



Prospective Review on HR Focus for China Enterprises in 2018

2018年 中国企业「人力资源聚焦」调查

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).

科石信息调查中心
2017年第四季度人力资源热点调研

Keystone 

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的可用信息，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

序 言

进入第四季度，又到了我们HR盘点一年的工作，规划新一年计划的时期。

新商业环境下，原有的人力资源管理模式正日益遭受冲击，在新一年的工作规划中，哪些重要事项进入了我们的关注范围？在具体事项上，又都侧重于哪些方面？标杆企业在这些工作事项上都有什么新的举措？

科石咨询已连续三年开展中国企业新年度“人力资源聚焦”（HR Focus）调研。

由问卷调研入手，收集包括内外资、上市与非上市公司在内的第一手实践信息，为中国企业提供最具针对性、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。

Part 01

调研背景

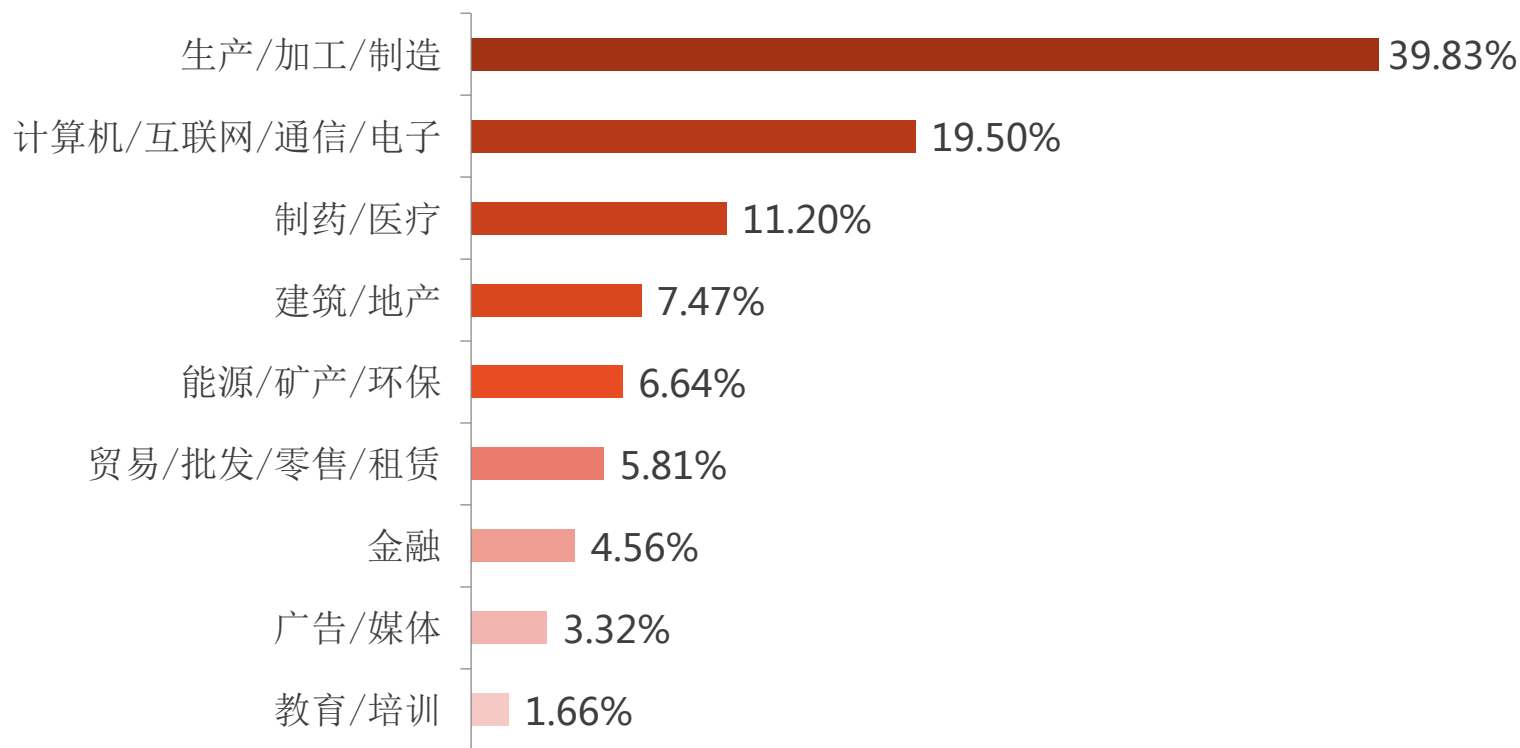
参与调研企业基本情况（一）

- 本次调研共回收有效问卷241份；
- 从参加调研的企业性质看，57.26%为民营企业，29.88%为外资企业，12.86%为国企；
- 本轮调查中，100-500人规模的高成长性中小企业，占比达31.54%。



