



# 《2015年终人力资源管理专题调研报告》

——Keystone2015年Q4HR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).

Keystone 

# 免责声明

---

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

科石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**



调研背景

报告成果

关于我们

# 序言

---

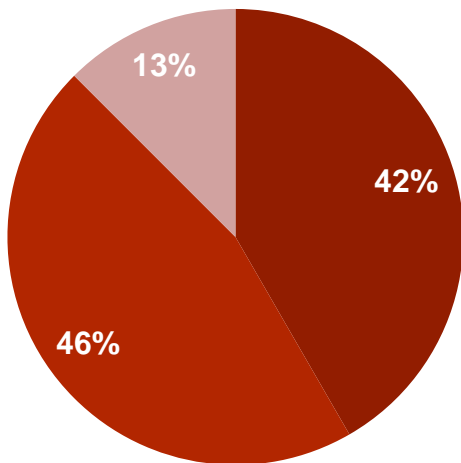
- 四季度，又到了HR做新一年人力资源预算和工作计划的时期。在外部商业环境日益难以描述，以及人工成本不断上升的情况之下，2016年的调薪幅度是多少？今明年的人员编制和人员流动情况会是怎样？其他企业都将人力资源管理工作聚焦在哪些领域？
- 科石每季度推出HR热点调查，追踪时代背景下的人力资源管理热点与最佳实践，本期的重点以2016为主题，为您的人力资源预算和新一年工作计划提供最新鲜的数据支持。

## 参与调研企业的基本情况（一）

- 本次调研一共回收问卷82份，有效问卷77份，有效问卷率达到94%。
- 从参加调研企业的性质看，民营和外资企业占比较大，国企占比较小。
- 从公司规模来看，150-500人规模的企业占比最多，为33%。

