



「数据驱动人才管理决策 调研成果」

—— Keystone科石2017年Q1人力资源季度热点调研

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

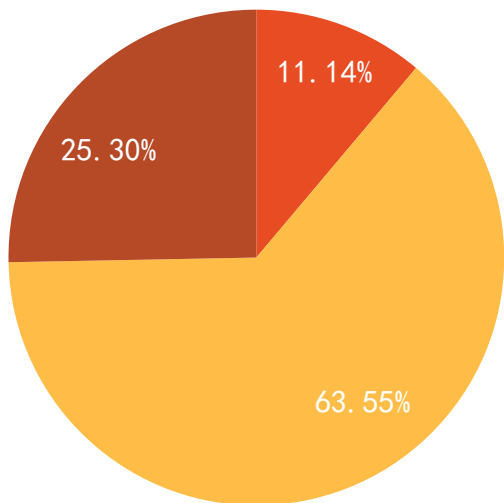
- 数据分析是体现人力资源管理的产出与价值的关键手段。行业领先的公司正越来越倾向于用数据说话，为企业管理决策提供“可视化”的“人才报表”，基于业务驱动分析，发现和回答人力资源管理问题，呈现或证明人才管理产出与价值，提升HR管理竞争优势。
- 科石是国内第一家开展HR数据分析培训、咨询与信息调查的咨询机构，在该领域积累了丰富的实践经验。本次调研将收集包括上市企业与非上市公司在内的第一手Hr数据分析实践信息，为中国企业提供极具针对性、代表性的深度调研结果。

参与调研企业的基本情况

- 本次调研共回收问卷355份，有效问卷332份，有效问卷率达到93.52%。
- 从参加调研企业的性质看，民营企业占比达到63.55%，外资企业占比为25.30%，国企占比为11.14%。
- 从公司规模来看，中型企业占比较大。

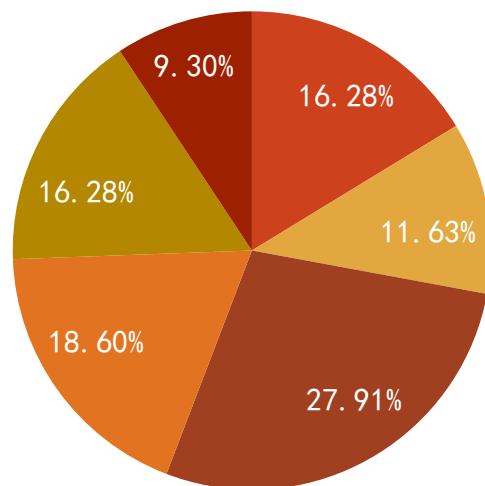
公司性质

■ 国企 ■ 民营 ■ 外资



公司规模

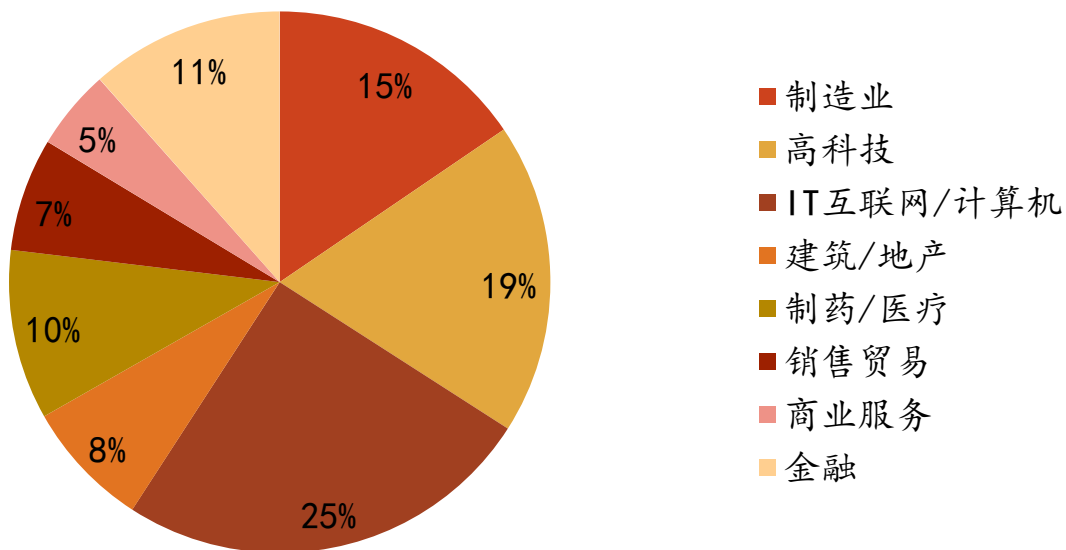
■ <50人 ■ 50-150人 ■ 150-500人
■ 500-1000人 ■ 1000-5000人 ■ 5000-30000人



