

《大转型时期的人力资源管理策略》

—— Keystone 科石2015年Q3HR季度热点调研

本文件可能会涉及保密或机密内容，仅限被授权者使用。

This document may contain privileged and confidential information and is intended only for the use of the Authorized person(s).

免责声明

科石咨询认可报告内容的重要性，为使对客户的服务尽善尽美，科石咨询努力保证调研报告中信息与陈述的准确性。

科石咨询保证报告提供的统计分析都基于最新发布之可用信息，但是科石咨询不保证本报告所含信息、数据或服务符合您的所有要求，任何参与创建、制作或提供本报告所含信息、数据或服务的一方，不应承担由以下情况所导致的任何直接、间接、附带、特殊、必然或惩罚性的损害赔偿责任：

- a) 未经许可侵入或修改的信息传播发布，或本报告所含信息、数据的其他事项。
- b) 使用本报告而购置替代商品或服务而支付的费用，及为本报告而购买附加数据、信息或服务而支付的费用。
- c) 公司收入或预期利润损失、业务损失、商誉、使用权、数据或其他无形损失。

我们建议报告用于参考用途而非直接引用其中内容。

Copyright © keystone Consulting Ltd.
科石（上海）企业管理咨询有限公司 版权所有

目录

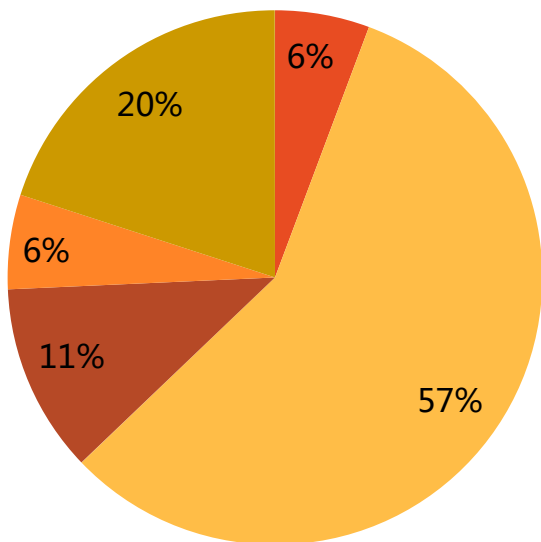
调研背景 / 报告成果 / 关于科石

参与调研企业的基本情况（一）

- 参加调研的客户数量有370家；
- 其中，民营企业占比达到57%，外资企业占比是37%，国企占比为6%；
- 同时，从参加调研的公司员工规模来看，50-150人的企业占比最多，为23%。其次是150-500人以及1000-5000人的企业，占比均为20%。小微企业占比最少，仅为9%。

