三茅 专业的HR学习平台 hrloo.com



中国HR生存发展现状白皮书



《中国 HR 生存发展现状》

白皮书

目录

前言 …… 004

样本构成 …… 005
样本地域分布
样本从业年限比例
样本模块比例
样本职务比例
样本企业规模比例
样本行业比例
是否科班比例
样本学历比例
HR 从业者男女比例

企业招聘情况分析 …… 010
不同行业对于招聘渠道的选择情况解读 …… 011
各行业招聘渠道的选择情况
制造业招聘渠道的选择情况
互联网行业招聘渠道的选择情况

各行业企业在招聘不同岗位时所选择的招聘渠道效果解读 013
职能类
营销类
研发类
服务类

企业岗位招聘量及招聘难度分析 …… 017
哪种类型的岗位招聘量最大
哪种类型的岗位招聘难度最大

招聘预算分析 …… 019
不同规模的企业招聘预算对比

各企业使用猎头服务的情况 …… 021
哪种岗位会使用猎头机构
企业使用猎头的预算

各企业人才测评使用情况 …… 023
各企业人才测评使用情况
各岗位人才测评使用情况

企业招聘录用率的情况 …… 025
企业整体招聘录用率
企业招聘不同岗位录用率

企业招聘规范 …… 028
企业是否会进行招聘数据统计及分析
企业是否有完善招聘流程
企业是否制定了完善的职级体系
企业是否制定了正式的年度人员招聘计划

企业的招聘现状 …… 031
企业在招聘工作中遇到的主要问题
企业进行岗位分析的频率及场景
企业招聘工作中使用哪些招聘信息化管理软件

企业培训情况分析 …… 035
企业的培训预算分析 …… 036
外训费用
内训费用

不同企业的培训课程方向 …… 038
企业更需要什么课程
企业更愿意为哪些岗位的培训需求买单

企业培训现状 …… 041
企业内训需求
围绕业务开展的内训效果

企业绩效情况分析 …… 044
企业中绩效的普及情况 …… 045
企业选择考核工具的偏好 …… 047

企业各层次人员对绩效的认知差异 …… 049
各部门管理者对绩效的看法
老板对绩效的看法
员工对绩效的看法

企业绩效的实施情况 …… 051
企业的绩效管理存在的问题
HR 眼中的企业绩效管理现状

企业薪酬成本情况分析 …… 054

企业薪酬策略情况 …… 055
企业的薪酬水平线
企业涨薪策略
企业各个岗位涨薪幅度

企业员工的薪酬水平 …… 058
涨幅最高的岗位
涨幅最低的岗位
营销、市场类涨幅情况
职能类涨幅情况
员工涨薪比例

不同企业的福利盘点 …… 061
有哪些福利补贴
有哪些福利形式

HR 对企业人工成本的了解情况 …… 063
非管理岗 HR 对【人力成本占营业收入比例】的了解程度
非管理岗 HR 认为企业人力成本最大项是
非管理岗 HR 对【福利成本占人力总成本比例】的了解程度
管理岗 HR 对【人力成本占营业收入比例】的了解程度
管理岗 HR 认为企业人力成本最大项是
管理岗 HR 对【福利成本占人力总成本比例】的了解程度

企业员工关系情况分析 …… 068

企业的员工关怀 …… 069
企业是否定期进行员工满意度调研
企业是否有针对员工的职业生涯规划方案
企业是否有合理的晋升制度，为员工提供相应的晋升机会

企业吸引员工的核心竞争力 …… 072
企业能够吸引员工留下的优势

企业的劳动风险 …… 074
企业发生工伤、工亡或其他相关事件的频次
企业发生劳动纠纷的频次
一年内多次发生工伤工亡或其他事件的行业前三排名
一年内多次发生劳动纠纷的行业前五排名

企业的劳动风险解决方式 …… 078
企业的劳动风险解决方式

企业对商业保险的认知 …… 080
企业对商业保险的接受情况
企业购买商业保险的实际现状

企业外包及灵活用工形式 …… 082
企业各岗位是否采用了灵活用工
企业各岗位是否有外包员工

企业离职情况调研 …… 084

离职时间分析 …… 085
不同月份离职情况分析

离职人员特点分析 …… 087
不同年龄段员工的离职率分析
不同学历员工的离职率分析
不同工龄员工的离职情况分析
不同部门员工的离职情况分析
不同层级员工的离职情况分析
离职员工在离职前的行为特点分析
不同规模企业的各岗位员工离职情况分析

离职原因分析 …… 092
因个人原因离职的员工，其具体主因分析
因家庭原因离职的员工，其具体主因分析

离职人员特点分析 …… 095
2019 年年度平均离职率分析
离职率超过 50% 的企业规模分布

离职风险分析 …… 097
存在离职纠纷的企业数量分析
存在离职纠纷的企业规模分析
存在离职纠纷的企业行业 TOP5

HR 的离职情况分析 ····· 100
HR 的离职周期分析
HR 的离职原因分析

HR 生存岗位分析 ····· 102

HR 的个人薪酬分析 ····· 103
HR 期望薪酬
HR 实际薪酬
不同模块 HR 的平均薪酬区间

不同 HR 的薪酬涨幅分析 ····· 107
HR 的涨薪方式
HR 的涨薪幅度

不同 HR 的年度奖金分析 ····· 109

HR 的个人提升分析 ····· 111

HR 最感兴趣的学习方向 ····· 113

HR 最感兴趣的学习形式 ····· 115

附 1：HR 最知名的人力资源服务品牌排行榜 ····· 118

HR 票选最知名的招聘服务品牌排行榜
HR 票选最知名的咨询服务品牌排行榜
HR 票选最知名的培训服务品牌排行榜

附 2：专家解读团成员 ····· 121

前言

站在 2020 的开始，大环境从未像今天这样严酷。

冰冷的寒意刺激着每一个个体，从年头到年尾，裁员潮、倒闭潮滚滚而来，从未止息。许多原本运行良好的公司或者倒下，或者开始断臂求生，许多原本优秀的人突然失去了自己的工作，并且再也很难拥有一个新的。

对于 HR 来说，这是一次极其痛苦的蜕变。

我们是企业的服务者，自身的职业空间与企业的发展息息相关，当企业在严寒中瑟瑟发抖的时候，我们必然要跟随企业一起感受刺骨的凉意。这是一次十年未有的经济震荡，对于很多 HR 来说，痛苦程度也是前所未有。

但同时，这也是一次极其难得的机遇。

病中才想良药，体弱才炼筋骨，作为帮助企业修炼内功的角色，在风平浪静之时，HR 很难得到太多的重视，但当走入这轮寒冬之时，必然会有越来越多的企业开始重视人力资源理念，给予 HR 更多的施展空间。

走进 2020，也站在了大时代的十字路口，也许每一个 HR 都会心生迷茫：到底脚下的路指向何方？而自己又站在哪个方向？一直走下去，最终能达到哪里？

时代的浪潮正在我们这个行业里拍打出滔天巨浪，也给从业者带来许多职业困惑。对于 HR 来说，需要一个精准的坐标，来锚定自己的职业生涯，从而找到所要前进的方向。

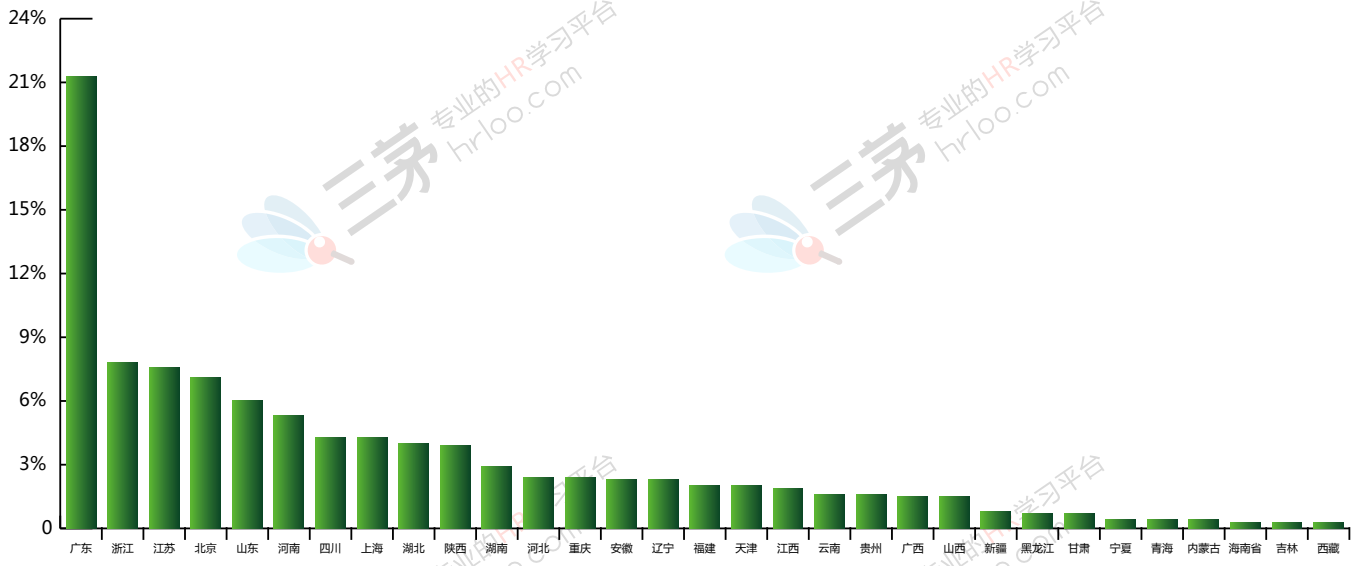
三茅作为中国人力资源第一社群，每年都会发布《HR 生存发展现状白皮书》，来为 HR 提供一个这样的坐标。2020 年，新的白皮书如约而至，我们调查了 35012 份样本，从地域、行业、职级、模块、企业性质、工作年限、企业规模、是否科班等多个维度，薪酬、职业展望、生活状态等现状，经过了详细的对比和解读，最终形成了这本《2020 年中国 HR 生存发展现状白皮书》，希望为 HR 的职业发展提供些许助力。

希望借助这本白皮书，帮助大家看清脚下的路，也看清未来的方向。

注：报告中所有涉及金额统计，货币皆为人民币，单位皆为元。平均月薪是指年均月收入，含年终福利等其他收入。

样本构成

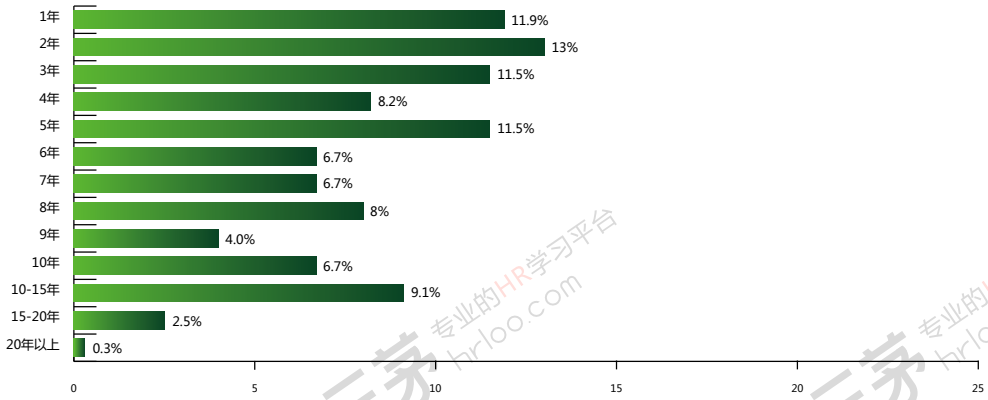
样本地域分布



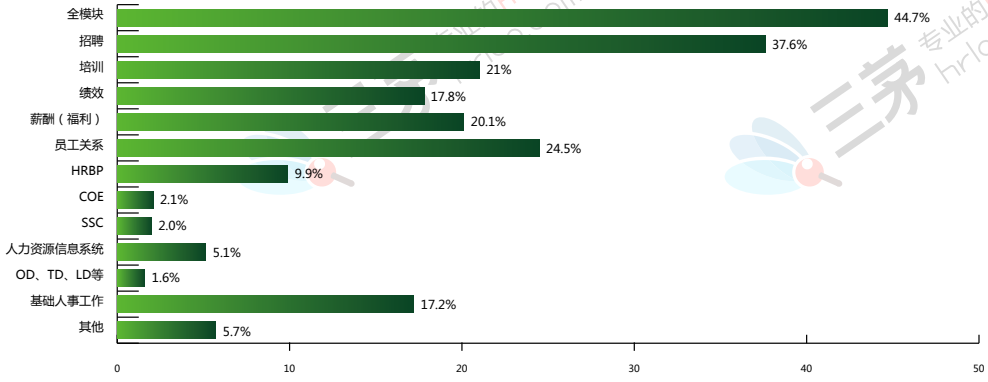
地区	百分比
广东省	21.0%
浙江省	7.8%
江苏省	7.6%
北京市	7.1%
山东省	6.0%
河南省	5.3%
四川省	4.3%
上海市	4.3%
湖北省	4.0%
陕西省	3.9%
湖南省	2.9%
河北省	2.4%
重庆市	2.4%
安徽省	2.3%
辽宁省	2.3%
福建省	2.0%

地区	百分比
天津市	2.0%
江西省	1.9%
云南省	1.6%
贵州省	1.6%
广西壮族自治区	1.5%
山西省	1.5%
新疆维吾尔自治区	0.8%
黑龙江省	0.7%
甘肃省	0.7%
宁夏回族自治区	0.4%
青海省	0.4%
内蒙古自治区	0.4%
海南省	0.3%
吉林省	0.3%
西藏自治区	0.3%

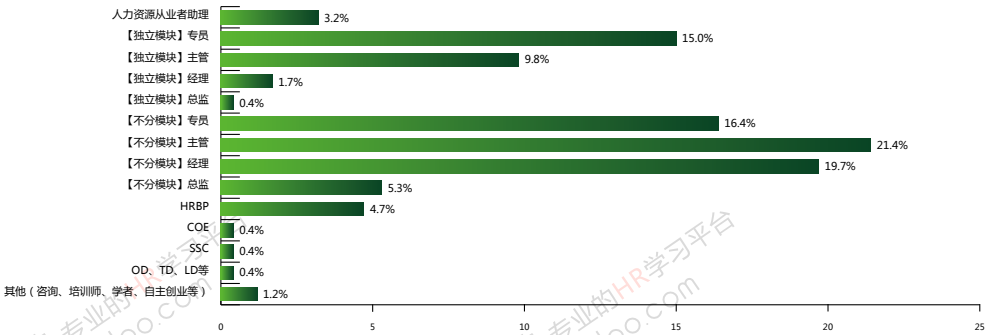
样本从业年限比例



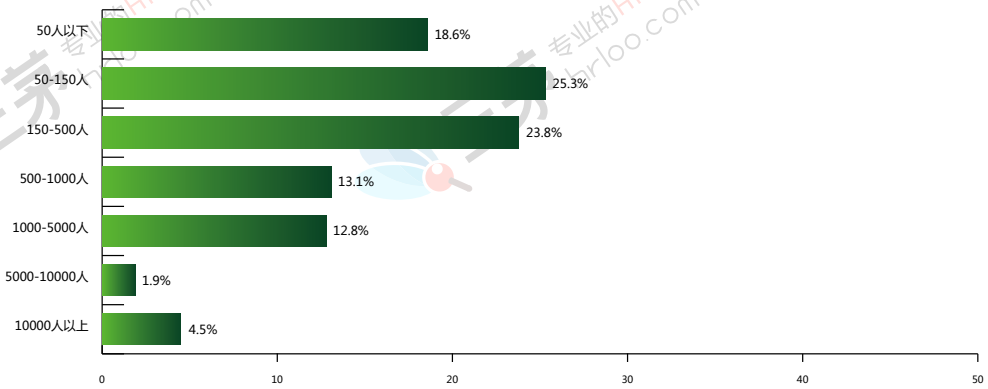
样本模块比例



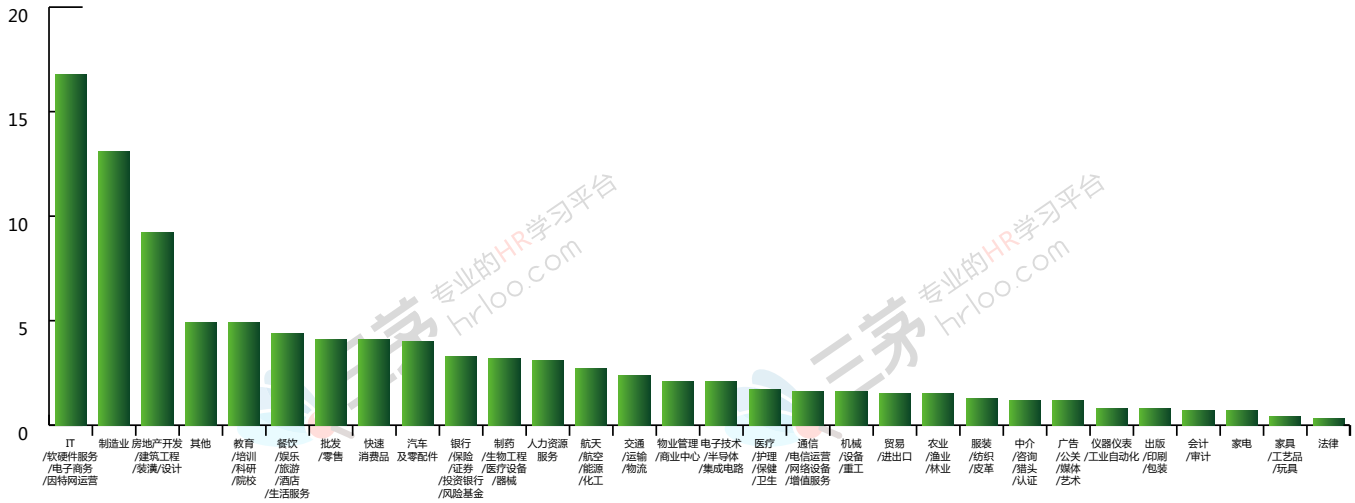
样本职务比例



样本企业规模比例



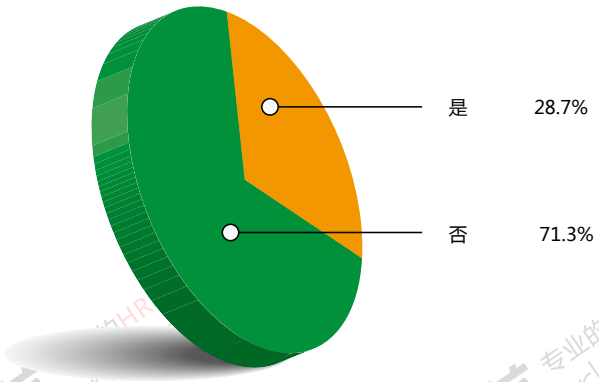
样本行业比例



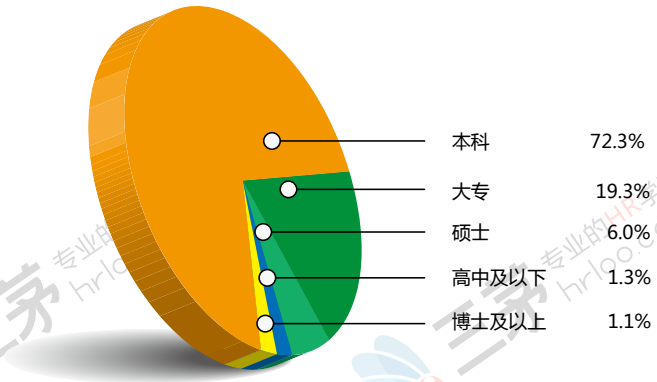
行业	百分比
IT/ 软硬件服务 / 电子商务 / 因特网运营	16.8%
制造业	13.1%
房地产开发 / 建筑工程 / 装潢 / 设计	9.2%
其他	4.9%
教育 / 培训 / 科研 / 院校	4.9%
餐饮 / 娱乐 / 旅游 / 酒店 / 生活服务	4.4%
批发 / 零售	4.1%
快速消费品 (食品 / 饮料 / 化妆品)	4.1%
汽车及零配件	4.0%
银行 / 保险 / 证券 / 投资银行 / 风险基金	3.3%
制药 / 生物工程 / 医疗设备 / 器械	3.2%
人力资源服务	3.1%
航天 / 航空 / 能源 / 化工	2.8%
交通 / 运输 / 物流	2.6%
物业管理 / 商业中心	2.1%

行业	百分比
电子技术 / 半导体 / 集成电路	2.1%
医疗 / 护理 / 保健 / 卫生	1.7%
通信 / 电信运营 / 网络设备 / 增值服务	1.6%
机械 / 设备 / 重工	1.6%
贸易 / 进出口	1.5%
农业 / 渔业 / 林业	1.5%
服装 / 纺织 / 皮革	1.3%
中介 / 咨询 / 猎头 / 认证	1.2%
广告 / 公关 / 媒体 / 艺术	1.2%
仪器仪表 / 工业自动化	0.8%
出版 / 印刷 / 包装	0.8%
会计 / 审计	0.7%
家电	0.7%
家具 / 工艺品 / 玩具	0.4%
法律	0.3%

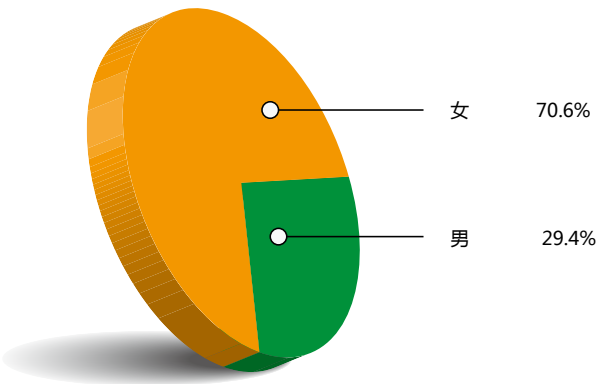
是否科班比例



样本学历比例



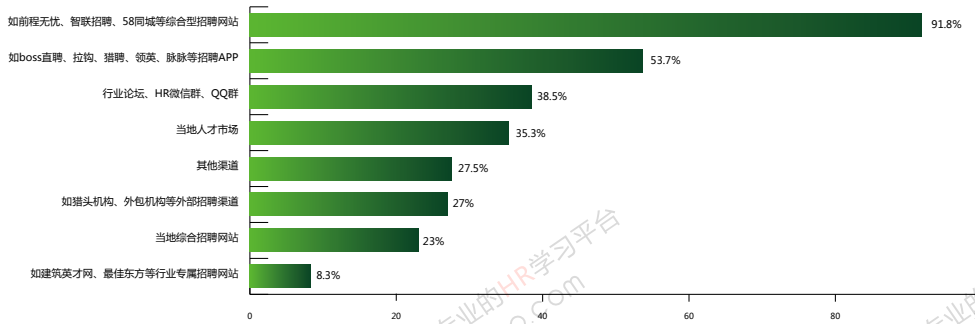
HR 从业者男女比例



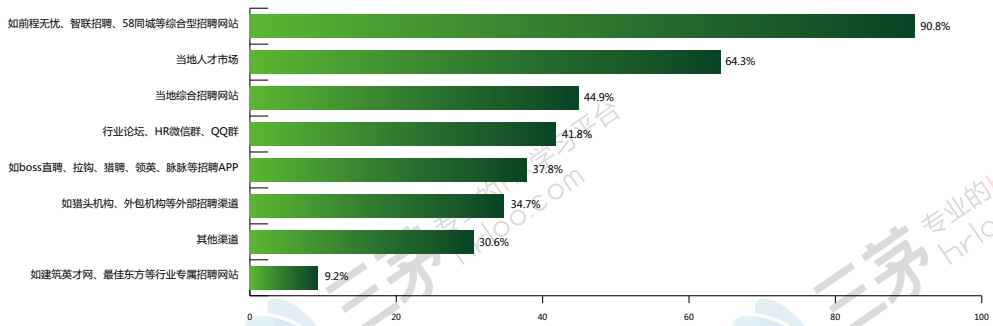
企业招聘情况分析

不同行业对于招聘渠道的选择情况解读

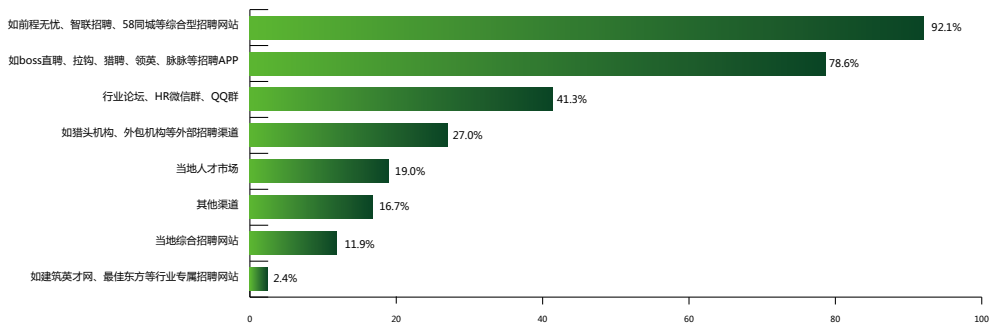
各行业招聘渠道的选择情况



制造业招聘渠道的选择情况



互联网行业招聘渠道的选择情况



现状分析：

综合类招聘网站依旧属于招聘渠道首选，高达 91.8% 的企业会使用综合类招聘网站进行招聘。

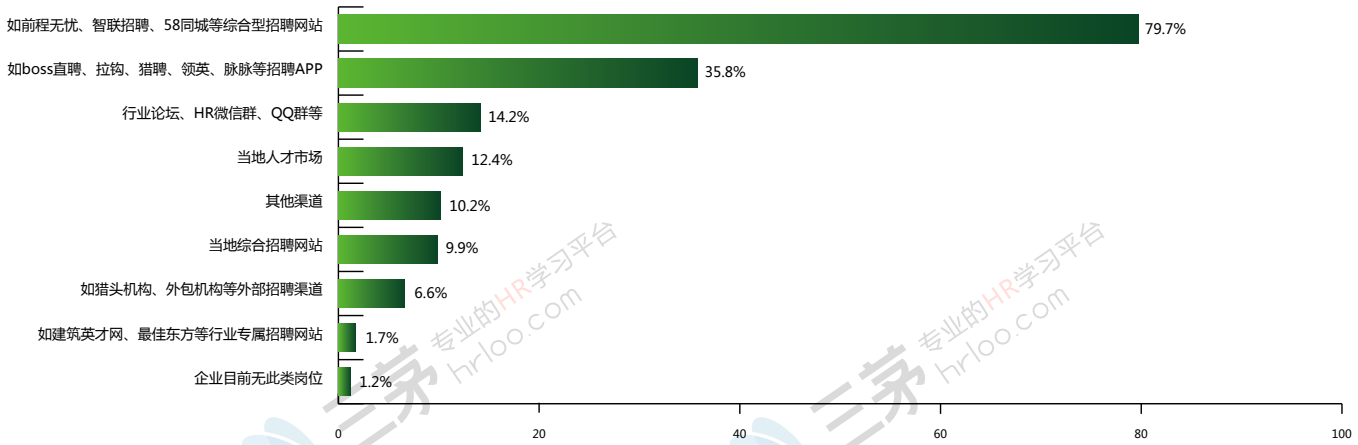
如 boss、拉勾、猎聘、脉脉等各类招聘 APP 比例超过 50%，处于招聘渠道第二位。

