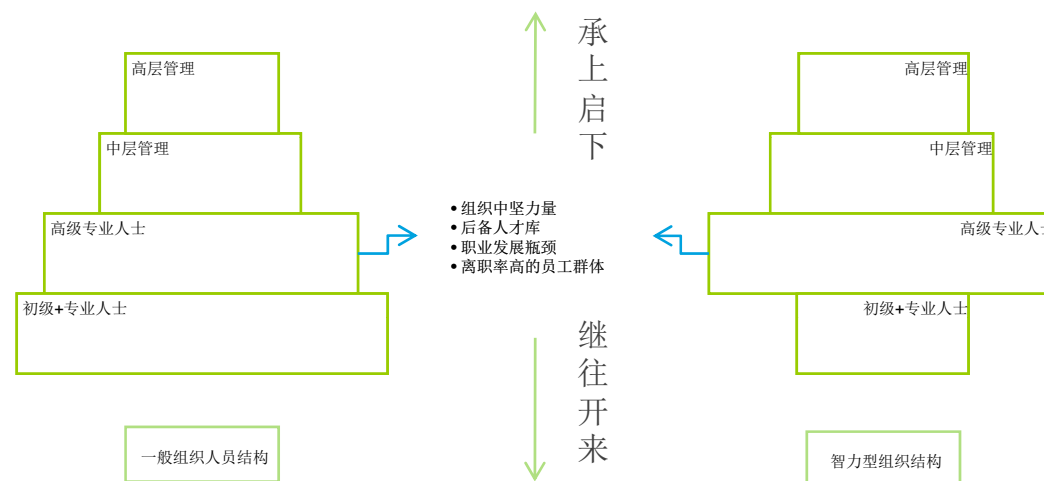
谁能在裁员与招聘的博弈中立于不败之地？

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。

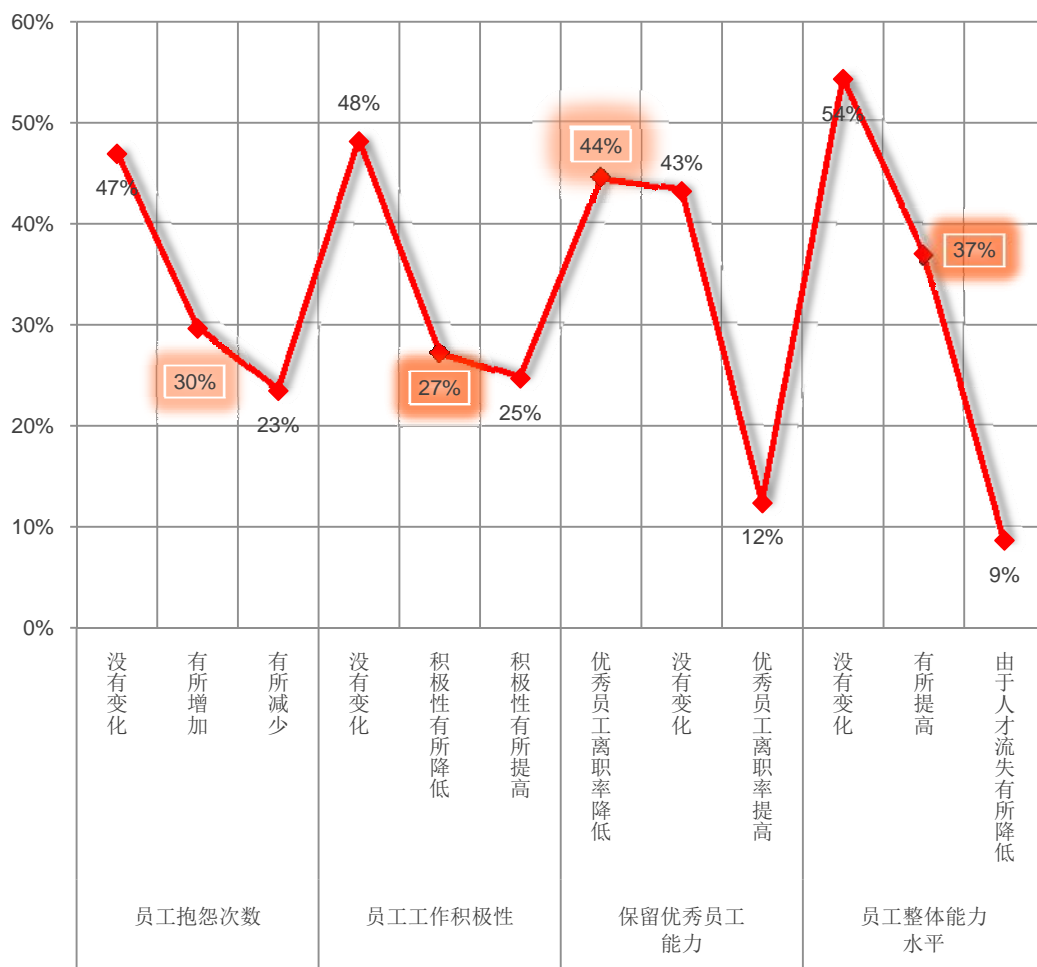
综上所述，高级专业人士是劳动力市场上供不应求的职业群体，发展机遇受外部市场动荡环境影响相对较小。