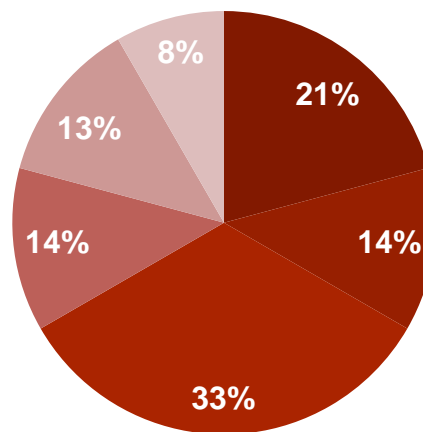
### 公司性质

■ 外资 ■ 民营 ■ 国企



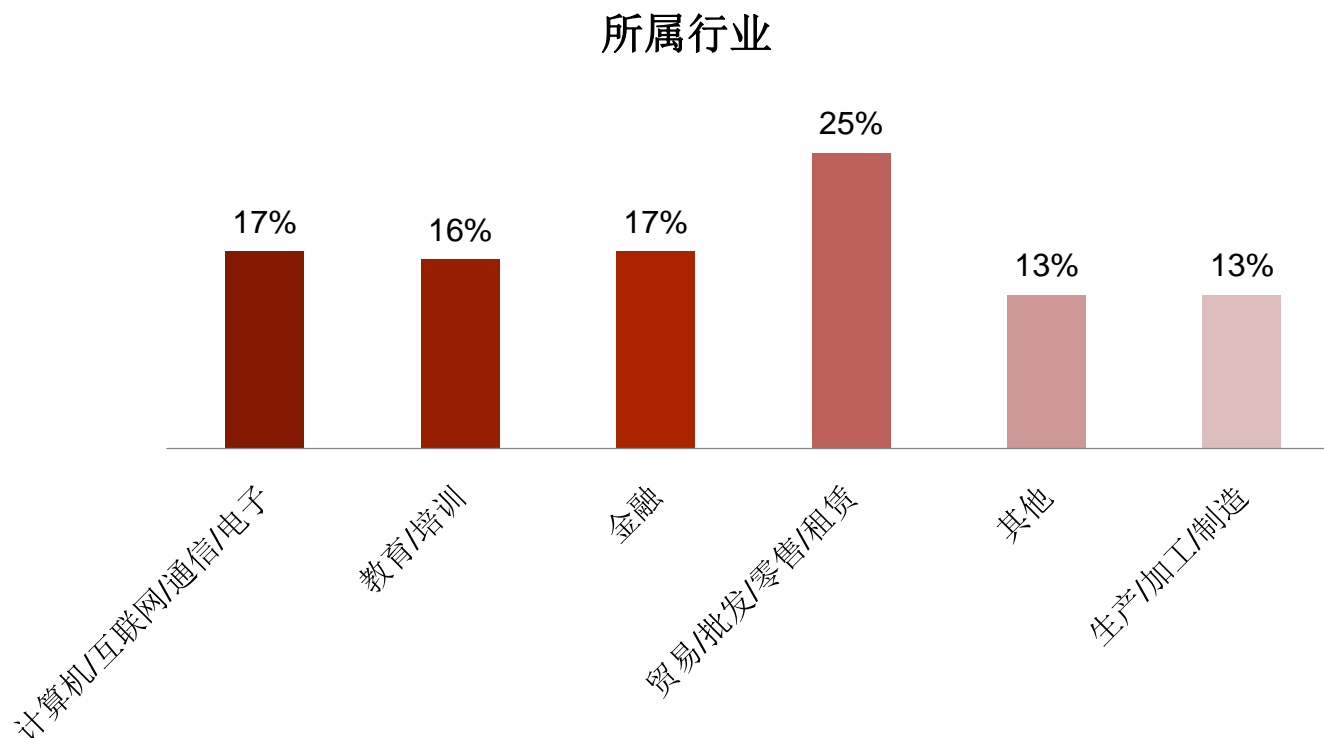
### 员工规模

■ 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）

- 从行业分布来看，排名前三的行业分别是贸易/批发/零售/租赁、计算机/互联网/通信/电子和金融行业。





调研背景

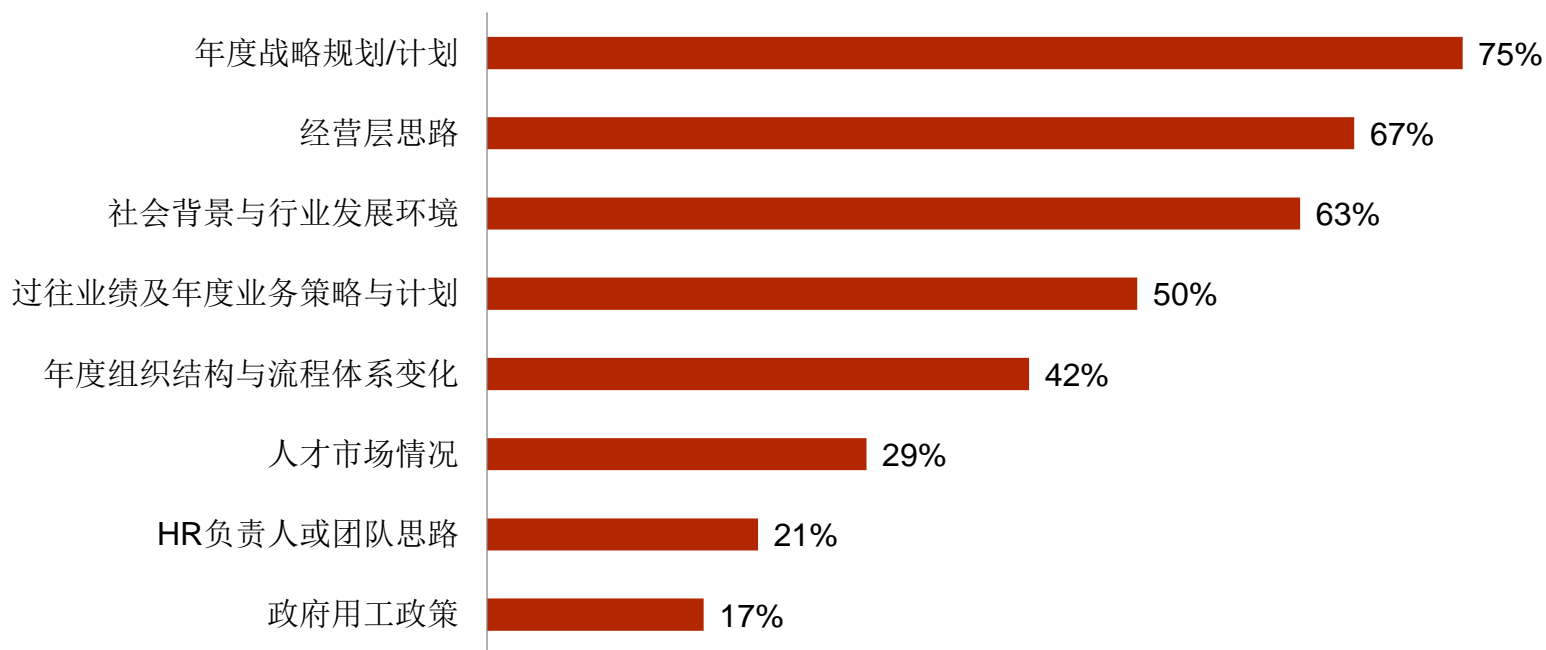
报告成果

关于我们

## 年度战略规划/计划是影响公司人力资源管理工作的主要因素

- 调研发现，影响公司人力资源管理工作的主要因素分别是年度战略规划/计划、经营层思路和社会背景与行业发展环境。在这个问题上，各性质的企业差异性不大。

### 2016年，影响公司人力资源管理工作聚焦的背景或主要参考因素



**科石解读：**体现了新时期人力资源管理的关键点，人力资源聚焦点源于公司战略发展方向以及经营环境。



## 人力资源管理聚焦点依公司性质不同而呈现多样性特点

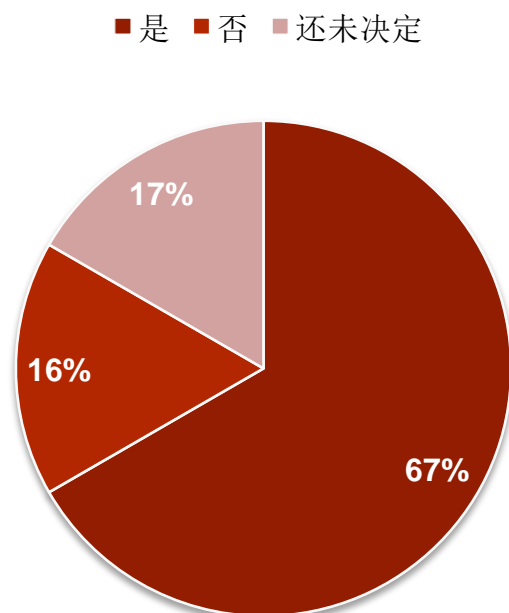
