



# 《2016年企业人才发展热点调研报告》

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的可用信息，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

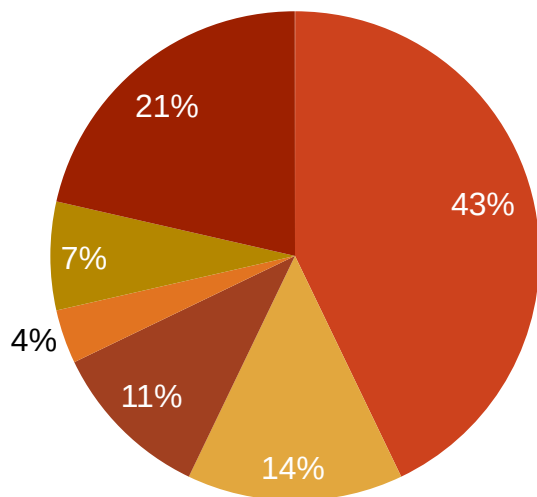
- 新商业环境下，关键人才是企业的核心资本，对于人才的定位、发展、储备和适度流动的理念，正改变传统的基于岗位的、六大模块的人力资源管理模式。培训管理功能正在跳出课程培训孤岛，转向全面人才发展管理。
- 科石咨询已连续两年开展中国企业的人才发展调研，由问卷调研入手，收集包括上市公司与非上市公司在内的第一手实践信息，为中国企业提供具针对性、代表性的深度调研结果。
- 基于通过外部调研以“创造基准”的原则，我们会审核与筛选样本，以确保本次人力资源专题调研的质量和价值。我们也承诺无论您所填写的问卷是否入选，我们都将调研报告反馈给参与本次调研的企业。

## 参与调研企业的基本情况（一）

- 本次调研一共回收问卷154份，有效问卷154份，有效问卷率达到100%。
- 从参加调研企业的性质看，民营企业占比达到43%，国企占14%，外资及合资企业占43%。
- 从公司规模来看，1000-5000人的企业占比达28%，150-500人的企业占25%。

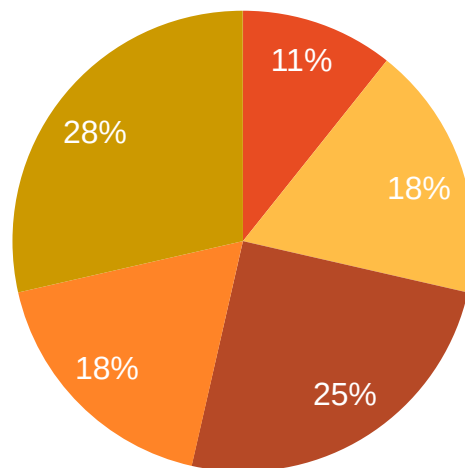
### 企业性质

■ 民营 ■ 国企 ■ 欧美 ■ 日韩 ■ 港澳台 ■ 合资



### 公司规模

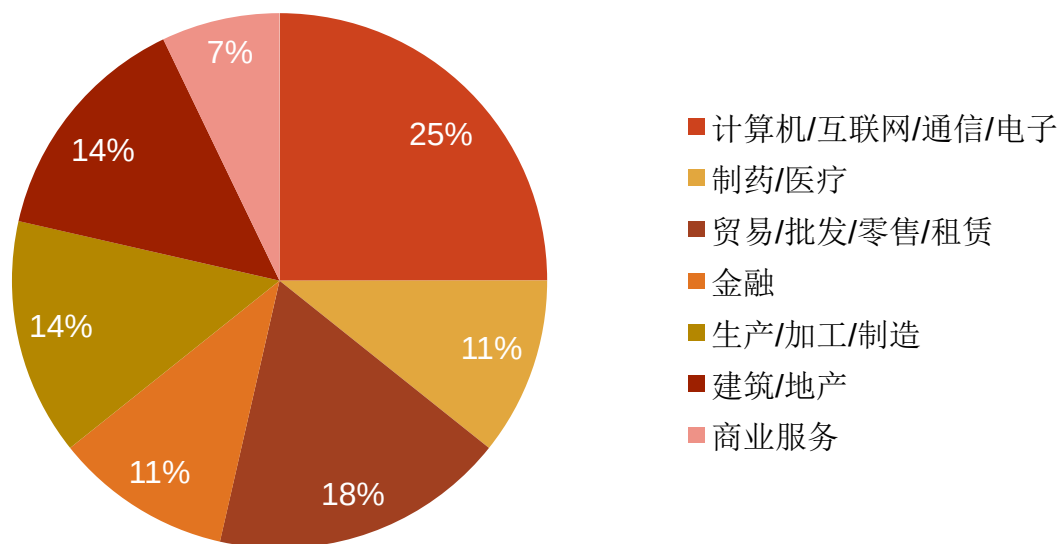
■ 小于50人 ■ 50-150人 ■ 150-500人  
■ 500-1000人 ■ 1000-5000人