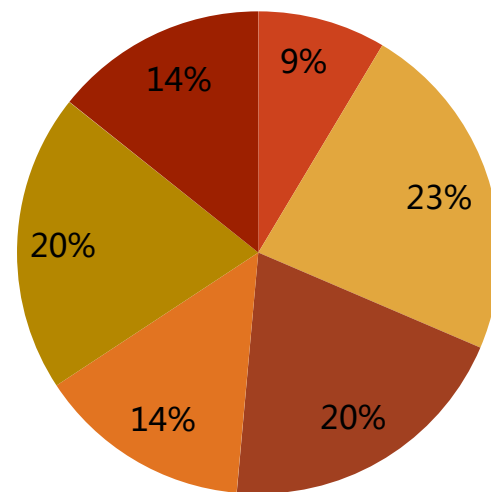
公司性质

■ 国企 ■ 民营 ■ 港澳台外资 ■ 日韩外资 ■ 欧美外资



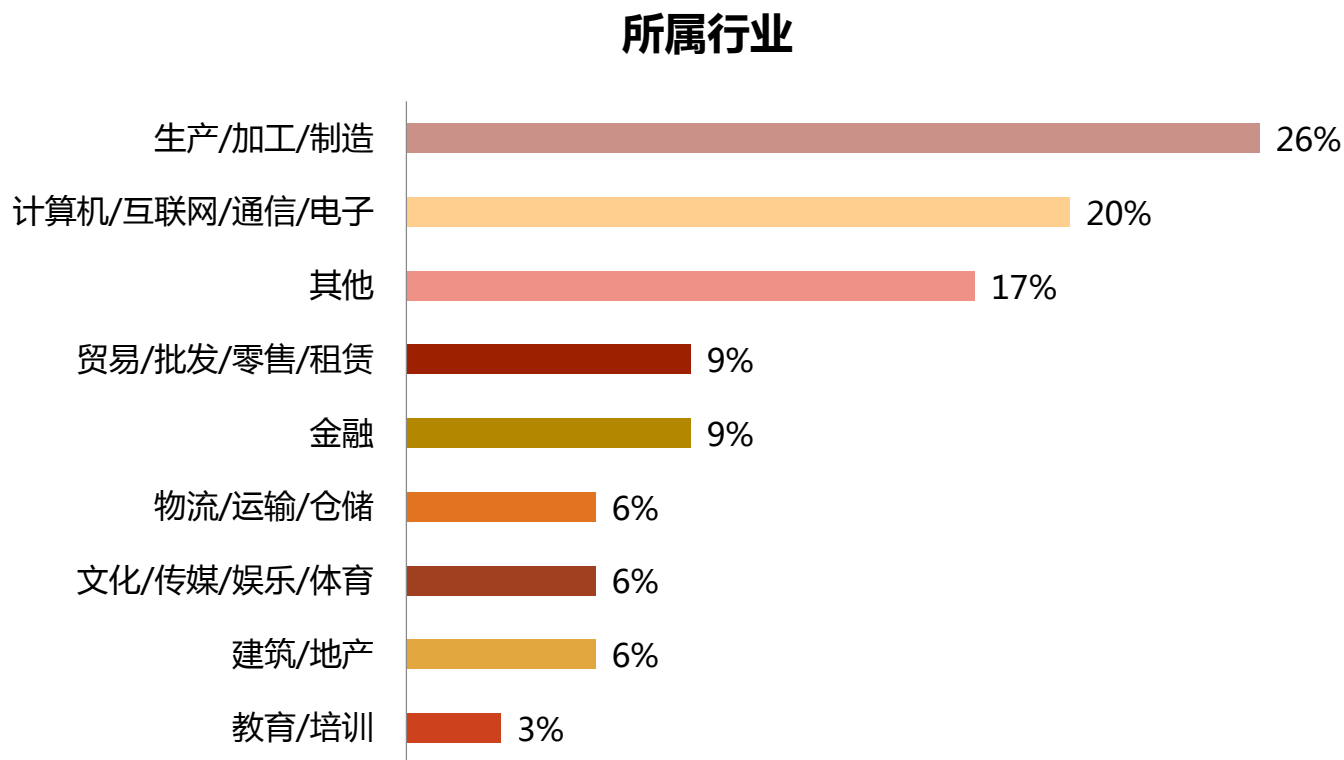
公司规模

■ 小于50人 ■ 50-150人 ■ 150-500人
■ 500-1000人 ■ 1000-5000人 ■ 5000人以上



参与调研企业的基本情况（二）

- 从参加调研企业的所属行业来看，生产/加工/制造和计算机/互联网/通信/电子行业的企业最多，分别为26%和20%。



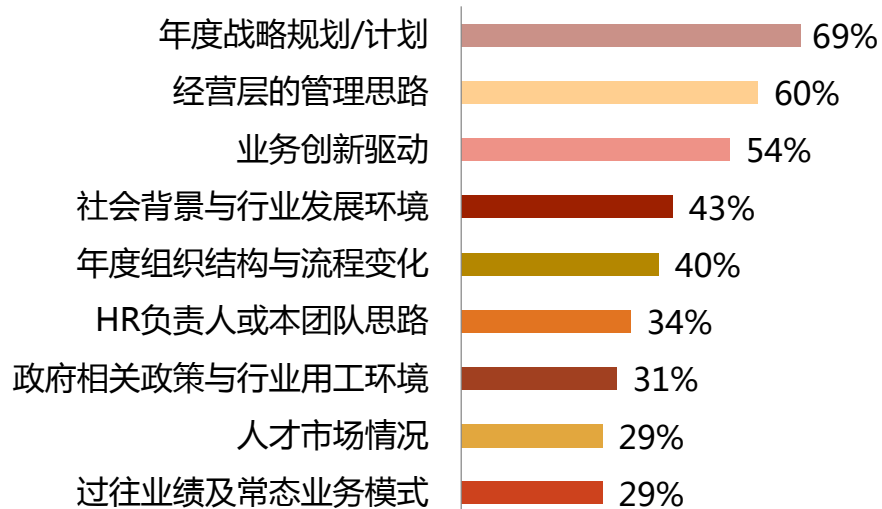
目录

调研背景 / 报告成果 / 关于科石

1、影响公司人力资源管理转型的主要因素

- 从整体来看，年度战略规划/计划、经营层的管理思路、业务驱动创新是影响公司人力资源管理转型的主要因素。
- 从公司性质来看，影响港澳台企业人力资源管理转型的主要因素集中在社会背景与行业发展环境方面。而对于其他企业而言，年度战略规划/计划是影响其人力资源管理转型的主要因素。
- 同时对日韩企业来说，HR负责人或本团队思路以及年度组织结构与流程变化也是重要的影响因素。