参与调研企业基本情况（二）

- 从参加调研企业所属行业来看，占比最多的行业分别是生产/加工/制造、计算机/互联网/通信/电子和制药/医疗，占整体比重的70.53%。

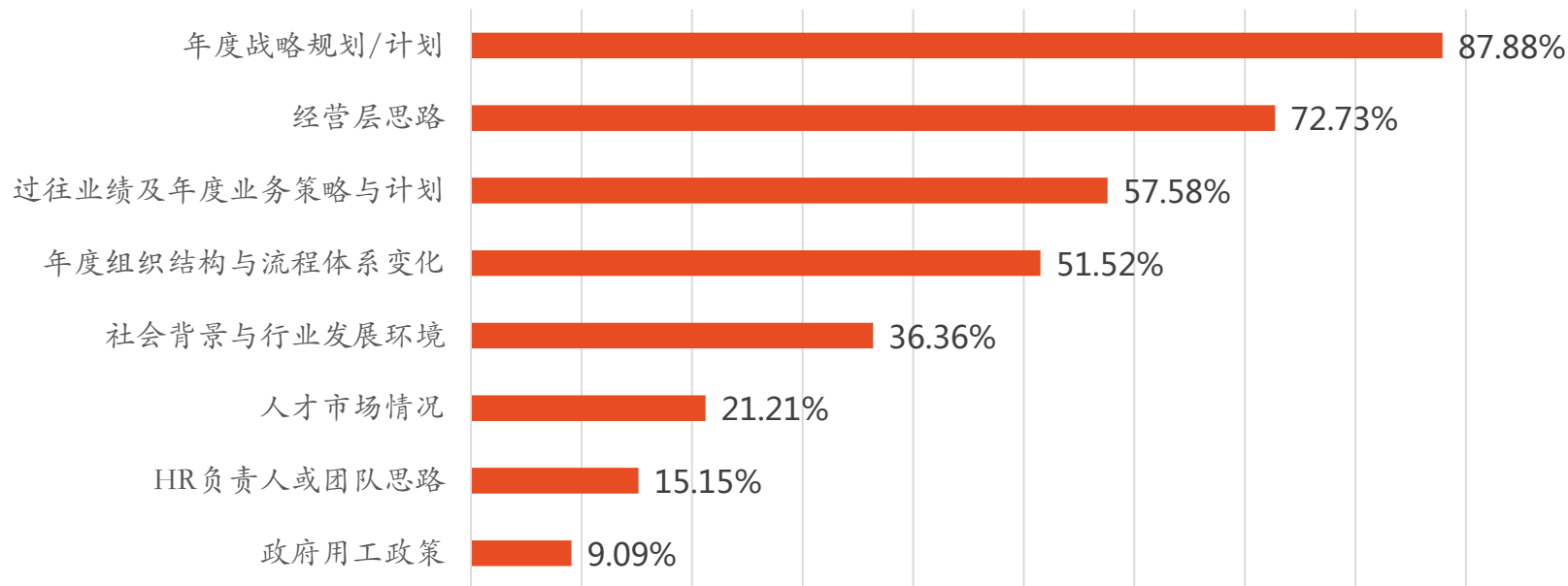


Part 02

关键结论

2018年度人力资源工作聚焦依据：战略、业务和组织

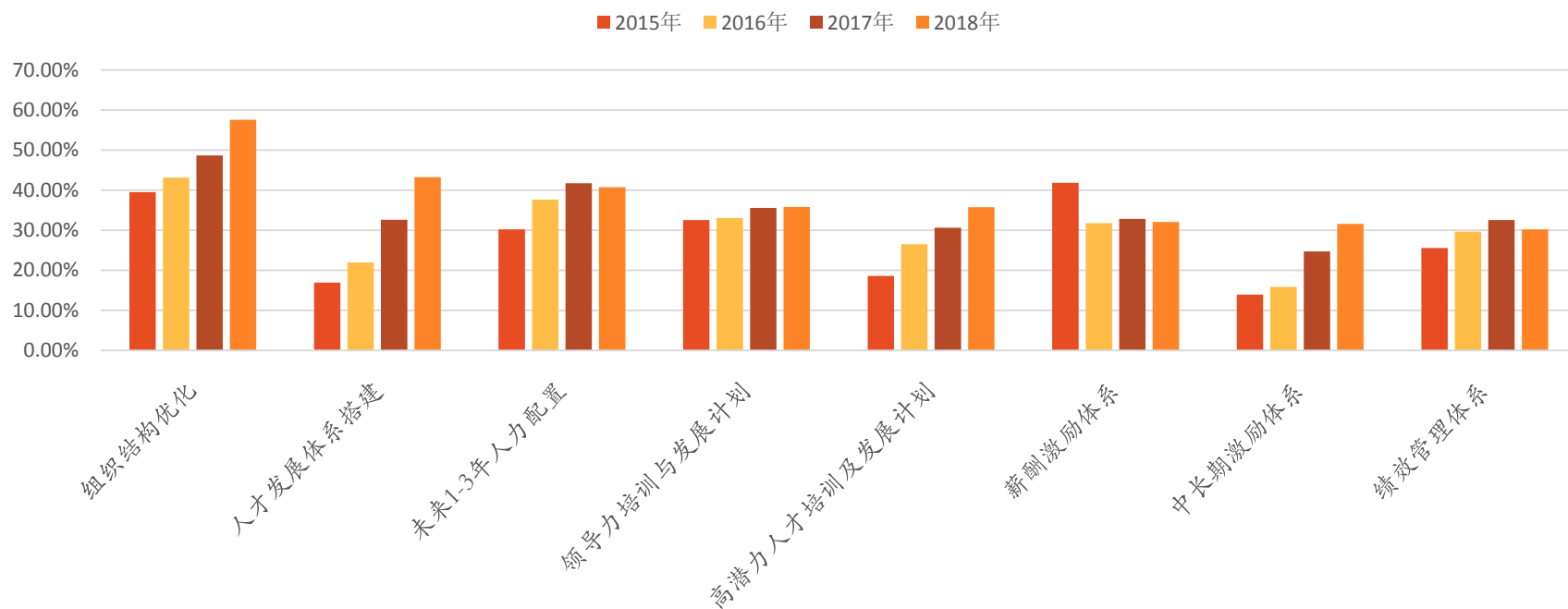
2018年，影响贵公司人力资源管理工作聚焦的背景或主要参考因素



- 调研发现：年度战略规划/计划、经营层思路、过往业绩及年度业务策略与计划依然是主导因素。组织结构与流程体系变化这一因素从2015年的33%上升到2018年的51.52%。
- 顾问点评：VUCA时代，组织变革作为战略与业务的实现的关键支撑，已和人力资源管理相互融合，基于由外而内思维，业务发展驱动下的组织发展与人才发展策略成为主旋律。