- 调研发现，外资企业在人力资源管理工作方面的聚焦点相对比较集中和成熟，主要围绕人力配置增加/精简方面展开。而民营企业的聚焦点相对呈现出多样性的特点，相对更关注绩效管理体系、组织结构优化和人才吸引策略方面。国有企业则将重点放在薪酬激励体系建立方面。
- 从纵向看管理聚焦的差异，在人才配置增加/精简、人才发展体系/企业大学和继任计划方面，外资企业要远高于民企和国企。在人员招聘、高潜力人才发展计划和绩效激励体系方面，不同性质企业差异不大。

	完善岗位体系	岗位晋升体系	人力配置增加/精简	人才吸引策略	人员招聘	培训与发展	人才发展体系/企业大学	组织结构优化	领导力发展计划	高潜力人才发展计划	薪酬激励体系	中长期激励体系	绩效管理体系	人才盘点	能力体系与人才测评	继任计划
外资	60%	20%	70%	60%	40%	60%	50%	40%	40%	30%	60%	40%	50%	40%	20%	50%
民营	36%	36%	36%	55%	36%	45%	18%	55%	36%	36%	45%	27%	55%	9%	36%	9%
国企	67%	33%	33%	33%	33%	33%	0%	33%	0%	33%	100%	33%	33%	33%	0%	0%

**科石解读：**近年来，民营企业对人才管理及继任计划的重视度在增加，但部分企业仍停留在“选”“用”阶段的物质激励层面，相较于外资企业，在人才盘点、学习转化及继任计划等体系化建设方面仍有较大提升空间。基于外部越来越激烈的竞争态势，如何通过岗位体系及薪酬体系方面改革，激活内部活力，是目前部分国企面临的问题。

## 大多数企业依然会增长企业的人员编制

- 调研发现，70%的外资企业还是继续保持一定比例的人员编制增长，有33%的国有企业表示2016年不考虑人员编制的增长。
  - 顾问针对调研结果发现，编制增长的主要行业还是贸易/批发/零售/租赁、计算机/互联网/通信/电子和金融。
- 2016年人员编制是否增长**



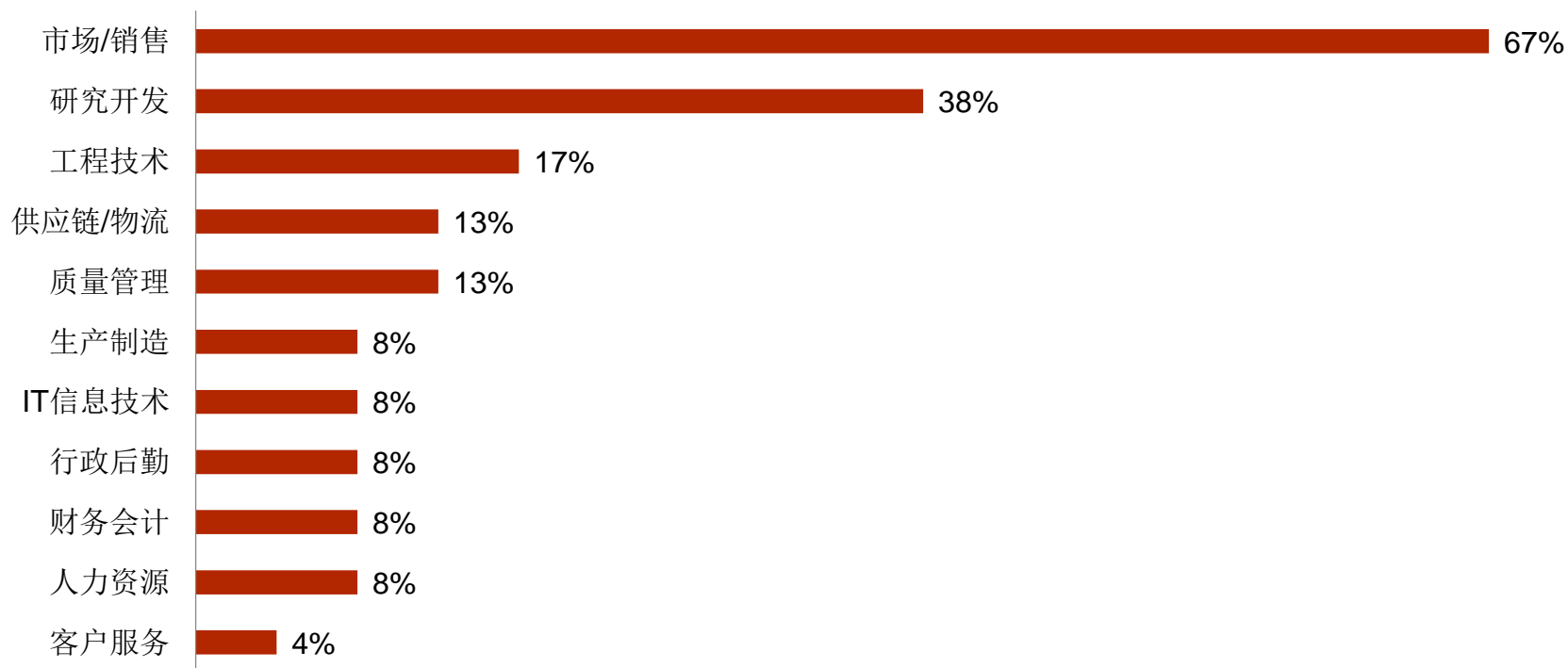
	是	否	还未决定
外资	70%	20%	10%
民营	64%	9%	27%
国企	67%	33%	0%