参与调研企业的基本情况

- 从参加调研企业的行业来看，占比最多的是IT互联网/计算机行业，其次是高科技和制造业。

所属行业





调研背景

报告成果

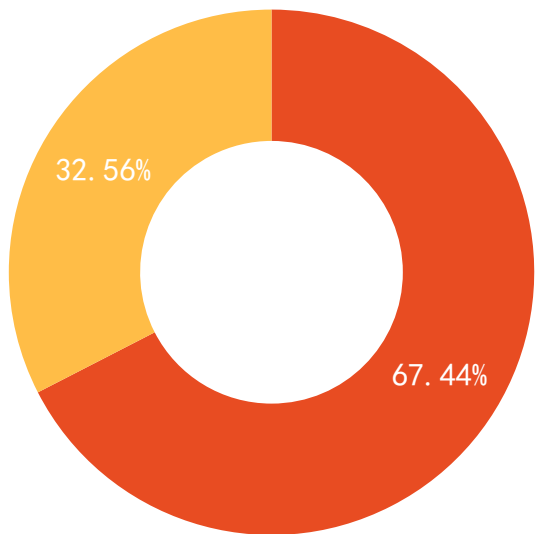
关于我们

绝大多数的企业HR都认可数据分析在人力资源管理中的作用，但只有少数企业设置了专门岗位或人员负责HR数据的收集与分析

- 调研发现，67.44%的HR认为数据分析在人力资源管理中非常重要。
- 但仅有6.98%的企业HR设专人负责HR数据分析。
- 科石发现，大多数企业虽然认识到了数据分析的重要性，但是对如何收集、分析和应用数据还比较模糊。