基于社交的行业论坛、HR 微信群、QQ 群等招聘渠道居于第三位，行业专属招聘网站使用率最低，仅为 8.3%。

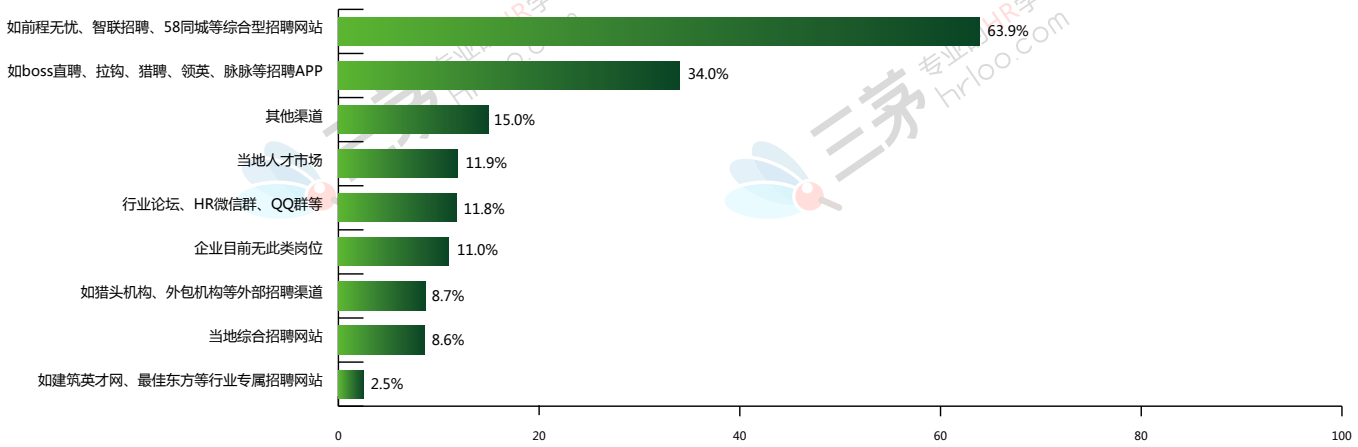
而从各行业来看，其第二招聘渠道的选择又有不同。更多传统型企业如制造行业等会更倾向于当地人才市场及招聘网站，而新型企业例如互联网行业则会优先采用招聘 APP 及行业论坛、QQ 微信社群进行招聘。

各行业企业在招聘不同岗位时所选择的招聘渠道效果解读

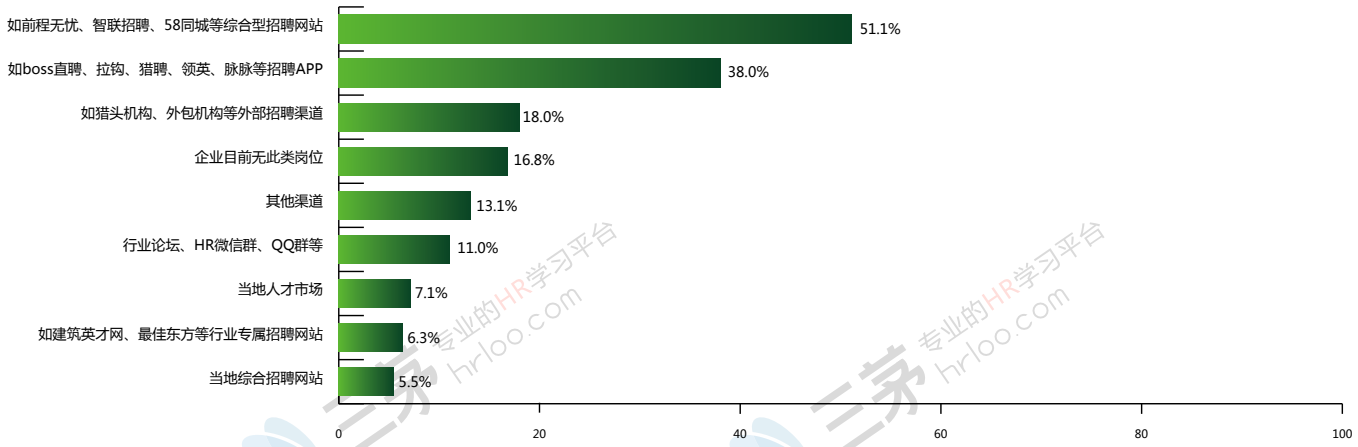
职能类


如前程无忧、智联招聘、58同城等综合型招聘网站
79.7%
如boss直聘、拉钩、猎聘、领英、脉脉等招聘APP
35.8%
行业论坛、HR微信群、QQ群等
14.2%
当地人才市场
12.4%
其他渠道
10.2%
当地综合招聘网站
9.9%
如猎头机构、外包机构等外部招聘渠道
6.6%
如建筑英才网、最佳东方等行业专属招聘网站
1.7%
企业目前无此类岗位
1.2%
0
20
40
60
80
100

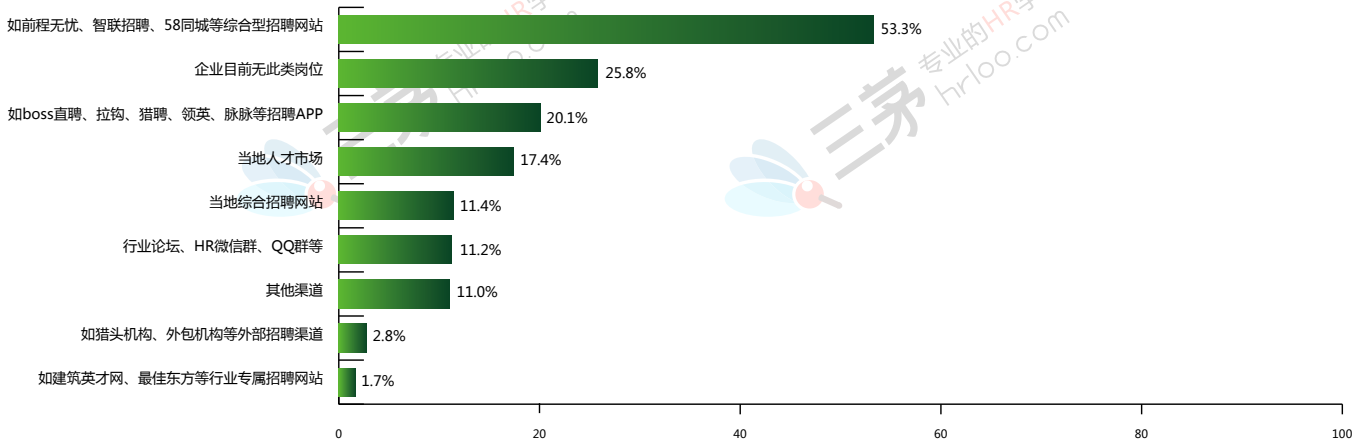
营销类


如前程无忧、智联招聘、58同城等综合型招聘网站
63.9%
如boss直聘、拉钩、猎聘、领英、脉脉等招聘APP
34.0%
其他渠道
15.0%
当地人才市场
11.9%
行业论坛、HR微信群、QQ群等
11.8%
企业目前无此类岗位
11.0%
如猎头机构、外包机构等外部招聘渠道
8.7%
当地综合招聘网站
8.6%
如建筑英才网、最佳东方等行业专属招聘网站
2.5%
0
20
40
60
80
100

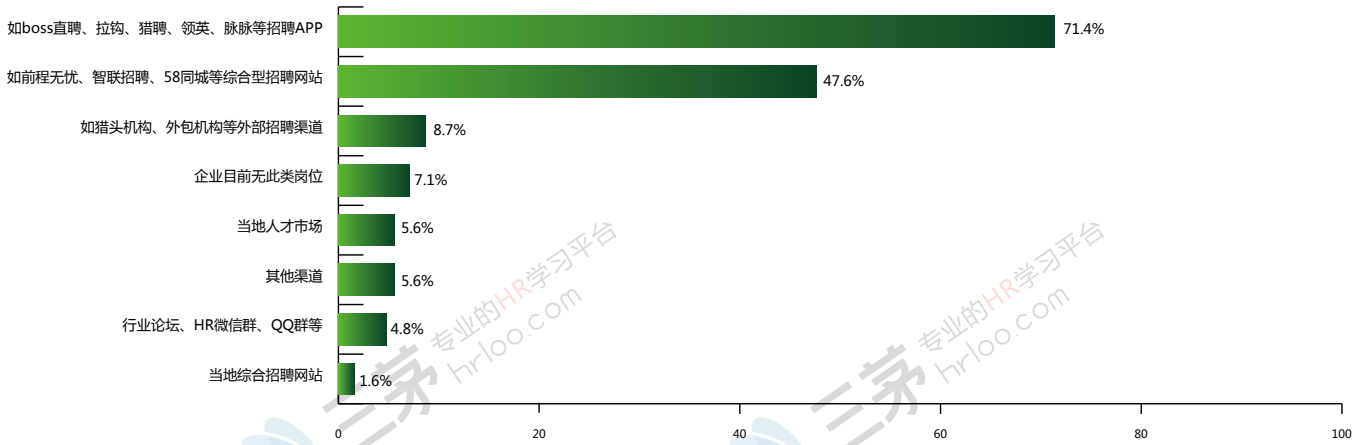
研发类


如前程无忧、智联招聘、58同城等综合型招聘网站
51.1%
如boss直聘、拉钩、猎聘、领英、脉脉等招聘APP
38.0%
如猎头机构、外包机构等外部招聘渠道
18.0%
企业目前无此类岗位
16.8%
其他渠道
13.1%
行业论坛、HR微信群、QQ群等
11.0%
当地人才市场
7.1%
如建筑英才网、最佳东方等行业专属招聘网站
6.3%
当地综合招聘网站
5.5%
0
20
40
60
80
100

服务类


如前程无忧、智联招聘、58同城等综合型招聘网站
53.3%
企业目前无此类岗位
25.8%
如boss直聘、拉钩、猎聘、领英、脉脉等招聘APP
20.1%
当地人才市场
17.4%
当地综合招聘网站
11.4%
行业论坛、HR微信群、QQ群等
11.2%
其他渠道
11.0%
如猎头机构、外包机构等外部招聘渠道
2.8%
如建筑英才网、最佳东方等行业专属招聘网站
1.7%
0
20
40
60
80
100

互联网企业招聘技术研发岗位时认为效果最好的招聘渠道



现状分析：

通过对比职能类、营销类、研发类和服务类等岗位调查数据发现，传统综合性招聘网站及招聘 APP 在招聘各类岗位时效果均为最佳，分列第一位和第二位。

除此以外，研发类岗位通过猎头、外包机构等招聘效果较好占 7 成以上，而职能类、营销类和服务类岗位通过当地人才市场、行业论坛、HR 微信群、QQ 群等渠道招聘效果较好。行业专属网站在各类岗位招聘时效果均不佳。

同时在数据分析中我们会发现，在互联网企业中，boss 直聘、拉钩、猎聘、领英、脉脉等招聘 APP 的招聘效果要明显优于传统综合性招聘网站，此外除猎头之外的其它招聘渠道招聘效果均不佳。

专家解读及建议：

对于企业来说，结合自身行业，针对不同岗位选择不同的招聘渠道打组合牌才能达到最优的招聘效果，HR 应该根据企业战略、年度招聘计划等提前选择不同的招聘渠道，在成本最优的基础上达到招聘效果最优。传统型行业企业与互联网行业或某些特定行业选择渠道必定不会一致。

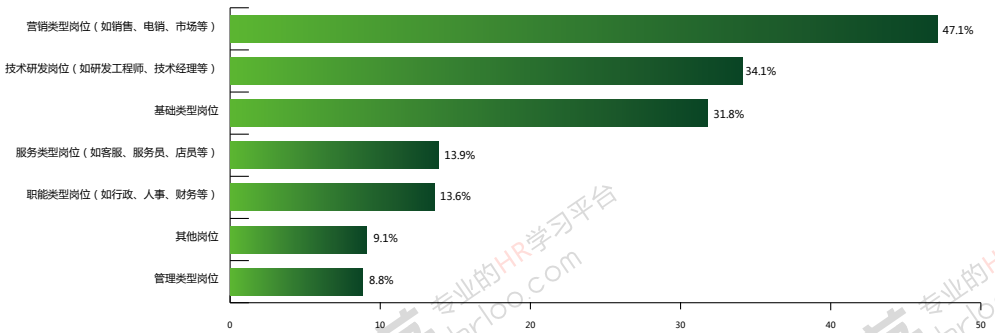
5G 时代的到来让越来越多的新生代员工对于企业的信息掌握度远远超过企业对潜在候选人的掌握度，因此 BOSS、拉勾、猎聘、脉脉等新一代招聘社交 APP 以方便快捷、信息反馈及时越来越多的被 HR 及候选人所接受，故而占比自然也是越来越高，未来的招聘场景将多元化、信息化、及时化。传统综合类招聘网站虽然在此时依然占据主流渠道，但 HR 群体已经越来越会把新兴招聘渠道与传统模式招聘相结合使用。

招聘渠道分为内部招聘渠道和外部招聘渠道。如今如阿里、腾讯、美团、百度、恒大等大企业均在鼓励内推及内部转岗机制，企业及 HR 应该更多的赋能业务一线主管，使其更懂得招聘技巧，并应设立激励机制鼓励其参予至招聘岗位分析及定位、招募候选人的流程当中来。

对于一家企业来讲，没有一成不变的招聘渠道。企业不能盲目的选择或者依赖一种或几种招聘渠道，只有选择适合自身当前情况的渠道才是硬道理。

企业岗位招聘量及招聘难度分析

哪种类型的岗位招聘量最大

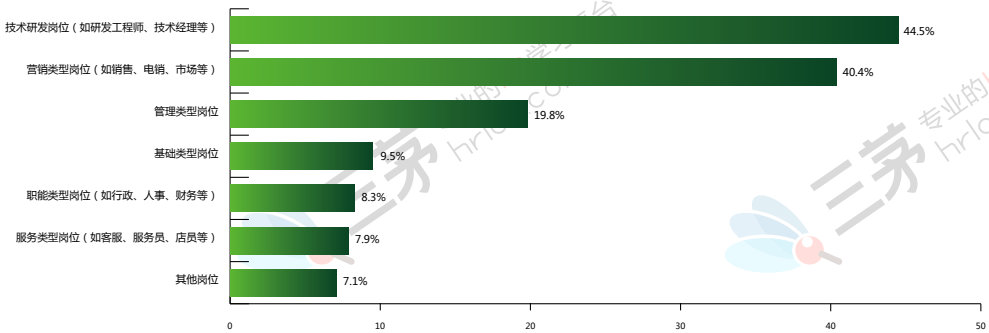


现状分析：

与以往年度一样，营销、技术及基础岗位需求量依然是最大的，而职能、服务及普通管理岗位相对稳定。

招聘难度也是如此，技术研发类岗位招聘难度最大，达到 44.5%，营销类岗位招聘难度紧随其后占第二位，为 40.4%，管理类则排名第三位，这前三类岗位比其它岗位难度要大不少。在调查的所有企业中，150 人以下的小微企业认为营销类岗位难度最大，而 150 人以上的企业则均认为技术研发类岗位难度最大，营销排第二。

哪种类型的岗位招聘难度最大



专家解读及建议：

营销类岗位难招并不是一年两年的状况，因为营销类岗位是任何企业流动量最大的岗位序列之一。而对于小微企业来说，企业因规模小、薪酬少，如果再缺失核心文化的建设，那么就更难留下优秀的营销人。故而企业需要深入分析具体原因，结合自身企业实际情况，可通过调整公司政策、储备并培养高潜人才、多渠道开拓、保留核心营销专家来降低离职率，减少人员流失，从而降低人员招聘量。

通常快速发展型企业到中等规模时需要大量技术研发类人员，与营销人才一样，企业需要结合自身情况，设计多通道发展，鼓励内部专家，学习先进企业的“技术型人才”的晋升通道设计，并加强雇主品牌建设，在招聘流程设计及雇主品牌建设上投入更多精力，获得更多技术型人才的青睐。

招聘预算分析

不同规模的企业招聘预算对比

企业规模	预算
500 人以下	不足 3 万元
500-5000 人	3 万 -10 万
5000-10000 人	10 万 -30 万
10000 人以上	50 万以上

专家解读及建议：

招聘费用的支持是提升招聘效果最有效的一个途径。

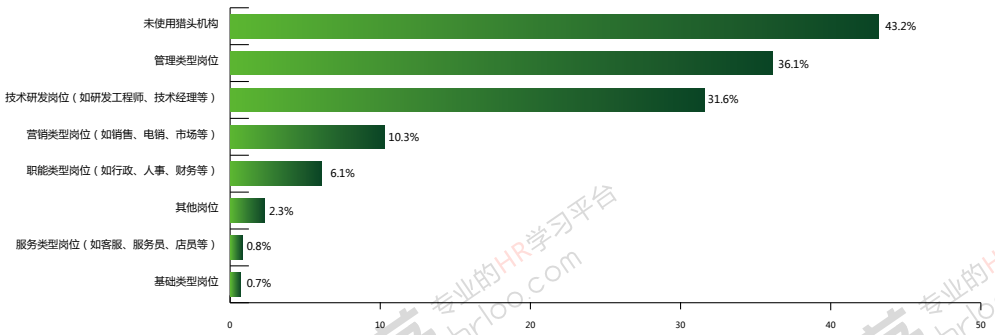
HR 更应该在留人及扩展人才地图上下功夫。HR 不可一味低头做事，也必须抬头看路，招聘与内部人才培育是不可分家的两个模块，加强人才梯队建设，加强招聘人才地图与人脉的搭建是招聘 HR 不得不去考虑的事情。

招聘费用预算没有什么严格的标准，但是有个对比，所以，不同的企业可以根据自身实际财务状况和招聘需求予以确定。企业的招聘负责人应制定出详细的招聘费用预算方案，并逐级汇报，方案经审核通过后方可予以执行。

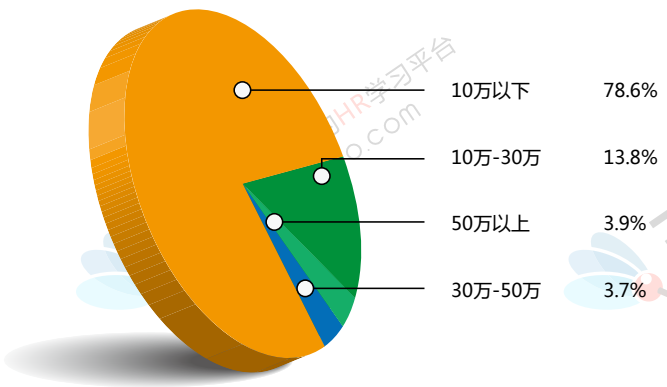
各企业使用猎头服务的情况

三茅 专业的HR学习平台 hrloo.com

哪种岗位会使用猎头机构



企业使用猎头的预算



现状分析：

1、未使用猎头机构的企业占比将近一半，达 43.2%，而在所有企业中，500 人以下的企业很少使用猎头服务；

2、在企业使用猎头的费用预算来看，绝大多数企业的预算均较低。

专家解读及建议：

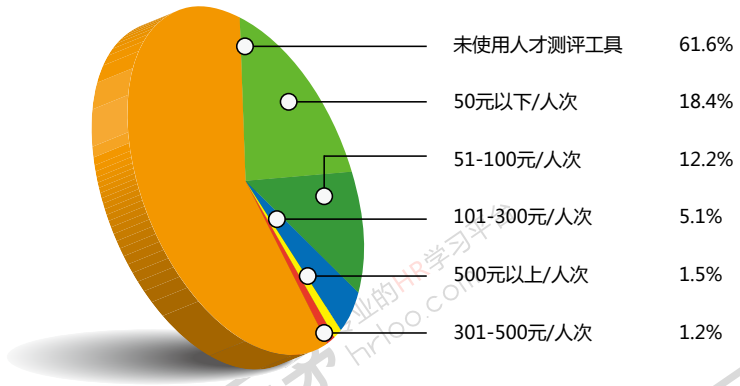
1、从调研数据我们可看出越小的企业越不想要付出更多招聘成本，这也最终导致更优质的人才会向大型企业流动，中小型企业获取优质人才的机率大大降低。这对于在中小企业做招聘的 HR 来说是一种考验，因此，中小企业的 HR 要想成为卓越并优秀的 HR 就必须学习猎头的招聘技巧及猎头的高端人脉搭建之法，并能够掌握高端人才的面试方法，这样才能满足未来企业及老板的期待；

2、目前，猎头招聘服务已经成为很多企业寻求高级人才和特殊人才的重要渠道和方法。企业在选择猎头招聘服务公司时，可以根据企业内部人才缺失情况和猎头招聘服务公司的特点来进行。

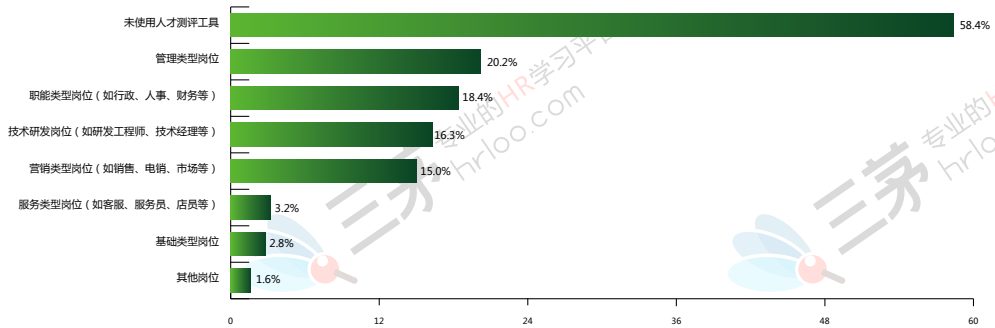
各企业人才测评使用情况

三茅 专业的HR学习平台 hrloo.com

各企业人才测评使用情况



各岗位人才测评使用情况



现状分析：

1、人才测评工具在中小企业的日常招聘中使用率还是偏低；

2、在使用人才测评工具的企业中，人均费用在 100 元 / 人次以下的费用支出占使用人才测试工具企业总数的 92.2%。说明企业对人才测评工具的认识还不到位，对人才的评价多是主观性、随意性的评价，不能对人才有全面的认识，更不能对人才进行针对性的培训与培养；

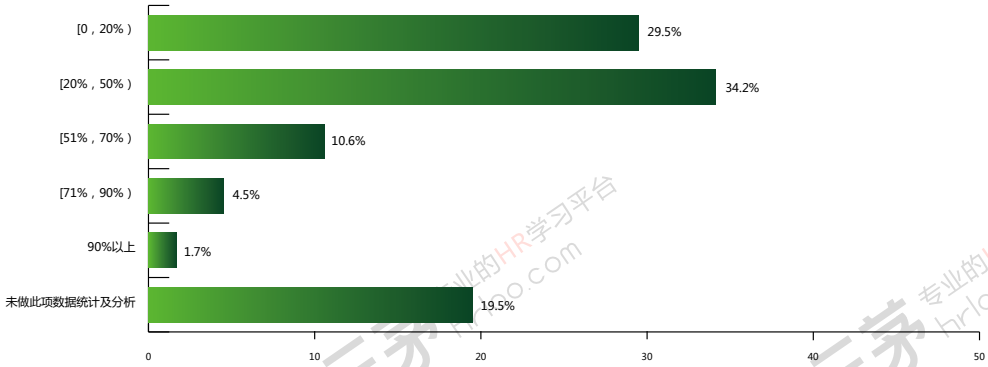
3、使用人才测评工具的岗位，主要集中在了管理类、职能类、技术研发类及营销类岗位，主要岗位覆盖率高。