影响公司人力资源管理转型的因素



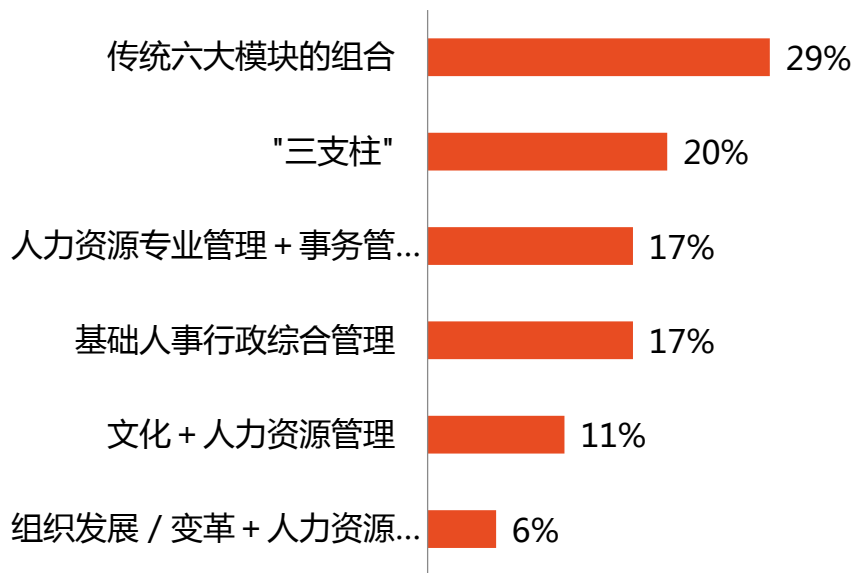
选项	港澳台	国企	民营	欧美	日韩
HR负责人或本团队思路	50%	50%	25%	29%	100%
过往业绩及常态业务模式	50%	50%	10%	57%	50%
经营层的管理思路	50%	50%	70%	43%	50%
年度战略规划/计划	0%	100%	70%	86%	100%
年度组织结构与流程变化	0%	50%	40%	43%	100%
人才市场情况	25%	0%	35%	29%	0%
社会背景与行业发展环境	75%	50%	40%	43%	0%
业务创新驱动	0%	50%	65%	71%	0%
政府相关政策与行业用工环境	50%	0%	30%	43%	0%

科石解读：体现了转型时期人力资源管理的关键点，转型的成败系于战略，战略的落地依靠人才。

3、人力资源管理部门的组织结构形式或设置理念

- 从整体来看，传统的六大模块仍是人力资源部门的主要组织形式，但是根据三支柱等新的人力资源理念设置组织形式的比重正在增加。
- 从公司性质来看，港澳台、国企、日韩企业的组织设置形式较为单一，民营和欧美企业的组织设置形式较为多样。

人力资源管理部门的设置理念



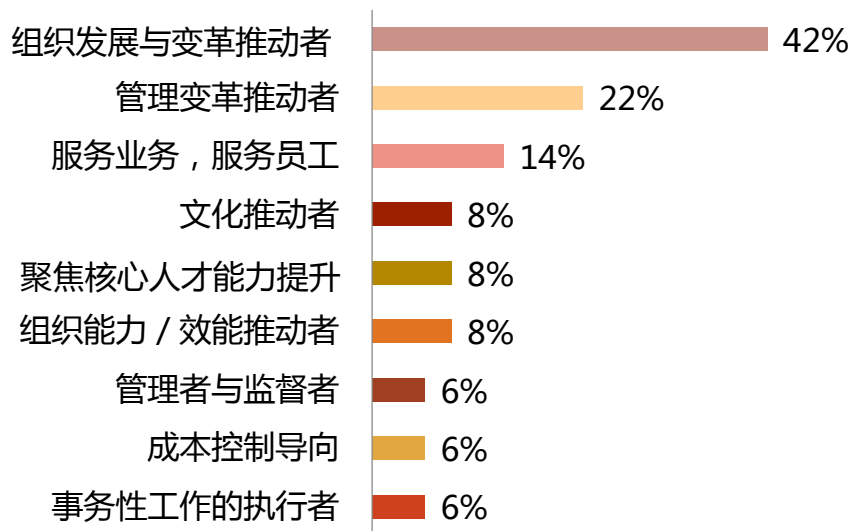
选项	港澳台	国企	民营	欧美	日韩
基础人事行政综合管理	100%	18%	10%	0%	0%
传统六大模块的组合	0%	82%	25%	29%	50%
人力资源专业管理 + 事务管理 (或共享 / 运营中心)	0%	0%	25%	14%	0%
"三支柱"	0%	0%	20%	43%	0%
文化 + 人力资源管理	0%	0%	15%	14%	0%
组织发展 / 变革 + 人力资源模块管理	0%	0%	5%	0%	50%