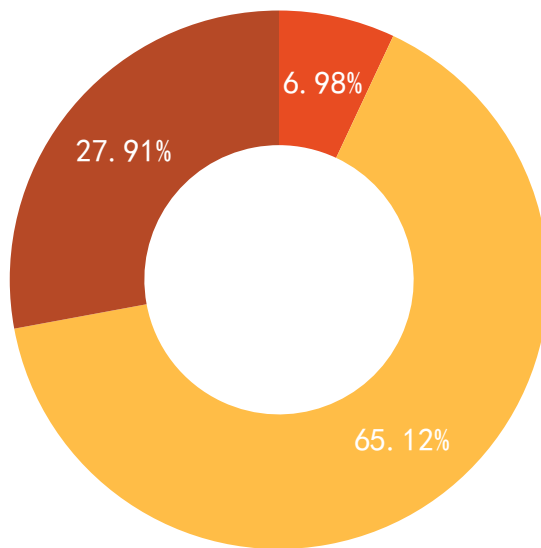
您是否认可数据分析
在人力资源管理中的重要性

■ 非常重要 ■ 重要



公司人力资源管理团队是否有专门人员负责人
力资源数据分析

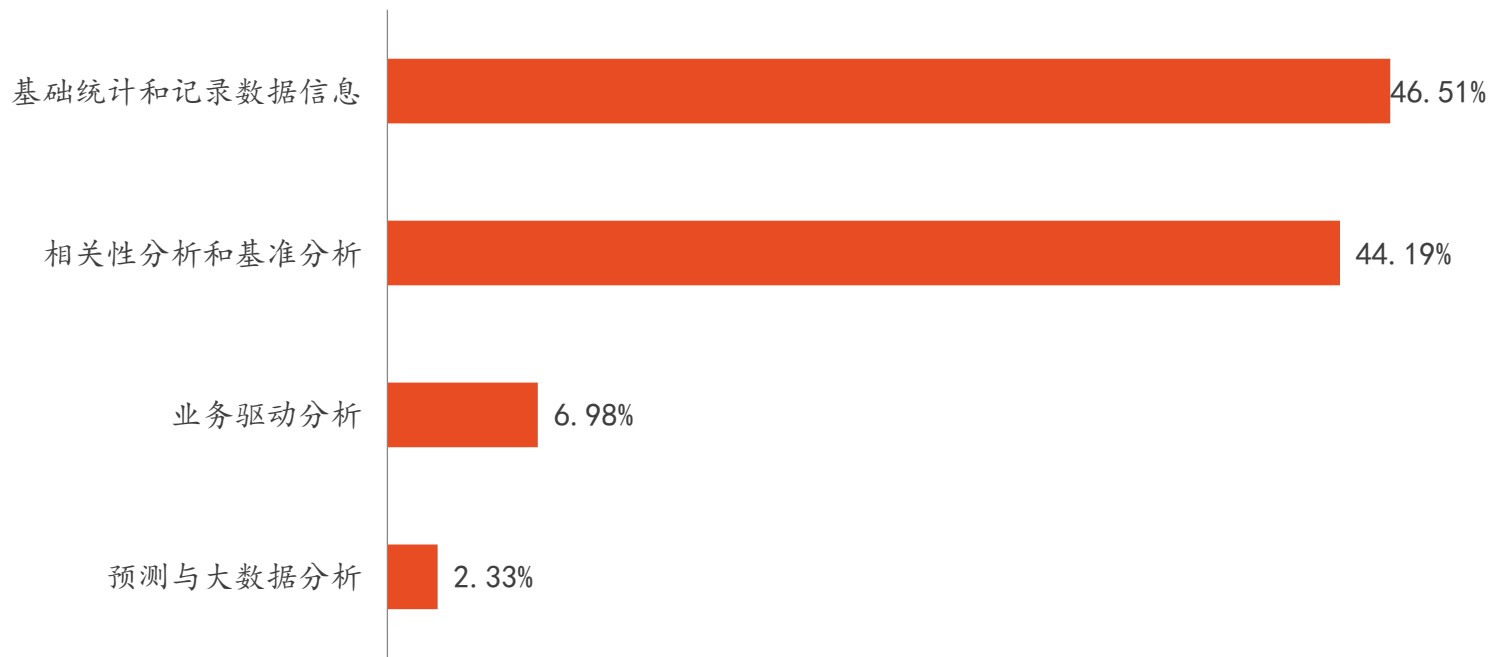
■ 有，专职人员 ■ 有，HR其他岗位兼 ■ 无



多数企业的HR管理数据分析仍处在较初级的阶段，业务驱动分析及预测分析依然较少

- 调研发现，46.51%企业的HR数据分析仍处在基础统计和记录数据信息。民营企业在HR管理数据分析方面勇于赶超。
- 科石认为，企业对HR数据分析的运用应从“总结呈现”转向“关联预测”、从“表”转向“里”、从“数据指标本身”到“数据与数据之间的相关性和驱动关系”。