专家解读及建议：

中小企业确实不如大企业能够在人才测评上投入更多预算，但不可否认，人才测评一定会大大加强企业招聘的信度与效度，尤其对于团队内核心成员或一线 leader 来说，专业的测评工具更能够让 HR 及企业迅速掌握人才与企业的价值观、潜力、能力情况的匹配度，虽然看似花钱，却能够更精准的判断核心岗位候选人。且如今市场上如“2 号人事部”这样的信息化平台早已将人才测评服务变为平民化消费，因此假如 HR 并没有更多掌握测评技术时确实应该在高端岗位或核心岗位上加大对人才测评的投入。当然，即使如此，HR 也需要对各种人才测评方法的形式、适用对象、有效性、公平程度、所耗成本等角度进行具体比较，以明确各种测评方法的特点，根据测评目的和实际情况进行选择。

企业招聘录用率的情况

企业整体招聘录用率



现状分析：

企业的招聘录用率主要集中在 0-50% 这一区间，招聘录用率超过 50% 的不足 20%，而人数不足 150 人的小微企业录用率更低，不足 20%。整体招聘录用率偏低。

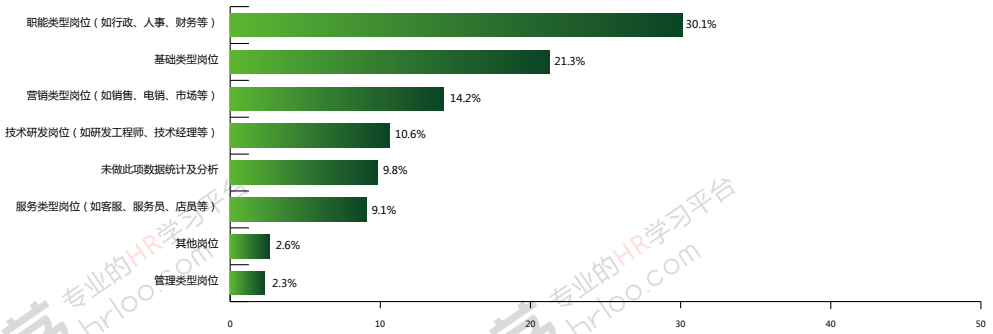
专家解读及建议：

招聘录用率偏低，主要是因为没有进行科学有效的岗位分析，精准定位岗位候选人，进行更精准的甄选及人才测评。故而人才匹配度不高，导致招聘录用率低。这会浪费招聘流程中的时间、人力、物力、财力，人均招聘成本反而更大幅上升。企业及 HR 想要解决这个问题，最重要的是要做好两件事情：

1、做招聘前必须要更好的完成岗位分析，更透彻的了解岗位，深入岗位，掌握岗位候选人必须具备的胜任力模型。

2、招聘录用率低，究其原因是没有有效的人才评价，人才测评工具可以解决这一问题。绝大部分企业在人才甄选过程中，没有使用有效的人才测评工具，主观性、随意性的人才评价，难以匹配到合适的人才。但依现在的情况来看，HR 和老板还没有把招聘录用率和招聘成本联系起来，只看到了人才测评工具的费用，但忽略了招聘过程中增加的招聘成本，误以为使用人才测评工具会增加成本。现在人才测试已成为趋势，况且价格已逐渐亲民，使用人才测评工具提升招聘录用率后，节省的成本足以弥补原来浪费的招聘成本。

企业招聘不同岗位录用率



现状分析：

职能类岗位和基础类岗位是录用率最高的岗位，这一类的岗位技能要求低、可替代性程度高、劳动力市场人才丰富、竞争压力大，一个岗位候选人太多导致录用率高。

而录用率最低的岗位是管理类岗位，这一类的岗位任职要求高、可替代性程度低。

专家解读及建议：

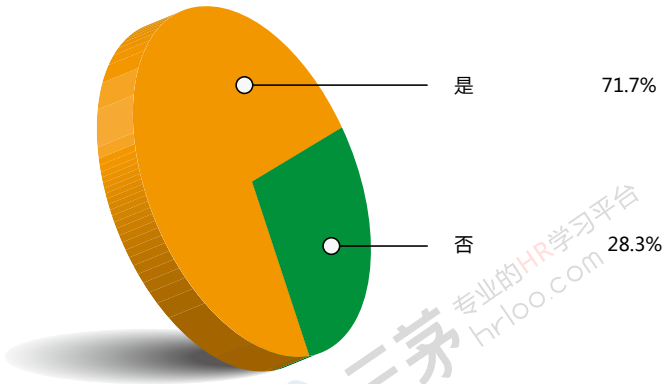
职能型人才必须居安思危，如果一味贪图稳定则可能会面临职场中年危机，一旦在中年前没有建立自己的核心竞争力，则会在未来与成百上千的人争夺一个岗位。如果不能在这么多人中脱颖而出，那就可能会在那时面临失业。

在当前的用工环境下，企业希望吸引优秀的管理者就需要企业自身具备极强的竞争力，同时精准评估管理者的能力也是一项考验，这需要 HR 具备更高的面试能力，掌握更多维的测评方法，借助专业人才评测工具，靠主观性、随意性的人才评测方法是根本行不通的。

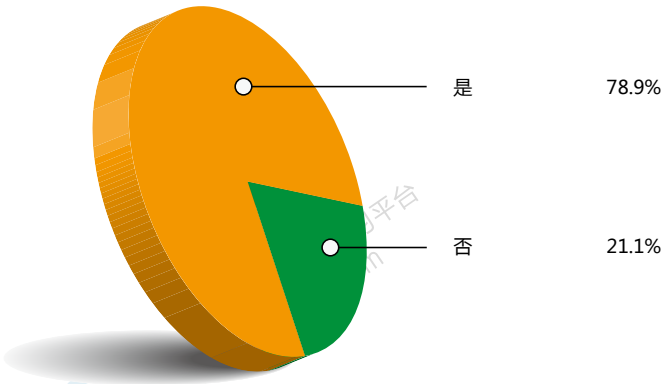
在实际运用管理职业能力倾向测试时，还要综合考虑行业特点，岗位要求和管理层级等多个方面。职业能力对于不同岗位的管理人员有着不同的要求，根据管理职位的不同，管理职业能力倾向测试的内容也有所不同。

企业招聘规范

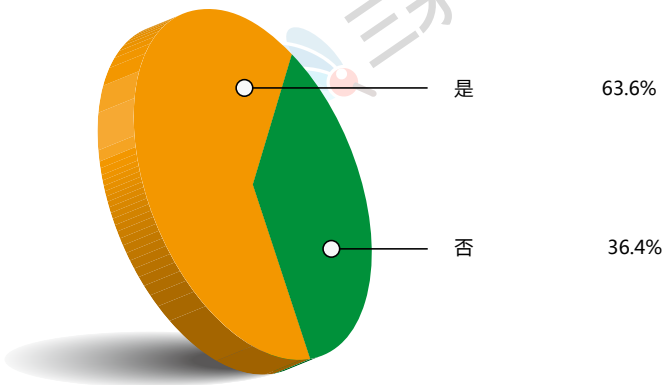
企业是否会进行招聘数据统计及分析



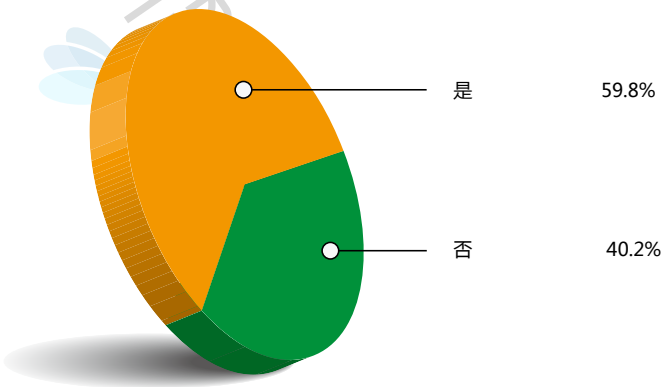
企业是否有完善的招聘流程



企业是否制定了完善的职级体系



企业是否制定了正式的年度人员招聘计划



现状分析：

71.7% 的企业会进行招聘数据统计及分析；78.9% 的企业有完整的招聘流程；63.6% 的企业会制定完善的职级体系；59.8% 的企业有制定正式的年度人员招聘计划。整体来说，大多数受访企业的招聘工作较为规范，但是从数据上来看，仍有很大上升空间。

专家解读及建议：

科学、严谨、完善的招聘流程，可以有效的搜寻、识别、评估、留住人才，降低招聘过程中的人力、物力、财力等资源的浪费，结合有效的面试技术，既向面试者展现公司的专业性，有利于宣传企业形象，同时又可以提高招聘成功率。

缺少正式的年度人员招聘计划，没有提前做好招聘规划、预防性措施，则会让招聘人员变为企业的救火队员，哪里有火扑哪里，HR 的专业性得不到体现，工作能力也不得不到提升。

招聘数据统计与分析是招聘体系当中不可少的环节，却被很多企业与 HR 忽视。招聘 HR 一定要学会这方面的技能，对招聘渠道效果、招聘工作量、招聘成功率、招聘成本等进行分析，同时以数据推动招聘整体工作的改进，才能不断提升企业整体招聘工作。

规范化的招聘流程，可充分体现企业公开、公平、公正的招聘原则，确保企业任用员工的素质，满足企业的人力资源需要及长远发展，促使企业招聘工作实施科学化和程序化。

具体包括：

（1）招聘渠道和方法的选择

（2）对应聘者进行初步筛选

（3）面试的组织与实施

（4）其他选拔方法的优选

（5）作出录用决策

（6）对招聘活动进行评估

具体而言，招聘管理一般要经过人力资源岗位说明书、岗位分析、招聘计划（时间、岗位、人数、任职资格）、招聘准备（了解市场、发布信息、接受申请）、选拔（初步筛选、笔试、面试、其他测试）、录用（做出决策、发出通知）、评价（程序、技能、效率）等流程。

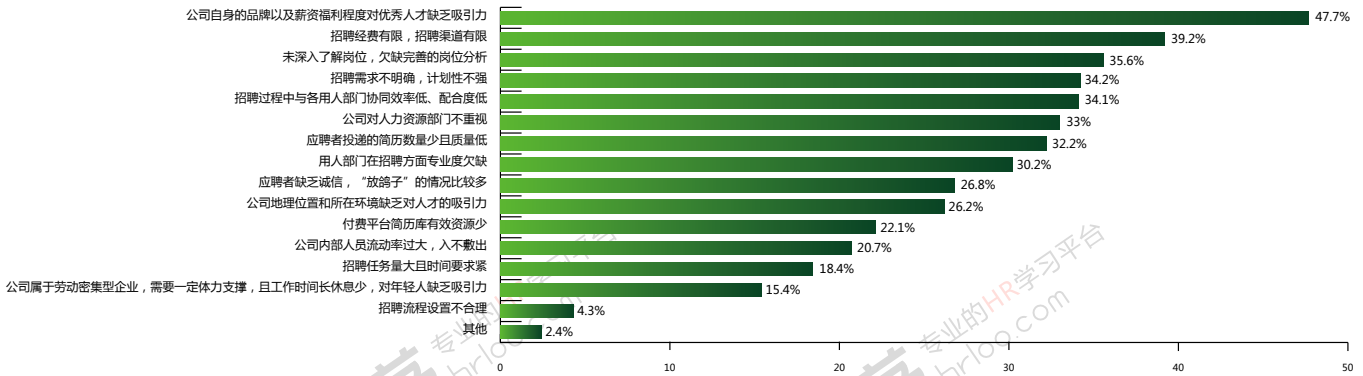
在这个程序中，人力资源职务说明书与岗位分析是招聘的依据，人力资源计划决定了招聘的时间、人数和岗位等，职务说明书则明确了招聘人员的要求。

招聘分析包括人力资源需求分析和人力资源供给分析，其中人力资源需求分析主要包括现实人力资源需求、未来人力资源需求和未来流失人力资源需求预测等内容，人力资源供给分析主要包括影响企业内部劳动力供给的因素和企业外部人力资源供给的主要渠道等内容。

结合企业的发展阶段，通过招聘分析，企业可以了解现有人力资源的状况，明确企业目前人力资源是富余还是短缺，是供不应求还是供过于求，并通过平衡分析获得企业人员的净需求量，进而采取有效措施，达到企业人力资源供需的相对平衡。

企业的招聘现状

企业在招聘工作中遇到的主要问题



现状分析：

公司自身的品牌以及薪资福利程度对优秀人才缺乏吸引力是企业招聘问题中高居榜首的一个因素，占比达 47.7%。除此以外，招聘费用过少也是重要原因之一，占 39%，欠缺完善的岗位分析、招聘需求不明确、招聘过程中与用人部门协同效率低等情况也排在前列均在 30% 占比以上。

专家解读及建议：

企业招聘问题的解决，是一个系统性的工作，我们需要综合全部问题来系统性的解决：

1、做招聘并不是编制完 JD 后直接上网搜索简历，而是需要进行劳动力市场分析、同行业企业对比以及公司内部的劳动力情况分析，及时为决策者提供决策依据。

2、另外，做好公司岗位分析是必须的，并应该成为年度人力资源规划中的重要环节之一，这是打好科学化人力资源管理的基础。

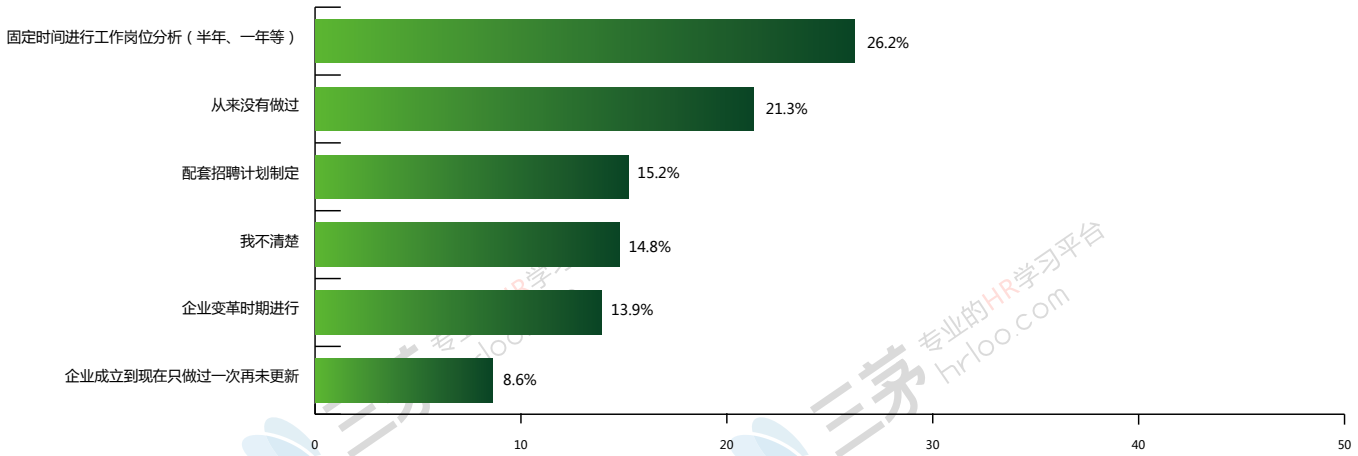
3、招聘 HR 不能只看“招聘”，更应该考虑如何建设雇主品牌，越是小公司越应该加强雇主品牌的建设，从招聘流程到公司福利、企业文化均要进行加强与优化，考虑内在员工与潜在候选人对于公司的认知，不断优化薪酬、福利、企业文化等方面的内容。同时，招聘 HR 要努力提升自身专业水平，主导或协同打造好的企业文化，吸引人才、培养人才、留住人才，减少招聘工作量和提升招聘效果。

4、做好年度人员招聘计划，从救火队员的角色转型，与业务部门深入沟通，做好计划和规划，提前做好人员的储备与培养。

4、拓展各种招聘渠道，分析招聘渠道的优劣，针对不同的岗位使用不同的招聘渠道组合，提升招聘效果。

5、招聘 HR 要想成为专家，必须做好招聘管理中的各种数据分析，所以也要尽可能多的使用先进的招聘管理软件，可以大大提高工作效率，提升招聘效果。同时更可以通过数据展示向决策者提供各种数据支持，用数据说话，懂得数据分析及背后的故事，从而让决策者接受招聘 HR 的各项管理建议。

企业进行岗位分析的频率及场景



现状分析：

定期做岗位分析的企业仅占 26.2%，从未做过、企业变革时期做、企业成立到现在只做过一次和 HR 不清楚做岗位分析的占到 58.6%，这是一个非常可怕的数字，说明此类型企业或 HR 对岗位分析的重视程度太低。

调查显示，企业规模越大，就越会定期做岗位分析，而 150 人以下的企业则基本未进行过岗位分析。

专家解读及建议：

很多中小企业总认为岗位分析是大公司才做的，导致不懂岗位分析、做不了也落不了地，具体表现在：

1、不重视岗位分析，不了解岗位分析的目的，在进行岗位分析时不懂得选择恰当的时机，运用合适的方法，遵循一定的程序。

2、不清楚岗位分析的第一个时机：对于新成立的企业要进行岗位分析，这样可以为后续人力资源管理工作的顺利开展打下良好的基础。

3、不清楚岗位分析的第二个时机：当职位的工作内容、职责权限等因素有所变动时，应该对该职位的变动部分重新进行工作分析，以保证岗位的有效性和准确性。而且要注意的是，一个职位发生改变，与之相关联的其他职位也会发生相应的变化。

4、不清楚岗位分析的第三个时机：当企业发展处于关键时期或变革创新时需要进行系统的工作分析，包括新的岗位出现，新的工作任务产生，工作再设计或合并、拆分，组织和工作流程发生变更，以及新的部门成立，战略策略调整等。

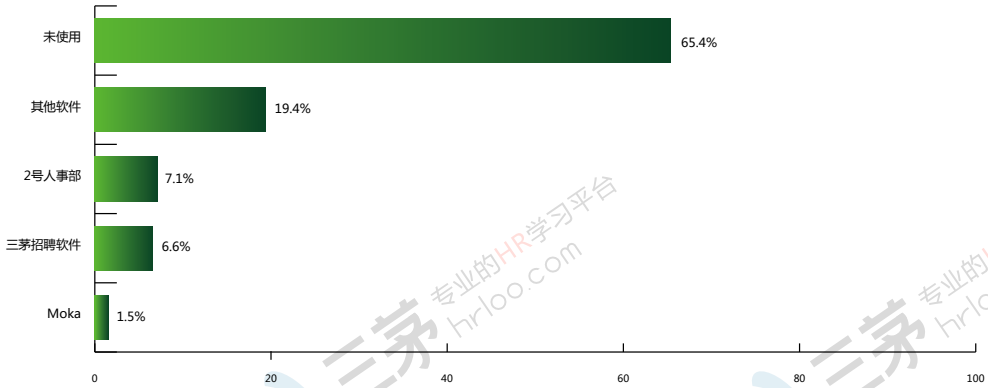
5、不清楚管理层级有多少是合适的？管理幅度多大是合适的？要知道层级管理是具有直线指挥、分层授权、权责明确、标准统一、关系正式等特征的。

6、岗位分析是科学化人力资源管理的基础，甚至是人力资源体系搭建的基础，它对人力资源规划支持、招聘和配置合格人才、制定绩效考核标准、设计合理薪酬制度、提供培训依据、员工职业生涯规划等方面都有重要作用。

在招聘管理中，分析各岗位所需的技能、经历、学历、能力等一系列条件，可以明确我们选人的标准，避免选人和用人的盲目性。

切记！岗位分析并不是大型企业才做的工作，各种规模企业都必须把岗位分析做好，否则整个人力资源管理的基础将不存在。

企业招聘工作中使用哪些招聘信息化管理软件



现状分析：

绝大多数企业还未开始使用招聘信息化软件，严重制约了招聘管理工作的提升，为招聘数据的统计与分析带来了非常大的困难。

专家解读及建议：

从大环境来看，随着现代企业竞争的日益激烈，人力资源管理已经上升到了企业战略决策层的高度，而信息技术的应用则加速了人力资源管理的发展。以企业战略为导向，以软件系统为平台的人力资源管理信息系统通过集中式信息库、员工自助服务、内外协作以及服务共享等操作，可以为企业达到降低成本、提高效率、改进人力资源管理模式的目的。

很明显，我们 HR 小伙伴可以感觉到，甚至很多 HR 已经体验到，人力资源信息化管理化促进了企业的规范化、流程化，增加了信息的透明度和信息共享程度，为企业节约资源、提升效率，促成企业由习惯式管理向流程化、规范化管理转变。

通过信息化处理的模式，招聘模块不单单只是为企业解决员工招聘管理问题，更可以解决用工风险管控、人事盘点、人才流失、人力资源服务筛选等工作难点。

综合分析来看，对于现有的人力资源信息化系统整合的要点与方式，首先是要做好总体规划，对于信息化建设基础比较薄弱的企业，可以选择从初级的办公自动化平台开始，逐步过渡到协同办公平台的建立，再进行初期的系统整合。

对于信息化建设基础比较好的企业，可以选择通过企业门户平台的建设，进行进一步的系统整合，而对于信息系统已经相当完善的企业，可以考虑通过数据整合平台的建立和应用集成，实现对整个信息系统的整合与优化。例如，以 2 号人事部为例，信息化软件可以为企业解决的问题包括但不限于：

1、可以快速导入各个招聘网站的简历，自动识别简历中的关键信息，自动统计简历中的信息，减少人为统计信息的工作量；

2、可以快速建立人才库、分类管理，节省人力和物力；

3、可以快捷的对各个招聘渠道的简历进行检索，提高工作效率；

4、可以方便查看招聘计划和招聘工作进度情况；

5、可以将招聘流程交由系统去管理，掌握各个招聘节点情况；

6、可以多人在线应用，实现信息共享与管理协同；

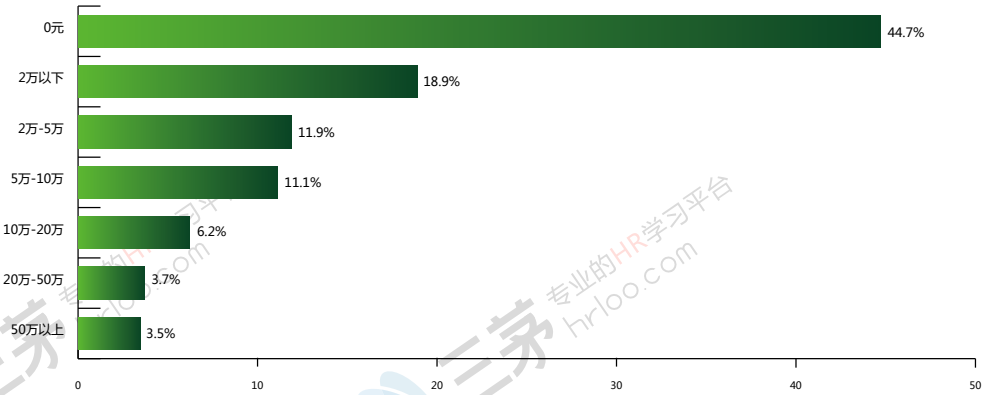
7、可以快速的统计与分析招聘数据，提升招聘管理工作。

要想真正的成为专家型 HR，首要的就是应该拥抱变化，要善于使用工具，利用信息化工具提升工作效率，减少重复性的劳动，使得自己工作更高效更规范，同时还能解决部门沟通协作及流程问题，将时间用在提升工作效果上来。