**科石解读：**新常态下的经济环境影响了企业的人员需求结构和数量，新的一年，如何提升组织效能，提升人员效率，发挥人才价值是企业HR需要重点关注的课题。

## 市场/销售和研究开发部门是人员编制增长的主要部门

- 调研发现，2016年人员编制增长的主要部门分别是市场/销售和研究开发。

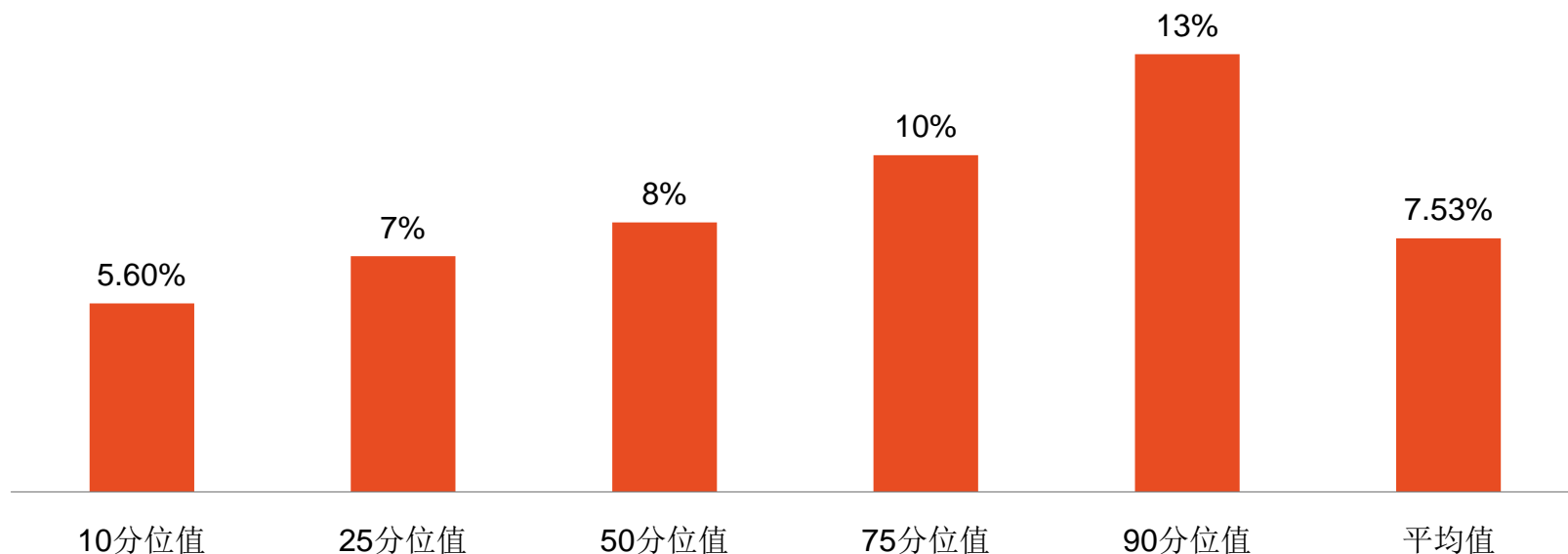
2016年人员编制增长的主要部门（或职能）



## 2016年整体调薪幅度50分位值在8%，与2015年基本持平

- 调研发现，2016年整体调薪幅度50分位值在8%，10分位值在5.6%，90分位值在13%。
- 整体调薪幅度（50分位值）较2015年基本持平。

### 贵公司2016年度整体调薪比例（不包含晋升）为

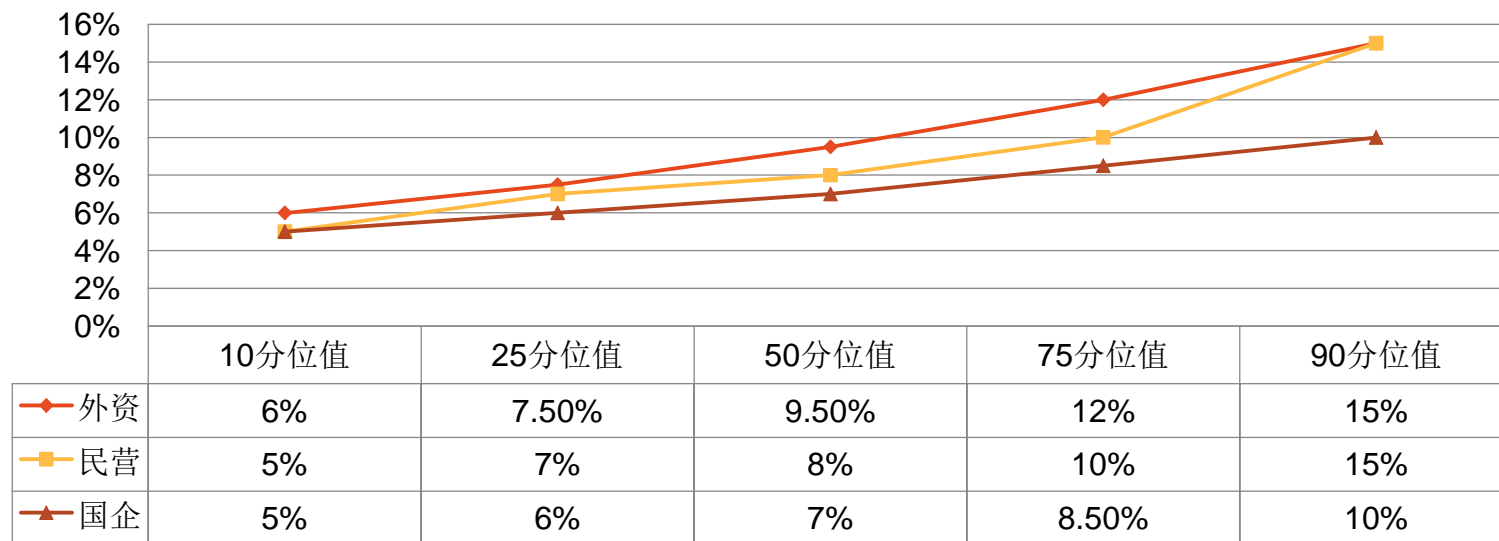


**科石解读：**在有限的调薪资源下，应重点思考如何发挥资源的杠杆效用，通过组织架构优化、组织效能提升、薪酬激励机制完善等举措，有效保留和激励关键人才，推动业务发展。

## 外资企业调薪幅度高于民营和国企

- 调研发现，外资企业调薪幅度高于民营和国企，50分位值在9.5%。国企调薪幅度最低，50分位值仅有7%。
- 同时发现，调薪幅度高的民营企业，其调薪幅度和外资企业是持平的。