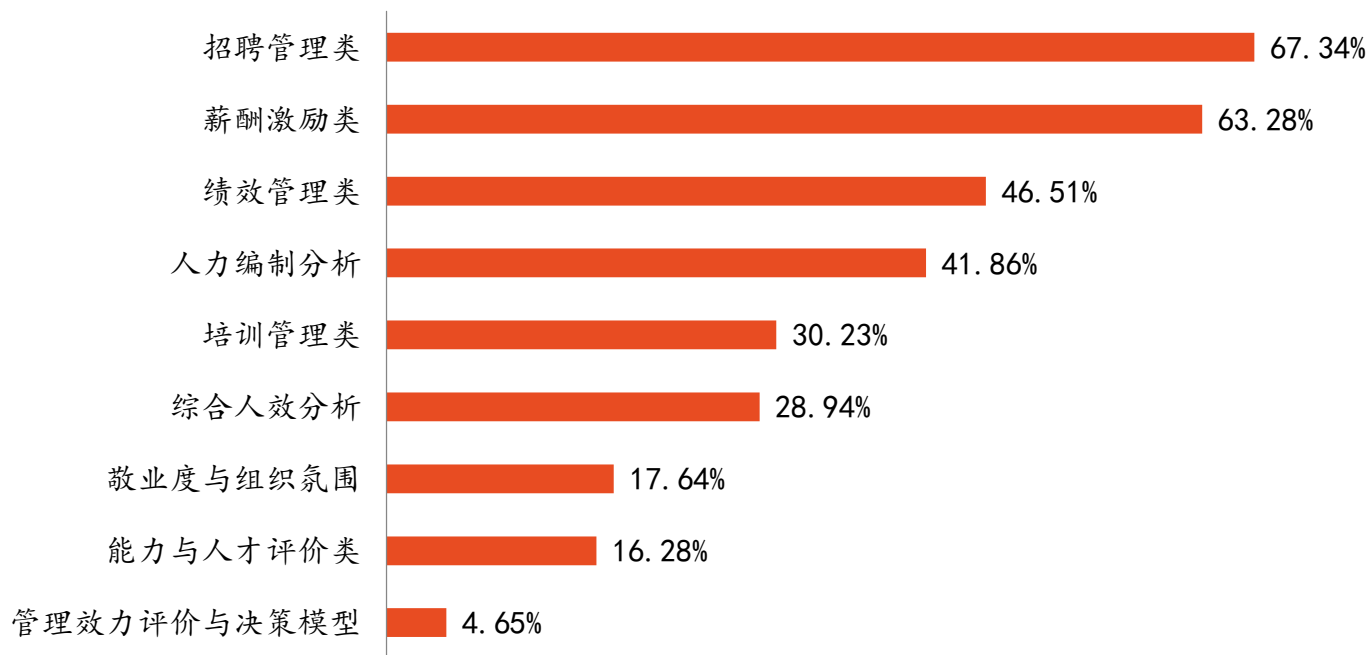
公司HR管理数据分析所处层级



多数公司的数据分析主要集中在薪酬、招聘、绩效等基础层面，对人才质量、人才测评、HR规划、胜任力发展等深层次的分析较少

- 调研发现，半数以上的企业数据分析主要集中在薪酬、招聘方面。
- 科石认为，企业对人才发展的重点可以从“模块”转向“系统”，数据分析的重心更多应关注“组织效能”、“综合人效”、“战略人力规划”、“人才标准、当量、指数”等关键价值领域。

