

科石2016-2017人力资源管理热点调研成果发布
——趋势关键词下的管理实践现况

科石公司 人力资源数据中心

2017年02月



Keystone科石人力资源数据中心业务简介



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



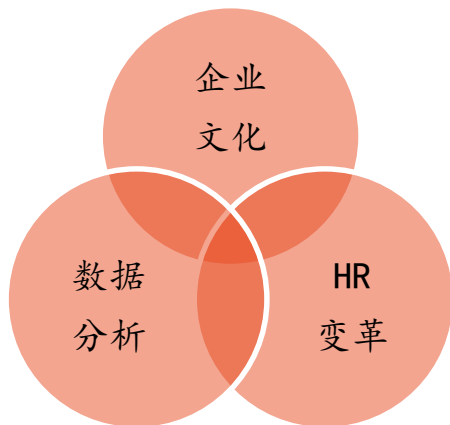
未来，愈发地展示出其不确定性。管理，愈加地需要洞悉未来

科石人力资源量化价值体系
Keystone HR Metrics

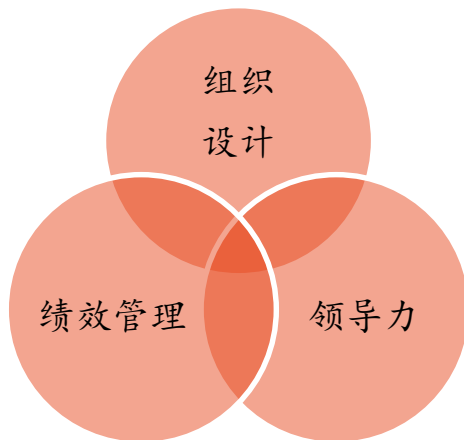


人力资源管理趋势——值得注意的几个关键词

连续三年被提及



连续两年被提及



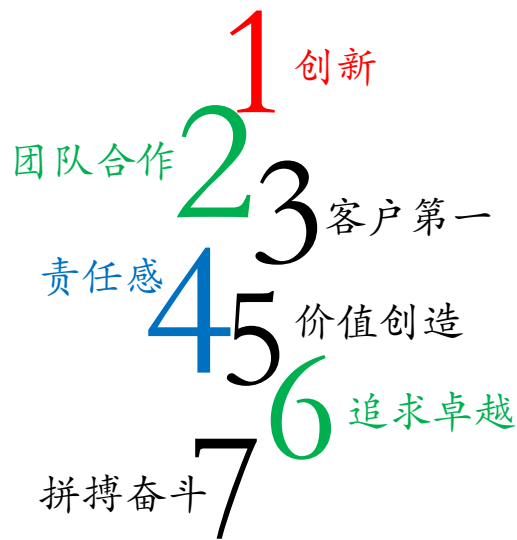
话题升级



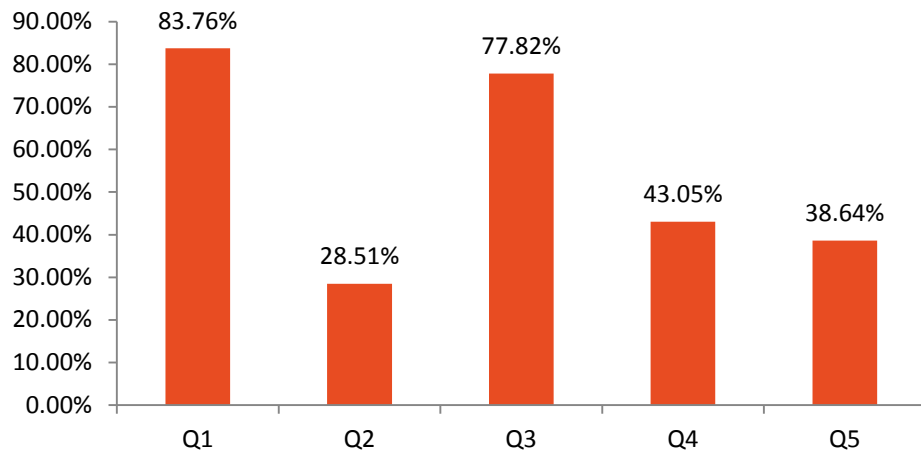
2016年科石人力资源热点调研



多数企业已经意识到企业文化的重要性，但在文化宣导与推行落地方面仍存在较大的提升空间



贵公司最欣赏的企业文化关键词



Q1 贵公司是否有明确的组织、部门或岗位承担企业文化管理工作？

Q2 贵公司多久收集、编辑一次体现公司文化价值的优秀员工故事？

Q3 贵公司是否明确表达过鼓励变革与创新的价值观？

Q4 贵公司是否会通过绩效和薪酬的手段来鼓励变革与创新？

Q5 贵公司是否会审查管理制度、公司决议和企业文化核心理念的匹配性？

越来越多的HR部门成为公司推动战略和业务发展的重用推手，而不局限于传统的人力资源管理职能

HR部门目前的主要角色	国企	民营	外资
推动战略和业务转型	10.08%	18.22%	16.53%
人力资源管理专家和顾问	0.00%	38.61%	41.06%
驱动业务创新与发展的重要推手	0.00%	30.57%	14.32%
推广与引领企业文化、愿景和价值观	0.00%	57.03%	43.77%
不断提升管理层与基层员工的工作能力	32.57%	35.16%	57.38%
行政总务管理的效率改进	38.75%	30.44%	14.29%
基础人事管理的效率改进	100.00%	63.85%	38.62%

推动组织变革、宣导企业文化和提高运行效率成为了企业HR部门组织结构调整的重要原因

人力资源管理部门的组织结构形式或设置理念	国企	民营	外资
基础人事行政综合管理	18.53%	11.37%	0.00%
传统六大模块的组合	83.04%	26.81%	28.75%
人力资源专业管理+事务管理（或共享/运营中心）	0.00%	25.07%	14.38%
“三支柱”	0.00%	19.55%	43.59%
文化+人力资源管理	0.00%	14.72%	14.68%
组织发展/变革+人力资源模块管理	0.00%	5.63%	0.00%

HR如果想提高自己在企业中的价值，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。

HR数据分析方式	国企	民营	外资
被动的基础统计，如考勤、核算薪资等	81.35%	23.08%	13.62%
基础的核算与分析，如人工成本预算、人均效益分析等	18.63%	65.72%	26.71%
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	8.62%	11.74%	52.97%
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	0.00%	5.22%	12.53%
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	0.00%	0.00%	6.84%