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？

人力资源政策改变产生的影响



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。伴随降薪、停止晋升等相关人力资源政策的出台，员工抱怨在所难免，关键在于如何做好政策出台之后的员工沟通工作，做到信息沟通的及时性、透明性。

工作积极性:

27%的受访企业反映员工工作积极性有所降低。危机环境下人人自危，需要组织迅速出台相关员工沟通政策，对公司战略、发展目标、外部环境、应对危机的计划、以及对员工的要求等与员工充分的沟通，化解员工心中疑虑，保持积极的工作效率。

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。对于前者，企业管理者也不能盲目乐观，离职率低并不表示员工对企业满意和忠诚，离职率应当与劳动生产率保持正常的变化关系。如果离职率低，但企业劳动生产率却没有得到提升，可能表明企业用人政策没有发挥应有的激励作用，反而成为企业发展的障碍。现阶段离职率低，很大程度上受外部市场环境的影响，一旦经济复苏，劳动力市场再度活跃，人才流失不可避免。外部市场环境企业无法控制，唯有提升自身“选、育、用、留”机制，才能稳定人才队伍。

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。

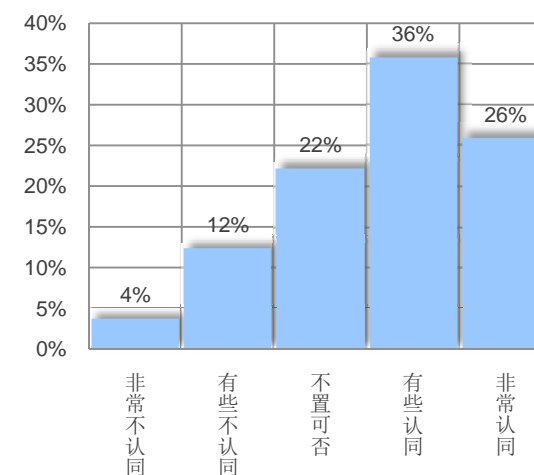
备注：数值差异由于四舍五入原因，不影响最终统计结果。

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？

		利润率增长			
		表现不如竞争对手	表现优于竞争对手	表现与竞争对手相差不多	总计
销售收入增长	表现不如竞争对手	9%	1%	0%	10%
	表现优于竞争对手	1%	27%	11%	40%
	表现与竞争对手相差不多	2%	4%	44%	51%
	总计	12%	32%	56%	

机遇与挑战



危机下企业业绩整体表现：

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。

上述结果与受访企业对未来经济景气的预期是一致的。



附录



调研基本信息

参与调研企业名录（排名按照参与调研时间为序）

参与此次调研企业共有123家，实际有效问卷80份。下述名单中，有些企业未提供名称，但调研结果有效。

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
华润集团
常州联力自动化科技有限公司
苏州紫兴纸业
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
卡夫食品
上海茂兴医疗器械有限公司
Rogers Technologies (Suzhou) 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
Beijing Super TV Co., Ltd.
ECC