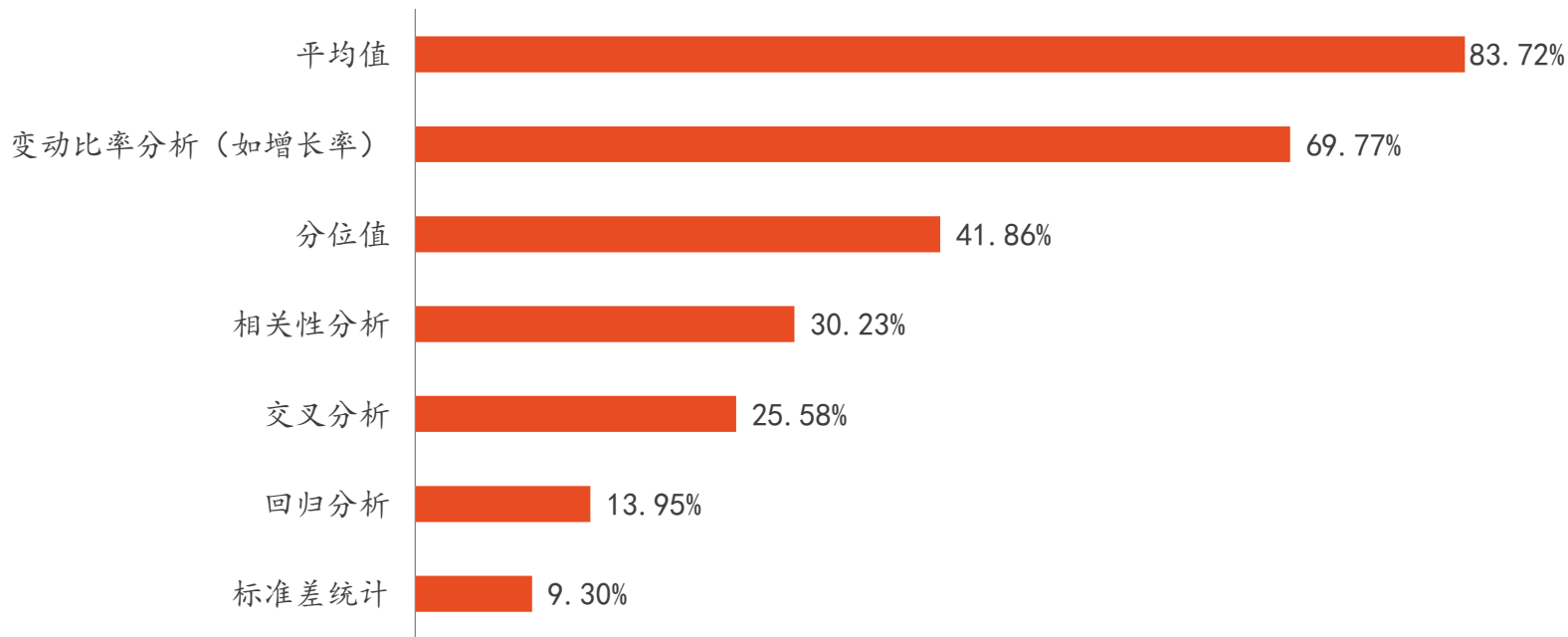
贵公司数据分析的内容和应用领域



当前人才管理决策运用的统计方法依然偏于单向分析，而更有价值的相关性分析、交叉分析、回归分析在实际中依然运用较少

- 调研发现，当前人才管理决策运用的统计方法依然偏于诸如平均值、增长率、分位值等单向分析，而更有价值的相关性分析、交叉分析、回归分析等在实际中运用较少。
- 科石认为，数据的真正价值在于统计之后的深层次分析及应用，简单的统计无法发挥数据的“威力”，而且体现不出HR的专业价值。