企业在实现员工激励的道路上重新审视绩效管理，绩效管理对企业中高层管理者的管理能力提出了新的挑战。

目标管理或
KPI分解依旧是
首选的绩效管理
方法

43%企业绩效管
理成效不足的原
因是管理者绩效
管理意识不足

33%的企业在
制定绩效考核
指标的形式上
都缺乏有效沟
通和协商机制

57%

43%

53%

48%

33%

影响绩效管理
成败的主要因
素是体系缺乏
专业性、指标
难量化以及强
制分布效果

半数企业KPI的数
量在3-5个，仍有
近三成企业的KPI
数量超过8个

UVCA环境下的关键领导力技能，“建立共识和承诺”所受重视程度依旧不足，对“跨代领导”和“与他人沟通与互动”的重要性认识尚待提升

U

易变性

V

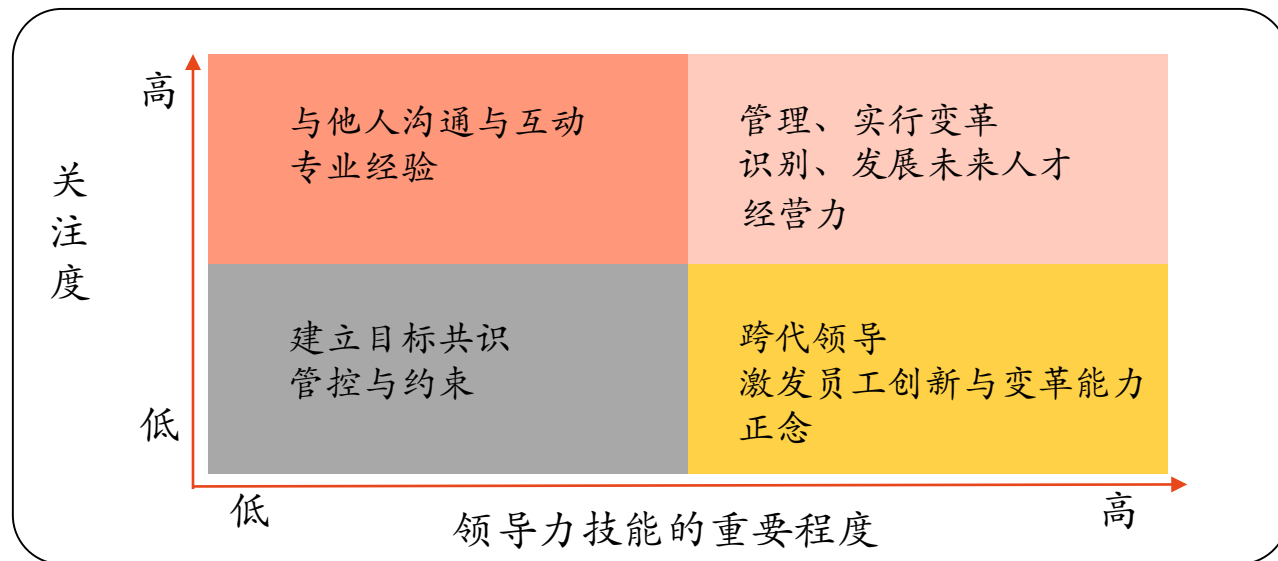
不确定性

C

复杂性

A

模糊性