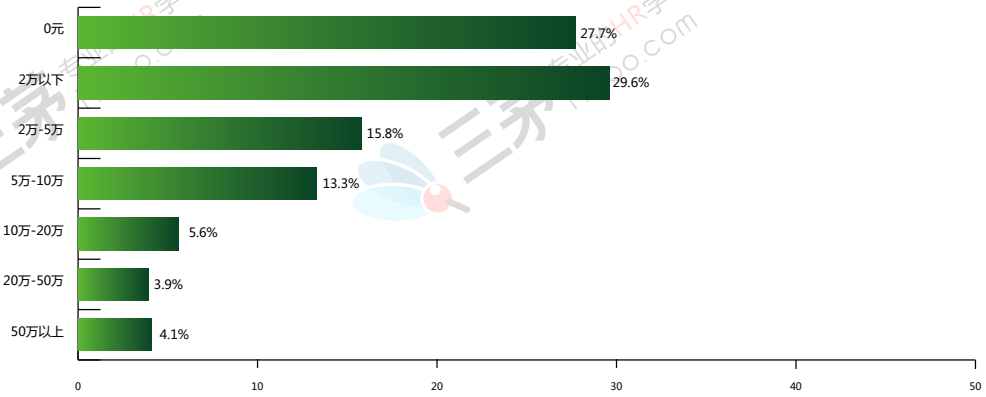
企业培训情况分析

企业的培训预算分析

外训费用



内训费用

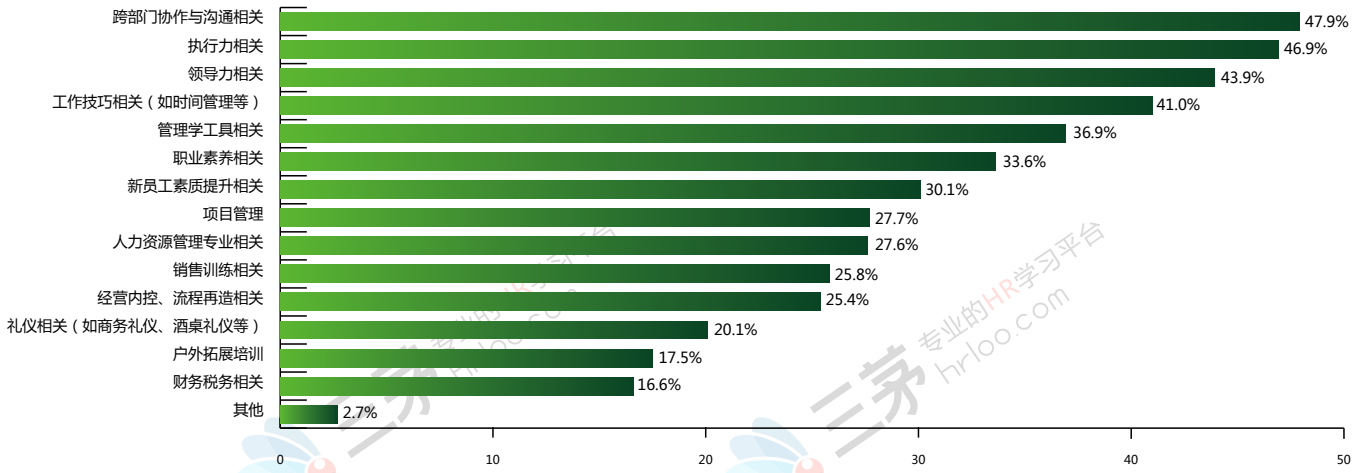


现状分析：

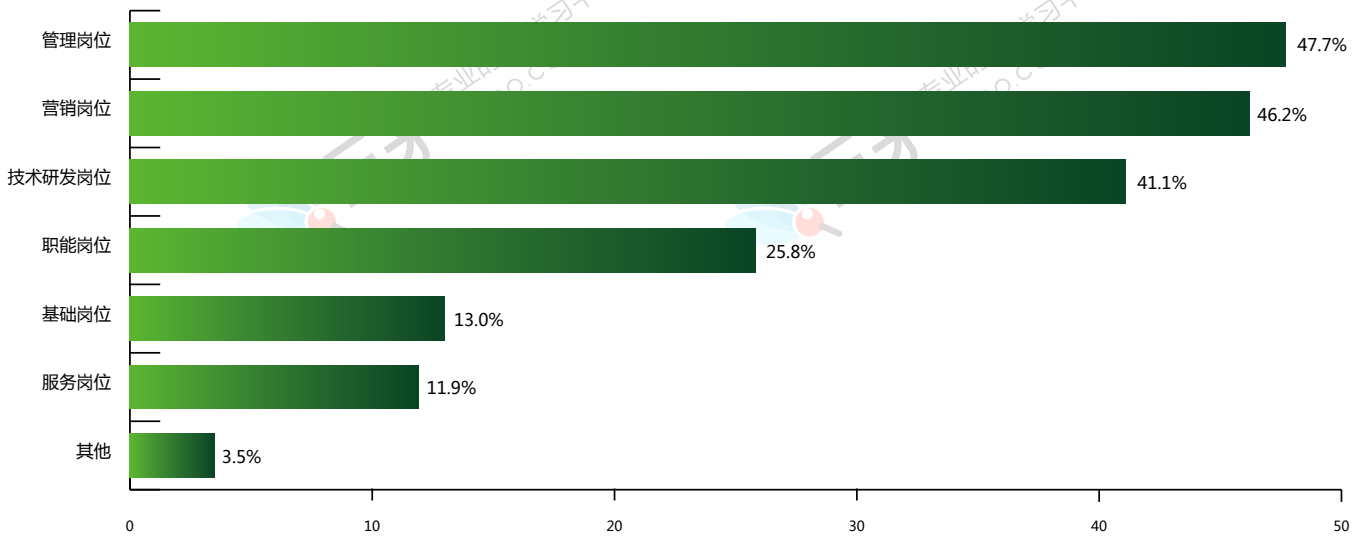
在中小企业中，40% 以上的企业未考虑企业外训预算问题，近 28% 的企业甚至未考虑内训预算。

不同企业的培训课程方向

企业更需要什么课程



企业更愿意为哪些岗位的培训需求买单



现状分析：

企业最想要接受的企业内训——管理能力、提高效能培训

企业最愿意花钱给哪些部门培训——管理、营销、技术岗

专家解读及建议：

数据显示，企业最愿意为培训支出的岗位是管理岗、营销岗、技术研发岗，这 3 个都是企业盈利链条上的核心关键岗位。这也侧面证明企业并不是不在乎培训，而是想要让培训的投入产出比更高。因此，HR 最应该关注的并不是“我能做什么培训”，而是“企业需要做什么培训”。同时，还要关注在这几类岗位族群中，如何让培训的投入产出比更高。

关于培训费用，一直是培训管理者关注的问题。培训预算当然是影响企业培训开展的重要因素，但在近几年经济环境相对平缓情况下，企业的内部知识萃取、培训体系的搭建尤为重要。

因此，HR 也要学习如何用“小钱”做好敏捷型培训：

第一、 萃取内部关键知识，挖掘内部专家，逐步建立内部讲师、内部课程库；

第二、 运用互联网产品思维，结合企业业务需求快速输出课程 / 项目，并调整迭代；

第三、 逐步搭建企业的培训体系，不要想着一蹴而就，需要形成培训的自转系统；

第四、看准时机与痛点实施培训，不知道为什么而做或者不明确是否能够达到目标时，不要为了实施而实施。

另外，HR 要关注一个问题，在目前人才竞争异常激烈的时候，外部人才引进的成本越来越高昂的情况下，保留优质人才，培育高潜人才是任何一家企业、无论规模大小都需要认真对待的问题，因此对企业的核心关键岗位投入学习资源是迅速加强企业竞争力并保留人才的重要措施之一。

关于内训与外训，HR 要明确的有以下几点：

1、有效地选择外部培训

A、定位企业真正的培训需求。根据当下公司战略以及企业收益的期望，确定培训人群、培训岗位，切忌不经调研随意引进课程，这样的培训课程很难转化到实际运用中。

B、了解培训课程。目前市面上培训课程很多，但外部课引进到内部，需要经过诊断调研后，结合企业内部情况，再优化设计。只有这样，外部采购的课程才能真正有的放矢，起到预期培训效果。

2、做好内部培训开发

课程内容开发应坚持“缺少什么培训什么，需要什么培训什么”的原则，并应满足以下四个要求。

（1）根据培训要求，确定课程内容、难度、时间三要素的组合方式。

（2）使受训者掌握生产技术和技能，充分体现培养、提高受训者整体素质的目的。

（3）适应多元化的受训者背景，选择不同难度的课程内容进行课程水平的多元性组合。

（4）满足受训者时间方面的要求，开发具有不同时间跨度的课程组合，以达到真正适应受训者发展的目的。

培训课程的开发与实施必须达到以下目标：

（1）满足各级管理者经营管理的需要

企业各级管理者管理技能、态度和综合素质的提升，有利于提高工作任务完成的效率，增加企业扩大经营范围及经营目标实现的可能性。

（2）满足员工需要

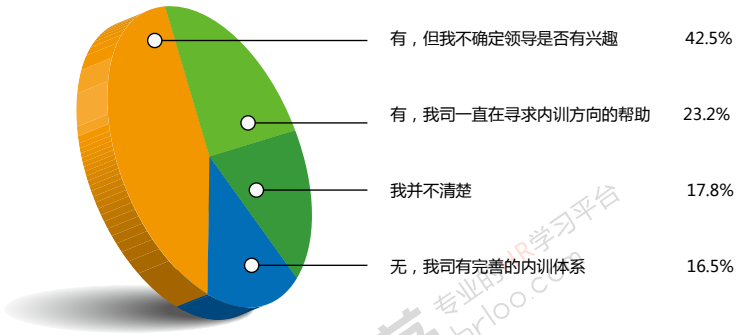
通过提高员工的职业素养和岗位技能，员工增加了工作信心，并且有动力在工作岗位上应用这一技能，从而促进部门目标的完成。

（3）塑造公司的学习文化

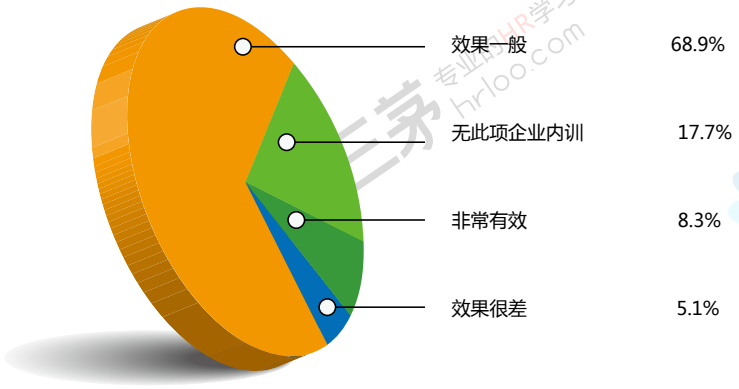
通过培训，在公司形成一种学习的氛围，使公司保持一种可持续发展的学习型企业文化。

企业培训现状

企业内训需求



围绕业务开展的内训效果



现状分析：

绝大多数 HR 均认为企业其实是有培训需求的，但同时绝大多数 HR 又都认为企业内训效果着实一般。HR 无法解决培训落地的难题，从而导致企业领导对培训的不支持。

专家解读及建议：

1、68.9% 的 HR 认为企业内训效果一般，造成内训效果一般主要有 3 个原因：

1) 培训目标没有与业务收益、企业成长相关，且没有获得老板 / 业务的有效支持；

培训目标和目的有很多，即使是在初创型企业，也是需要培训的。可以通过在企业内将高绩效员工的优秀工作方法进行总结，组织员工进行学习；还可以在企业内部搭建有自驱力的学习型组织，以此来构建企业的学习、培训的核心文化等等。

2) 学习内容没有与工作需求相关，无法为工作实际所用；

3) 只关注热闹的培训活动本身（如培训人数、学员满意度等），对于学习后的转化运用不关注。

HR 要记住的是不要试图通过培训来增加存在感，尤其不要在业务一线最忙碌的时候非要做与经营战略无关或企业发展无关的培训，这样往往会引发业务一线的反感，培训效果也会大打折扣，于是决策者更不希望实施培训，如此恶性循环。

2、员工培训需要投入很多的精力和财力，像企业中的其他业务项目一样，培训也需要能够为企业带来期望的绩效和成果。如何做好培训与工作的匹配、如何做好培训的落地、如何呈现培训的转化效果，让老板能够直观看到培训的作用显得十分重要。

为什么越大型的企业越重视培训？正是因为最好的福利是培训，最佳的投资是员工教育。且培训在中小企业中的落地实施并没有想象中那么庞大和繁琐，可以在深入业务一线的情况下，找到业务一线的痛点，直击重心，以解决问题为首要原则，而不是为了做培训而做培训。

3、在培训实施结束后，还需要持续跟进培训效果，确保培训成果的转化情况。实现培训成果的有效转化，尤其需要注意对影响培训效果转化因素的控制。影响培训效果转化的因素具体如下图所示。

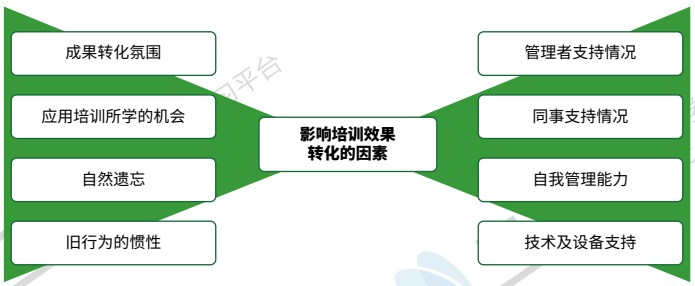


图 影响培训效果转化的因素

为了确保学员培训结束后培训成果的有效转化，在营造良好培训效果转化氛围的基础上企业可以采取以下措施提供培训成果转化的支持。

（1）管理者应鼓励受训者使用培训中获得的新的知识技能和行为方式，并为其设立相应的目标；

（2）管理者应为受训者在工作中应用新知识技能或采取新行为提供时间和机会；

（3）使受训者的工作特点能够督促或提醒他应用在培训中获得的新的知识技能；

（4）受训者的直接主管应关注并反馈那些运用培训中获得的知识技能的工作结果；

（5）当受训者应用从培训中获得的新的知识技能或行为方式时，应受到表扬或激励；

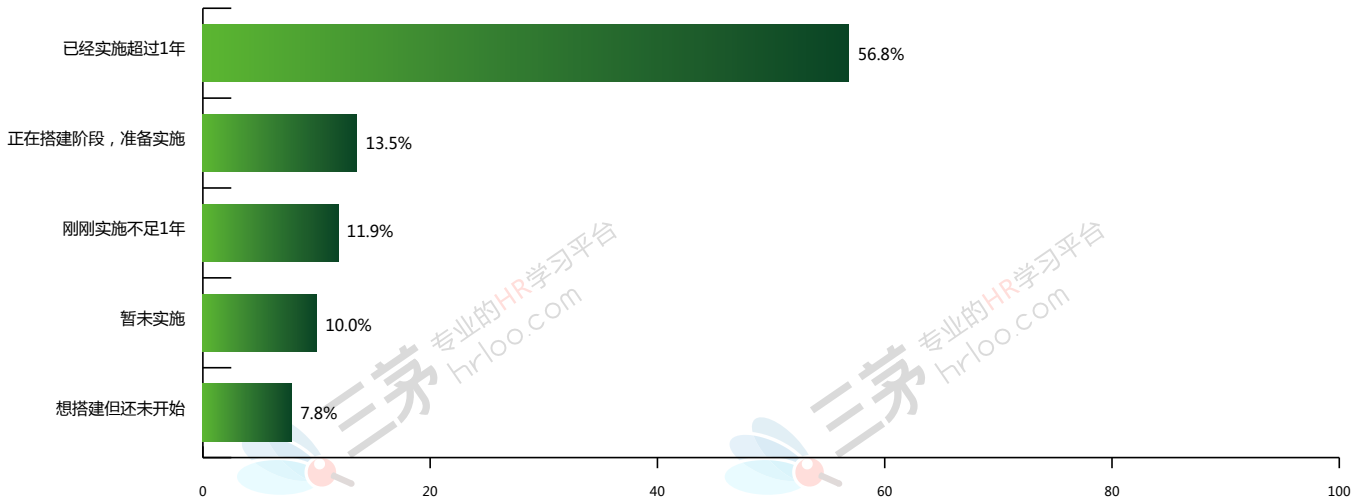
（6）鼓励工作团队中的每一位成员在培训内容对工作有帮助的情况下，通过提供反馈和分享培训经验来共同运用新技术、技能；

（7）定期对培训学员进行培训成果运用的考核，并将考核结果记入工作绩效。

企业绩效情况分析

企业中绩效的普及情况

企业中绩效的普及情况



现状分析：

近 56.8% 的企业一直在实施绩效管理，另有 25% 左右的企业刚开始实施绩效或正在搭建绩效管理体系。

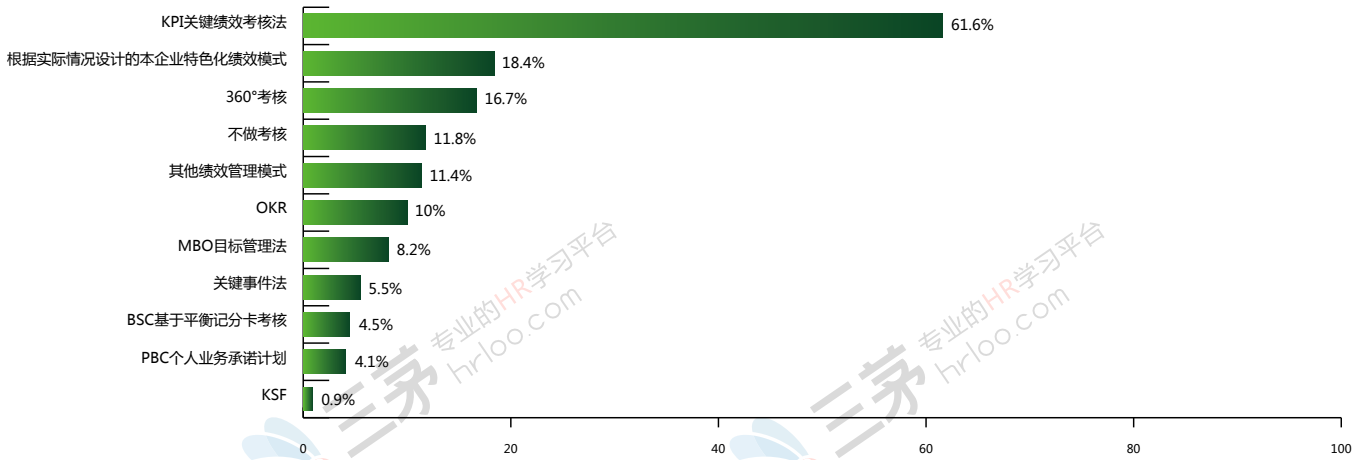
专家解读及建议：

数据显示，已经实施绩效超过一年、正在搭建阶段、想要搭建绩效管理体系的企业三者之和高达 78%，这证明绩效管理一直是企业决策者极为重视的管理模块之一。

因此 HR 想要获得企业的认可，就需要在绩效管理方向有所建树，学会搭建绩效管理体系将成为 5G 时代 HR 管理者的必修课。

企业选择考核工具的偏好

企业选择考核工具的偏好



现状分析：

企业在绩效方法的选择上，采用传统型 KPI 关键绩效法的企业占比超过 60%，而作为较火的 OKR 管理，则只有 10% 的企业选用，且主要集中在互联网行业；另有 18.4% 的企业会根据实际情况进行本企业特色化绩效管理。

专家解读及建议：

HR 必须是一个保持学习力的行业，新时代的绩效管理理论也必须是学习重心之一。但必须记住的是，选择适合企业行业特征、岗位特征及企业发展阶段的绩效管理方法才是最核心的。能够在企业中落地执行的绩效管理才是优质的绩效管理。

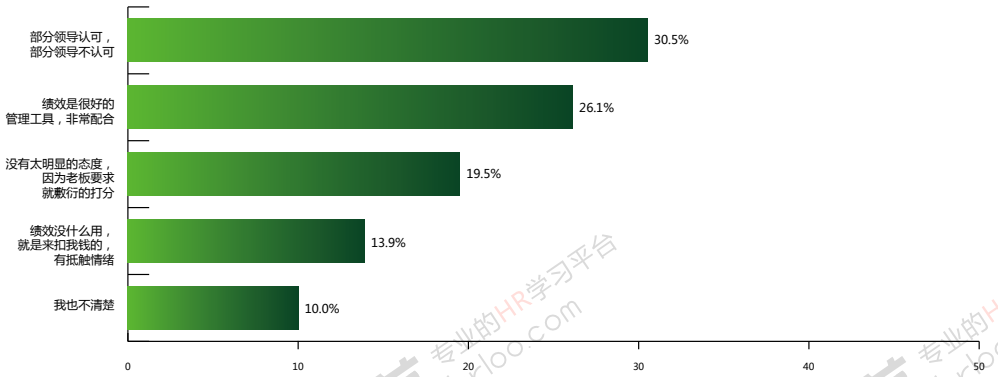
更为推荐的做法就是掌握趋势、学习趋势，熟练掌握各种技巧及运用场景，才能在运用的时候驾轻就熟，甚至可以为企业量身定制。以互联网行业为例，研发岗位确实更合适 OKR，但其他岗位依然可以运用传统行业企业经常运用的 KPI 关键绩效法。

当然，更新颖的绩效管理工具运用过少的原因也不排除是因为 HR 及企业并未透彻了解运用及落地执行的方法。

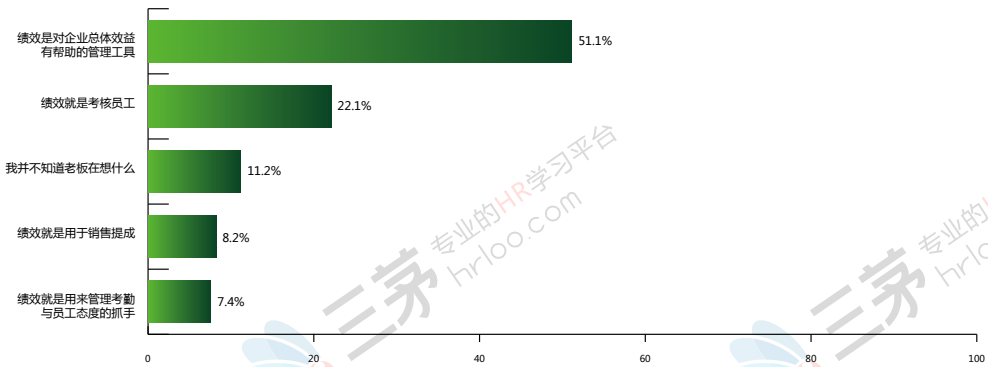
另外，近几年的 HR 生存情况调研数据均显示，除 OD 这样的大型企业设置的新型岗位外，中小企业中绩效与薪酬模块的 HR 是薪酬最高且涨薪幅度最大的。这也侧面证明了企业对绩效管理模块的重视程度。

企业各层次人员对绩效的认知差异

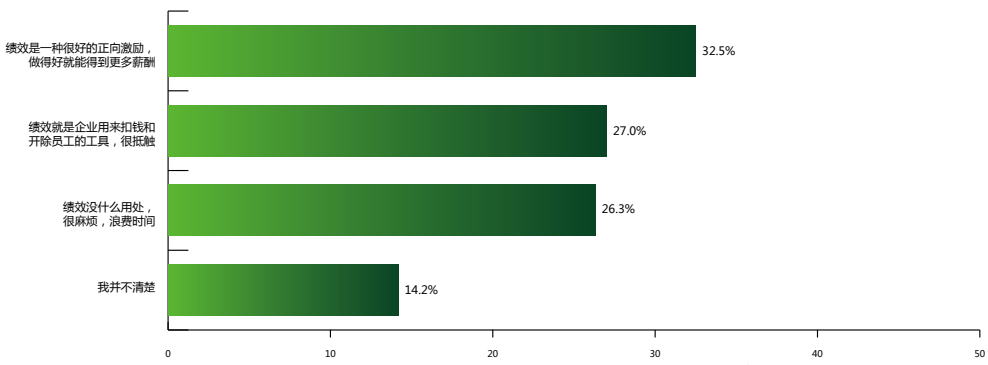
各部门管理者对绩效的看法



老板对绩效的看法



员工对绩效的看法



现状分析：

1、超过 50% 的企业老板是认可绩效的，并且希望将绩效在企业中落地执行；

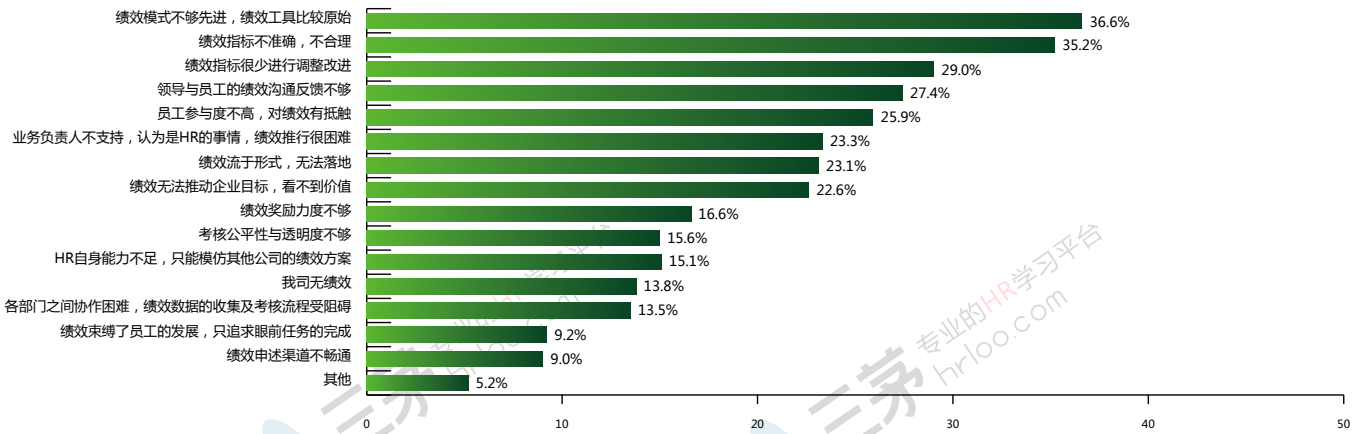
2、部门管理者对绩效的看法是参差不齐的，仅有不到 30% 的部门管理者认为绩效很好，另有 33% 的部门管理者对绩效有抵触情绪，认为可以敷衍了事；