## 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计算机/互联网/通信/电子、贸易/批发/零售/租赁和生产/加工/制造行业。

所属行业





调研背景

报告成果

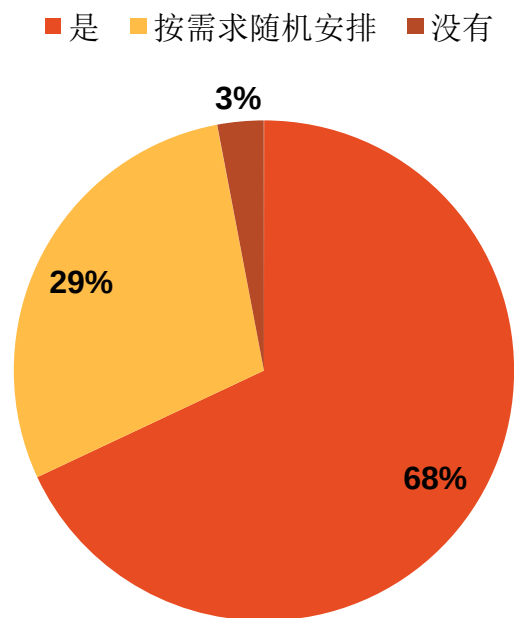
关于我们



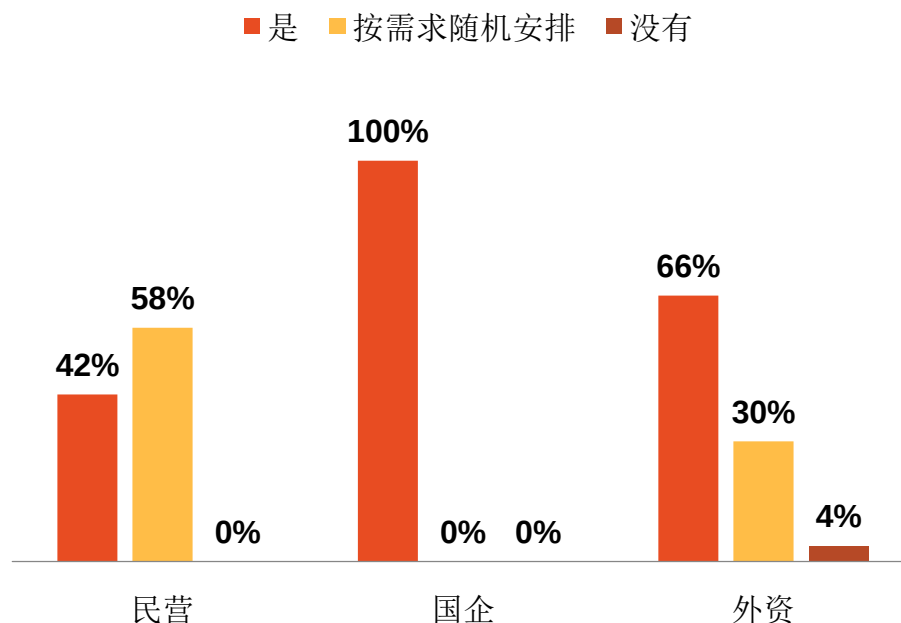
## 68%的企业都会制定专门的培训与人才发展计划

- 调研发现，68%的企业每年都会制定专门的培训与人才发展计划。其中国企在计划制定方面表现最为突出，而民营企业则有58%的企业选择按需求随机安排，缺乏计划性。

### 企业每年是否制定专门的培训与人才发展计划



### 不同性质企业制定年度培训与人才发展计划的情况

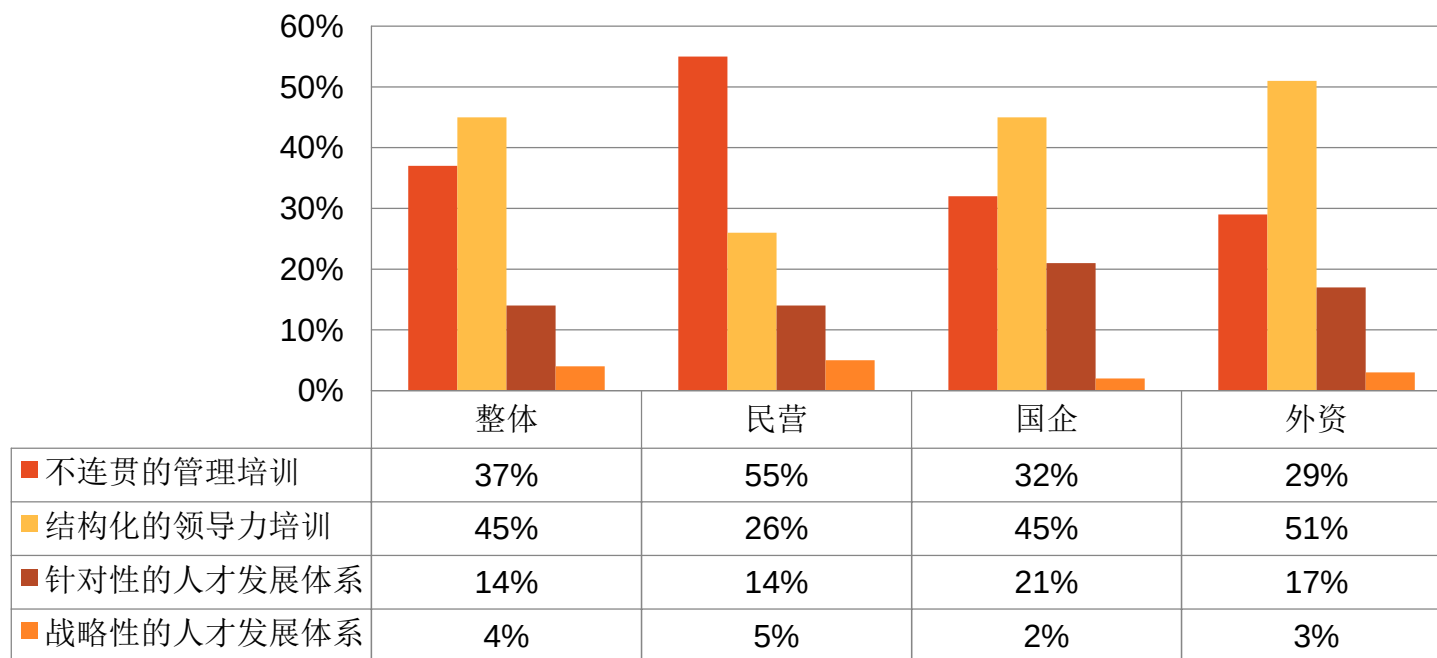




## 不到20%的企业有设立人才发展体系

- 整体而言，只有不到20%的企业有设立人才发展体系。
- 民营企业培训成熟度还比较低，有高达55%的民企仍然是不连贯的管理培训。国企和外资企业在培训方面做的较好。

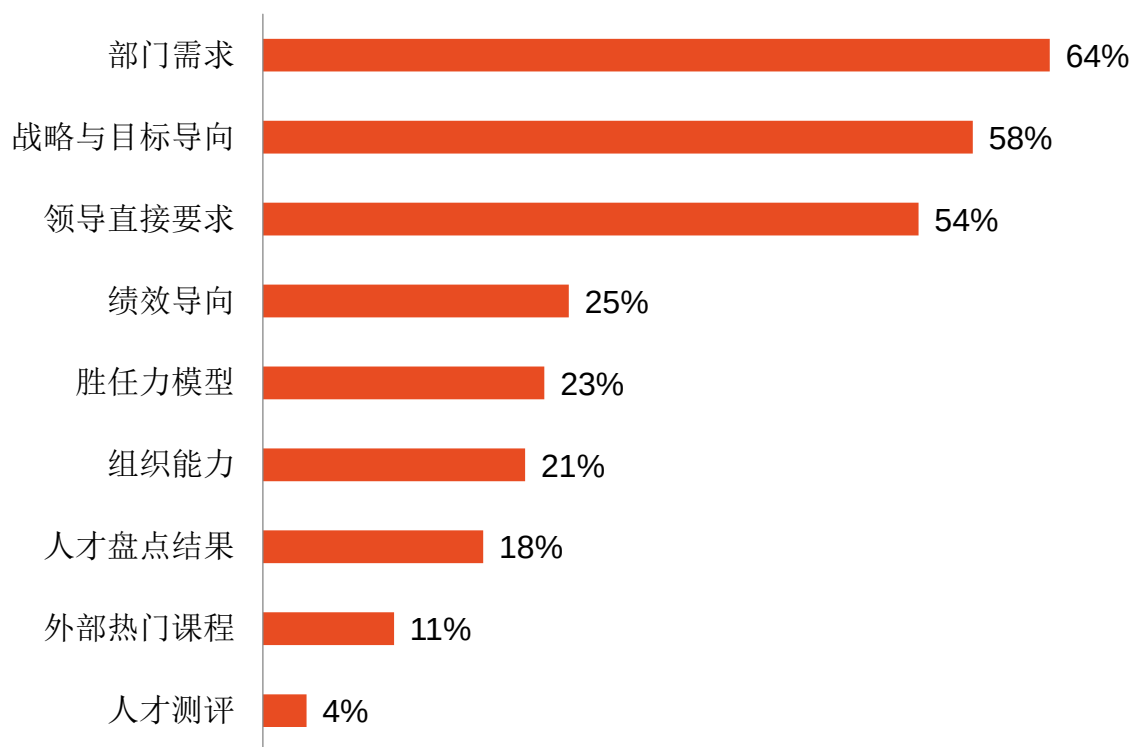
企业培训成熟度



战略及业务发展需要是构建人才发展体系的核心基础，对组织能力及人才盘点的关注仍有待提高。

- 调研发现，部门需求、战略与目标导向，以及领导直接要求是企业构建人才发展体系内容和形式的核心逻辑。
- 有1/5的企业开始重视人才盘点结果在构建人才发展体系方面的应用。