接上题，组织优化、人才发展、中长期激励、高潜人才培养四个核心主题“升温”最快

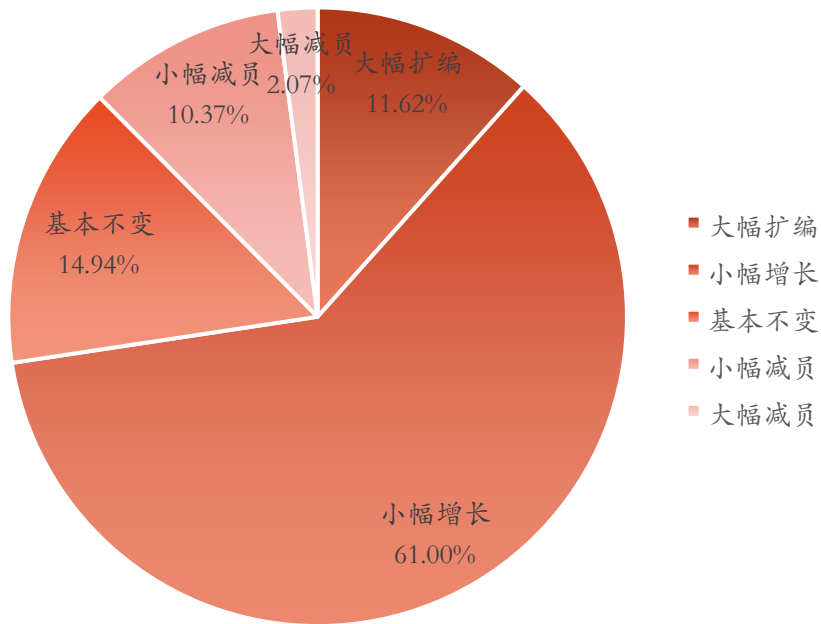
连续四年“人力资源管理工作聚焦”之变



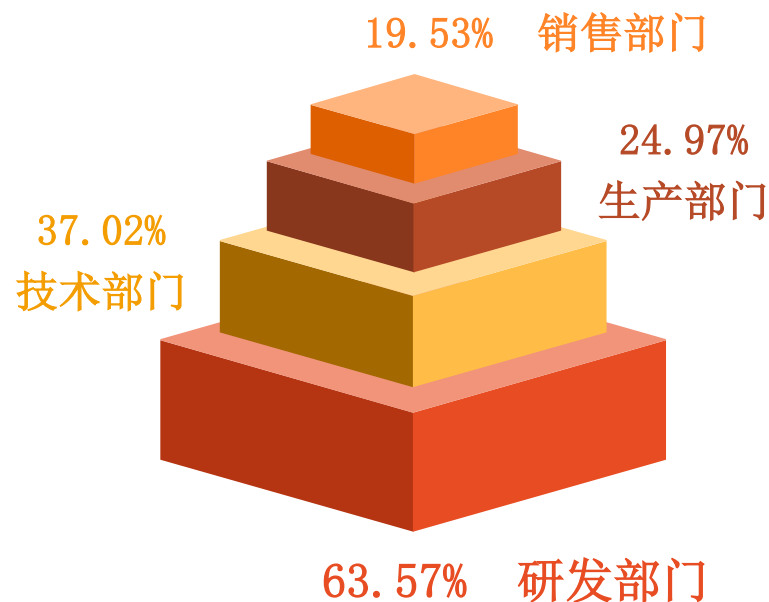
- 调研发现：快速升温的主题：组织设计、人才发展、中长期激励体系、战略性人力配置、高潜人才培养及发展计划近年来受瞩目程度快速升温。
- 顾问点评：从动态趋势来看，人力资源转型聚焦在三个关键视角，分别是战略视角，强调自上而下；业务视角，强调由外而内；人才视角，强调关键人才的甄选、发展和激励。这三种视角的最直观体现就是当前数据所展现的，组织发展和人才发展成为关注点增长最强的两因素。