科石解读：随着企业对人才的重视以及科技手段的引入，企业的人力资源部门走向两个端点：一是在科技手段辅助下的基础操作，二是真正体现价值的变革引导者，传统的六大板块设置在企业中的比例正在逐步降低。

4、公司对HR部门未来的定位

- 从整体来看，多数人认为组织发展与变革推动者是公司未来HR部门的定位
- 从公司性质来看，日韩企业更认可组织能力 / 效能推动者的定位，港澳台企业同时认可组织能力 / 效能推动者的定位，国有企业同时认可事务性工作的执行者的定位

公司对HR部门未来的定位



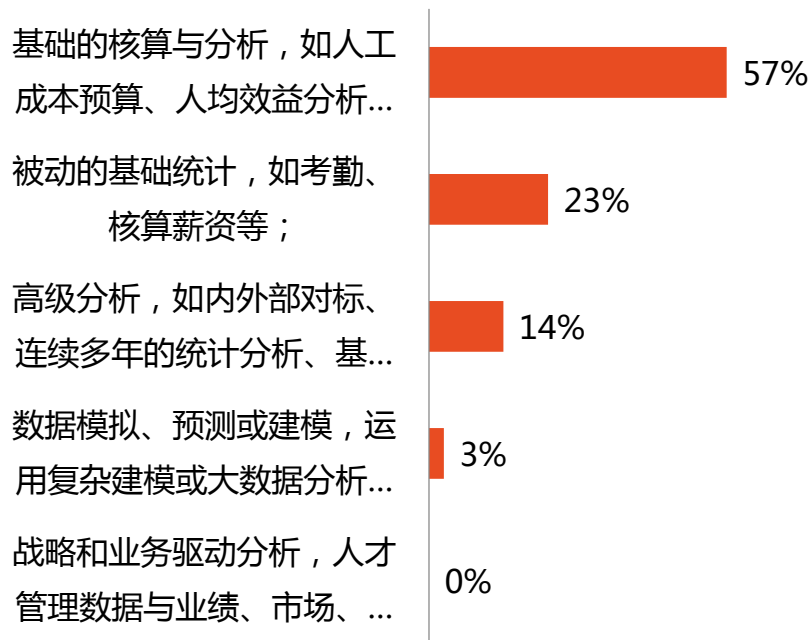
选项	港澳台	国企	民营	欧美	日韩
事务性工作的执行者	0%	50%	5%	0%	10%
管理者与监督者	0%	0%	15%	14%	0%
服务业务，服务员工	0%	0%	10%	14%	0%
管理变革推动者	0%	0%	10%	0%	0%
组织发展与变革推动者	60%	50%	45%	43%	0%
文化推动者	0%	0%	15%	0%	0%
组织能力 / 效能推动者	40%	0%	20%	0%	80%
成本控制导向	0%	0%	5%	14%	10%
聚焦核心人才能力提升	0%	0%	15%	0%	0%

科石解读：多数企业认可组织发展与变革推动者的角色，而事务性工作的执行者的认可度排在最低位置，说明人力资源在公司中的地位正在攀升，HR伙伴应把握机会，创造价值。另一方面，随着越来越多的企业对企业文化的重视，对作为文化推动者角色的认可度较低说明了人力资源管理者还需要提高自身对企业文化重要性的认知，同时我们也看到民营企业中人力资源在文化推动方面的作用正在增加，这将越来越成为一种趋势。

5、HR数据分析的方式

- 从整体来看，基础的核算与分析，如人工成本预算、人均效益分析等是HR数据分析的形式。
- 从公司性质来看，国企的HR数据分析主要是被动的的基础统计，如考勤、核算薪资等，欧美企业主要是高级分析，如内外部对标、连续多年的统计分析、基础的相关性分析。