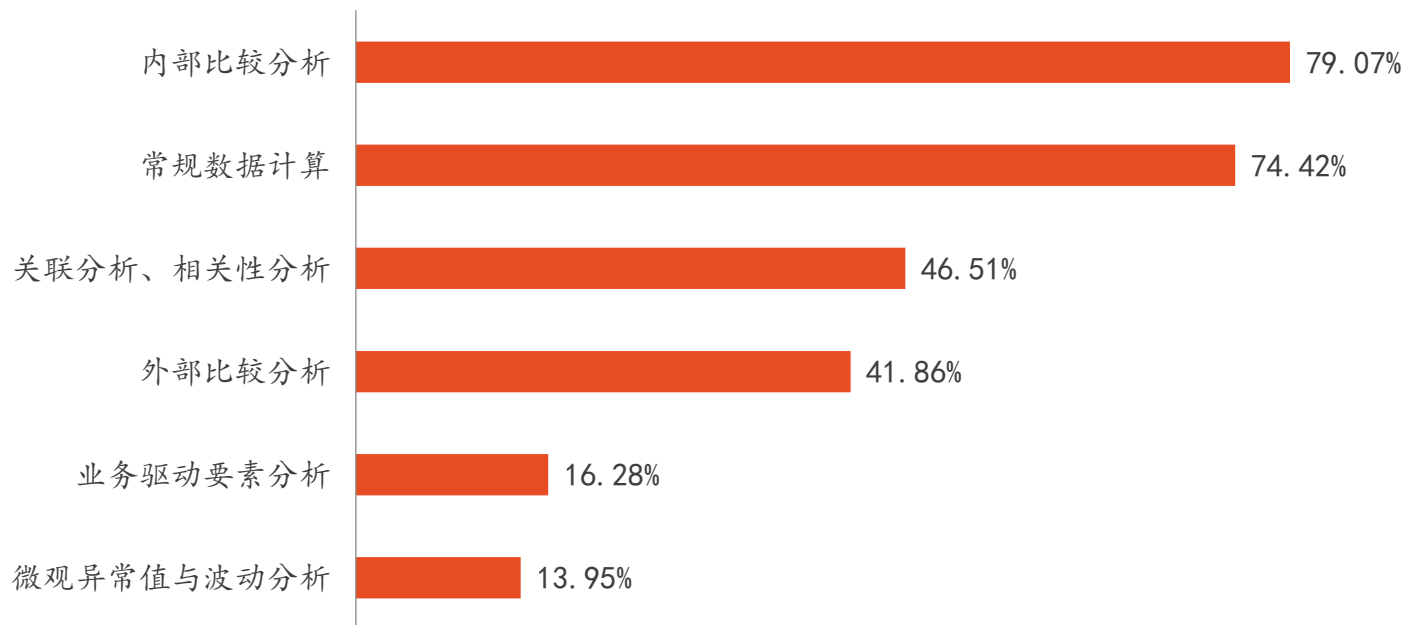
当前人才管理决策运用的统计方法



多数公司的数据分析集中在比较、对比分析以及常规计算等简单层面，微观或业务驱动要素分析等能为公司带来更大价值的分析较为缺乏

- 调研发现，70%以上企业的数据分析集中在内部比较分析和常规数据计算层面，而能为公司带来更大价值的业务驱动要素分析、微观异常值与波动分析实施的较少。
- 科石建议，人力资源部门应通过“人才细分”寻出数据下面隐藏的“真相”，通过分析“小数据”发现问题，通过分析“相关性”进行预测，通过分析“驱动要素”来进一步优化HR决策。