六成企业人员编制会有小幅增长，规划增长最快的主要分布在研发、技术部门

2018年人员编制计划



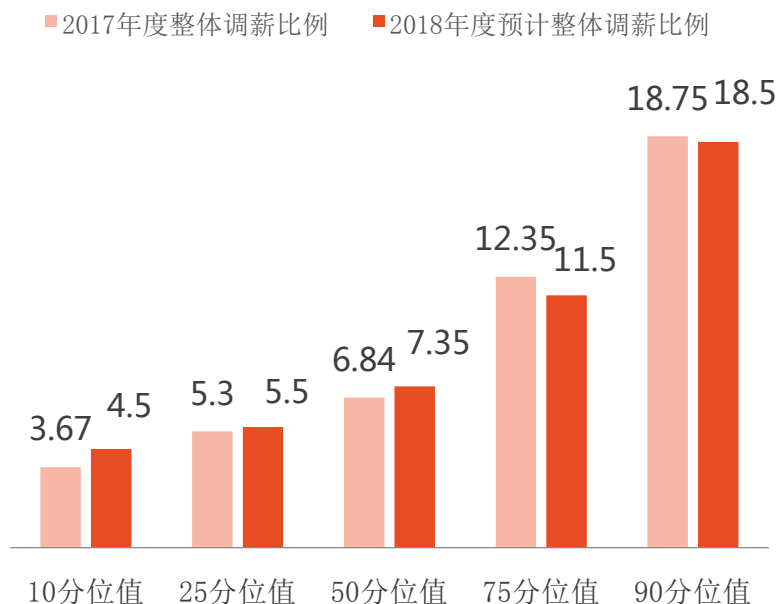
编制增长的主要部门分布



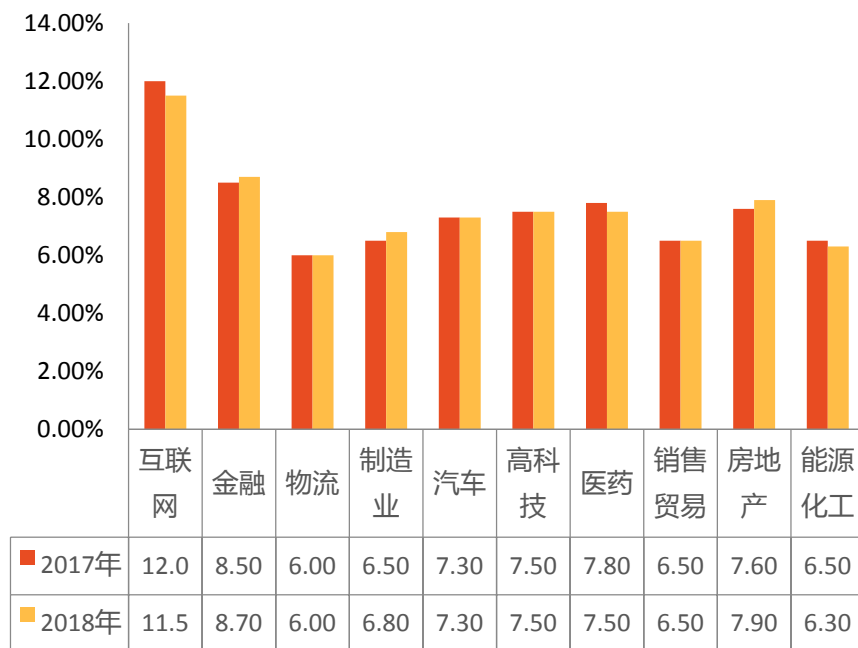
- 调研发现：2018年企业人员编制稳中有升，有61.00%的企业人员编制会有小幅增长，14.94%的企业人员编制基本不变。编制增长的主要是研发、技术部门。
- 顾问点评：人员优化体现业务发展导向和组织能力。在国家政策、发展环境和行业竞争等因素驱动下，产品与技术革新成为多个行业的主旋律，先进制造业愈发重视研发与技术部门的投入，对于创新型关键人才的需求表现出蓬勃趋势。

2018年企业整体调薪预期略高于2017年，50分位值为7.35%，互联网行业仍为大热门，制造业有提升迹象

年度整体调薪（单位：百分比）



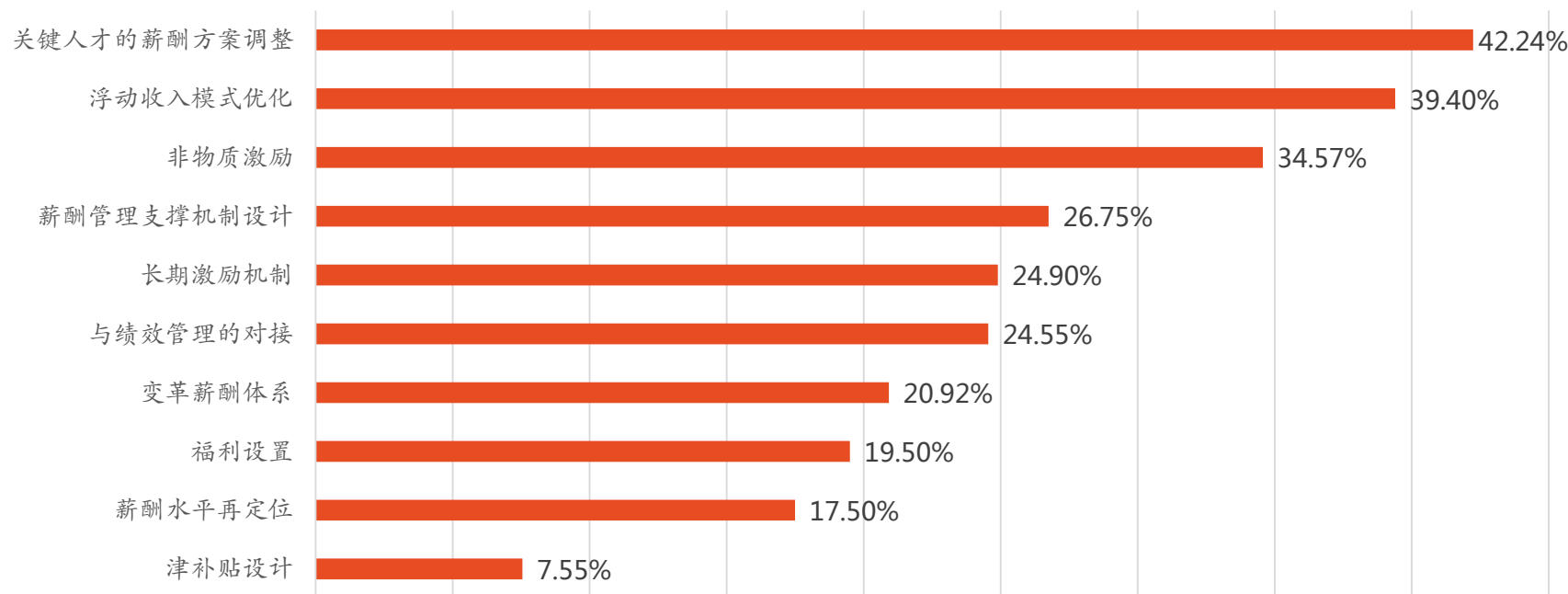
主要行业年度整体调薪（平均值）



- 调研发现：2018年企业整体调薪预期略高于2017年，基本维持并小幅提升，50分位为7.35%。从各行业来看，互联网行业连续两年排名第一，金融行业相对较高，传统制造业有回升迹象，传统调薪幅度较大的高科技、房地产行业，近两年均趋近综合值。
- 顾问点评：调薪幅度印证行业发展，因此，薪酬竞争力的背后更多是商业模式下人工成本的定位，核心影响因素为人效增长与公司支付能力。在参考本数据时，需结合公司实际，差异化不同层级和不同类型岗位做进一步的薪酬水平对比，而非直接借鉴总体调薪比率。