HR数据分析的方式



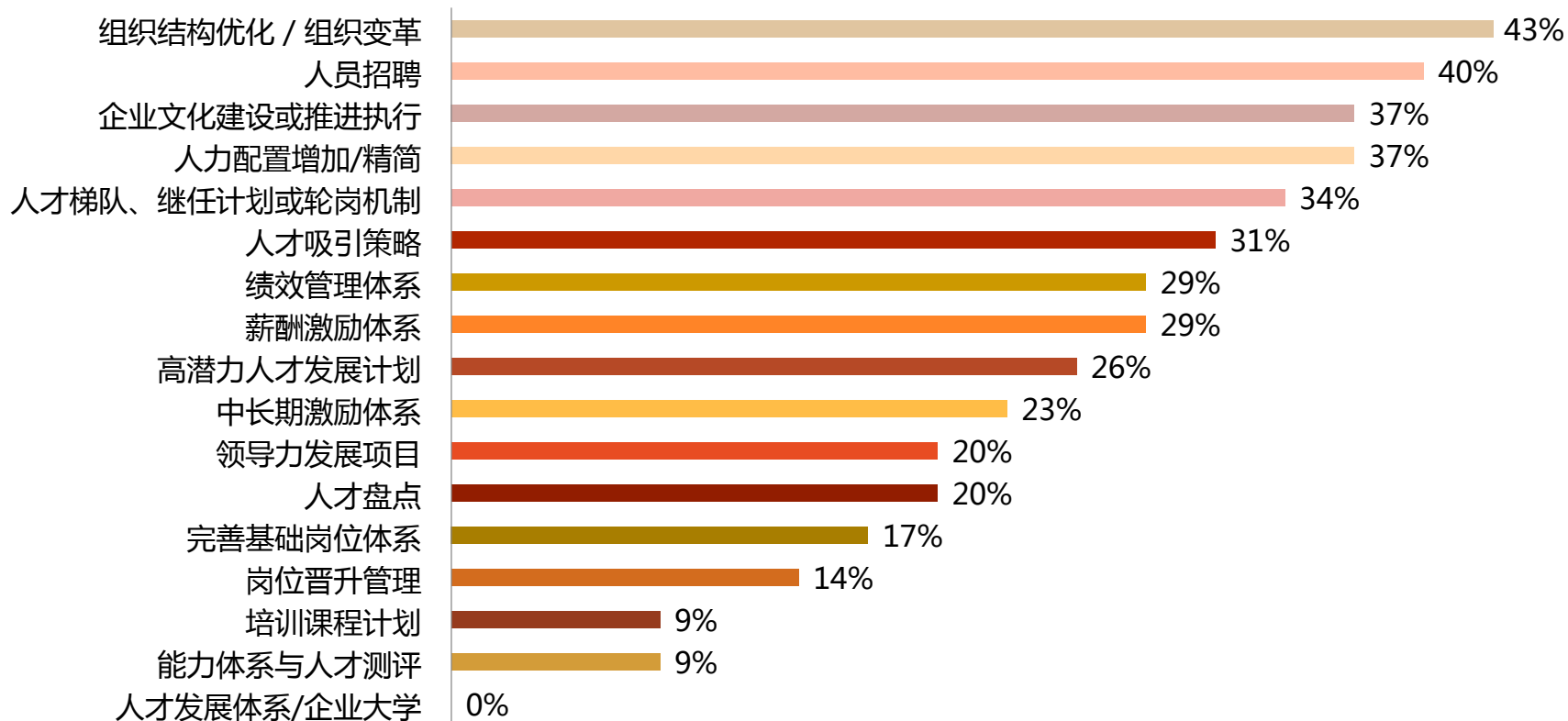
选项	港澳台	国企	民营	欧美	日韩
被动的的基础统计，如考勤、核算薪资等	50%	81%	25%	14%	50%
基础的核算与分析，如人工成本预算、人均效益分析等	50%	19%	70%	26%	50%
高级分析，如内外部对标、连续多年的统计分析、基础的相关性分析	0%	0%	5%	54%	0%
战略和业务驱动分析，人才管理数据与业绩、市场、运营等数据对接并展开相关性分析和初步建模	0%	0%	0%	0%	0%
数据模拟、预测或建模，运用复杂建模或大数据分析的手段，展开与公司持续发展相关的信息挖掘和分析，建模并展开推测	0%	0%	0%	6%	0%

科石解读：数据分析在企业中的重要性越来越大。从另一方面看，企业中HR数据分析大多数还处在较低的基础分析层次，HR如果想提高自己的企业中的价值，更应该进行高层次的数据分析，如业务驱动的人才决策分析，让HR数据去创造价值。