3、超过 50% 的基础员工对绩效考核是抵触、不认同的；

4、有超过 10% 的 HR 并不了解自己所在企业的绩效情况，也不了解老板、各部门管理者和员工们对绩效的态度。

企业绩效的实施情况

企业的绩效管理存在的问题



现状分析：

有近 4 成的 HR 认为企业使用的绩效模式不够先进，绩效指标也不准确。

有近 30% 的 HR 表示企业绩效从未做过改进。

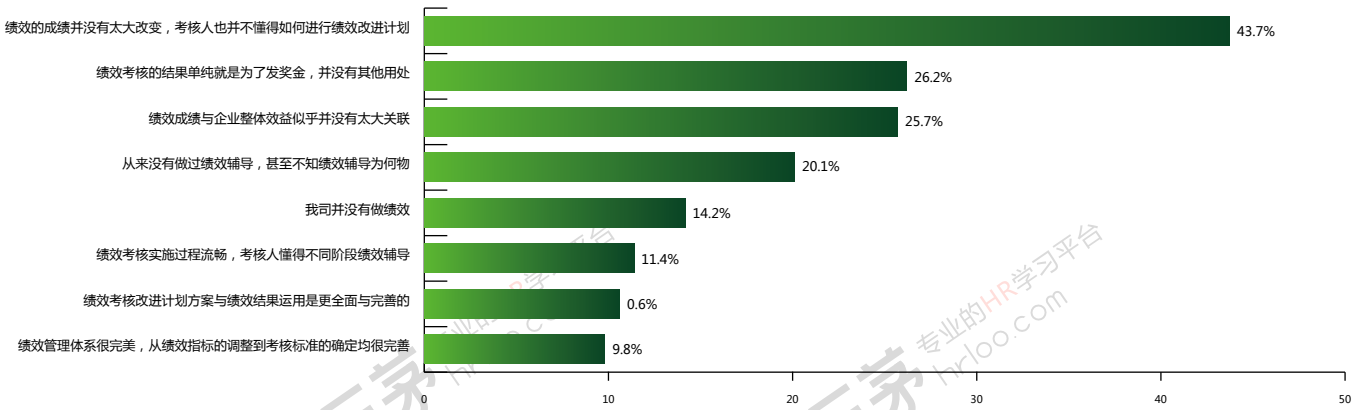
专家解读及建议：

上述文中有一道是关于绩效管理工具的调研，从数据可以看出能够落地执行较长时间的绩效工具依然是传统型 KPI 关键绩效管理法，却为什么有 40% 的 HR 认为自己所在的企业使用的绩效工具不够先进？这是因为有更多 HR 认为先进的就是好的，这其实是一个误区。

HR 要明白一个道理，绩效管理工具及考核工具不存在谁比谁更先进之说，只有更合适或不合适。HR 及企业决策者均不可带着偏见与固执非要在企业实施看起来“更先进”却可能不合适的绩效工具。以如今大火的 OKR 举例，海尔实施 OKR 就遭遇滑铁卢，就是因为传统型制造业实施起来确实不太顺畅。OKR 从本质上来说并不是单纯的绩效考核工具，而是员工“自驱力”的体现，OKR 工具如果单纯用于考核一定变成不伦不类的局面，因为 OKR 与 KPI 是有很大不同的，OKR 更体现员工对自己目标的掌握性，由员工自己寻找到更“梦想”的“结果呈现”做为驱动目标，而 KPI 是企业想要考核员工的“特定结果”，因此互联网研发岗位这样高自驱力的员工确实是更容易实施 OKR 工具，这不代表 OKR 一定比 KPI 更专业或者更先进。很多企业采用 MBO 或者 KPI 这样的绩效管理工具却依然能够成为行业龙头，正是因为找到更合适的绩效管理工具才是正确的。

另外，绩效指标千万不要由 HR 闭门造车或企业决策者拍脑袋而定，更不能是网上随意抄袭的，而是由掌握工具及方法论并已经明确绩效总目标的各业务考核部门 leader 进行确定。HR 应该成为赋能者，内部咨询专家，提供解决方案及工具，让绩效管理形成制度文化，在企业中能够从上至下、从下至上的彻底贯彻。

HR 眼中的企业绩效管理现状



现状分析：

超过 43% 的 HR 认为一个考核周期结束，绩效并没有太大改变，考核人与被考核人也不懂得如何进行绩效改进计划；有 26% 的 HR 依然认为绩效结果单纯就是为了发奖金，而不会有更多的用处；近 25% 的 HR 认为绩效与整体效益根本没有关系。有超过 90% 的中小企业 HR 认为已经实施的绩效管理是有问题的。

专家解读及建议：

从这组数据可以看出企业决策者极为看中绩效管理，但因为 HR 并不懂得如何将绩效管理形成管理闭环，并将绩效管理形成文化传播，导致部分中层与八成的基层都从内心排斥绩效。

基于这样的情况，HR 需要做到以下几个方向的问题：

1、千万不要为了考核而考核，而是应该有明确的绩效目标，无论是企业经营战略分解、基于 BSC 平衡计分卡进行内部管理，还是将企业核心价值传导的理念形成员工的最高行为准则都可能是绩效管理实施的目标。绩效管理的结果如若与企业经营改善毫无关系，仅仅为了发放奖金，那不如不做绩效，因为这样的绩效毫无激励作用。

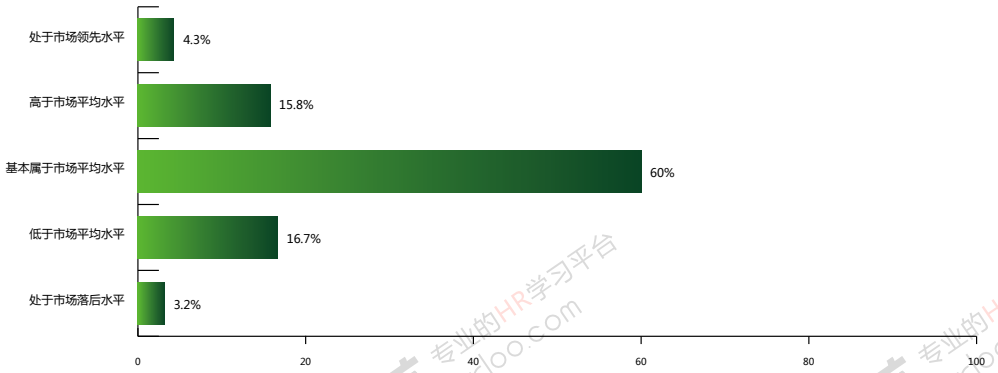
2、绩效管理要形成管理闭环，第一步是找到找准企业绩效目标，使全员上下都能明白企业现阶段目标是什么，每个部门每个员工都能理解自己的目标与绩效总目标的关系。第二步是将绩效文化在管理团队中形成共识。从高层管理到中层管理必须先了解绩效管理的目标；第三步是赋能业务部门，使其掌握绩效指标的提取方法，能够帮助业务部门围绕绩效目标进行绩效指标的提取。第四步是将通过行业标杆法、专家法、历史数据法等各种方法由绩效实施小组成员共同确定考核标准，优质的考核标准通常建议为 80% 的员工需要更努力更拼尽全力可以获得高分的绩效。如若 80% 的员工轻而易举的获得高分，此为过松，如若 80% 的员工拼尽全力也都不能获得高分，此为过严格。第五步是绩效结果运用，包括但不限于优秀员工评定、薪酬及奖金发放、人才盘点结果输出、高潜人才培育、员工职业通道设计、优化人才结构等。在整个绩效闭环过程中，绩效辅导是贯穿始终的。第六步是绩效改进方案的制定，要想让绩效管理推动企业发展及企业经营效益，下个周期的绩效改进方案是不可缺少的。这才能将绩效变成 PDCA 永动循环，真正将绩效实施与企业经营总目标形成逻辑关系。

3、如若希望绩效管理真正推动经营目标的实现，且成为企业激励重要因素，建议除负激励外也需要设计正激励。否则绩效就失去了外驱动力，即使员工做到最佳，也仅仅是符合岗位要求，获得绩效工资而已。让员工形成内驱力是现代绩效管理必须考虑的重要因素之一。

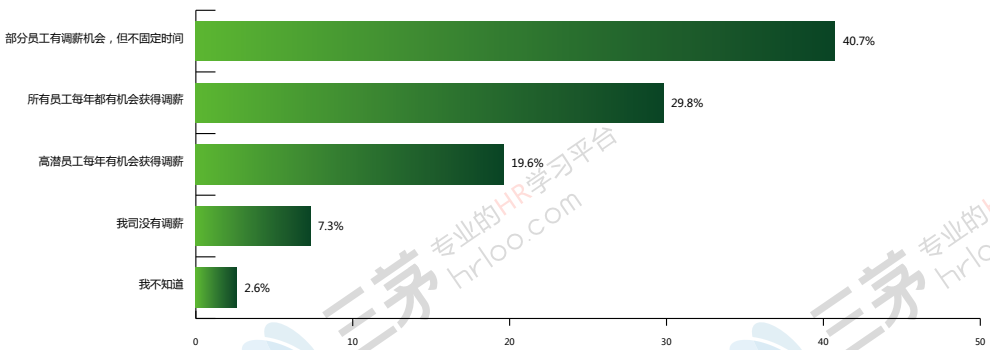
企业薪酬成本情况分析

企业薪酬策略情况

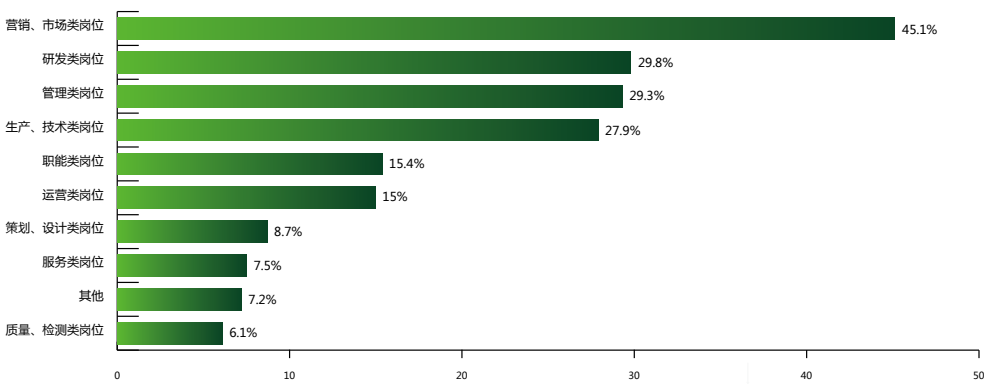
企业的薪酬水平线



企业涨薪策略



企业各个岗位涨薪幅度



现状分析：

1、仅有 30% 左右的企业采用普调政策；

2、绝大多数企业则只是部分员工有调薪的机会，而调薪机会还是要视实际情况决定，并没有固定的时间；

3、7% 左右的企业不调薪。

专家解读及建议：

HR 需要站在企业决策者角度思考他们最关心的问题：企业为什么要调薪？什么情况下应该调薪？与企业经营战略有关的调薪通常是与企业成本及总效益有关。通常情况下，员工薪酬上容易下却很难。年度调薪会直接影响次年利润总额，毕竟基本工资的增长除了带来员工工资成本的上升，还会带来附加的以基本工资为基数计算的其他薪酬和福利成本的增加，比如年度奖金和保险。所以，HR 必须懂得人力成本与企业成本、利润的分析，不仅仅是直接考虑调薪，而是要将调薪方案与经营利润增长策略及方案结合进行。

调薪除了要将经营利润增长比率考虑进去以外，还要考虑其他几个重要问题：

1、观察当地 GDP 增长

这几年中国的 GDP 增长较为缓慢，相应的，薪酬市场的增长也开始减缓，其结果就是：很多企业的整体年度调薪比例下降到 5%-6% 的区间也属实正常，除此以外，还有大量企

业在过去一年或几年中冻结了本企业的年度涨薪计划。

2、观察同行的薪酬增长

假如企业所在行业的龙头企业或竞争对手都有了调薪计划，而自己企业没有或者比例远低于市场，在没有其他的薪酬措施改革的前提下，这样做可能会在一年之内导致企业的核心人才大量流失，且越来越难吸引核心人才，只能招到“人”。同时对保留优秀人才的难度也会越来越大。

这也是很多企业不惜花大价钱购买市场薪酬报告的原因。薪酬管理中有一个很重要的概念叫市场定价，也就是岗位薪酬水平和年度薪酬涨幅都参照市场制订，薪酬报告对市场定价提供了重要的依据。通过购买市场上知名第三方公司的薪酬调研报告，可以比较全面的掌握所在行业和区域的整体薪资情况。当然，也可以通过招聘了解和验证市场数据，招聘 HR 可以在面试时有针对性的进行岗位薪酬的调研。这也算是比较容易获得的数据。

3、调薪要想调的有价值，不建议“普调”

全员普调的激励性不大，而且人力成本增加后的利润影响额也较大，调薪预算并不充足的情况下，尽量采用二八原则，让 20% 的那群能够影响 80% 企业总体效益的高潜人才获得激励。在此要注意几个小点：

1）高潜人才不等于都是管理层，而是核心关键岗位，因此要提前做好高潜人才盘点及核心关键岗位评定。

2）预算中可以增加浮动薪酬的调薪，例如以绩效奖励做为调薪，这需要配套调整优化绩效管理系统。

4、如果普调一定要考虑员工真实绩效水平与 CR 值

通常情况下，员工绩效真实水平越高、调薪比例越高，就越公平。衡量标准时，若企业绩效 KPI 是能够体现员工真实水平的，且具备外驱动力与内驱力的绩效结果，可以直接采用结果，否则尽量考虑用绩效真实水平。很多公司会在薪酬管理中使用一个很重要的概念叫 Compa Ratio（薪资均衡比例，也简称 CR）。CR 值等于员工实际薪资水平除以该级别薪资中位值得到的结果。CR 它可以清楚地表示员工现有薪资水平在公司薪资架构中的位置。一般地，CR 值的合理区间通常应该落在 0.8-1.2，某些实行宽幅薪酬制度的企业可能会允许 0.7-1.3。

员工真实绩效结果加上员工 CR 值，就可以根据现有预算的调薪比例，测算出每个人的合理调薪比例。

5、先确定调薪矩阵，再将预算按部门进行拆解

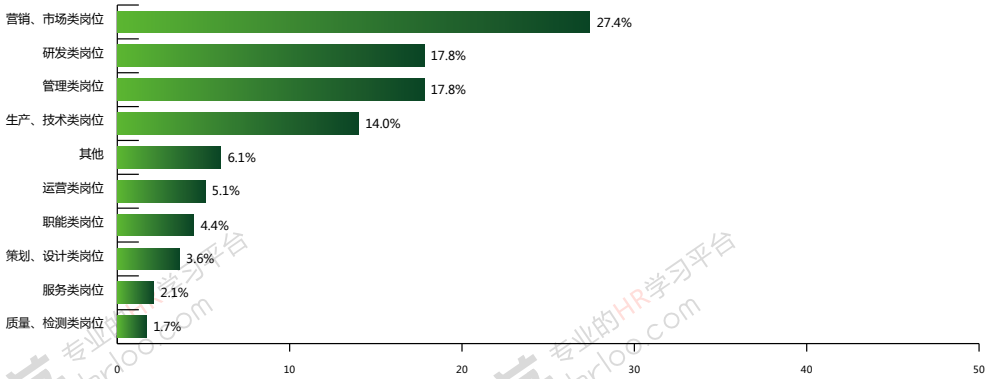
由各部门和团队按照调薪矩阵的指导比例，进行由上至下再由下至上的拆解流程。需要注意的是，建议由企业决策者保留部分分配比例，例如 30% 的调薪预算额度由决策者决策，70% 的调薪预算由部门进行拆解。

6、调薪完成之后需要进行校准

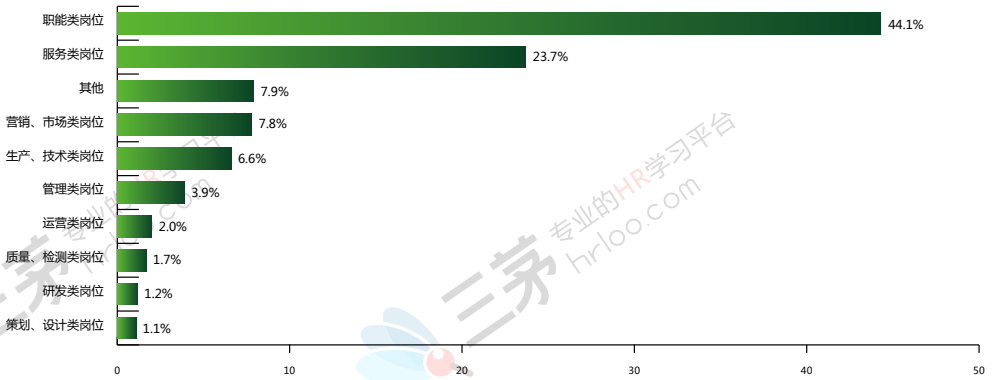
调薪需要自上而下拆解，再自下而上汇编，部门负责人与 HR 共同做调薪校准，再由决策者进行统一校准与审核。

企业员工的薪酬水平

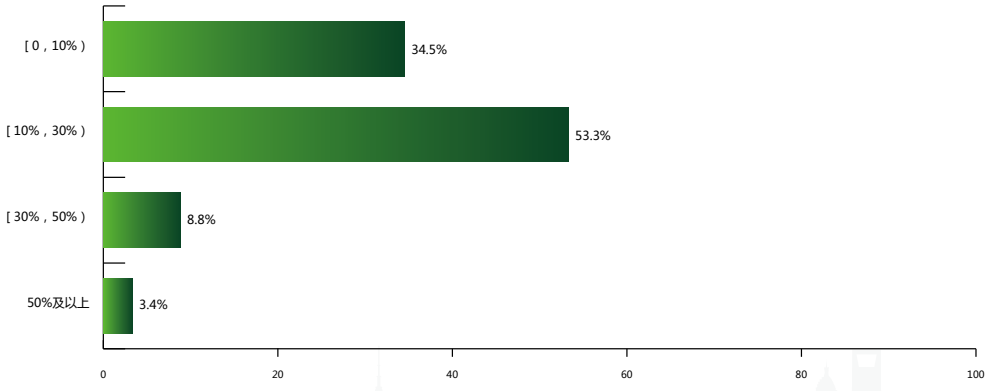
涨幅最高的岗位



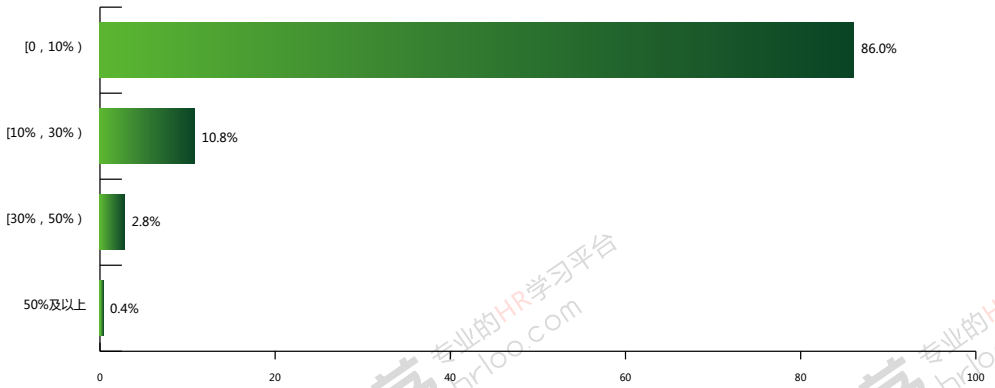
涨幅最低的岗位



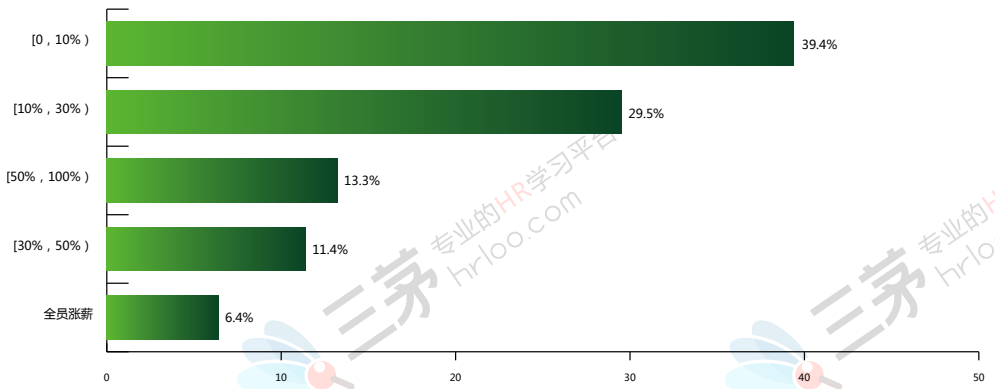
营销、市场类涨幅情况



职能类涨幅情况



员工涨薪比例



现状分析：

市场类涨幅最高，65% 的人涨幅 10%-30% 以上；

职能类涨幅最低，86% 的人涨幅不足 10%；

40% 左右的企业只会选择不足 10% 的加薪幅度；

70% 左右的企业只会选择不足 30% 的加薪幅度。

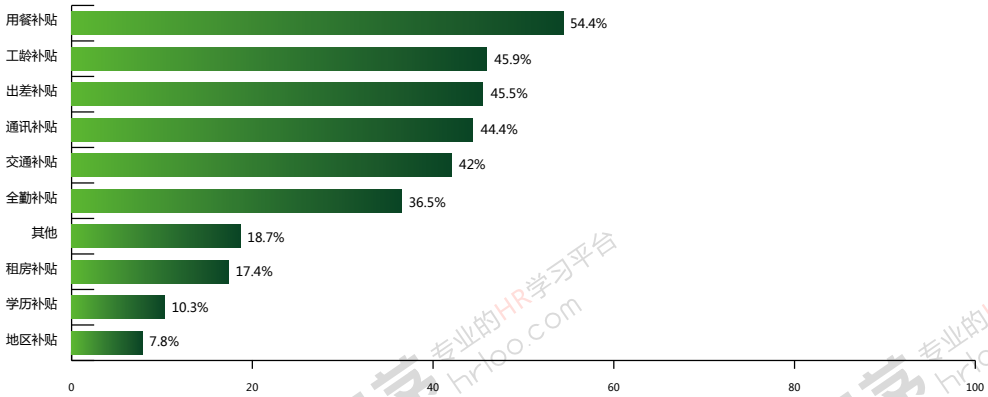
专家解读及建议：

如今的企业之战早已沦为人才之战，在经济下滑时期，发展型企业并不会花大价钱给员工进行普调，所以企业决策者更愿意把钱花在刀刃上，让业务主价值链的那群人才“先富”起来是完全可以理解的。营销岗位序列、研发技术岗位序列、管理岗位序列也是高潜人才“聚集地”。HR 需要关注企业关键核心岗位高潜人才的培育与通道设计，降低流失率，抓住企业更愿意花钱留下的这群人才，考虑其福利与薪酬激励，降低这群人的流失率。

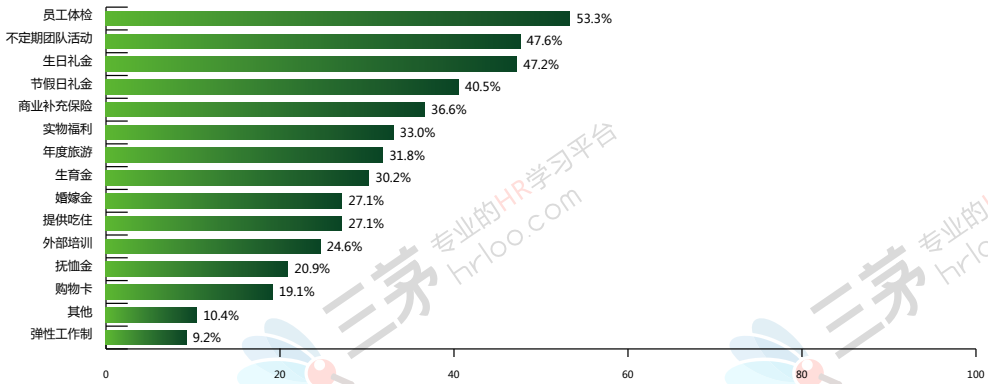
同时，HR 要想成为涨薪幅度更高的族群，应该考虑如何成为企业决策者更愿意信赖的能够影响主价值链的高潜人才、内部咨询专家，如此才能跻身为企业技术型人才或管理型人才。沦为仅做事务性工作的普通职能工作者只能逐渐被市场淘汰。

不同企业的福利盘点

有哪些福利补贴



有哪些福利形式



现状分析：

选择传统型福利补贴的企业约占一半；更多的企业依然还在选择传统生日礼金或节假日礼金。

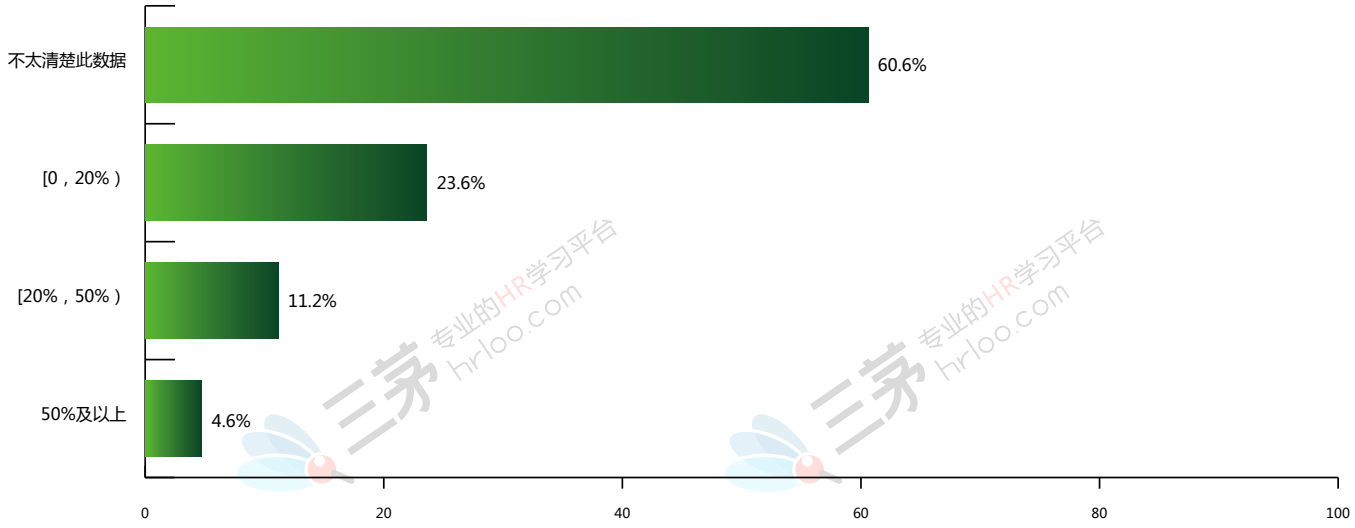
专家解读及建议：

正是因为企业决策者与HR还在用着看起来“平稳”却毫无激励的“福利”设计，导致越来越多追求个性化福利的新生代员工对企业的福利“视若无睹”。这样的福利花了钱还起不到激励作用，也是发展型企业无法留人，无法创造雇主品牌、无法招到更优秀的人才的主要原因之一。