薪酬领域，聚焦成效是核心：关键对象、奖金、非物质激励、中长期激励以及支撑机制成为关键

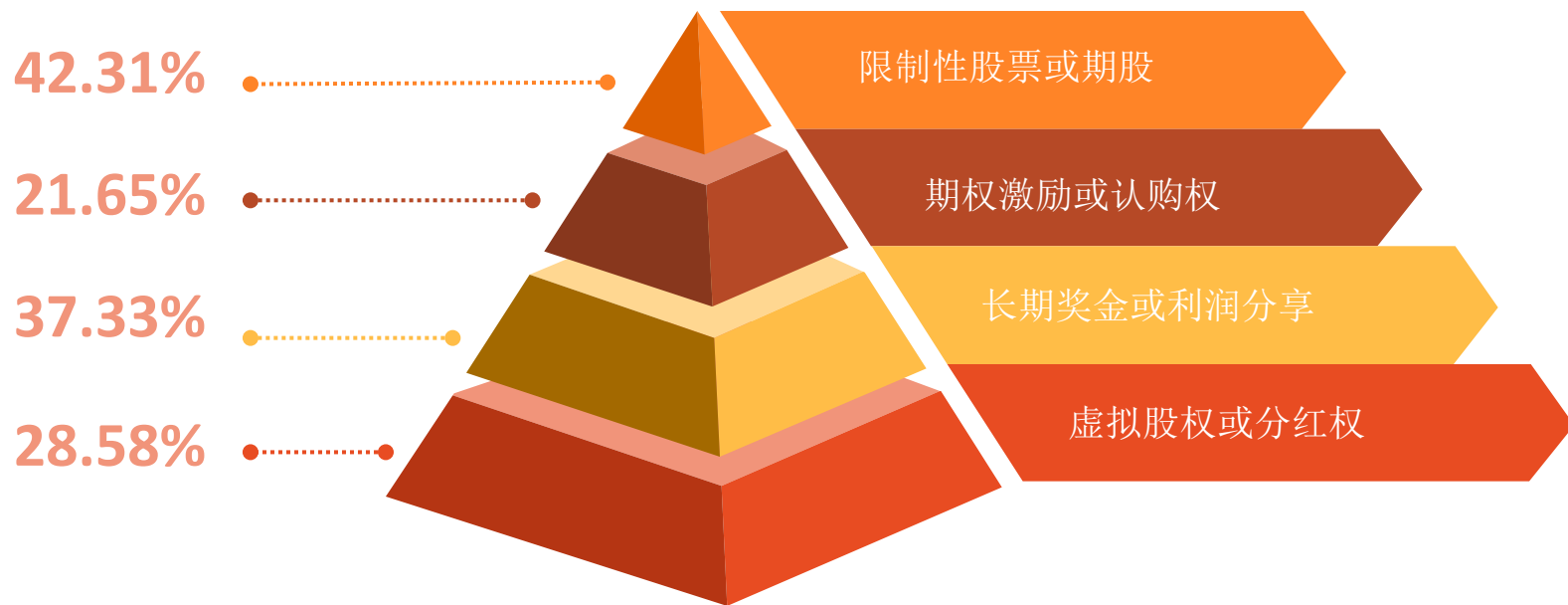
2018年，贵公司薪酬管理优化将更多聚焦于以下哪些方面



- 调研发现：关键人才的薪酬方案调整、浮动收入模式、非物质激励、支撑机制与长期激励，成为企业薪酬管理优化聚焦的重点领域，体现当前薪酬优化的典型特征：聚焦核心对象、奖金模式、非物质的激励、支撑机制（特别是岗位体系）以及中长期激励。
- 顾问点评：数据体现出的核心在于继续强调关键对象和激励杠杆的灵活使用。

在实施中长期激励的企业中，限制性股票和虚拟股权模式是重点，其中，约三成企业采取多种激励组合的方式

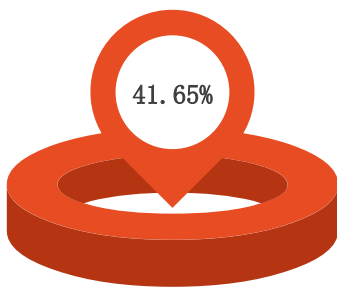
贵公司的中长期激励方式有哪些



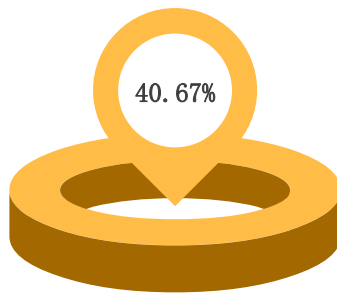
- 调研发现：限制性股票或期股模式成为主流，另外，越来越多的企业采用虚拟股权与分红权模式实施激励，期权模式占比逐年下降。
- 顾问点评：中长期激励方式从传统的股权激励走向更为广泛的事业合伙人机制，除了强调共享共担的限制性股票模式外，基于业务单元价值创造的虚拟股权激励模式成为主流。