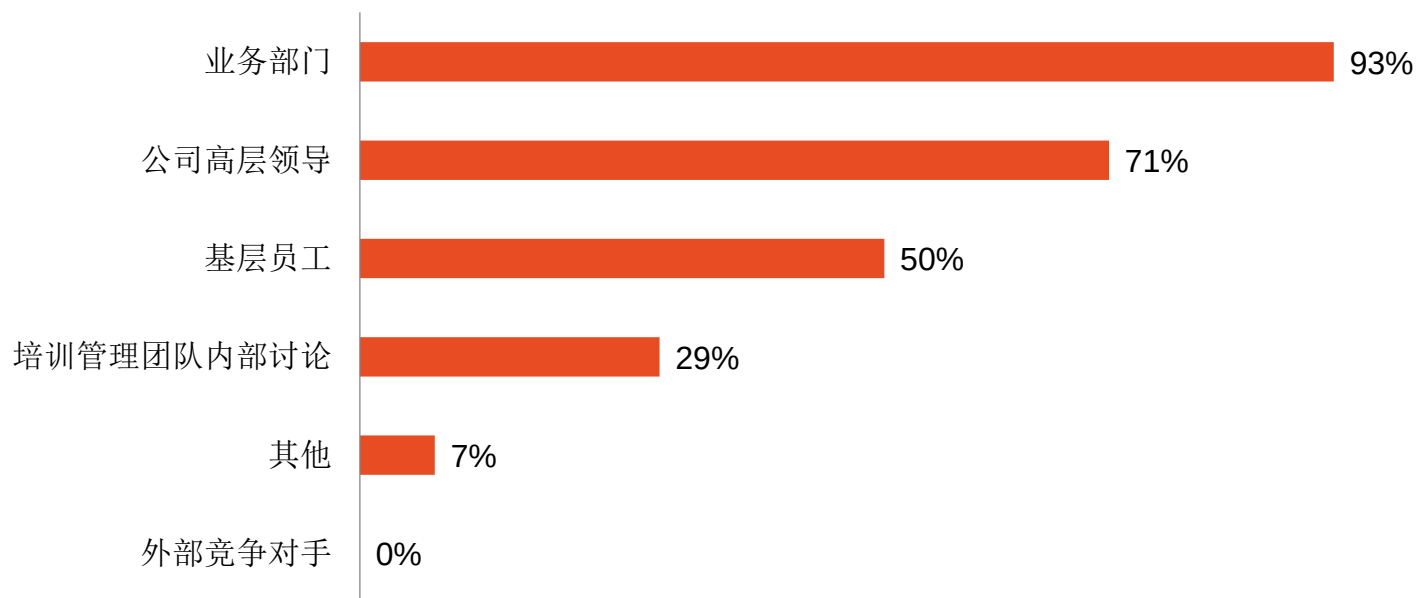
### 企业构建人才发展体系内容和形式的核心逻辑



## 93%的企业在征求培训需求时以业务部门意见为主导

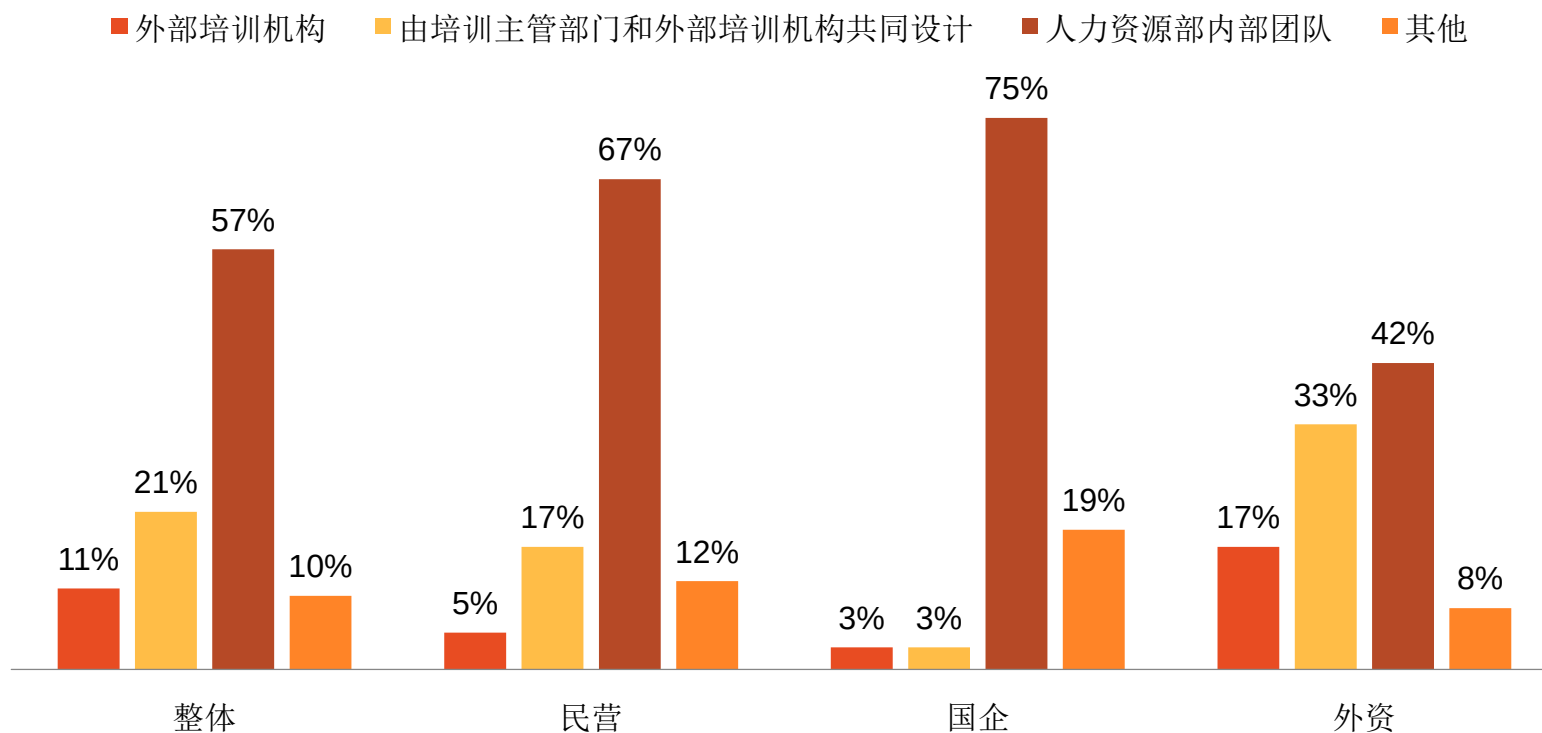
- 调研发现，企业培训需求调研和分析的主要对象是业务部门和公司高层领导。

企业培训需求调研和分析的对象



# 外资企业更重视借助外部第三方机构参与企业培训内容的的设计

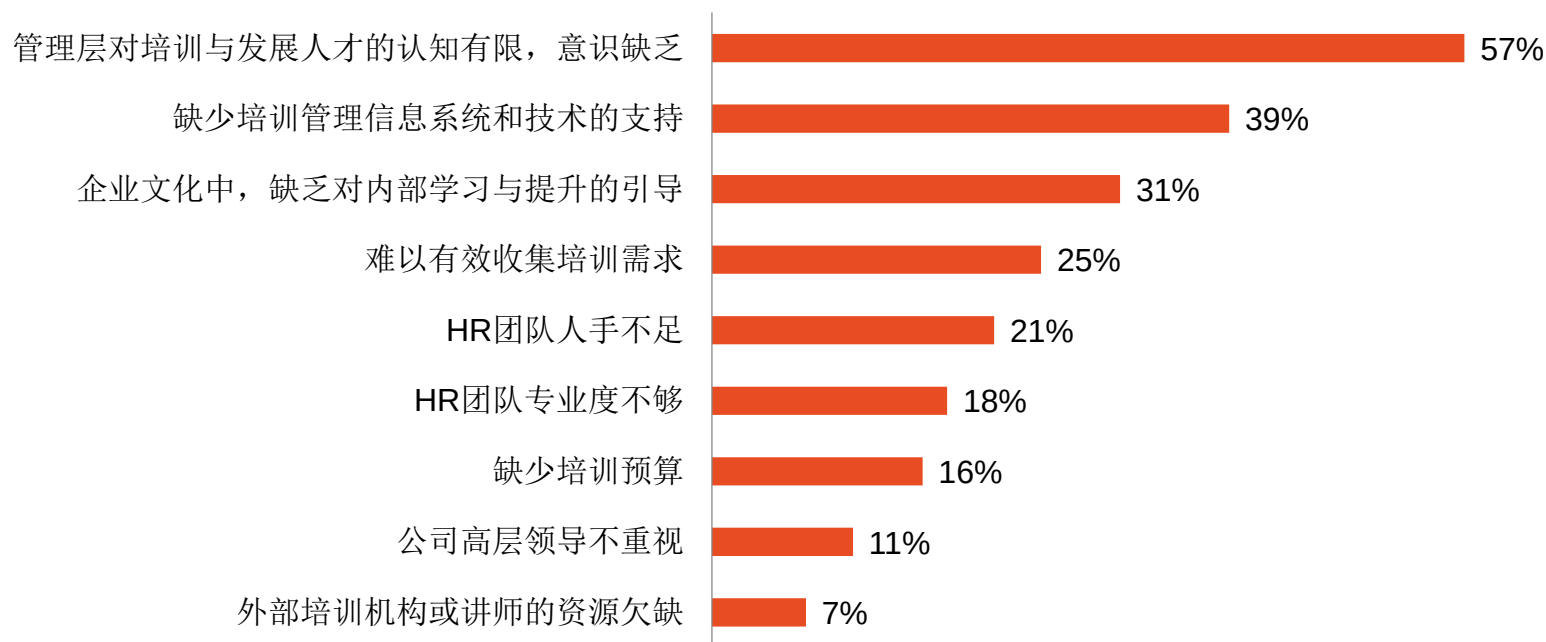
## 企业培训内容的的设计方



培训意识的缺乏、企业文化对培训引导的缺失，以及信息技术手段的缺乏是影响企业培训开展的主要困难。

- 调研发现，企业高层领导都比较重视培训，但缺乏有效的文化和手段支持培训。

### 企业开展培训过程中面临的主要困难



## 内资企业开展培训面临的困难较多

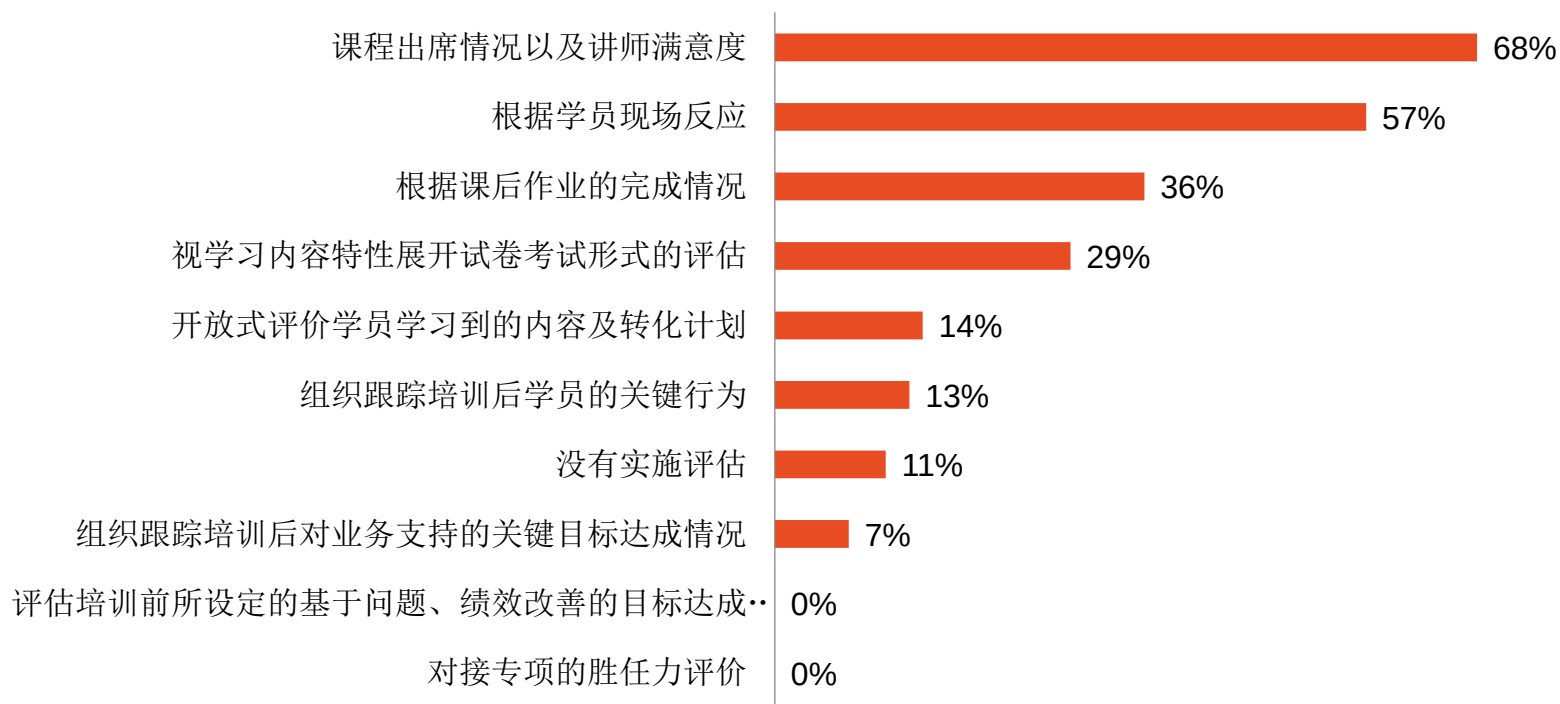
- 调研发现，民营企业开展培训，面临的主要困难是管理层的认知有限、意识缺乏，以及HR团队专业度不够。外资企业则主要是缺乏培训管理信息系统和技术的支持。国企开展培训过程中面临的主要困难相对较多。

| 企业开展培训过程中面临的主要困难      | 民营  | 国企  | 外资  |
|-----------------------|-----|-----|-----|
| 管理层对培训与发展人才的认知有限，意识缺乏 | 51% | 75% | 25% |
| HR团队专业度不够             | 42% | 0%  | 0%  |
| 缺少培训管理信息系统和技术的支持      | 27% | 25% | 59% |
| HR团队人手不足              | 25% | 0%  | 35% |
| 难以有效收集培训需求            | 22% | 23% | 26% |
| 企业文化中，缺乏对内部学习与提升的引导   | 20% | 51% | 19% |
| 外部培训机构或讲师的资源欠缺        | 11% | 0%  | 9%  |
| 缺少培训预算                | 8%  | 53% | 16% |
| 公司高层领导不重视             | 0%  | 21% | 15% |