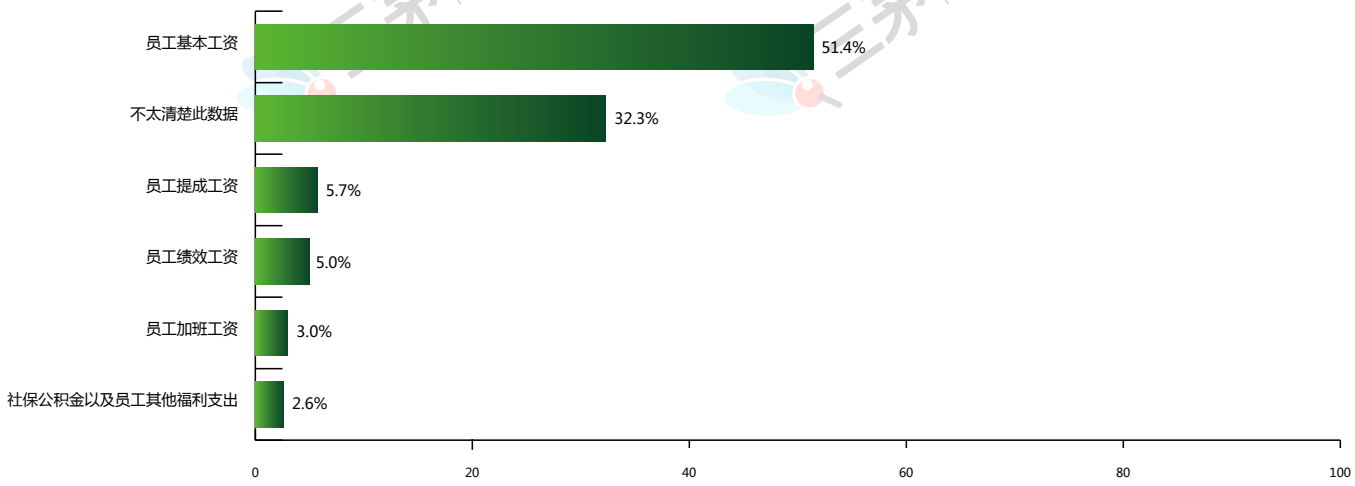
福利是薪酬结构中的重要组成部分，花的每一分钱都应该具有激励作用，假设福利设计已经被员工视为“没啥感觉，如果没有感觉不太好” 的摆设型福利，那不如围绕企业文化设计更具激励性的非法定福利。发展型企业更应该考虑优化福利设计。例如“2 号人事部”这样的人力资源信息化平台，内置个性化福利商城，企业通过积分的形式给员工进行福利发放，让员工自行挑选。再例如某些企业将年轻人最爱的撸猫活动、灵活办公位等也做为个性化福利的一种。也受到了90、95 后员工的欢迎。当然，福利设计最终还是要考虑行业特征进行设计，不可一味模仿。

HR 对企业人工成本的了解情况

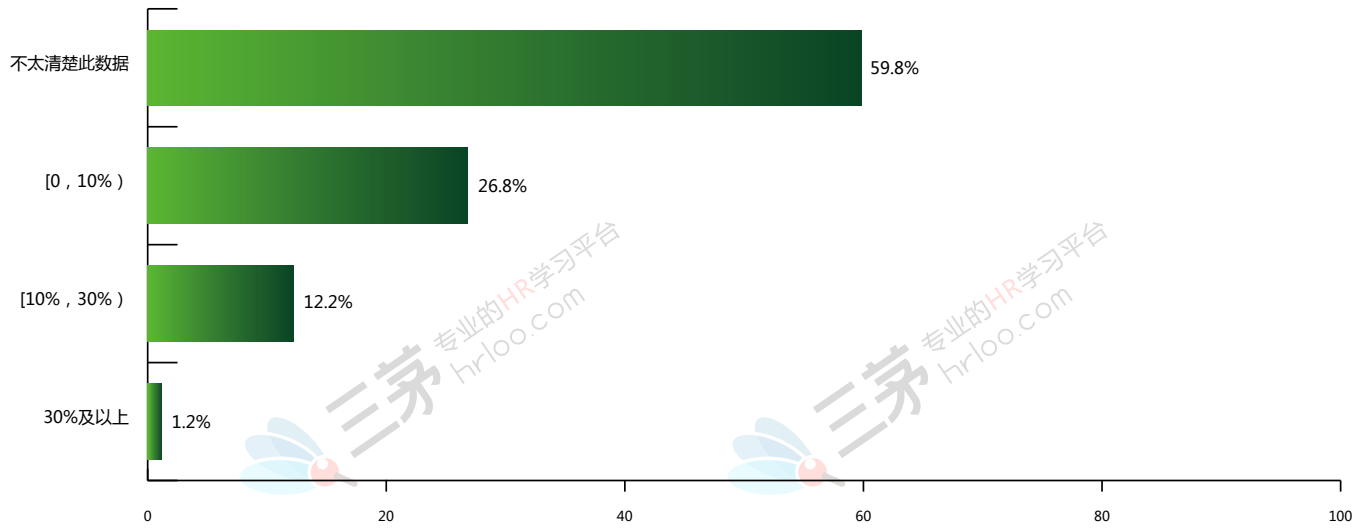
非管理岗 HR 对【人力成本占营业收入比例】的了解程度



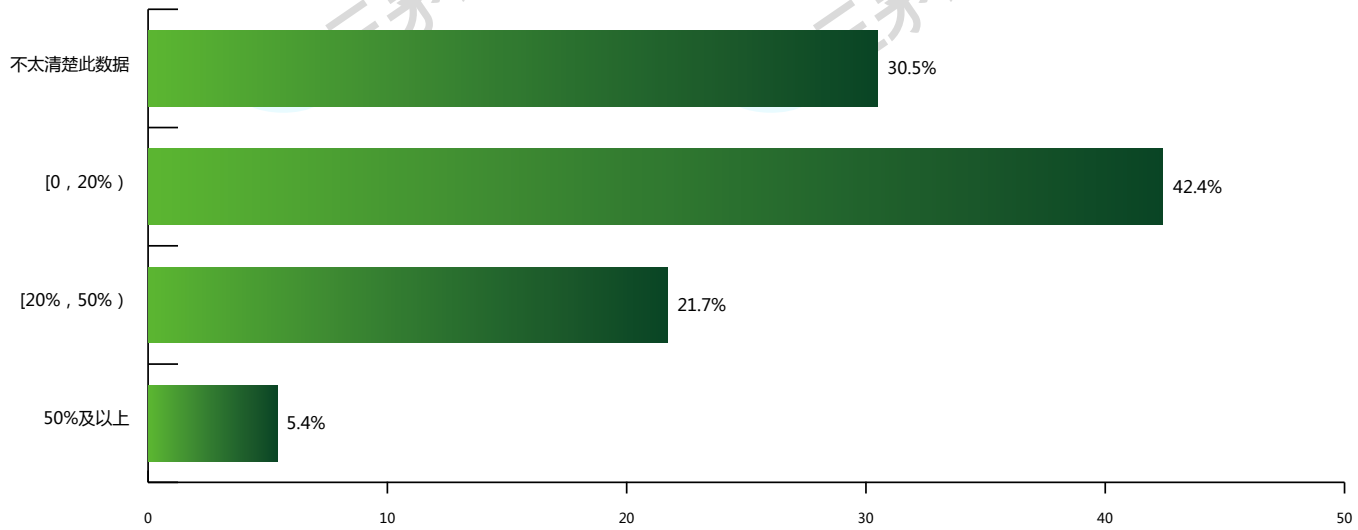
非管理岗 HR 认为企业人力成本最大项是



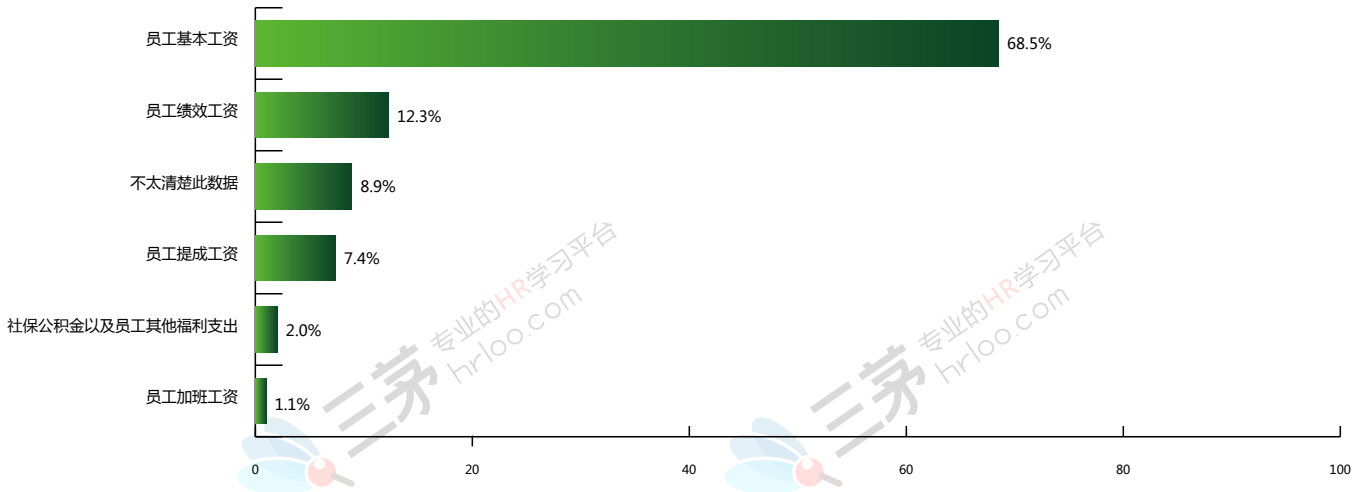
非管理岗 HR 对【福利成本占人力总成本比例】的了解程度



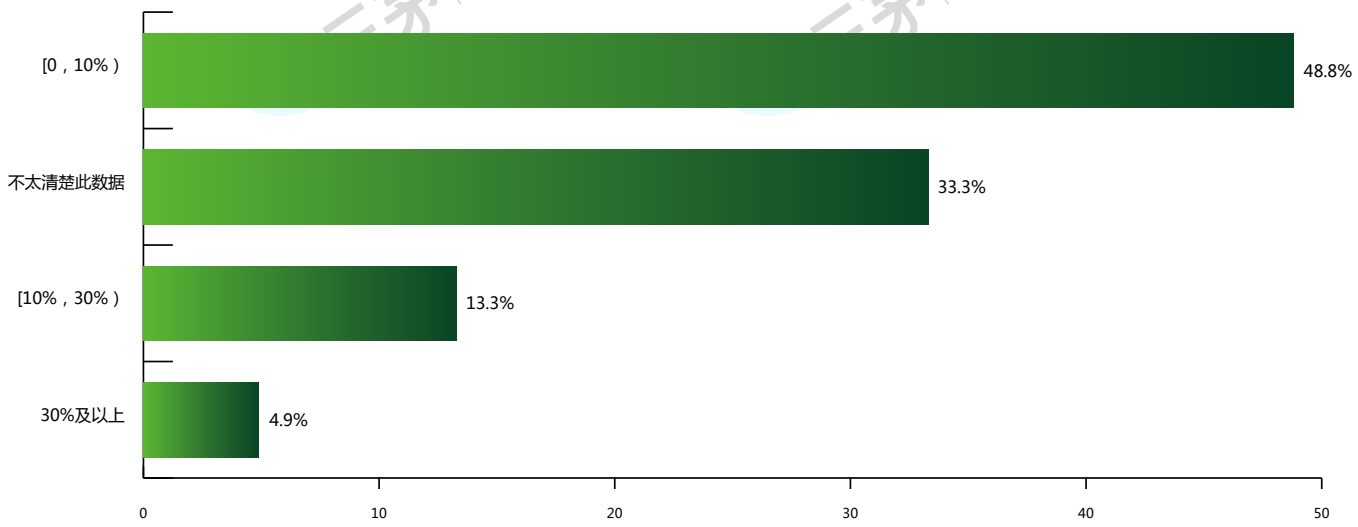
管理岗 HR 对【人力成本占营业收入比例】的了解程度



管理岗 HR 认为企业人力成本最大项是



管理岗 HR 对【福利成本占人力总成本比例】的了解程度



现状分析：

近 30% 左右的 HR 管理者并不清楚自身企业的人力成本情况。

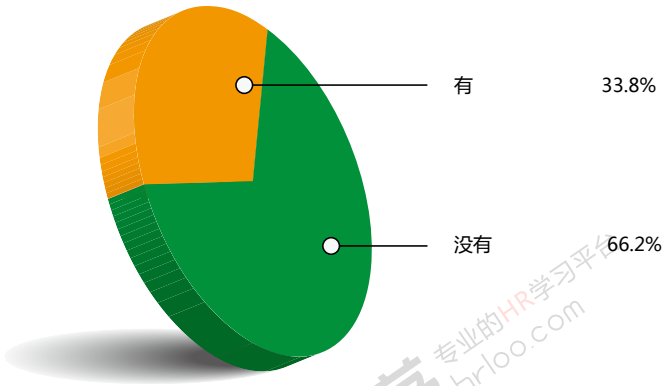
专家解读及建议：

通过跳槽获得中小企业或者创业型企业的管理层 offer 的 HR 很多，但真正具备核心竞争力的 HR 却并不多。很多 HR 管理者是由于某一模块业务能力出色而被提拔，在提拔之后却由于未有操作全盘经验而存在许多不足，依旧沉浸在专业工作中，却忽视了全盘思维，忽视了 HR 的核心是要为企业节约成本、提升利润，这也是许多中小企业 HR 管理者话语权不足的原因之一。因此，想要真正胜任 HR 管理者，那就必须要将自己的工作思路摆在更高的层次，多关心企业的经营与战略情况，了解企业的成本并思考如何优化，了解员工的工作情况并思考如何去提升人均效能，只有这样才能将 HR 的专业与企业的关键需求相结合，这样才能为企业创造价值，成为老板心中不可或缺的关键人物。而这，才是一个合格的 HR 管理者应该具备的能力。

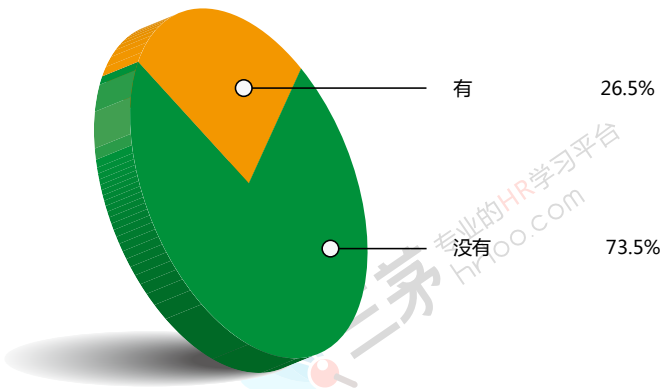
企业员工关系情况分析

企业的员工关怀

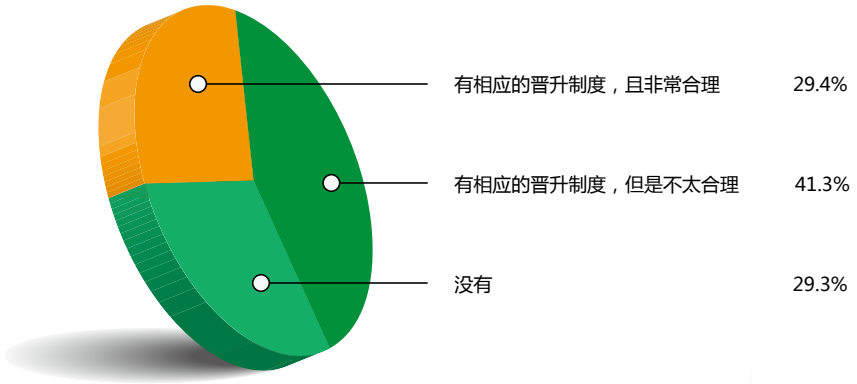
企业是否定期进行员工满意度调研



企业是否有针对员工的职业生涯规划方案



企业是否有合理的晋升制度，为员工提供相应的晋升机会



现状分析：

只有 33.8% 的企业会定期对员工进行满意度调研；

只有 26.5% 的企业会为员工制作职业生涯规划方案；

只有 29.4% 的企业有较为合理的晋升制。

专家解读及建议：

1、满意度：

许多企业或人力资源部门并不重视员工满意度调研，也有不少企业虽然有定期进行调研，但往往都是流于形式。例如给每个员工发个表格，收集一些信息草草了事就结束了。这些细节问题实际上都是很致命的。

员工满意度调研实际上是一项非常重要的工作，它至少可以帮我们解决以下问题：

（1）企业在整体运营过程的制度决策中哪些是比较吸引员工的，哪些是员工觉得欠缺不足的，甚至哪些是意见非常大的。

（2）帮助了解员工目前对公司的认可程度，判断员工是否存在离职或不满倾向，提前做好预防。

（3）帮助 HR 为业务一线员工找到痛点问题并针对性优化制度与流程并进行解决。

员工满意度调研有必要

定期进行展开，而且不能仅仅只把它当一个普通的工作任务。因为一份看似简单的员工满意度调研中会存在着企业平时看不到的问题，并帮助我们更加深入的了解员工，为接下来的人力资源工作的展开提供依据。所以员工满意度调研不仅要做的勤，而且要做的细。

2、职业生涯规划

有人说，给员工做职业生涯规划是伪规划，因为最了解员工的是员工自己，因此最能给员工做职业生涯规划的，也应该是员工自己。但其实身为 HR，我们需要选择性为员工做一些辅导，例如教会员工如何做自己的职业生涯规划，并收集他们的规划方案进行整理和分析。分析方向主要围绕员工和企业的战略发展方向及岗位定位是否匹配。例如某企业战略规划为 5 年内上市，因此在未来的几年会以快速发展及学习进阶为目标，假设员工本身是更希望混日子到退休领退休金，那么员工的规划与企业的战略发展方向就一定会有极大的矛盾，此时员工自己也会做一些其他准备进行调整。此外缺少规划方案会让员工对自身在企业内的发展极难判断，导致工作迷茫状态，会让离职率居高不下。HR 要明确给员工进行职业生涯规划辅导并不是洗脑。

3、晋升制度

目前有非常合理的晋升制度和完全没有晋升制度的企业占比差不多，但更多的企业反而是有晋升制度，却不太合理。这是什么情况呢?

（1）制度看起来合理，但员工即使到了标准也无法晋升。根据金字塔理论，越往上位子越少，于是达到晋升标准的人超过可晋级的岗位，那么除非上面的人离职或升职，否则更多的人是无法获得晋升的。

（2）制度漫无边际，员工怎么努力也不会达到晋升的要求。这更像是企业为努力的员工用所谓的晋升制度画了大饼。

上述两种情况看似有晋升制度，却形同虚设，如此对于蓝筹股一般的高潜人才来说打击是相当大的。碰到这种情况下，为了让员工更好的接受晋升制度，HR 可以做一些调整，例如：

A、设计储备岗位。类似很多餐饮食品公司的储备店长就是如此，通过对员工在储备岗位上的考核及培养，更进一步的确定员工是否符合晋升岗位的要求。

B、以其他方式代替晋升，例如轮岗，加薪等。

C、尽量在企业内实现多通道晋升，例如互联网企业中的高级研发、资深研发等。但必须配套相对应的技能考核与评定。

我们可以从员工满意度调研、职业生涯规划方案、晋升制度这三个数据中发现一个共同的问题：大部分企业对员工不够关怀。对于中小企业来说，钱可能已经成为员工关怀的一个难点，那么就更需要加强其他的员工关怀项目，以吸引并保留人才。例如阿里腾讯等各类大型公司均会将企业文化、雇主品牌、员工关怀结合起来进行，包括但不限于：

（1）企业文化类型的展示

（2）工作环境的优化

（3）员工职业生涯的规划

（4）企业对优秀、特殊员工的嘉奖

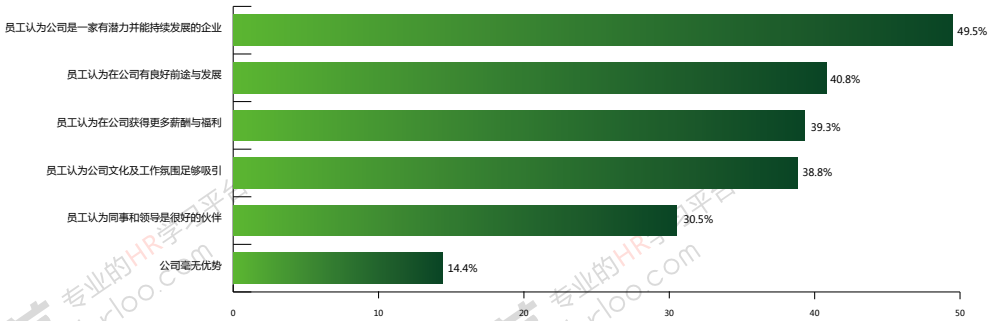
（5）建立食堂，团建等福利活动

（6）给员工进行体检、医疗报销或保险安置

当然，无论什么类型的企业，员工关怀也不一定是“阳光普照”，例如百度的“青松计划”就是要求司龄 2 年以上员工才享有；京东的医药费全包也是需要司龄 5 年以上，腾讯的安居房计划也是有工作年限的要求，所以好的员工关怀对于保留核心人才是有激励作用的，对于可能被优化的普通员工不一定会形成激励，这样反而更容易让企业把有限的“钱”花在刀刃上，全员激励等于没有激励。

企业吸引员工的核心竞争力

企业能够吸引员工留下的优势



现状分析：

近 50% 的员工认为企业吸引员工的核心竞争力并不完全是更多的薪酬福利，而是能够让员工看到公司的未来发展和前景。而公司文化与工作氛围也是名列前三，有近 40% 的人会因为这样的原因选择进入一家企业。

专家解读及建议：

随着 90 后、95 后员工成为职场主流，薪酬以外的激励因素占比越来越大，今年的比例明显比前几年又有了显著的提升。从这个数据可以看出，5G 信息化的时代，员工可以全方位多角度的获得企业信息，因此企业能够吸引并留下员工的因素也随着增多。薪酬因素不再独占鳌头。

除非企业的薪酬是同行业企业中的鳌头，否则这群新生代员工对于企业的期待是拿着差不多的钱却有让人舒服的企业文化与办公氛围，能够更加愉快的工作是他们的心声。

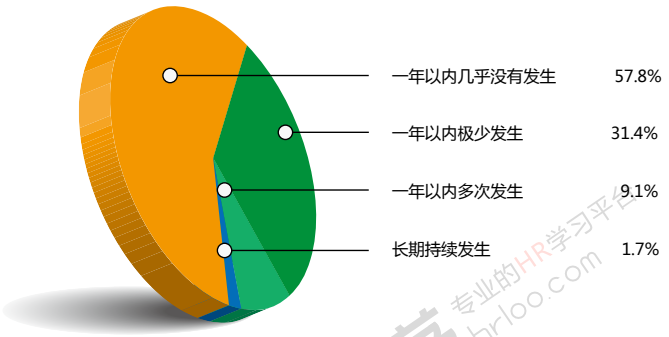
这就要求 HR 必须要将企业文化与雇主品牌做的更优秀。例如一些创业型企业开始用文化招人，写特色的 JD，让新生代员工带宠物上班或者选择更灵活的办公工位，在互联网企业，几乎都开始用弹性工作时间。在某些平台上，某些大企业的 HR 不断的发自己公司的各项非传统型福利，也是为了吸引更多的潜在候选人。这些都可能是新生代员工选择一家企业的重要原因。

这也要求 HR 要打开眼界，不要陷入自己的象牙塔里，学习新知识，分析自身企业的优劣势，结合行业特征策划新型福利形式，走进业务一线，深入了解员工真正的需求与激励因子。

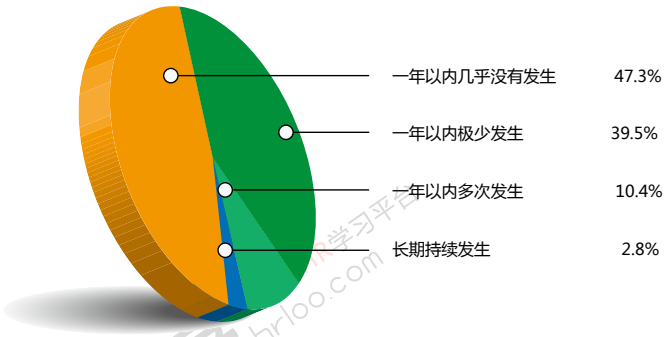
另外值得注意的是，有 15% 不到的公司似乎毫无优势。也就是说要啥没啥，甚至可能连基本的法定福利也未达到要求。HR 对于这样的企业要谨慎选择，毕竟这样的企业极有可能会在短时间内被市场淘汰。