影响企业绩效管理成败的最主要三个问题分别是：与奖金或调薪挂钩不明显、指标不合理和绩效管理意识不足

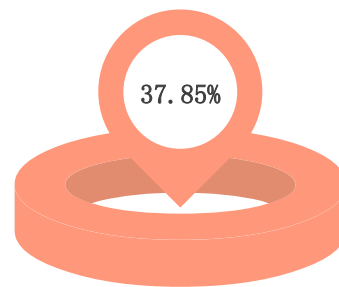
影响绩效管理成效的最主要的三个问题



与奖金或调薪挂钩不明显



指标不合理

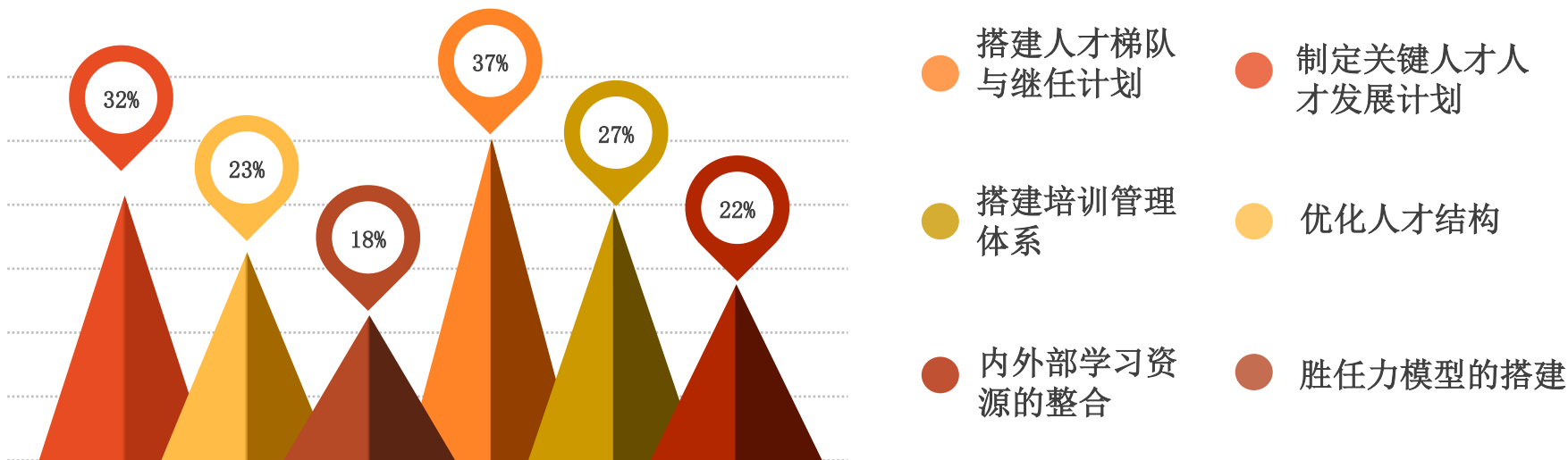


绩效管理意识不足

- 调研发现：认为所在企业绩效管理有显著成效的企业不到两成，三成以上原因如图所示。
- 顾问点评：1) 激励的额度与口径，仍然是绩效推行的重要前提；2) 指标没有体现团队或岗位工作价值，无法实现引导，是指标不合理的主要原因，被考核者不认为指标是有价值的；3) 考核者绩效管理认知不足，有待提升绩效辅导和绩效教练技术。4) 企业管理在经历了制度主义和工具主义之后，开始回归到关注人才本身。是指标引导和激发人才，而非考核人才。同时通过加强对直线经理的管理者角色认知、绩效辅导以及沟通能力的培养，来让绩效管理更好地落地。