大部分调研企业培训效果评估模式相对初级，缺乏针对性、系统性，与业务对接不紧密。

- 调研发现，企业开展培训效果评估的方式主要还是集中在课程出席情况、讲师满意度以及学员现场的反应方面，仍处在柯氏一级和二级的水平。

### 企业开展培训效果评估的方式





## 外资企业在培训效果评估方面走在前列

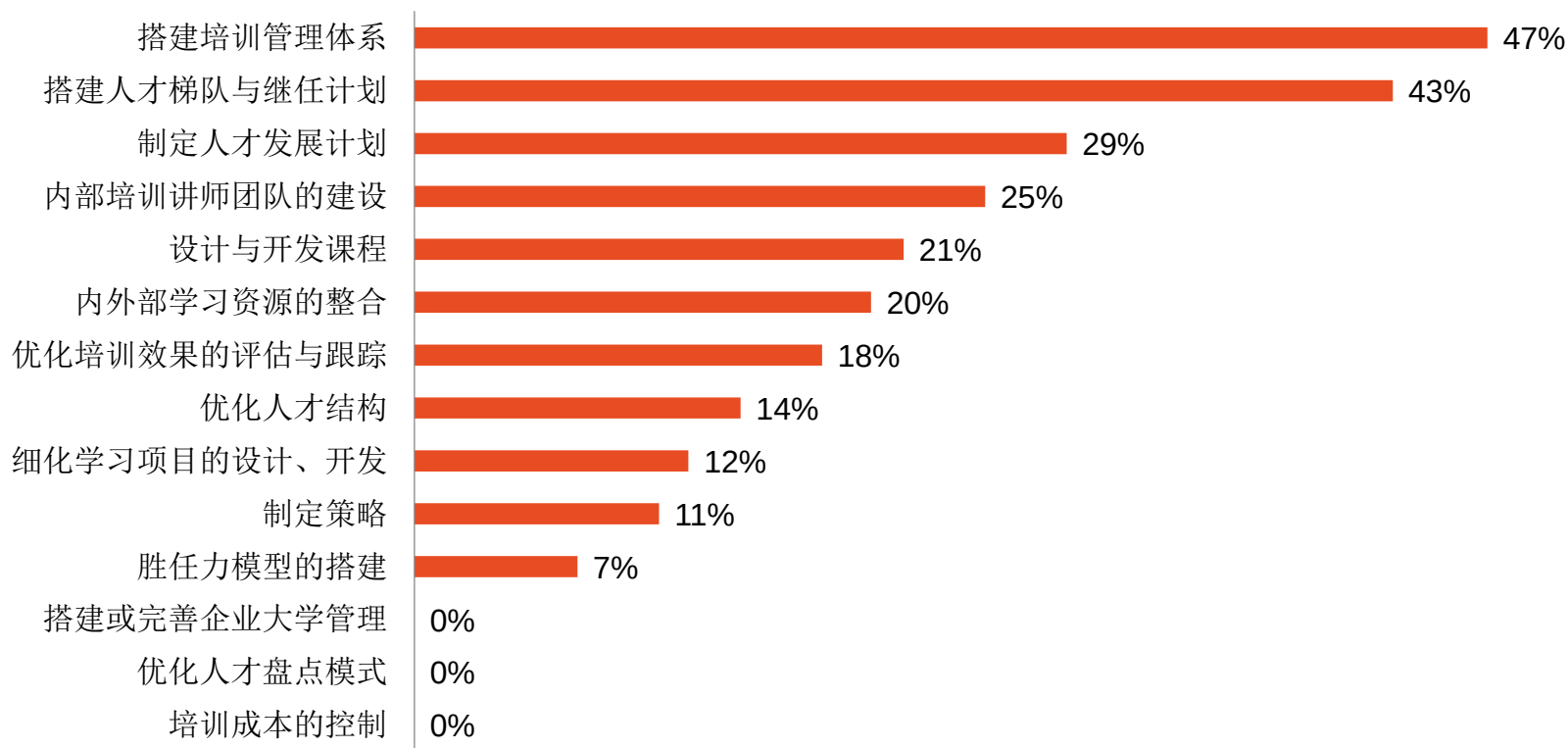
- 调研发现，国企开展培训效果评估的方式比较传统，外资企业会有些创新。

| 企业开展培训效果评估的主要方式           | 民营  | 国企   | 外资  |
|---------------------------|-----|------|-----|
| 课程出席情况以及讲师满意度             | 67% | 100% | 55% |
| 根据学员现场反应                  | 52% | 76%  | 58% |
| 视学习内容特性展开试卷考试形式的评估        | 35% | 24%  | 25% |
| 根据课后作业的完成情况               | 33% | 100% | 15% |
| 组织跟踪培训后学员的关键行为            | 17% | 0%   | 9%  |
| 没有实施评估                    | 8%  | 0%   | 13% |
| 对接专项的胜任力评价                | 0%  | 0%   | 0%  |
| 开放式评价学员学习到的内容及转化计划        | 0%  | 0%   | 36% |
| 评估培训前所设定的基于问题、绩效改善的目标达成情况 | 0%  | 0%   | 0%  |
| 组织跟踪培训后对业务支持的关键目标达成情况     | 0%  | 0%   | 17% |