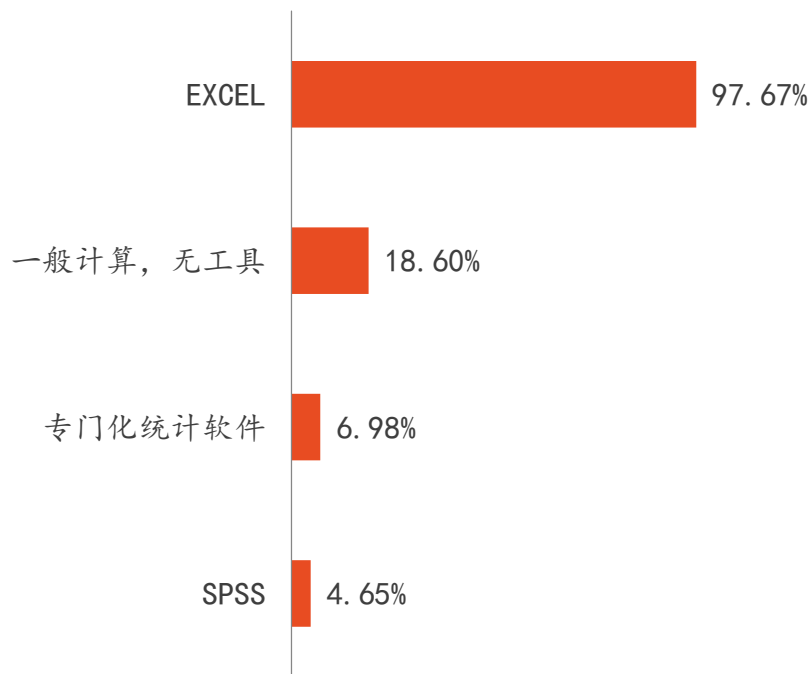
实施数据分析的方法



数据分析的工具化、系统化将是这几年人力资源领域里的热点。这一方面的提升将极大释放出HR的管理价值

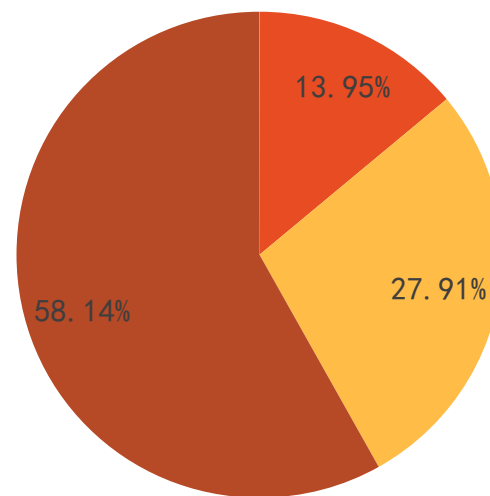
- 调研发现，绝大多数企业依然停留在使用EXCEL来进行数据分析的阶段，有近60%的企业没有专门的数据分析系统。
- 科石认为，搭建数据分析系统或数据分析工具化是大势所趋，这将极大提高HR的管理价值。

实施HR数据分析的工具



是否在使用专门的人力资源数据分析系统平台

■ 有, 外部采购专业平台工具 ■ 有, 企业内部定制 ■ 无



调研总结与洞察



- 1. 极少最佳实践与案例：**大多数企业对数据分析重视程度很高，但实施落地性差，分析的深度或问题发现较为初级，并未体现人力资源数据分析价值。
- 2. 主要原因是无法定义目标：**人力资源团队尚未掌握数据分析的理念和目标，用数据说话的能力在快速提升，但尚未产生有价值的突破。
- 3. 方法缺失、人才缺乏：**分析方法和如何寻找与定义高价值分析内容非常欠缺，极少数人力资源从业者同时具备高水准商业数据分析能力，部分企业重视且已展开招聘、挖掘或培养。
- 4. 远未达成有效关联或驱动分析：**很多公司花大量时间在构建和完善人力资源效能指标，而实际上这只是HR数据分析的数据收集与定义阶段，远未达到有效分析、定义价值标准或指导决策的愿景目标。
- 5. 忽视新技术：**对于人力资源数据工具、管理科技、创新技术的重视度不够。



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、管理培训到管理咨询，推动企业组织能力提升和企业文化建设，打造中国企业发展与转型的“灌能引擎”。

- 凭借卓越的专业能力和持续的创新精神，科石公司（KeyStone Consulting）获得了诸多业内标杆企业的认可，并展开长期持续性合作，如招商局集团、联想集团、春秋航空、复星医药、库卡工业机器人、横河贸易、世茂股份、上海医药、国家电网、国家电投、日立电器、雅士维广告等，我们的客户既有世界500强在华机构、标杆民企、在华日韩企业、大型国有企业集团等大型企业，又有快速成长中的中小型民营企业。