备注：数值差异由于四舍五入原因，不影响最终统计结果。

和致咨询 CoreCapital Consulting

www.corecapitalchina.com

调研基本信息

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。

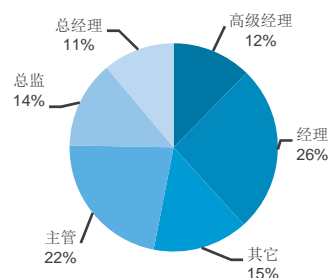
拥有经理以上职位的受访者占到了调研企业的63%（如图1：受访者职位分布图所示），其中总监占14%，总经理占11%，表明此次调研得到了企业的高度关注。

参与此次调研企业的属性也分布广泛（如图2：企业属性分布图），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。

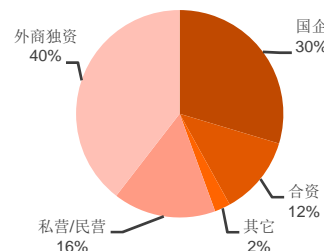
参与调研的企业规模分布比较广泛（如图3：企业员工人数分布图），250~499人的企业占21%，500~999人的企业占到20%，反映出参与此地调研的企业规模相对较大。

企业收入分布图（参见图4）反映了参与调研企业收入规模情况，少于1亿7千万的企业占大多数，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。

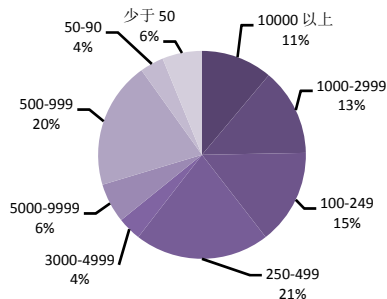
受访者职位分布图（图1）



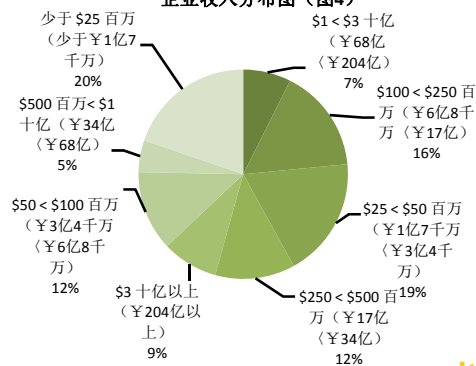
企业属性分布图（图2）



企业员工人数分布图（图3）



企业收入分布图（图4）



备注：数值差异由于四舍五入原因，不影响最终统计结果。



和致咨询

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**模式的人力资源管理信息系统 (CoreCapital Development Solution TM)。

和致咨询的组织诊断与分析服务业务。。。

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

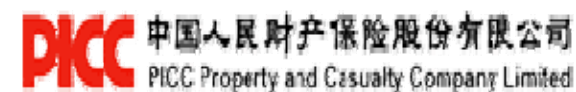


我们提供的**360**度评估反馈服务

360度评估方法几乎在所有的世界**500**强跨国公司都得到了广泛的应用，并逐渐为许多优秀的中国企业所采纳和尝试。

- ◆ 我们的**360**度反馈系统通过因特网（Internet）收集调查对象所展现的行为和能力数据，并予以回馈报告。我们的**360**度反馈平台和流程解决了传统方式所遇到的复杂问题，使评估流程快捷、简单，而且有效。
- ◆ 客户可以直接使用我们的**360**度反馈的标准问卷，当然也可以选择对问卷的各个方面进行客户化 – 能力、条目、评估等级等。我们的**360**度评估报告易于理解，而且包含有对被调查对象的具体行为建议，以助其提高能力，改善业绩表现。反馈流程中所涉及的每一个步骤都可以通过电子邮件和因特网完成 – 通知、分配指定评估者、完成调研问卷，以及报告送达等，完全满足客户对调研对象的数量、调研问卷、题目、反馈者以及反馈团体的数目要求。如应客户需要，我们的顾问可以针对每一份报告提供专业的解释、分析反馈指导，使反馈的价值最大化，真正起到“发展”的目的。

我们服务过的部分客户



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

欲进一步了解信息, 请联系莫晗(Jack)

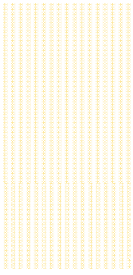
电子信箱:

han.mo@corecapitalchina.com

电话: +86 10-59070688



Your Core Capital Development Partner



谢谢