2016年整体调薪比例-按公司性质划分

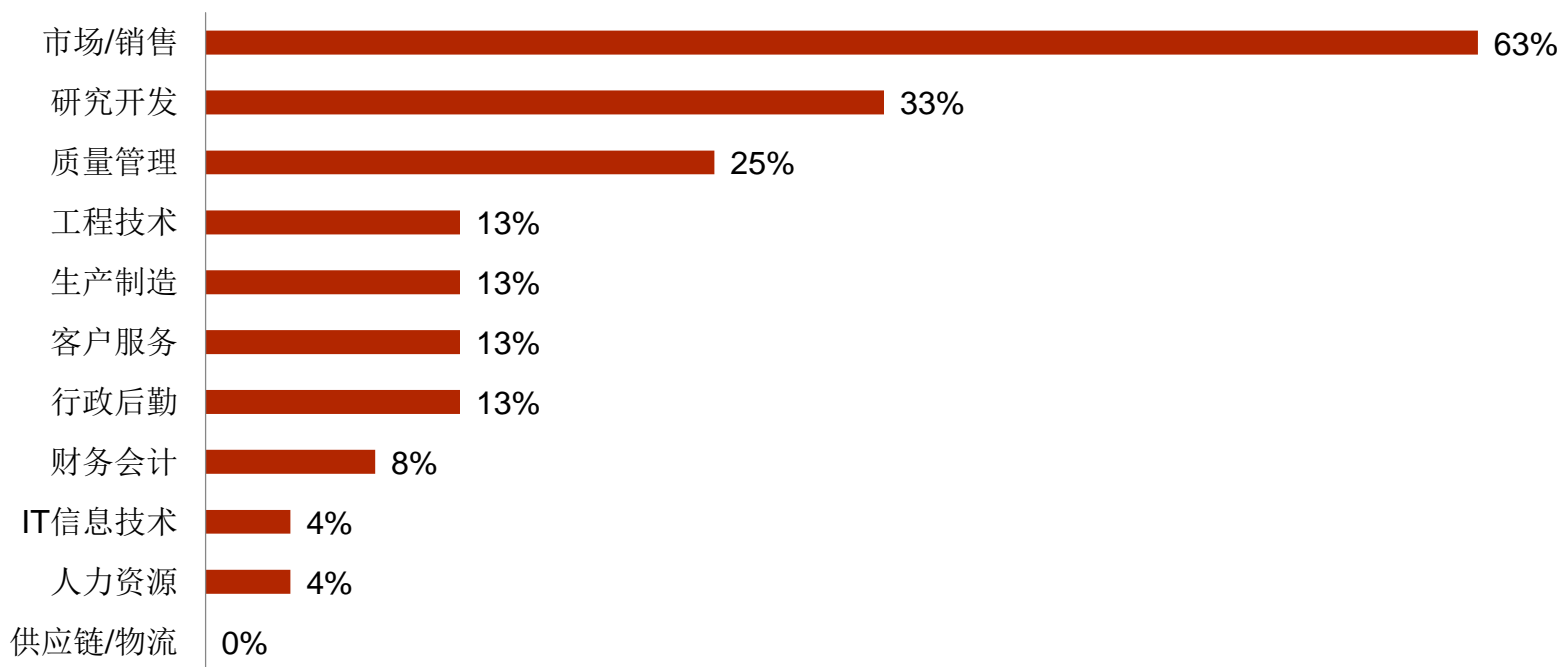


**科石解读：**民营企业在调薪幅度上整体低于外资企业，但一些优秀的民营企业与外资企业持平或高于外企，在人才物质激励的力度上舍得投入，尤其是对中高层人才的投入。

## 重点调薪对象和编制增长部门基本一致

- 调研发现，重点调薪对象和编制增长部门基本一致，均为市场/销售和研发部门。

2016年重点调薪对象为

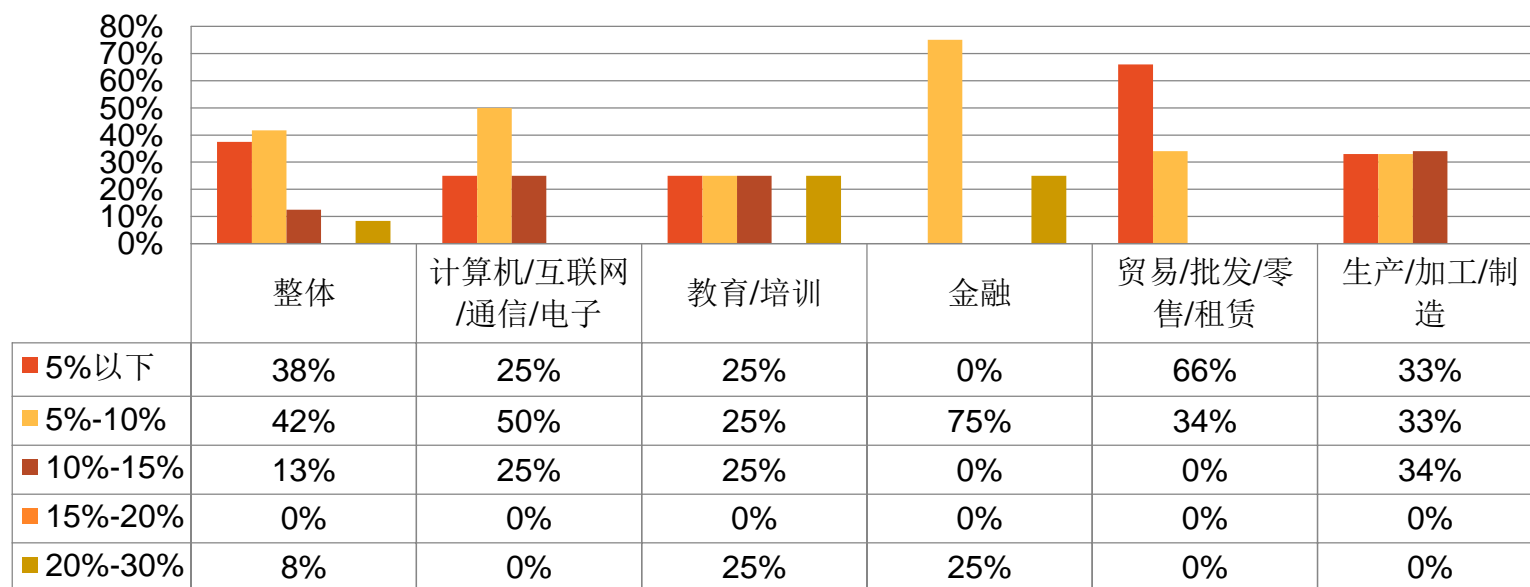


**科石解读：**与人员编制投入基本一致，但需要HR关注的是，在物质资源加大投入的同时，需要强化管理带来的效益，加大对业务及研发人才的培养机制建设。

## 关键人才的主动离职率与去年基本持平

- 调研发现，2015年关键人才的主动离职率在5-10%的企业有42%，在5%以下的企业有38%。与去年基本持平。
- 总体而言，贸易/批发/零售/租赁行业的关键人才稳定性较高，而金融和教育/培训行业的关键人才稳定性差异较大。