# 构建体系化的人才培训发展机制，是大部分企业在培训方面需要解决的主要问题

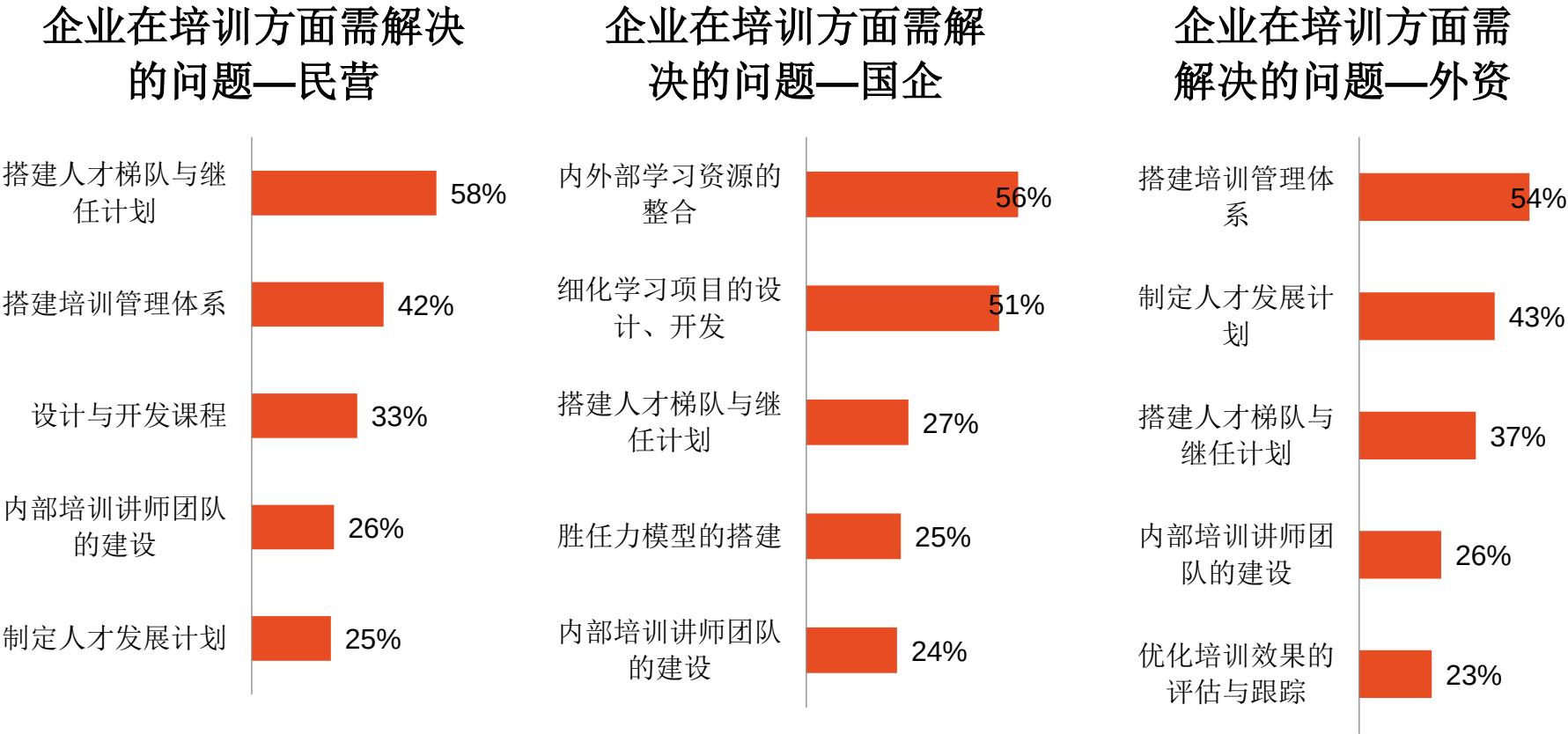
- 调研发现，搭建培训管理体系和人才梯队计划是企业在培训方面最需解决的问题。

企业在培训方面需解决的问题



# 不同类型企业在解决问题的关注重点上有所差异

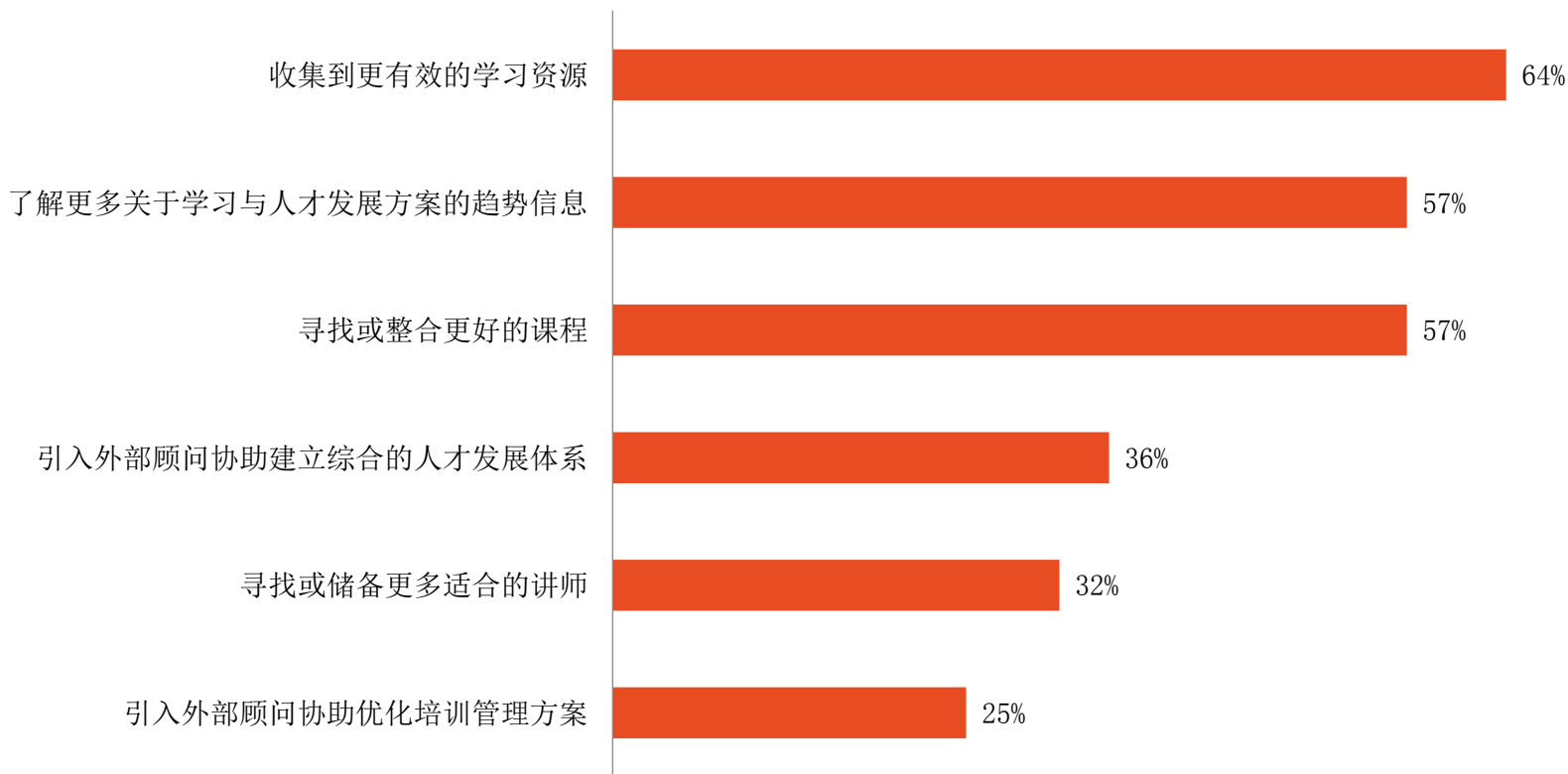
- 调研发现，民营企业在培训方面需解决的主要问题是搭建人才梯队与继任计划，国企是内外部学习资源的整合，而外资企业是搭建培训管理体系。