企业的劳动风险

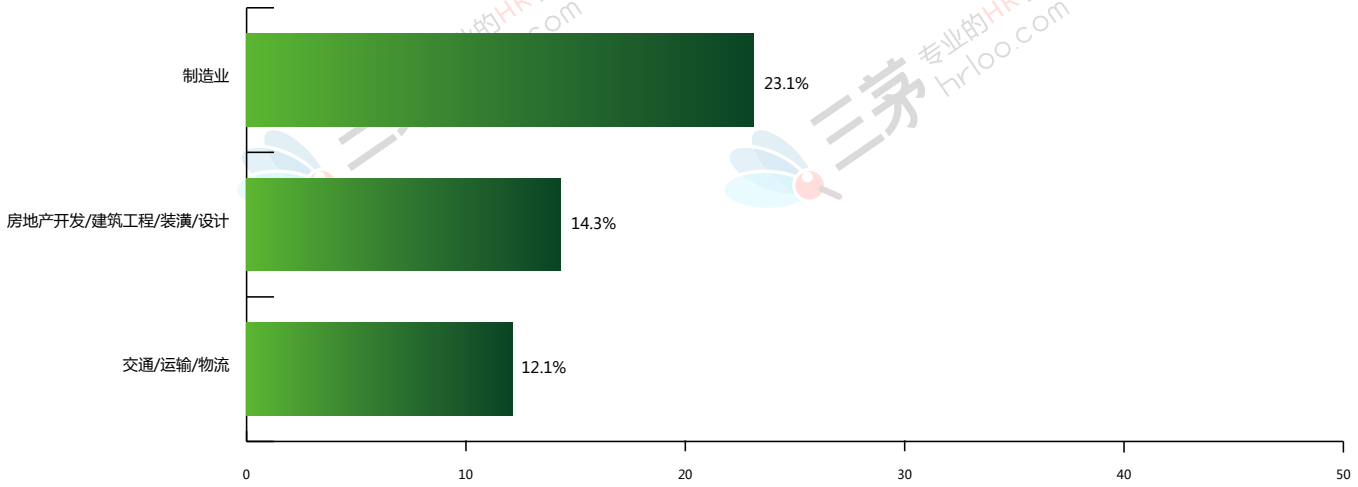
企业发生工伤、工亡或其他相关事件的频次



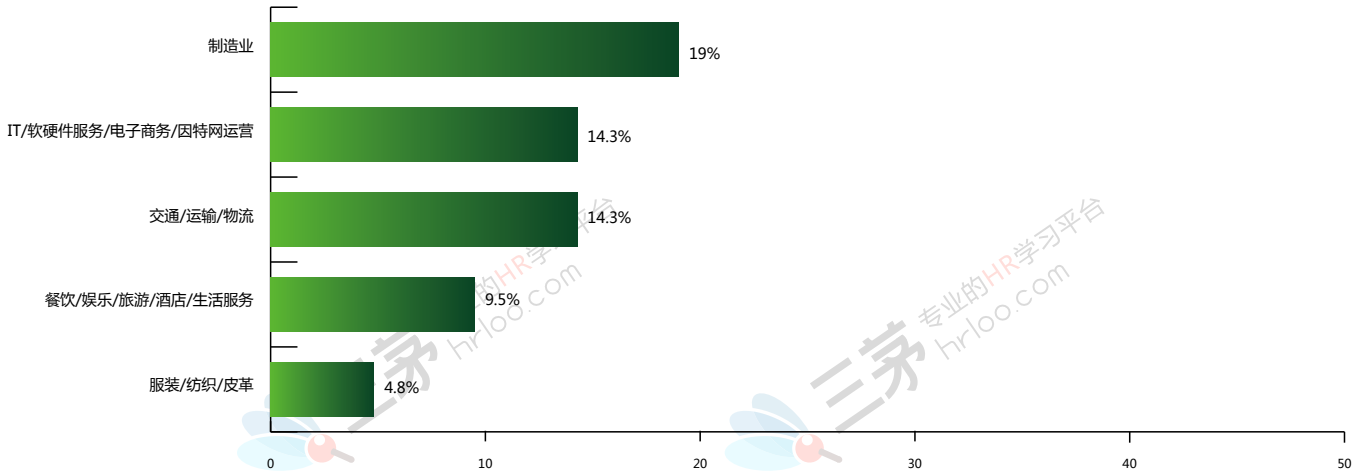
企业发生劳动纠纷的频次



一年内多次发生工伤工亡或其他事件的行业前三排名



一年内多次发生劳动纠纷的行业前五排名



现状分析：

发生劳动纠纷及工伤事件频次较多的企业主要集中在制造业、物流行业及房地产行业。

专家解读及建议：

企业的劳动纠纷和工伤事件的频次，其中涉及到的因素方面还是非常多的。

（1）从地域分析，1、2 线城市的员工自身维权意识较强，文化水平相对较高，因而对于企业的部分不法行为会主动站出来保护自身利益；相比之下，3、4 线城市的员工有部分甚至对于劳动合同法的保护权益都不是那么的清楚，所以对于企业的行为往往会选择接受。

（2）从行业角度分析，以制造业为代表的第二产业往往是劳动纠纷以及工伤事件多发的行业。工伤事件多发是基于制造业的员工常年需要和机器打交道造成的，有工伤案例实践中甚至有车间员工违规操作造成的意外伤害，也被认定为工伤。

而制造业会成为劳动纠纷多发行业的主要原因有几个原因：

（1）集体化劳动争议较多。从制造业人员组成来看，拖家带口的很常见，而且企业一旦违法，那是打击一大片的员工，也正是因为 3、4 线员工的文化水平不高，在某些特定的煽动下，极易引发集体劳动争议。

（2）由工伤引发的争议问题较多。由于工伤本身就是属于劳动关系的一部分，很多制造业企业由于不按时给员工缴纳社保或不签订合同，在员工发生意外后，由于鉴定工伤需要有劳动关系，于是出现了认定劳动关系的劳动争议以及对于工伤后续费用补偿支付的争议等等。

尽管制造业，物流行业以及房地产行业属于劳动纠纷或工伤的高发行业，抛开其行业的客观原因，作为 HR 可以适当采取以

下方式进行风险的降低：

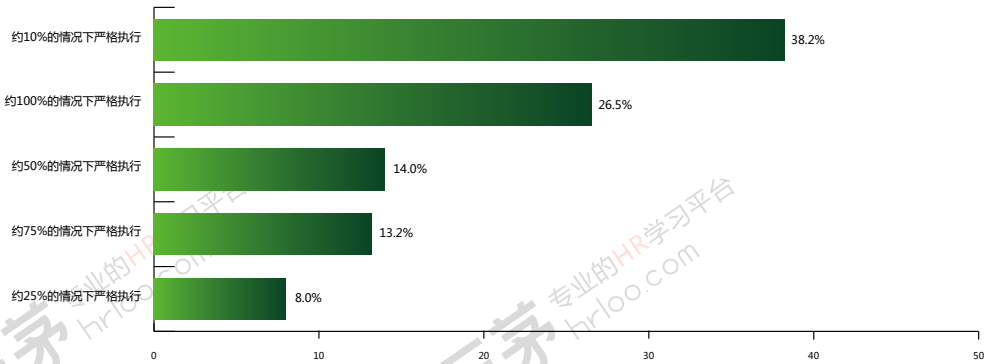
1、一定要强化自身专业知识。几乎 80% 的 HR 对于劳动法及员工关系方向的风险防控还是存在很多盲区的。虽然较多人力资源社群充斥着大量关于劳动纠纷的话题，但依然有人不断地重复提问，因为换了个故事细节又不清楚如何处理了。因此，HR 必须系统的学，而不是碎片化学习。拿 HR 及企业最关注的各种情况下的劳动合同解除为例，在三茅网仅笔者我本人的一套系列课《企业解除劳动关系完整通关全流程》就有 6 个小时之长，认真的掌握方法论，再进行反复练习才可以降低用工风险，成为企业更加重视的专业型 HR。

2、定期盘点数据分析。随着大数据时代的到来，很多企业开始设置人力资源数据分析师的岗位。这个岗位专门进行数据解析，找到数据背后的根源问题。以员工关系模块为例，HR 主要盘点两个方向：一是企业本周期内劳动纠纷或者出现争议的类型并及时做出完善整改；二是对企业的特殊员工进行盘点并做好风险预判。例如三期、在医疗期、工伤期的员工。要提前进行风险预判，从而降低劳动争议的风险，HR 不是律师，可以不用学习如何打官司，但 HR 必须学会如何提前预防，指定预案，降低风险。

3、进行用工模式调整。劳动纠纷也好、工伤工亡事件也罢，都是基于企业和个人是存在劳动关系为前提的。反之当双方并不具备劳动关系的时候，就不存在所谓的劳动纠纷，也不存在所谓的工伤。因此，高风险型企业 HR 必须掌握灵活的用工形式。

企业的劳动风险解决方式

企业的劳动风险解决方式



现状分析：

仍有绝大多数企业并未能按照相关法律规定进行劳动纠纷处理。

专家解读及建议：

随着越来越多的民营经济体涌入市场经济，部分初创型企业确实不会严格按照相关法律规定进行劳动纠纷处理。这其实和很多企业的文化价值观以及他们的生存现状有很大关系。虽然老板开公司赚钱初衷都不是为了违法，但赚钱以及生存依然是企业最为重要的两个话题。从某种程度上说，完善劳动用工确实会加大企业用工成本，但这样的情况会在极短的时间内被改变。因为信息化时代，从国家到各地政府已经越来越重视企业用工情况，政策越来越严防死守，让企业毫无空子可钻，在未来即使是个 5 线小县城也必定走上严格规范的路。另外，随着市场经济的优胜劣汰，想要扩大市场规模、成为行业龙头企业，那就必定要严格按照国家规定进行员工关系管理。

不可否认，HR 可能会身不由已，但想要成为更加专业的 HR，在未来能够进入更优质的规范性的企业成为专家，那就必须要对员工关系模块的优化、用工风险的降低了如指掌。

企业对商业保险的认知

现状分析：

调研数据显示，有近六成的企业已经为自己的员工购买雇主责任险及相关保险。有超过 85% 的 HR 认为企业完全应该为员工购买雇主责任险及商业保险。

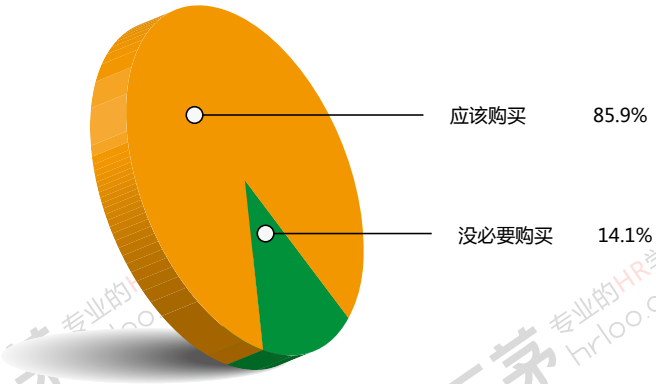
专家解读及建议：

值得庆幸的是，越来越多的企业因为用工风险越来越高，终于意识到保险的重要性了。这其实与上述数据显示的企业工伤事件逐年增多有一定的关联。

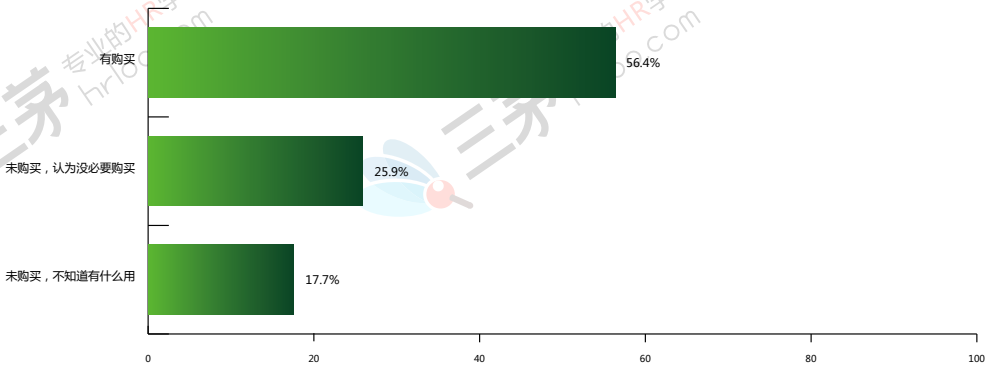
工伤保险、雇主责任险、意外险都是能够让企业降低隐患，防控风险的重要利器。举例说明，如今工亡的一次性费用已经接近 80 万，假如企业已经购买工伤保险，则该笔费用会由工伤保险基金全额支付；反之则需要企业全额承担，这对许多中小企业来说成本上极难接受。与 80 万相比，每人每年几百元的工伤保险真的可谓是性价比极高了。

HR 要记住，侥幸心理不可有，不能因为企业所在的行业和岗位都是低风险，或者是企业近几年都没有出过任何意外，就会认为这样的保险没有必要购买，一旦出现问题则悔之晚矣。

企业对商业保险的接受情况



企业购买商业保险的实际现状

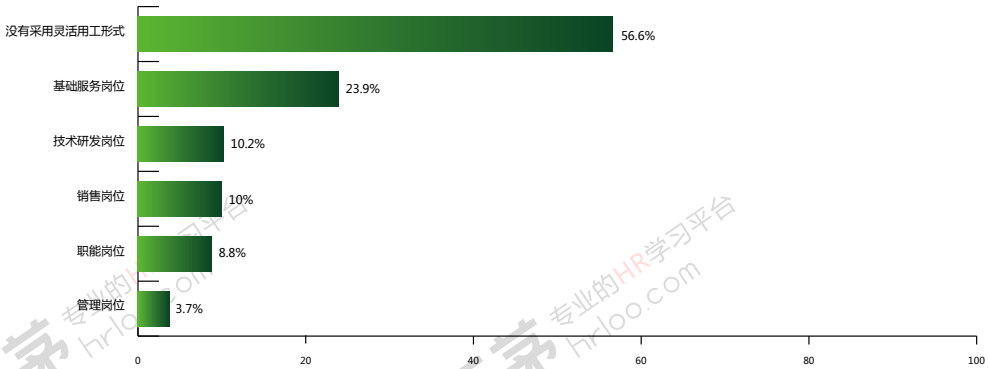


企业外包及灵活用工形式

现状分析：

外包、灵活用工形式在企业中普及不足 50%，主要为基础服务岗位及技术岗位。

企业各岗位是否采用了灵活用工



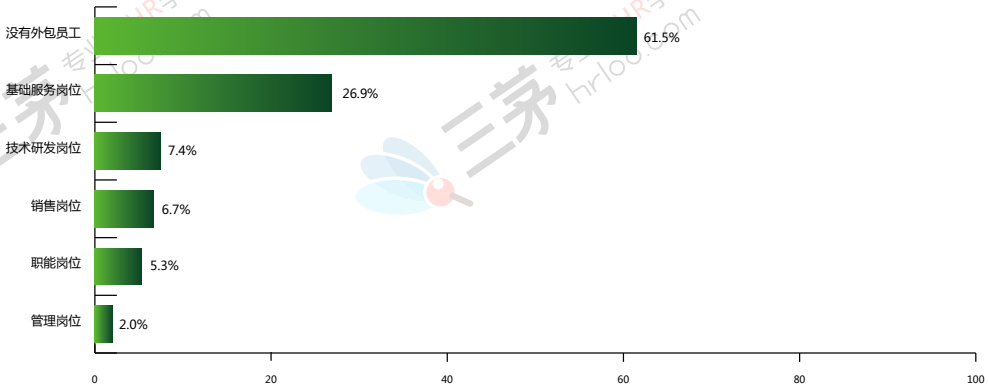
专家解读及建议：

这几年灵活用工成为众多大中小企业均极为关注的重要事件之一。 有人会问，是不是有些企业不适合外包或者灵活用工？答案是，灵活用工和企业规模、行业均没有直接关系，和岗位及工作内容才有直接关系。

在已经采取外包或灵活用工的岗位中，确实是基础服务岗位与技术研发岗位占比最大。针对灵活用工最庞大的两类群体，HR 可以直接理解为：几乎什么人都能干的和几乎没什么人能干的两种人群都合适。例如传统劳动关系下的培训师完全可以转化成灵活用工形式的培训讲师，美团的骑手及快递员小哥、滴滴专车司机、网页 UI 设计师、高级研发工程师等均可能是灵活用工的人群。

除此之外例如销售和职能岗位也是比较常见的灵活用工岗位。

企业各岗位是否有外包员工



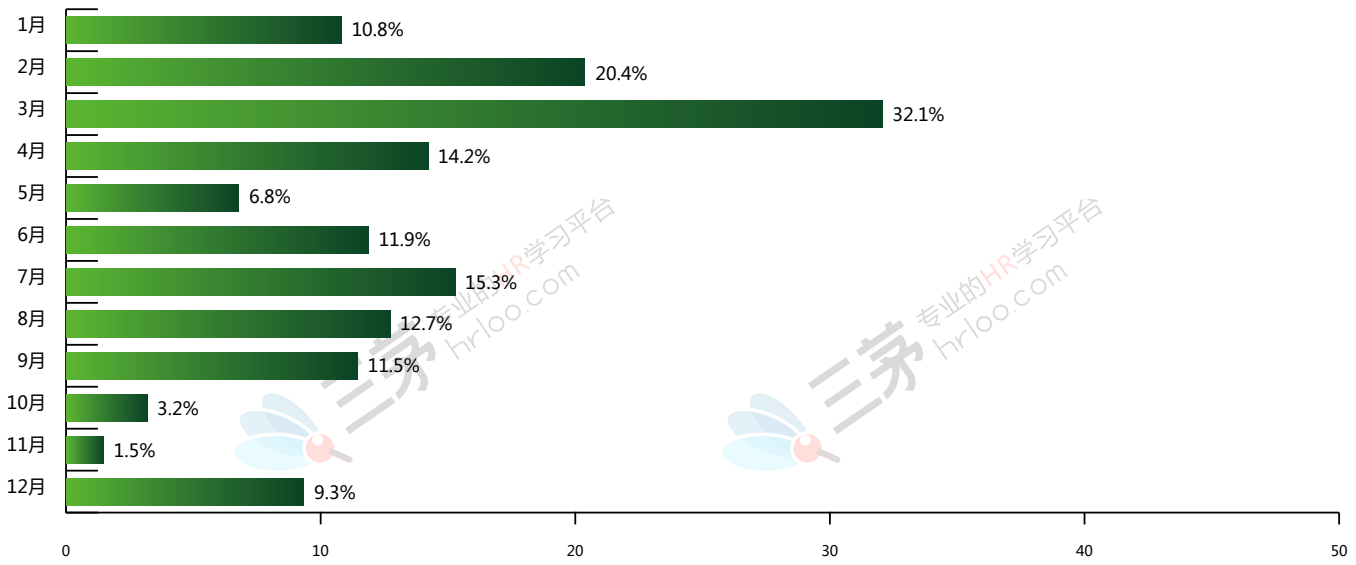
HR 对于灵活用工的理解不能太局限，其实灵活用工的覆盖范围极广，劳务关系、经济合作关系、小时工关系、派遣外包关系、平台关系等均属于灵活用工。

灵活用工可以大大降低企业用工风险，也可以降低企业人力成本，但很多中小企业或创业型企业决策者并不知晓，因此掌握灵活用工是现阶段 HR 必修之课，从而成为真正的企业内部用工关系专家。

企业离职情况调研

离职时间分析

不同月份离职情况分析



现状分析：

离职时间最高月份是在三月，占比达到 32.1%；2-4 月份则是全年离职人员最集中的一个阶段，占比 66.7%；而在 6-8 月迎来第二个离职小高峰期，占比 39.9%。

专家解读及建议：

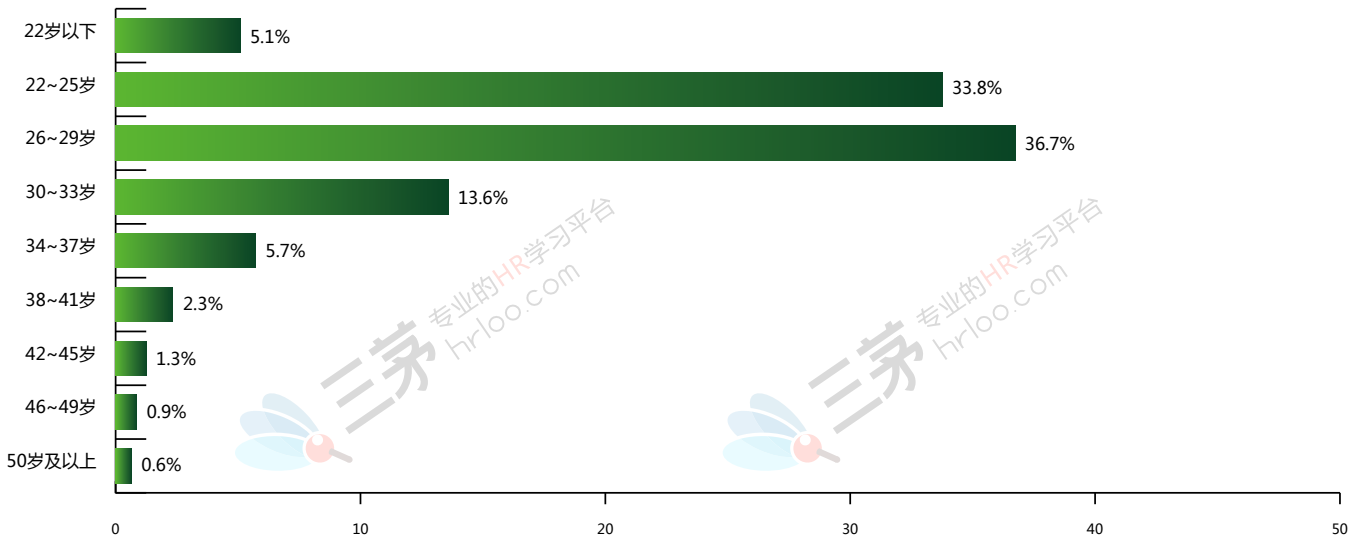
无论哪个行业及何种规模的企业离职高发时段均集中在 2-4 月份这个时段，这一月份也正是春节之后，年终奖、年度调薪是这一时期员工最重点关注的内容，也因此成为员工离职的最高时段。第二个小高峰在 6-8 月，正是企业对上半年进行总结的时候，企业业绩以及员工个人的规划都会导致员工的离职。

可以看出，大多数员工每隔半年都会给自己做一个总结规划，当企业未能达到员工心理预期时，员工就会主动离开，寻求更好的发展机会，因此，HR 必须要做好员工的发展和晋升通道。

另外，10-11 月份为全年离职最低谷，不足 5%。因此 HR 在第四季度的招聘工作中，应提前做好人才储备，避免当年底遇到突发招聘任务时无人可用，同时面对某些岗位如果无法解决突发招聘的问题，可以采用外包或灵活用工等方式来解决。

离职人员特点分析

不同年龄段员工的离职率分析



现状分析：

26-29 岁以及 22-25 岁年龄段的员工离职率最高，在所有离职人员中占比 70%。而随着年龄的增大，离职人员越来越少，34 岁及以上年龄的员工离职比例仅为 10% 左右。

专家解读及建议：

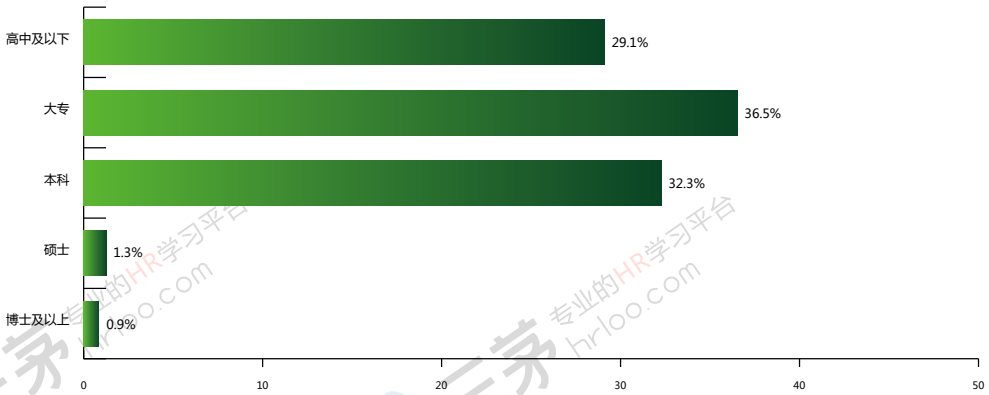
22-25 岁这个年龄段的员工刚刚离开学校或者在公司有了基本的工作经验，还是一个对未来规划和工作方向选择上摸索的阶段，员工并不害怕试错，遇到不合适的工作就会选择离开，离职机会成本较低。针对这一部分员工，企业应该经常关注员工心理动态，了解其发展需求，帮助员工做好职业规划，引导员工找到合适的提升方向。

26-29 岁这个年龄段的员工已经具备一定的岗位技能和专业知识，希望获得更多的工作机会或向管理层发展的诉求，而对于这一阶段的员工，企业应该给予大力关注，为他们提供完善的晋升通道和更高的工作挑战机会，从而保留企业人才。同时，企业也应做好人才梯队的建设，降低因员工的突然离职而造成的影响。