贵公司2015年度关键人才主动离职率



**科石解读：**关键人才是企业的核心资源，新时期下，企业应通过多元化的激励手段（长期激励、短期激励、人才梯队建设、发展平台建设）等，加大对人才的培养、激励、保留力度。

## 科石解读

---

- 在人力资源管理聚焦方面，企业在关注常规的薪酬、绩效、岗位体系的同时，应强化重视针对“人”的管理，在人才吸引、人才发展、人才继任计划方面给予更多投入。
- 经济新常态下，人力资源编制增加的同时，需要基于企业的发展战略，从组织优化变革、人才管理体系提升方面提升组织的效能，提升人员效率。
- 在关键人才的保留激励方面，合理利用有限资源，充分发挥资源的杠杆效用，通过管理优化来提升效益、提升关键人才价值。





调研背景

报告成果

关于我们

# 关于科石



## Keystone 荣获

“2014年度最佳HR服务机构奖”

“2014年度最佳原创课程奖”

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。

## 资质与荣誉

2015年，由国内最大的人力资源专业社区媒体HRsalon和HRTech China举办的“年度最佳人力资源服务机构评选”，科石（Keystone Consulting）凭借卓越专业与创新实践，荣膺“2014年度最佳HR服务机构”和“2014年度最佳原创课程”两项大奖。

- 上海市人力资源与社会保障局 指定和推荐的人力资源培训与咨询机构
- 中国人力资源沙龙（Hrsalon.org）指定推荐供应商，“最佳HR服务机构”和“最佳原创课程”
- HRTech China指定推荐供应商
- 中人网中人商城推荐人力资源管理咨询与培训服务供应商
- 上海交通大学 人力资源管理培训外包合作单位
- 多省市国资委 省管企业分配与薪酬激励指定咨询机构
- 华东理工大学 商学院及能源化工俱乐部人力资源管理顾问单位
- .....