大部分企业对外部第三方机构的需求仍主要集中在学习资源的整合及市场趋势的获取方面，有3成多的企业关注在通过第三方机构来建立系统性的人才发展体系。

- 调研发现，有36%的企业会引入外部顾问协助建立综合的人才发展体系。

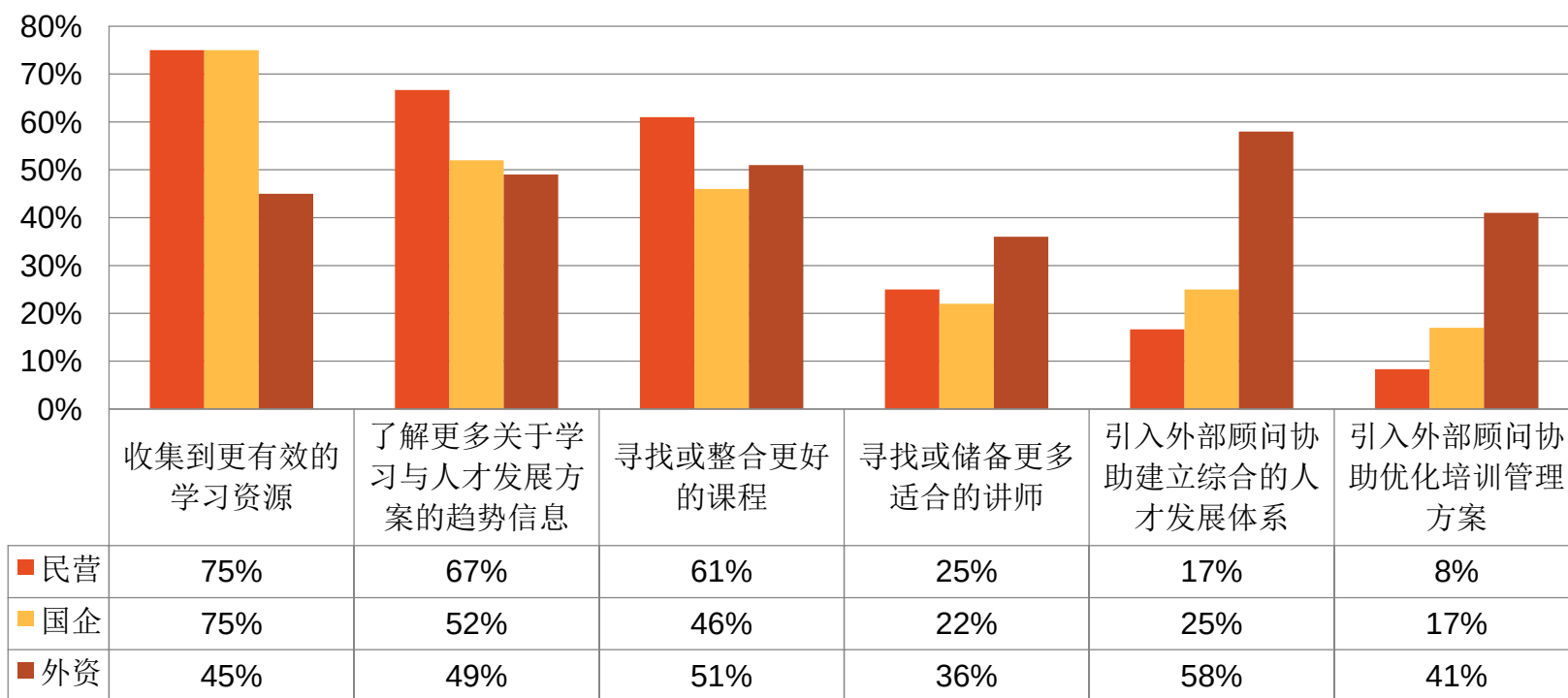
企业对外部培训机构或讲师的需求



相较于民企和国企，更多的外资企业关注第三方咨询机构专业的体系设计价值，提供人才发展体系的设计解决方案。

- 调研发现，有58%的外资企业会引入外部顾问协助建立综合的人才发展体系。

企业对外部培训机构或讲师的需求—不同性质企业



## 总结

- 人才的培养与发展是系统性的工程，大部分的受调查企业仍处在零星课程设计的初级阶段，对人才培养的系统性缺乏足够认知和准备。
- 在培训需求的出发点上，许多企业虽然认识到要基于业务发展战略的需要来梳理分析，但对组织能力的分析和人才盘点的实施方面仍比较欠缺，势必会导致培训效果有折扣。
- 人才培养非一蹴而就，不能临时抱佛脚，需要HR管理者基于业务发展的长远眼光，未雨绸缪，系统思考，点状切入，跳出传统培训孤岛，搭建系统人才发展体系，筹划关键人才发展梯队。
- 市场上培训机构众多，但能提供系统性的人才培训发展方案的单位相对有限，企业对第三方机构的需求仍停留在课程和讲师提供层面，设计针对性、系统性的人才培养发展方案，应当成为企业对第三方机构关注的价值重点。