7、2016年HR工作重心

- “组织结构优化 / 组织变革”、“人员招聘”和“文化建设”是2016年HR工作的重心。

2016年HR工作重心

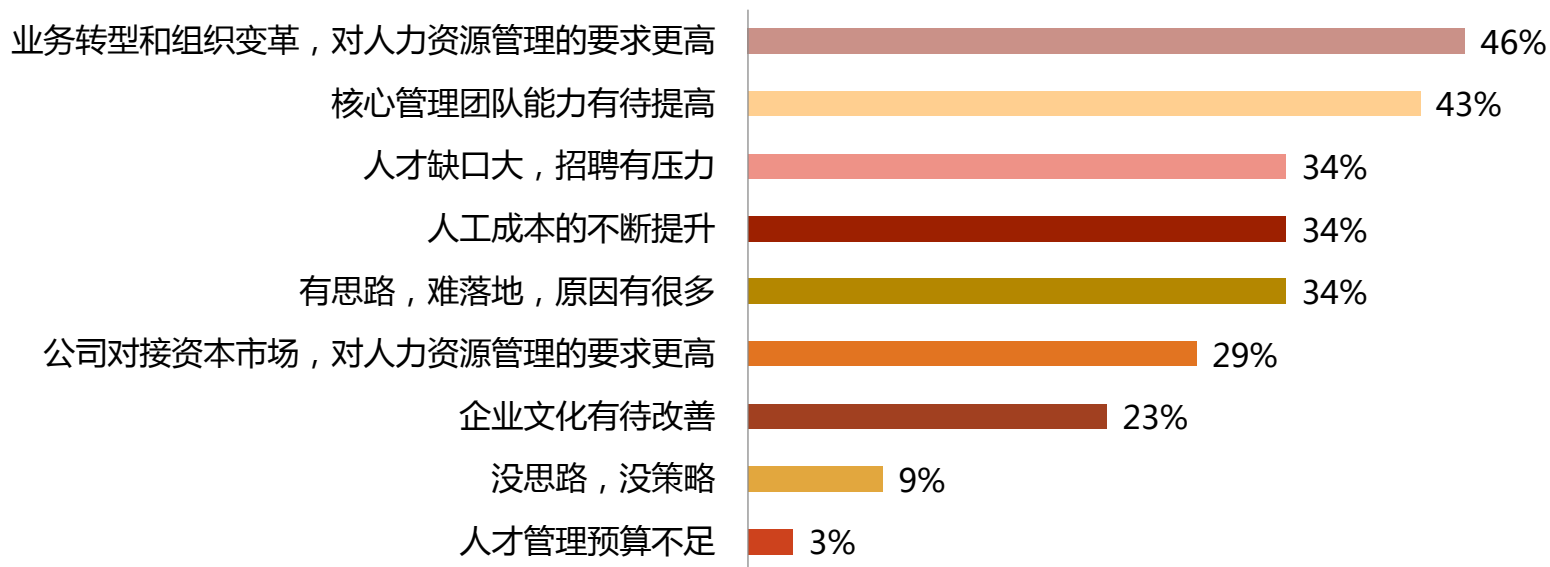


科石解读：组织变革、人才招聘和文化建设三项重点工作彰显新商业环境下，人力资源管理战略、业务的紧密度进一步加强，人力资源管理者需要由外而内定位自身，更需要由内而外真正推动变革。这项调查具有强烈的时代特色。