学习与发展议题的核心六项内容中，体系建设成为主流，其中，重点为人才梯队建设和关键人才发展计划

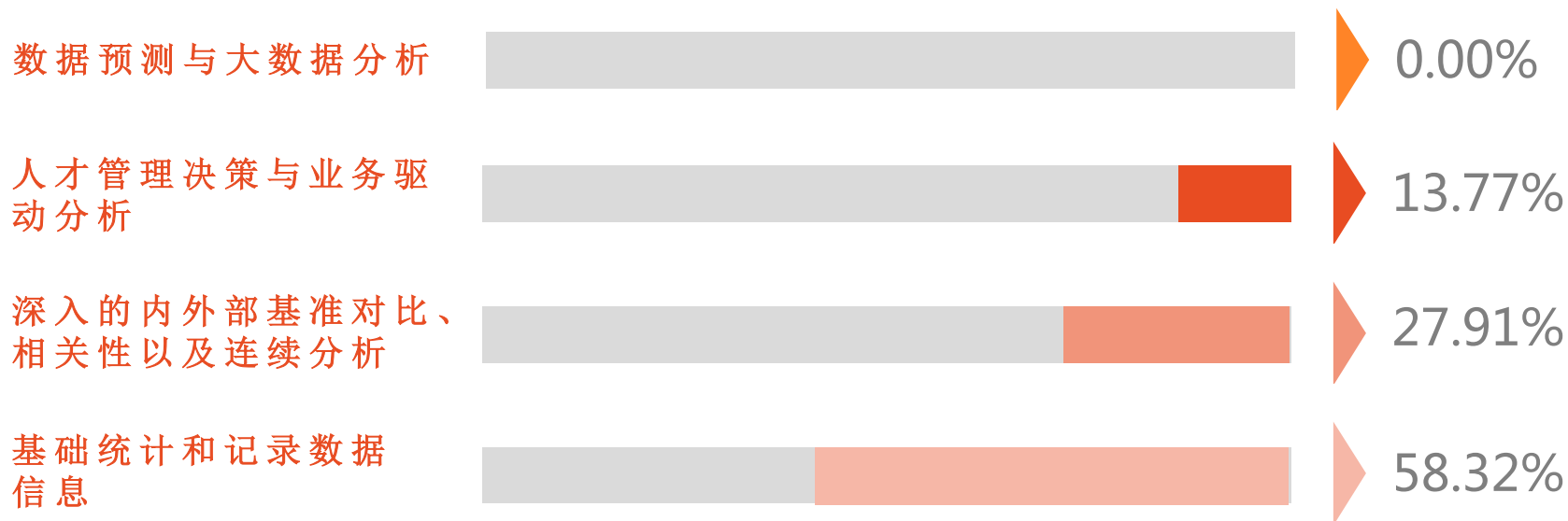
贵公司未来半年内，在培训与人才发展方面，需重点解决的问题是



- 调研发现：企业最急需解决的问题聚焦体系建设，包括人才梯队与制定关键人才的发展计划，学习内容和学习工具设计等过去热门话题正逐步褪去热度。
- 顾问点评：人才培养应跳出培训孤岛，对接管理机制。顶层学习内容逻辑设计、系列方案设计、与梯队建设的对接、人才发展体系规划成为培训部或企业大学的核心工作。

58.32%企业的HR数据分析仍处在基础统计和记录数据信息层面，但仍有41.68%的企业正逐步加强数据分析的应用

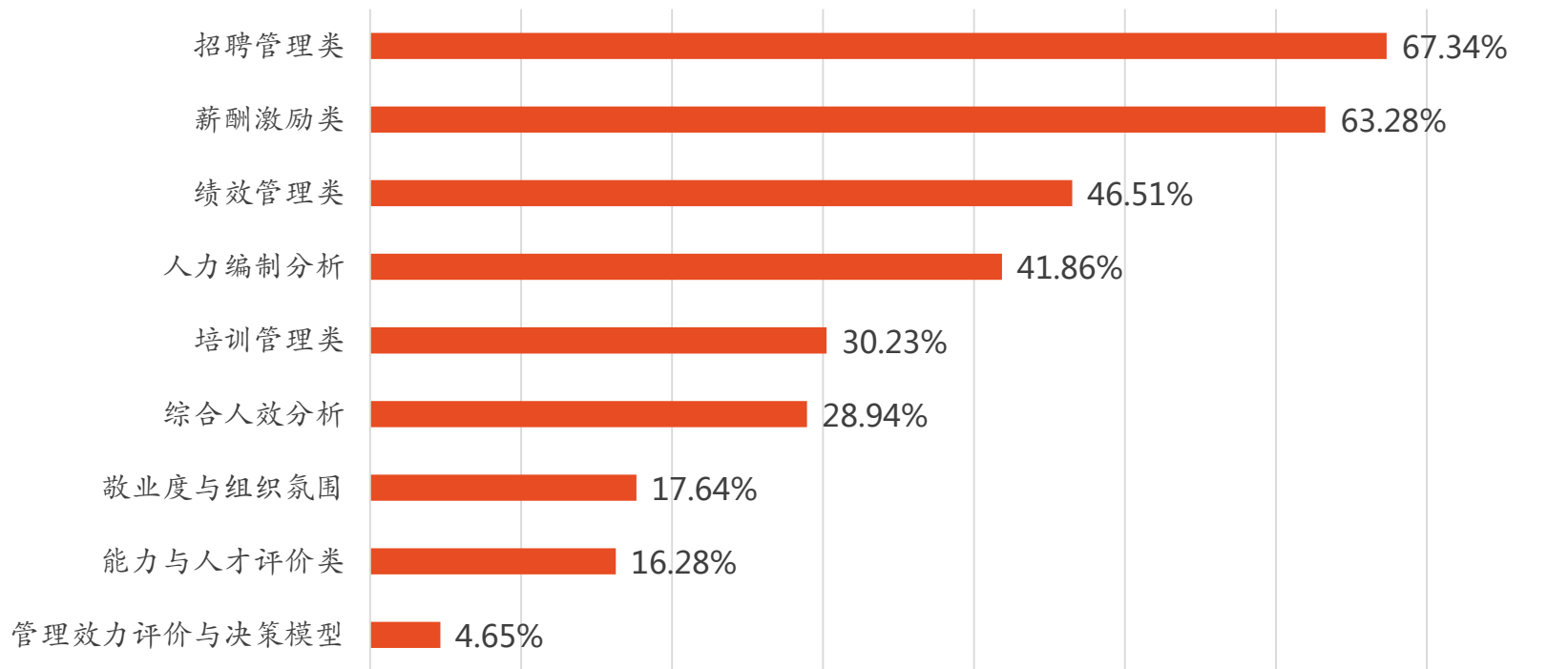
公司的人力资源管理数据分析处在下列哪个层级（成熟度）



- 调研发现，58.32%企业的HR数据分析仍处在基础统计和记录数据信息。但已经有41.68%的企业正逐步加强数据分析在人力资源管理中的应用。
- 顾问点评：HR数据分析不仅仅是用数据说话和建立“仪表盘”。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”。

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，对诸如人才质量、HR规划等深层次的分析较少

贵公司展开HR数据分析的内容和应用领域



- 调研发现：半数以上的企业数据分析主要集中在招聘、薪酬以及常规人事管理等方面。
- 顾问点评：企业对人才发展的重点用从“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”、“人才意愿”等与业务相关的高价值数据分析领域。