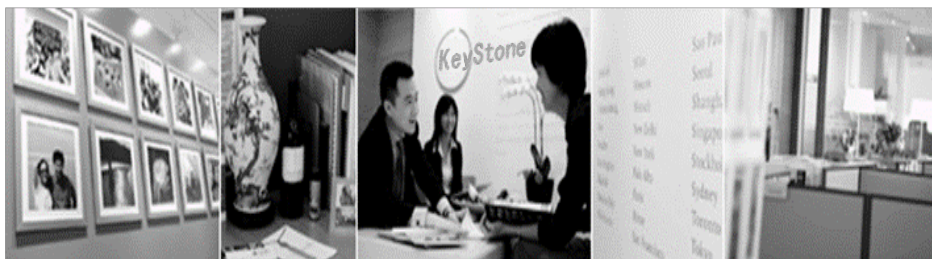


调研背景

报告成果

关于我们

# 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。



## 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

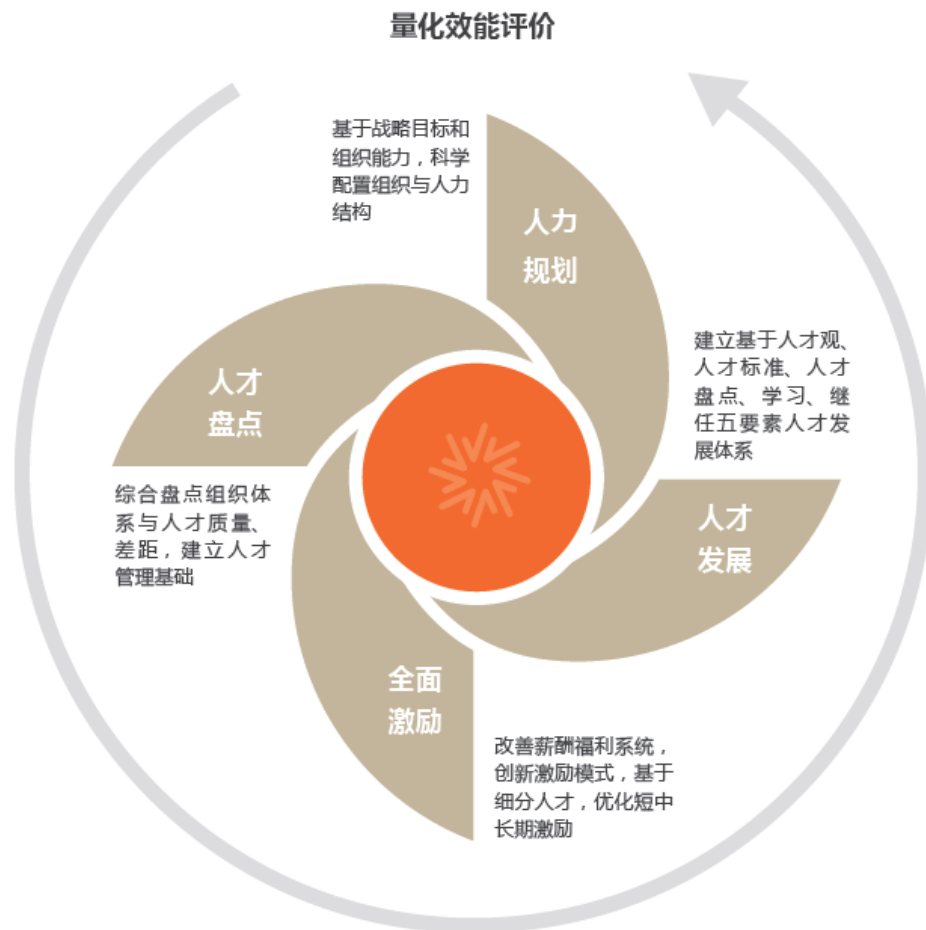
## 人才发展体系

- 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2017年人力资源管理公开课程计划

| 课程名称<br>Seminar                                                                                                     | 天数<br>Days | 价格<br>Price<br>(RMB/PERSO<br>N) | 一月<br>Jan. | 二月<br>Feb. | 三月<br>Mar.   | 四月<br>Apr.   | 五月<br>May.   | 六月<br>Jun.   | 七月<br>Jul.   | 八月<br>Aug.   | 九月<br>Sep.   | 十月<br>Oct. | 十一月<br>Nov.  | 十二月<br>Dec. |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|---------------------------------|------------|------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|------------|--------------|-------------|
| HR Metrics and Analytics<br>数据驱动人才管理决策<br>——通过数据分析与相关性探索，寻求HR效能倍增杠杆                                                 | 2天         | 6580                            |            |            | 上海<br>17-18号 |              | 深圳<br>19-20号 |              | 北京<br>14-15号 |              | 上海<br>22-23号 |            | 深圳<br>17-18号 |             |
| Quantitative Diagnostic Analysis and<br>Optimization Strategy of Compensation<br>量化薪酬诊断分析与优化策略<br>——详解量化技术，对接薪酬管理实践 | 2天         | 5880                            |            |            |              | 上海<br>22-23号 |              |              |              | 深圳<br>25-26号 |              |            |              |             |
| EPM<br>绩效变革：失败案例与创新实践<br>——有效方法+关键逻辑+最佳实践案例详解                                                                       | 1天         | 3800                            |            |            |              |              |              | 上海<br>22号    |              | 深圳<br>24号    |              |            |              |             |
| The Year-end Salary and Year-end Bonus /<br>Annual Selection<br>年度调薪与年终奖发放实战<br>——实务操作+典型案例                         | 1天         | 3800                            |            |            |              |              |              |              |              |              |              |            | 深圳<br>16号    | 上海<br>15号   |
| Management and Incentive of Key Talent<br>关键人才的管理与激励<br>——权威工具+实战案例                                                 | 2天         | 5880                            |            |            |              |              |              | 上海<br>23-24号 |              |              |              |            |              |             |
| 三天两夜薪酬绩效体系设计咨询式培训                                                                                                   | 3天         | 10000                           |            |            |              |              |              |              |              |              |              | 招满开<br>班   |              |             |

# 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)

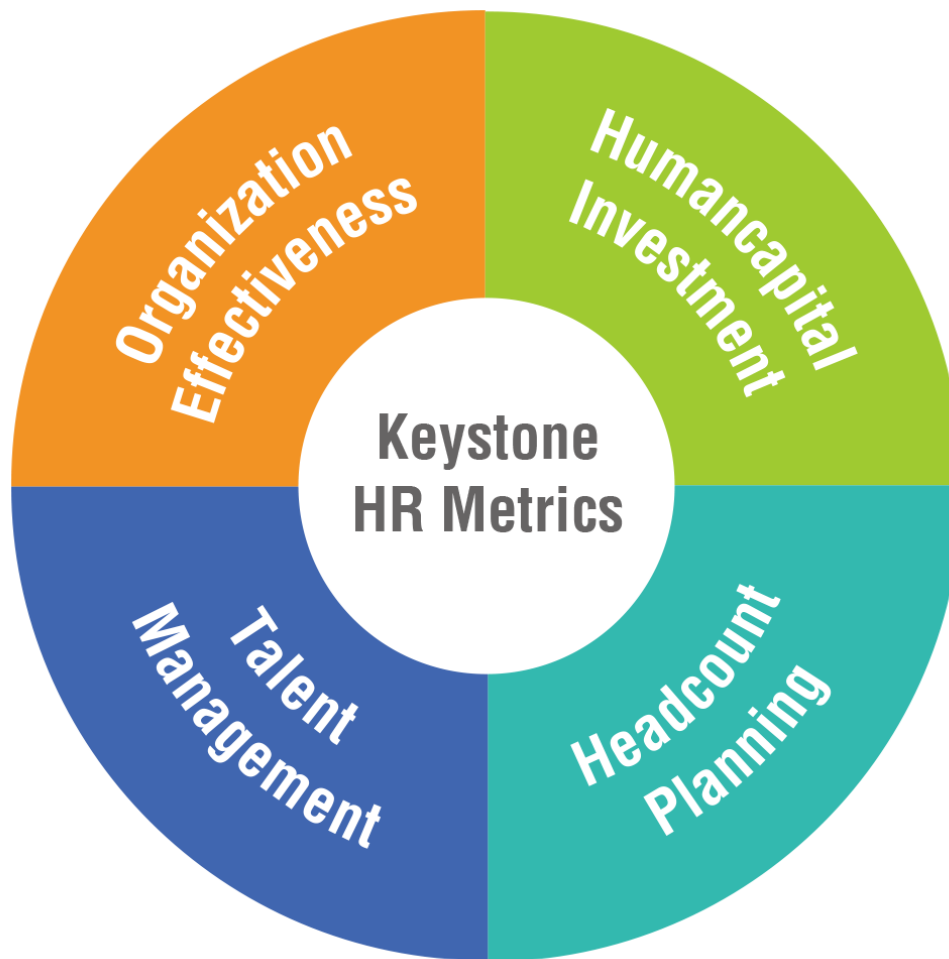
# 科石人力资源量化价值体系 (Keystone HR Metrics)



衡量组织  
的整体绩效  
和运营效率



衡量组织  
人才管理的  
效果和效率

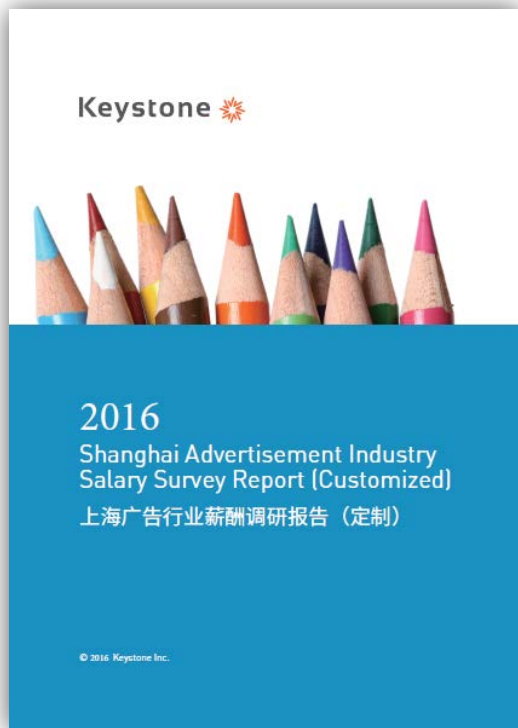


衡量组织  
对人力资本投  
资的有效性



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)