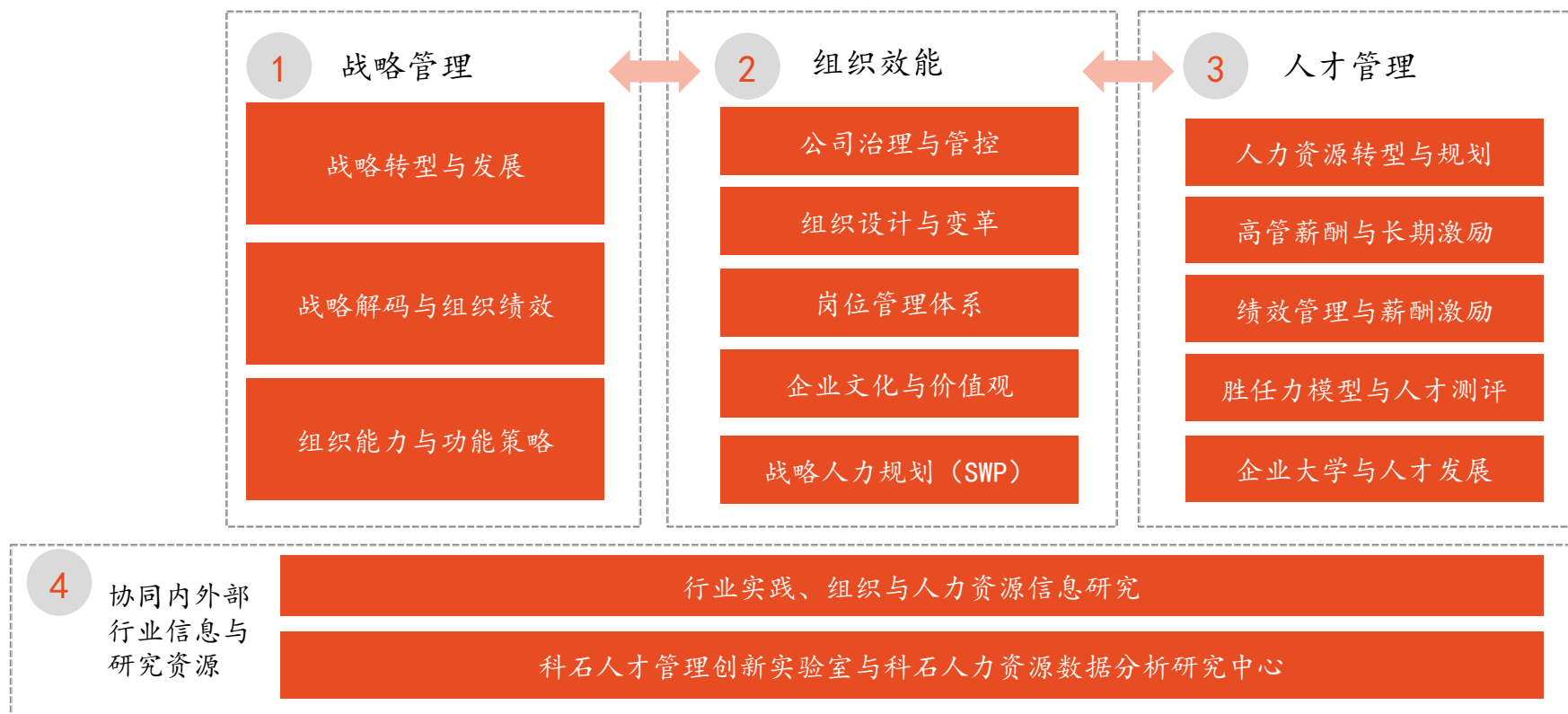
- 公司总部位于中国上海，目前在深圳、浙江、江苏等地设有分支机构。



The University of Manchester
Manchester
Business School

Keystone科石是英国曼彻斯特大学（The University of Manchester）Revans研究中心“行动学习”小组在中国地区的联络与推广机构。Revans中心作为“行动学习”理论的创始人和发源地，是全球“行动学习”领域的最权威机构。

科石整体管理咨询架构：助力组织战略实现



信息调查——HR效能基准与最佳实践



人力资源量化价值评估：包括人力资本投资的数量、结构、质量、效益以及风险的调查与分析，涵盖人力资本效益的宏微观信息，按照企业性质、行业及发展阶段等进行分类，帮助您全面了解和掌握人力资源有效投资和管理的先决信息。

.....



行业定制化薪酬水平调查：重点调研行业内企业典型职位的薪酬水平、薪酬结构、薪酬调整政策等信息，通过前期的职位评估与匹配，以及后期的科石多维度薪酬对比分析方法，关注并确保员工薪酬水平的外部竞争力。

.....



科石季度人力资源观察：行业人力资源管理最佳实践体现在人力资源管理的能力和方法。科石透过调查研究的方式，收集和总结行业及业内标杆企业在人力资源管理中的策略、水平和方法，帮助您参考最有效的HR职能案例，发掘企业人才战略动机。

.....



股权与长期激励调查：针对不同行业类型的上市和非上市公司，展开股权激励与长期激励调查，按照股权（长期）激励工具、股权（长期）激励水平和业绩指标分析三个维度，开展企业股权和长期激励计划状况的全面汇总和分析，每年度发布股权与长期激励调查报告。

THANKS!

扫一扫，关注科石微信：



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