本次报告形成的关键结论



- 伴随席卷全球的技术革命浪潮，中国企业在推动技术和商业进化过程中扮演重要角色，战略转型与业务模式的创新与成长速度愈加迅速，对组织变革与人才管理匹配性的要求越来越高，组织结构优化和组织形态的再设计成为重点。
- 调薪幅度趋缓。薪酬激励杠杆仍不断被重视。中长期激励对象差异化、形态多样化、管理动态化，企业追求用交易替代管理，形成价值共创、利益共享、风险共担的广义事业模式，应大胆尝试，小心论证。
- 需要建立基于战略和组织效能提升的人才发展项目建设。强化员工学习对战略与业务的对接逻辑，支持人才供应链体系。
- 以驱动业务为目的的HR数据分析在标杆企业的带动下，正在成为主旋律，应用的范围或效力有很大提升空间。

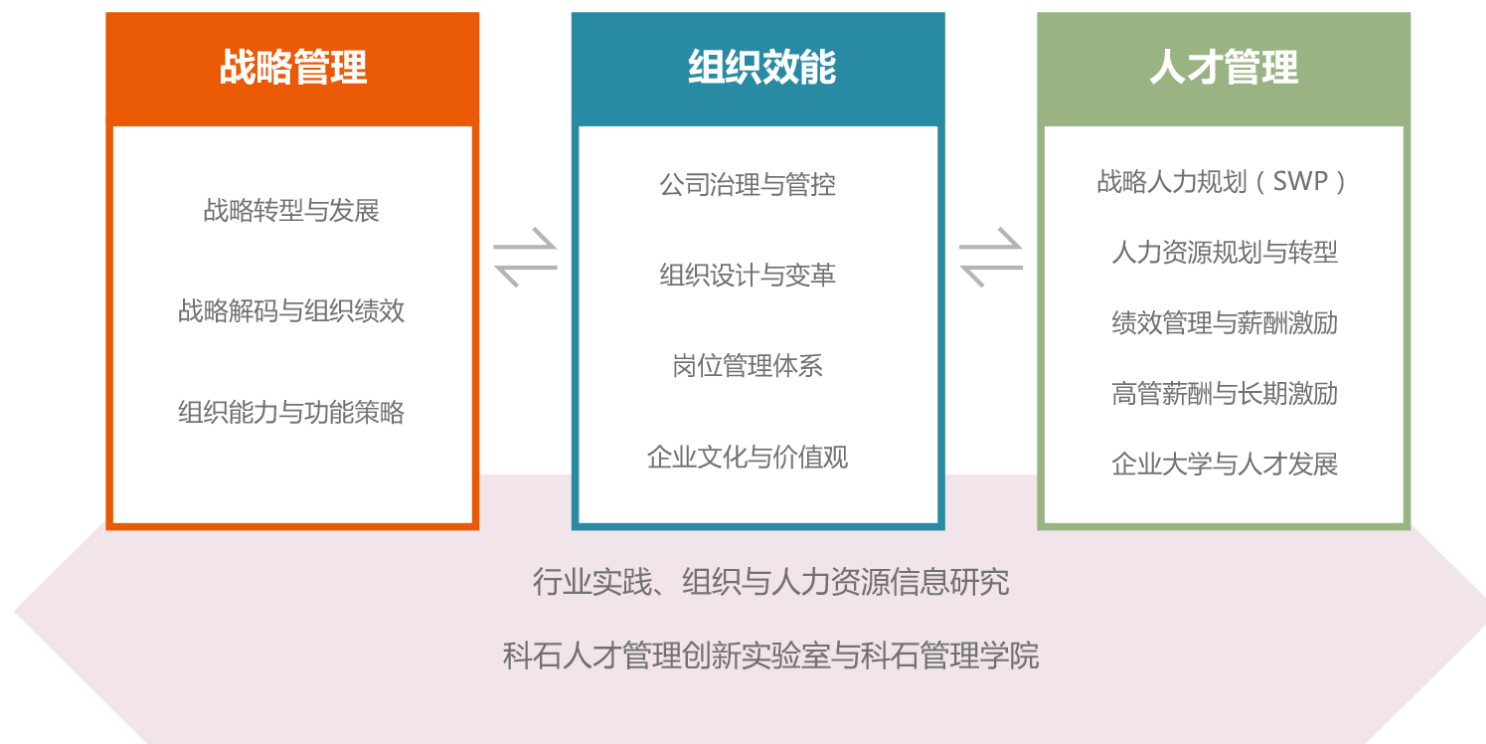
Keystone

科石（Keystone Consulting）是一家聚焦于组织与人力资源管理创新的咨询机构，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，推动企业组织能力和领导力的提升，打造中国企业发展与转型的“灌能引擎”。

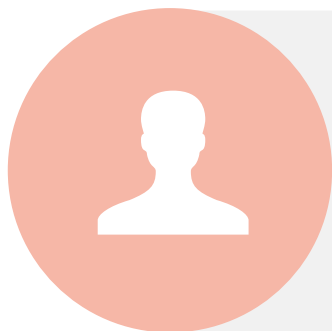
科石咨询是英国曼彻斯特大学（The University of Manchester）Revans研究中心“行动学习”小组在中国地区的联络与推广机构。



科石整体管理咨询架构



管理培训与人才发展咨询



培训方案设计

- 不同层级与类型岗位培训需求分析
- 混合式学习项目设计
- 基于行动学习的学习项目设计
- 培训体系搭建与实施辅导
- 学习流程微咨询

培训课程定制

- 课程分析与定制设计
- 课前调研与准备工作
- 课程实施与现场服务
- 辅导跟进与学习总结
- 微课程设计



人才发展与企业大学项目

- 人才发展项目
- 战略分解与组织能力引导下的学习体系设计
- 胜任力模型与人才测评
- 人才梯队与继任计划
- 企业大学建设与运营辅导

人力资本信息调查与评估



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。

我们的客户



THANKS!

科石咨询 组织与人力资源管理咨询中心
OD&HRM Management Consulting Center

Tel : 021-60509361 | Fax : 021-60899417 | E-mail: hr@keystonecn.com
www.keystonecn.com



Keystone 