领导力的本质仍然是道德基准，其实是基于诚实、公正、胸怀和正念。只有具备了道德基准的基础，领导者才会获得他人的信任和追随。

HR的管理工作重心逐步升级到组织层面。有46%的HR认为业务转型和组织变革是人才管理遇到的最大挑战

公司HR管理工作关键聚
焦：组织结构优化



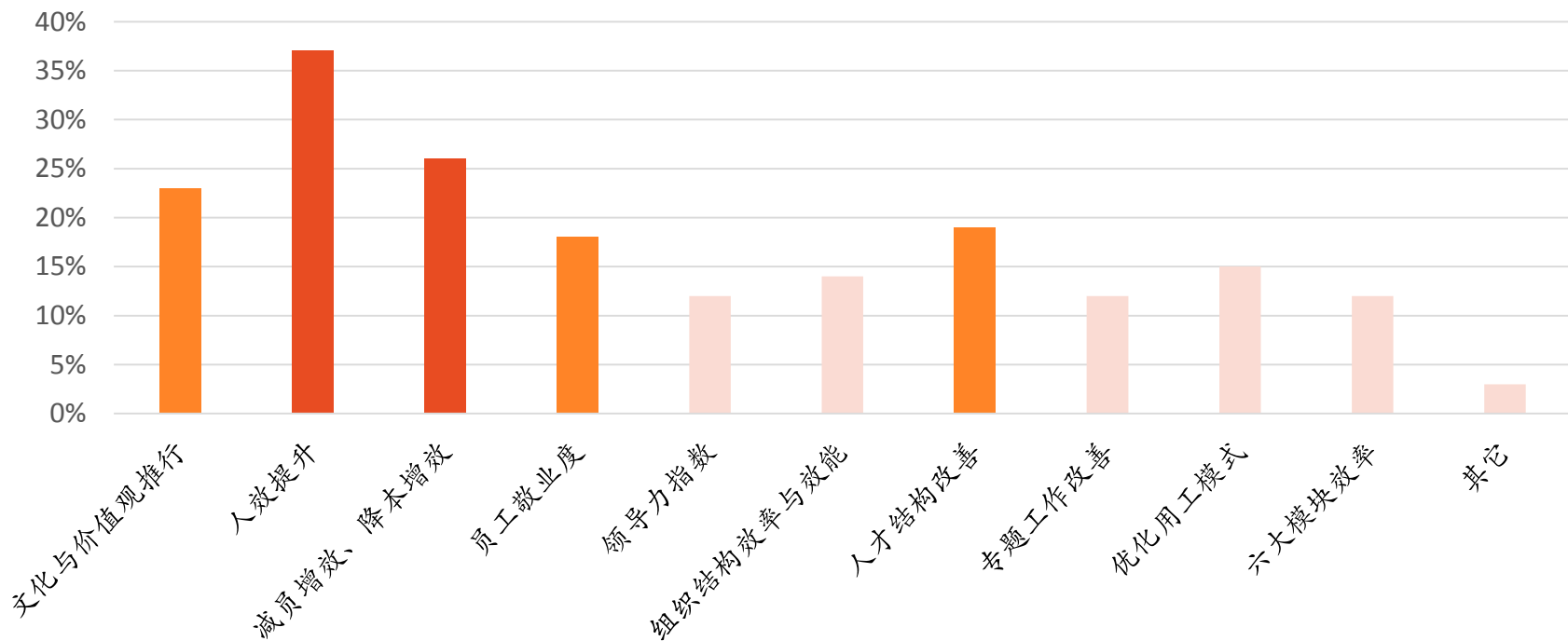
公司对HR部门未来的
定位：组织发展与变革
推动者



人才管理最大挑战：业
务转型和组织变革，对
HR管理的要求更高



对于人力资源产出与价值体现的认定上，组织效能、人效提升、降本增效、减员增效等是关键趋势



科石顾问建议，关注HR科技和新的思维与工作方法论、学习数据分析和员工激励方式方法、改进组织形态和岗位设置



THANKS !



科石（上海）企业管理咨询有限公司

<http://www.keystonecn.com/>

EMAIL: hr@keystonecn.com

PHONE: 021-60509361