8、接下来的1-3年内人才管理最大的挑战

- “业务转型和组织变革，对人力资源管理的要求更高”及“核心管理团队能力有待提高”是未来1-3年内人才管理最大的挑战

人才管理最大的挑战

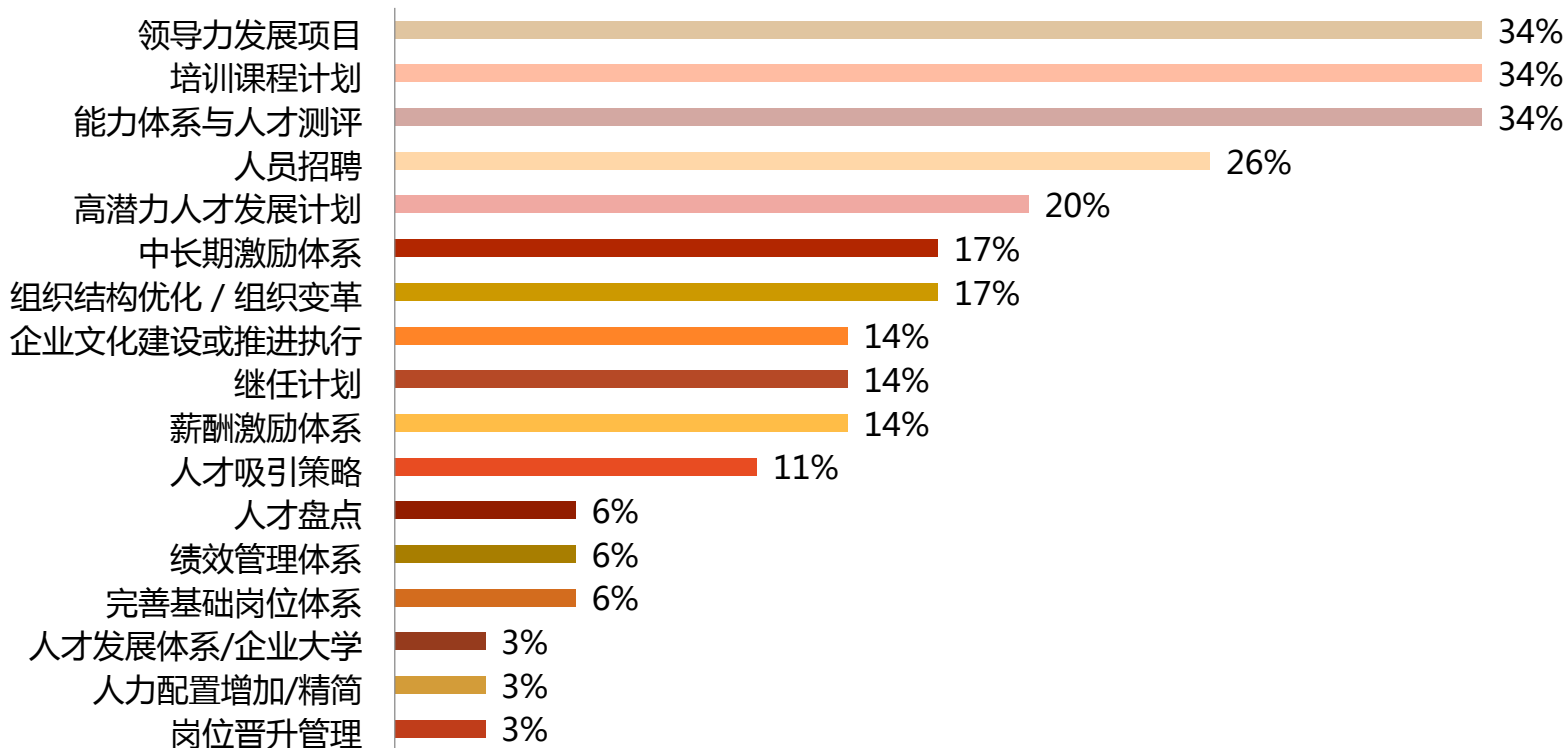


科石解读：自身能力及核心管理团队人员能力的提升将是未来人力资源的主要工作，HR需要“跳出专业深井，成为业务伙伴”，而在这其中，这对HR在学习能力、商业智慧、战略敏感、逻辑分析、领导力等方面的能力都提出更高挑战。

可能会在哪些领域引入第三方专业咨询机构的服务

- 从调查结果看，被调查企业认为可能引入第三方专业咨询机构服务的前三项是“领导力发展项目”“培训课程计划”“能力体系与人才测评”

引入第三方机构服务的领域

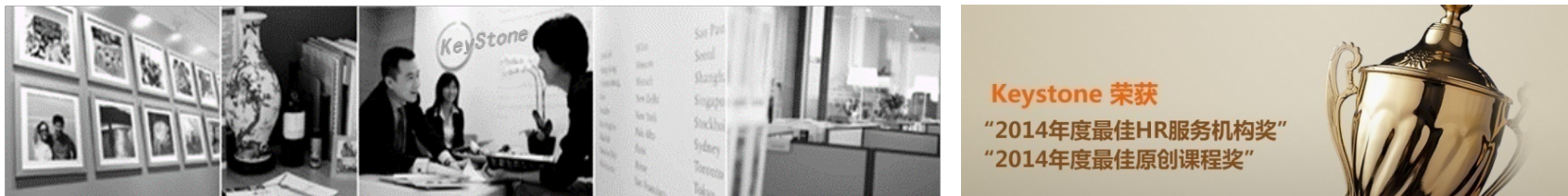


科石解读：人才是第一生产力，京东商城的刘强东说“所有的战略失败都是因为人”。结合前面的调研，领导力、价值观以及关键人才的甄选必将成为发挥人力资源管理价值的关键手段，这不仅是人力资源管理议题，更是与战略实现高度相关的议题。

目录

调研背景 / 报告成果 / 关于科石

关于科石



科石 (Keystone Consulting) 是一家聚焦的组织发展与HR创新的研究和咨询机构，基于“一体化”人才管理的思路，强调以问题和结果为导向，对接实践，实现价值创造。从信息调查、管理培训到HR咨询，推动企业组织能力和领导力的提升，打造中国企业发展与转型的“灌能引擎”。