# 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

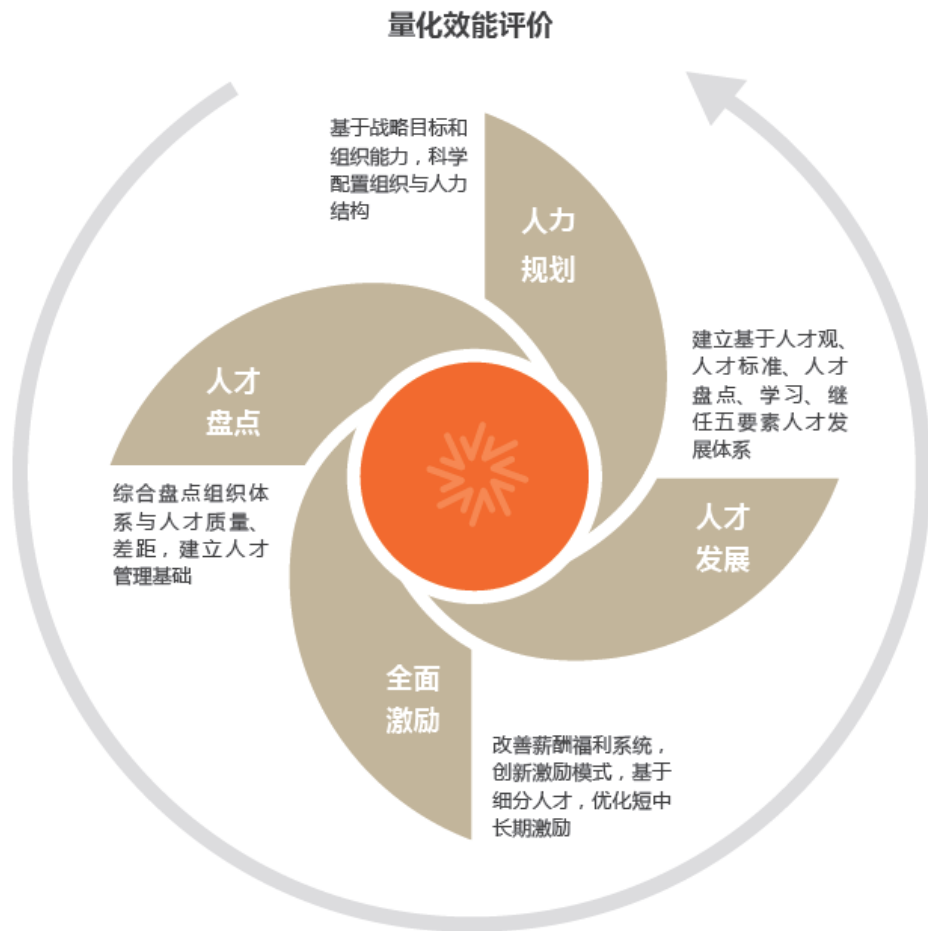
## 人才发展体系

- 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

# 致力打造人才管理“灌能引擎”，推动企业迈向卓越经营



- **人力规划：**基于战略目标和组织能力，科学配置组织与人力结构；
- **人才盘点：**综合盘点组织体系与人才质量、差距，建立人才管理基础
- **全面激励：**改善薪酬福利系统，创新激励模式，基于细分人才，优化短中长期激励
- **人才发展：**建立基于人才观、人才标准、人才盘点、学习、继任五要素人才发展体系
- **量化效能评价：**提升数据分析在HR中的应用，建立量化价值体系，寻求效能倍增杠杆

# 科石2016年人力资源管理公开课程计划

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

# 典型客户

他们都在学习

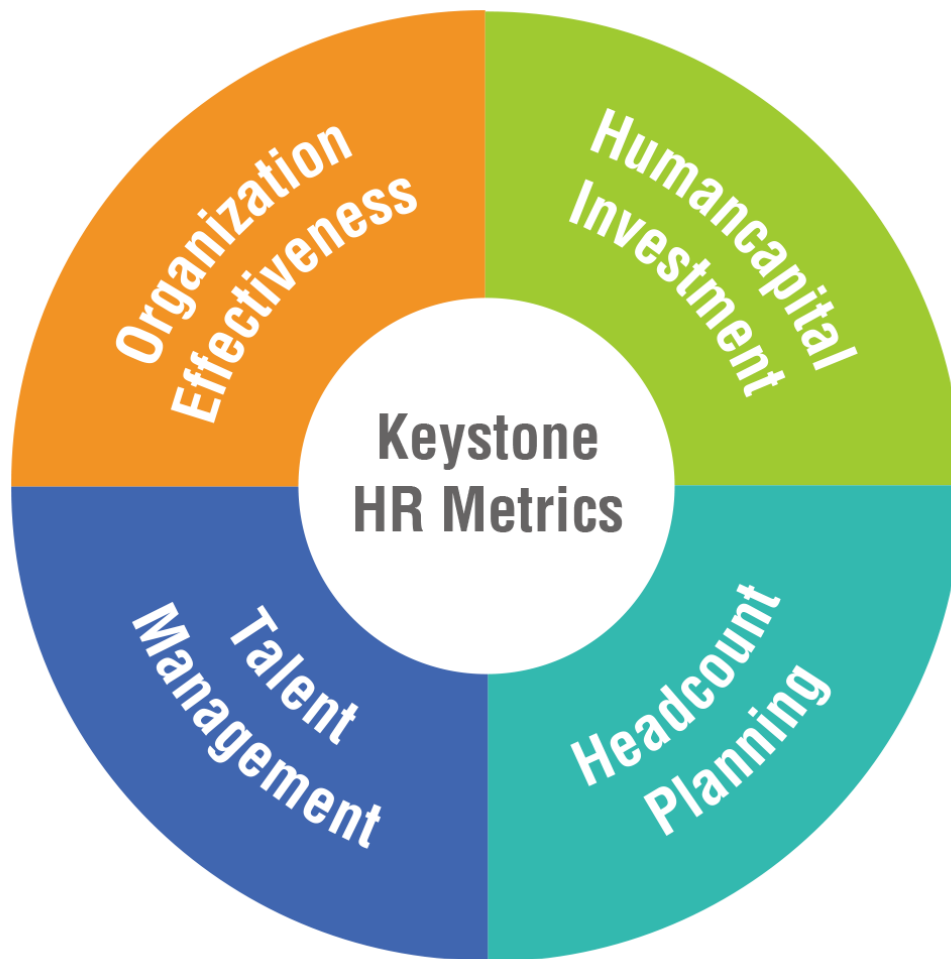


如您有任何需求，请联系：021-6050 9361 [hr@keystonecn.com](mailto:hr@keystonecn.com)

# 科石人力资源量化价值体系 (Keystone HR Metrics)



衡量组织的整体绩效和运营效率



衡量组织对人力资本投资的有效性



衡量组织人才管理的效果和效率



衡量组织人员配置的有效性



# 特色的专业调查与研究报告



**HR季度热点调研**



**人力资本效益评估**



**行业定制化薪酬水平调查**



**股权与长期激励调查**



**行业人力资源管理最佳实践**

# THANKS!



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  
邮箱/E-mail: [hr@keystonecn.com](mailto:hr@keystonecn.com)  
网址/Website: [www.keystonecn.com](http://www.keystonecn.com)