咨询服务

提供组织发展、薪酬绩效、HR量化价值体系、战略人力规划、人才盘点、继任计划等方面的HR咨询服务。

信息调查

着力开展在线HR热点调查、人力资本效益衡量 (HC Metrics)、定制化薪酬、股权激励等方面的信息调查。

管理培训

基于组织效能提升的经典企业内训课程及人力资源管理创新公开课程。

科石关键咨询领域

人力资源规划

- 战略人力规划 (SWP)
- 年度人力资源聚焦 (HR Focus)
- 人力资源管控与审计
- 人力资源管理诊断

组织发展与职位体系

- 组织发展与组织变革
- 阿米巴经营
- 职业晋升与任职资格体系
- 流程优化与流程再造
- 岗位分析与岗位评价
- 职业发展通道体系设计

全面激励

- 全面薪酬管理体系
- 基于人才细分的薪酬模式设计
- 短期与中长期福利体系
- 薪酬体系诊断
- 中长期激励体系
- 人员适岗度评价与人员进薪

人才评价

- 全面绩效管理系统
- 目标管理与目标分解
- 战略地图与平衡计分卡
- 绩效反馈与改进机制
- 关键激励指标 (KII) 与 OKR
- EVA 激励方案

胜任力与人才测评

- 胜任力模型体系
- 人才盘点与人才地图
- 关键人才测评

人才发展体系

- 人才发展体系设计
- 招聘管理方案
- 定制化课程开发
- 培训项目设计
- 培训管理体系设计
- 信息化学习系统

量化 HR 效能

- 人力资源管理量化价值体系
- 员工敬业度调查
- 人力资源关键效能指标
- 人力资本评价



——试试科石轻咨询!

梳理



企业文化
组织架构及岗位职责
核心管理流程

设计



职业发展通道
薪酬等级表
中长期激励
薪酬管理体系
单职能模块考核方案
绩效管理体系

评估



规划
预算
薪酬
绩效
人才发展
管理流程

科石2016年组织与HR管理经典公开课程安排

课程名称	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月
HR Metrics and Analytics 数据分析驱动HR管理效能提升 ——通过数据分析与相关性探索，寻求HR效能倍增杠杆 ★★★★★		深圳			上海			上海		深圳	
Quantitative Methods 量化薪酬体系设计与实践 ——详解量化技术，对接薪酬管理实践 ★★★★★							上海 深圳				
Five-star Model of Talent Development 人才发展五星模型 ——跳出传统培训闭环，对接培训规划与人才管理 ★★★★★			上海 深圳								
EPM 绩效变革：失败案例与创新实践（案例授课） ——有效方法+关键逻辑+最佳实践案例详解 ★★★★★						上海					
Equity Incentive Plan 高管薪酬与股权激励实战课程（New） ——前沿理念+法律政策+实战模型 ★★★★★					上海 深圳						
TCDD 培训课程设计与开发（New） ——领域内顶尖讲师，设计理念+方法+案例 ★★★★★		上海									

想要获取更多公开课与培训课程信息？

请联系科石市场部：唐先生 021-60509361

科石基于战略与组织效能的经典内训课程（部分）

组织效能模块	序号	课程类别	课程名称
战略思维与创新 (创新力)	1	领导力	战略解码工作坊
	2	领导力	组织效能提升（四力模型）工作坊
	3	领导力	组织变革工作坊
目标驱动与管理机制 (驱动力)	4	专业能力	目标分解与绩效指标设定（定制版）
	5	职业能力	关键人才激励与保留
工作效能与专业能力 (胜任力)	6	职业能力	团队管理与激励
	7	职业能力	结构化思维：逻辑分析与清晰表达
	8	专业能力	数据分析驱动人力资源管理
	9	专业能力	学习体系搭建与管理
	10	专业能力	课程设计（培训课程设计与开发）
	11	专业能力	量化薪酬体系设计
	12	专业能力	心理学在人力资源管理中的应用
	13	领导力	卓越的销售管理
价值观与职业理念 (元动力)	14	职业能力	文化与价值观再造工作坊
	15	职业能力	团队“心”融合-团队协作与合作

扫一扫，关注科石微信公众号：



科石咨询 组织与人力资源管理咨询中心

OD&HRM Management Consulting Center

电话/Tel: 021-60509361 传真/Fax: 021-60899417

网址/ Website: www.keystonecn.com

邮箱: hr@keystonecn.com