不同学历员工的离职率分析

现状分析：

在所有离职员工中，大专学历的员工占比最高，为36%，其次为本科学历的员工，占比为 32%。而在高中及以下学历离职率最高的企业中，制造业名列前茅，占比 21.17%。



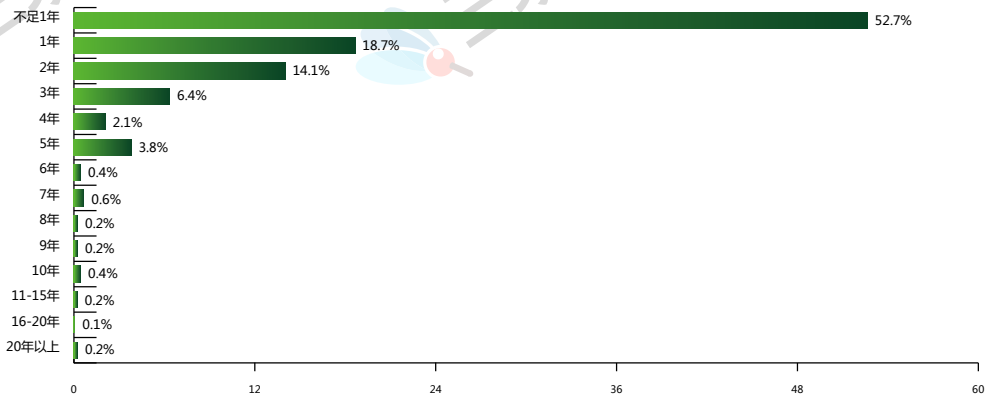
专家解读及建议：

大专及本科生由于选择面更广，因此更容易跳槽；而制造业以及餐饮娱乐等服务行业由于行业特性，因此高中及以下学历的员工更多，从而导致这些行业有更多这样的员工离职。

不同工龄员工的离职情况分析

现状分析：

离职员工中入职 1 年以内的员工占比超过 50%，2 年内离职员工占比高达 85%。

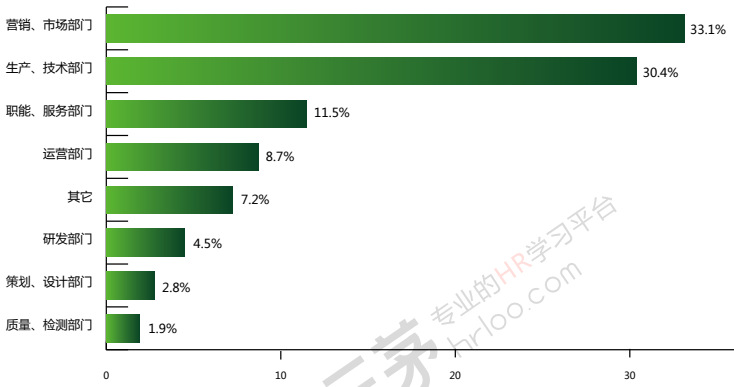


专家解读及建议：

入职不足 1 年就离职，这一问题主要在于 HR。

HR 应做好试用期管理，做好新员工的融入工作，同时需要提高各部门管理者的管理新人能力。

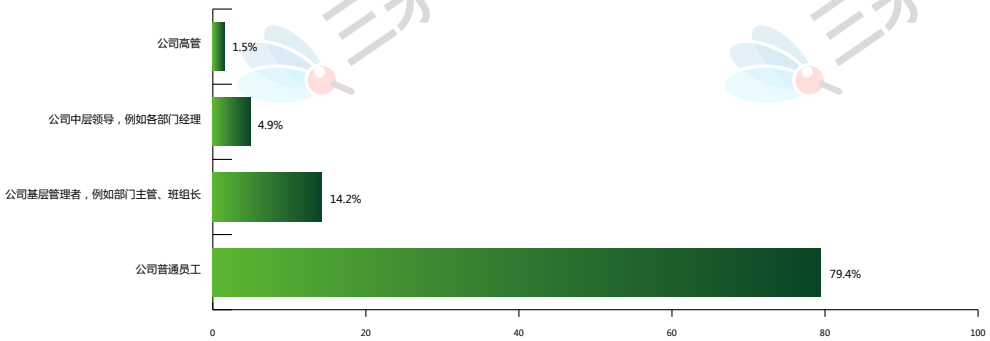
不同部门员工的离职情况分析



现状分析：

营销人员与生产、技术人员为离职人员最多的两个部门，均占比30%以上，职能、服务部门紧随其后，为 11%左右。质量、检测部门相对来说最为稳定。

不同层级员工的离职情况分析



专家解读及建议：

2019 年绝大部分离职人员出现在普通员工群体中，一方面普通员工群体基数较大，另一方面核心人才往往更受公司关注。而想要提升组织绩效，如何激发普通员工的能力，避免他们白白流失，成为了每个 HR 应该思考的问题。

离职员工在离职前的行为特点分析

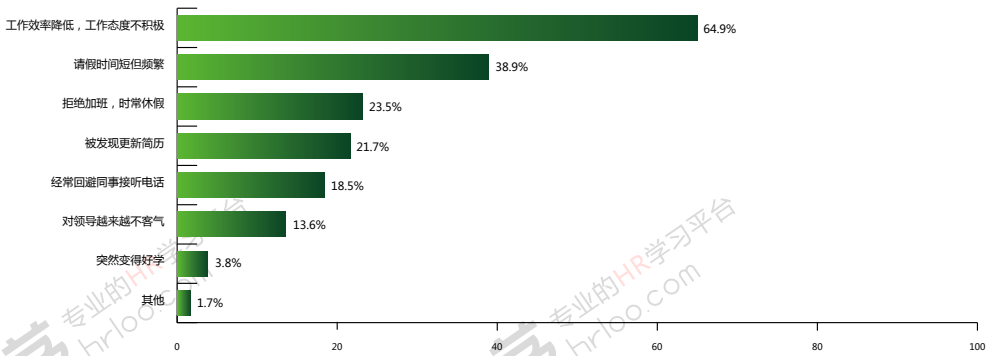
现状分析：

离职员工的 3 大征兆：

1、工作态度不积极、工作效率降低；

2、突然频繁请短事假；

3、拒绝加班。



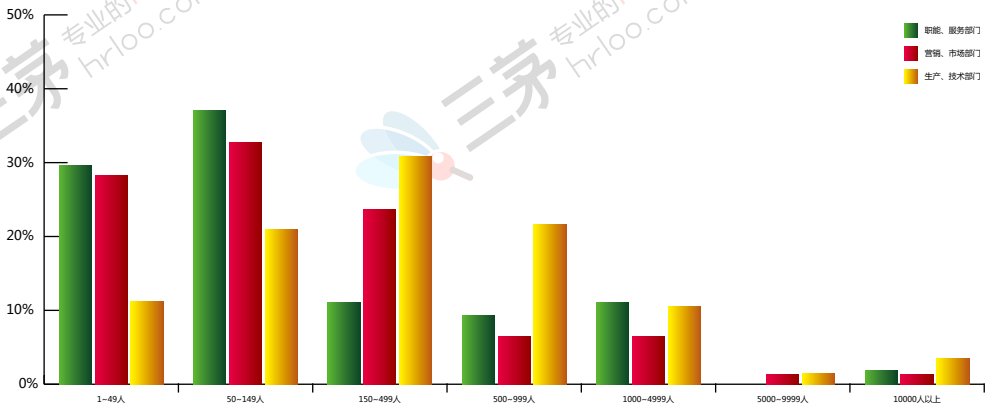
不同规模企业的各岗位员工离职情况分析

现状分析：

人数越少的中小企业，离职人员主要集中在营销、市场部门，随着企业规模的扩大，离职人员逐步由营销人员转变为生产、技术人员。

专家解读及建议：

可以看到，在初创企业，活下来是第一要务，因此市场人员承担了大部分责任与压力，在企业的这一阶段，营销及市场人员的流动性较大，HR 会不停的寻找更优秀的营销人员来支持企业的生存与发展；而当企业发展到一定规模后，生产技术团队也将经历这一过程，在规范化高效化的过程中，需要不断换血，从而导致人员更替。

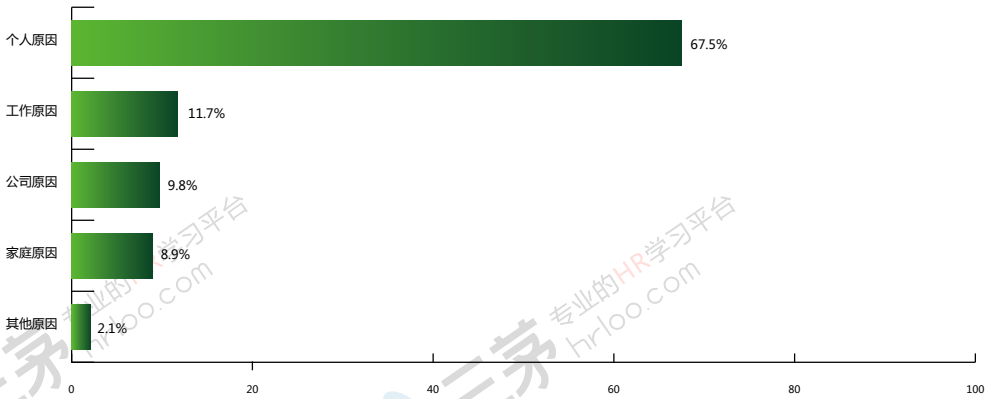


离职原因分析

现状分析：

个人原因成为了 68% 的员工的离职理由，就像马云说的，钱没到位，心受委屈，离职主要还是在于员工的需求未能得到满足。

企业员工离职原因情况分析

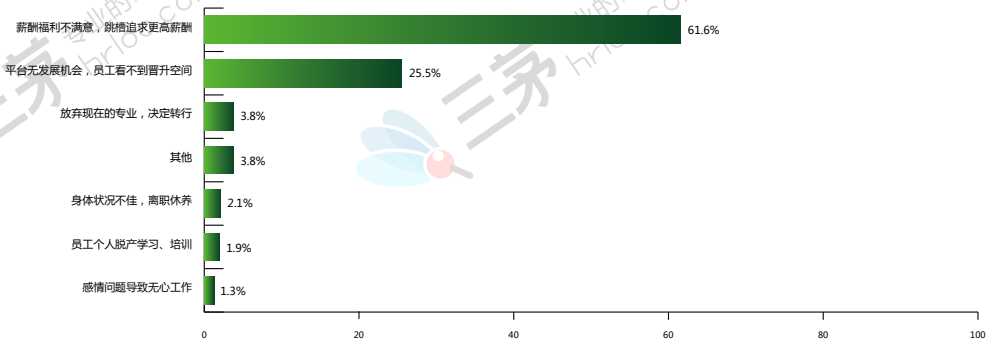


专家解读及建议：

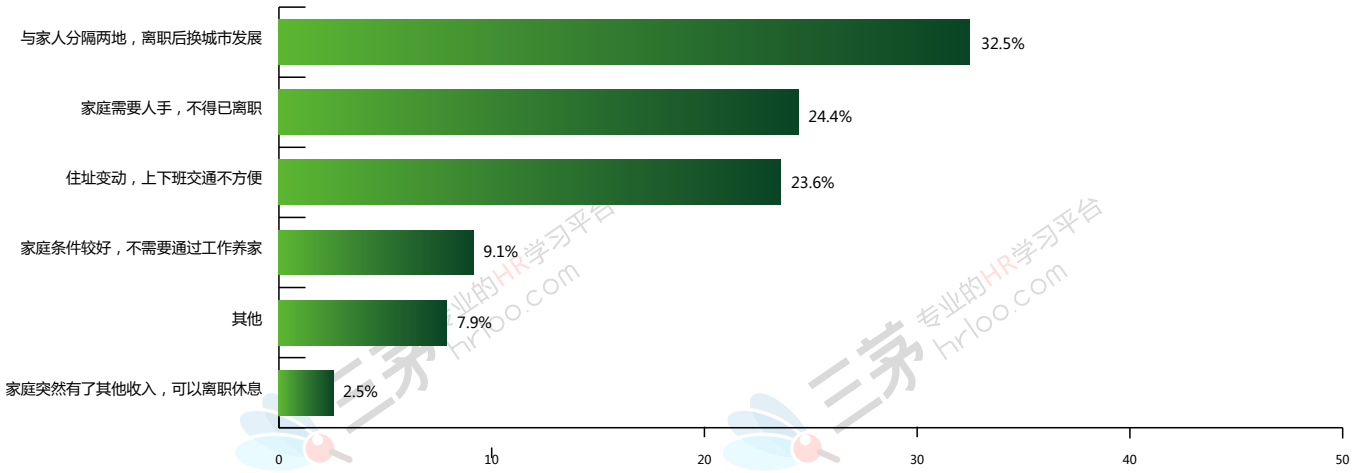
个人原因成为今年离职的主要原因，而在个人原因中，薪酬福利成为最主要的原因，62% 的员工会因为不满意现有薪酬、追求高薪而跳槽，另外还有 25% 的员工因为看不到晋升机会而离职寻找更大的平台。

因此，HR 应做好企业的薪酬激励与人才晋升通道，保证核心员工不会因为薪酬与晋升的问题而白白流失。

因个人原因离职的员工，其具体主因分析



因家庭原因离职的员工，其具体主因分析

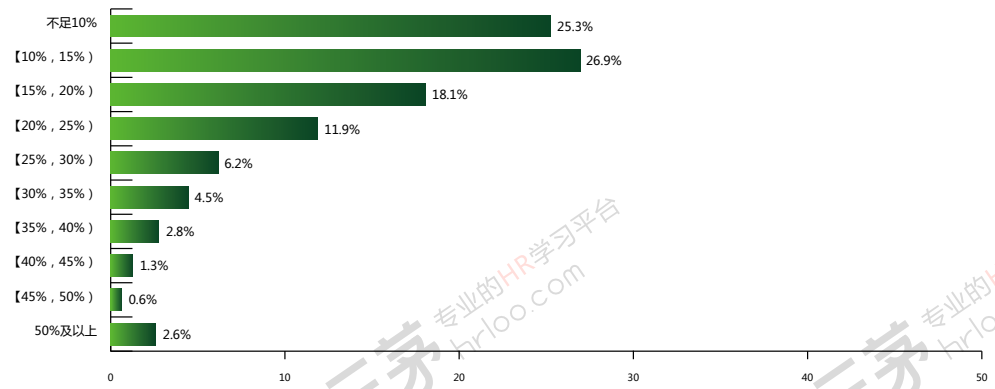


专家解读及建议：

在家庭原因中，异地为主要的离职原因，占比达到 32%。可以看到，随着国家大力发展二三线城市经济，许多一线城市员工都纷纷返回家乡就业。身处二三线城市的 HR 应该具备敏锐的嗅觉，从这些一线回来的人员中挑选自身企业所需的人才。

离职人员特点分析

2019 年年度平均离职率分析



现状分析：

2019 年有一半企业离职率在 15% 以下，离职率超过 25% 的不足两成。

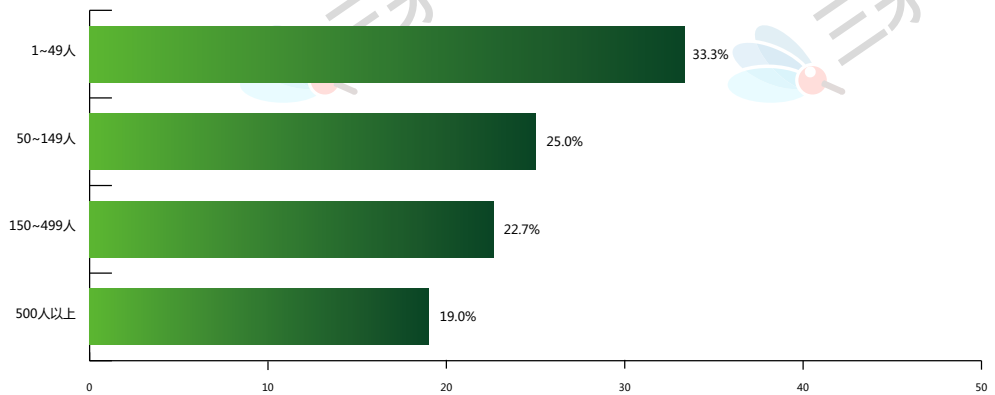
另外有 2.5% 的企业离职率超过 50%，多为人数不足 50 人的企业。

专家解读及建议：

综合来看，普通企业的离职率大多数不足 25%，然而，这其中也有当前经济环境的影响，导致跳槽人员减少。因此 HR 依旧需要关注企业员工情况，一方面做好雇主品牌建设，一方面关注员工的发展需求。

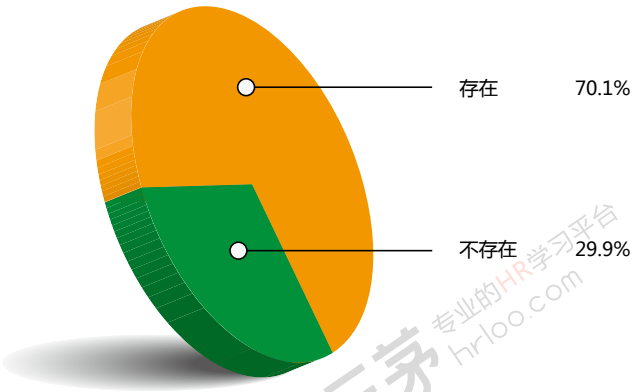
另外，离职率超过 50% 的企业超过 80% 都为 150 人以下的小公司，可以看到当下中小企业的生存环境格外严峻，身处其中的 HR 更应该具有危机意思，加油提升自己，不要被时代所淘汰。

离职率超过 50% 的企业规模分布



离职风险分析

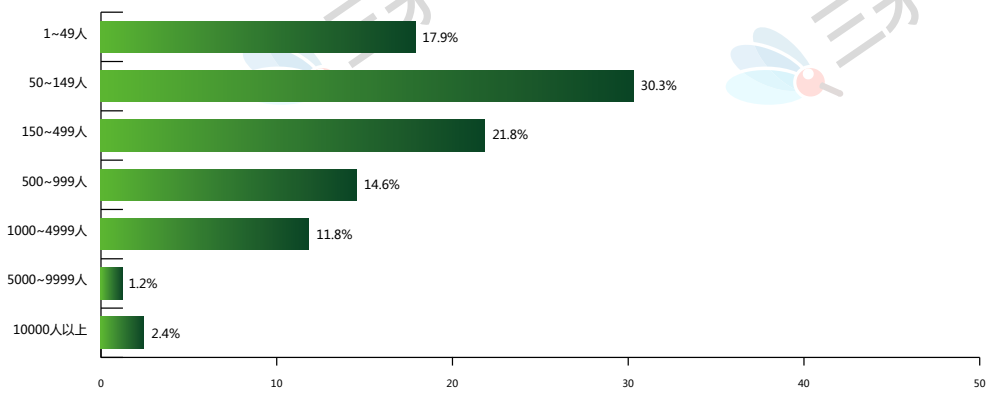
存在离职纠纷的企业数量分析



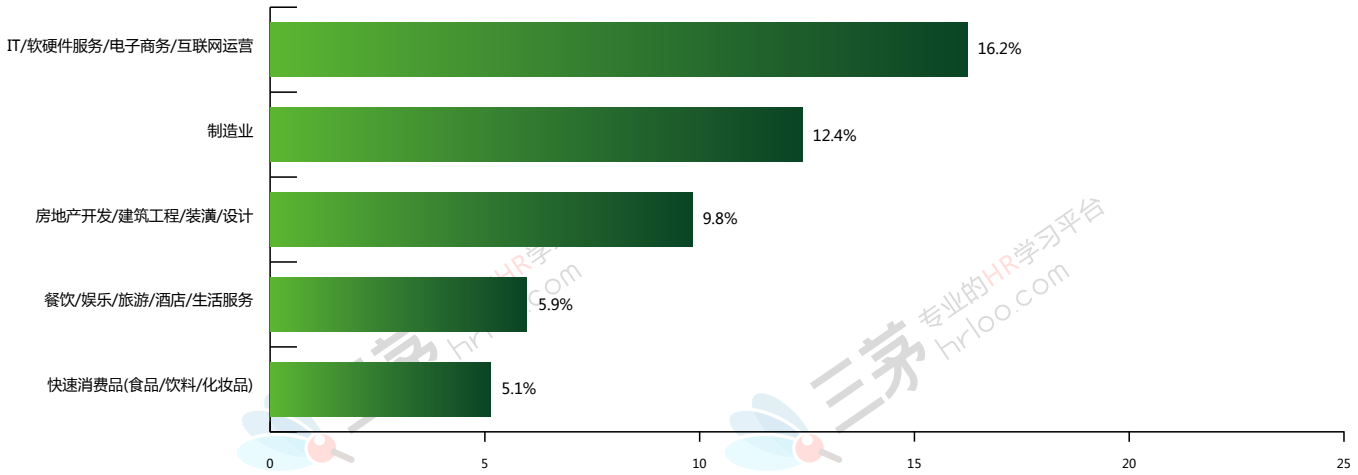
现状分析：

存在离职纠纷的企业，主要集中在中小企业，特别是 500 人以下的企业，占比达到 70%，而 50-150 人之间的企业则是发生离职纠纷比例最高的企业，占比达到 30%。

存在离职纠纷的企业规模分析



存在离职纠纷的企业行业 TOP5



现状分析：

存在离职纠纷较多的行业，主要为互联网行业、房地产行业以及制造业。

专家解读及建议：

从企业规模来看，离职纠纷多发生于中小企业，重业务而轻管理，导致制度体系不健全，劳动风险较多，而大企业员工关系管理相对较为完善，发生离职纠纷的比例较低。因此，初创企业或中小型企业更应该重视劳动风险，加大管控力度。包括给部门领导、公司老板进行相关法律宣导，对工作流程进行合理设计等等。

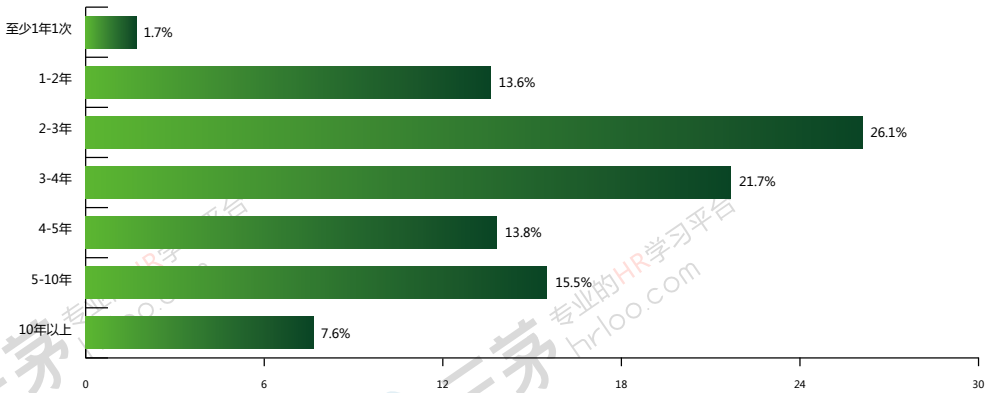
而从行业来看，对互联网及房地产行业来说，一方面员工平均学历水平较高，善于用劳动法保护自己，同时这两个行业常常会因为项目的变更而产生较大人员波动，因此容易导致离职纠纷。而制造业，则由于规范性等问题，企业与一线员工之间容易产生离职纠纷。

HR 的离职情况分析

HR 的离职周期分析

现状分析：

HR 相较稳定，50% 左右的 HR 离职周期为 2-4 年，1 年跳槽 1 次的 HR 仅有 1.7%，还有 7.6% 的 HR 在同一家公司工作 10 年以上。



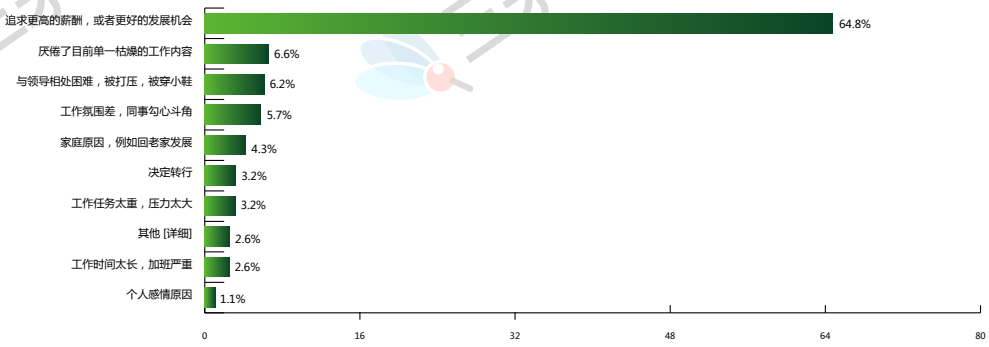
专家解读及建议：

相对于其他员工不足 1 年就离职的情况，HR 显得相对稳定，3 年左右是绝大多数 HR 跳槽的周期，占比约为 48%。另外 5 年以上才跳槽的 HR 占比 23%，这部分 HR 主要集中在制造行业；而离职周期不足 2 年的 HR 则主要集中在互联网、教育、广告传媒等行业。可以看出，HR 的离职周期也与企业所在行业也有一定的关系。

HR 的离职原因分析

现状分析：

近 65% 的 HR 离职是为了薪酬和发展机会，3% 的 HR 决定转行，因工作原因而导致厌倦、压力大离职的 HR 约占比 10%。



专家解读及建议：

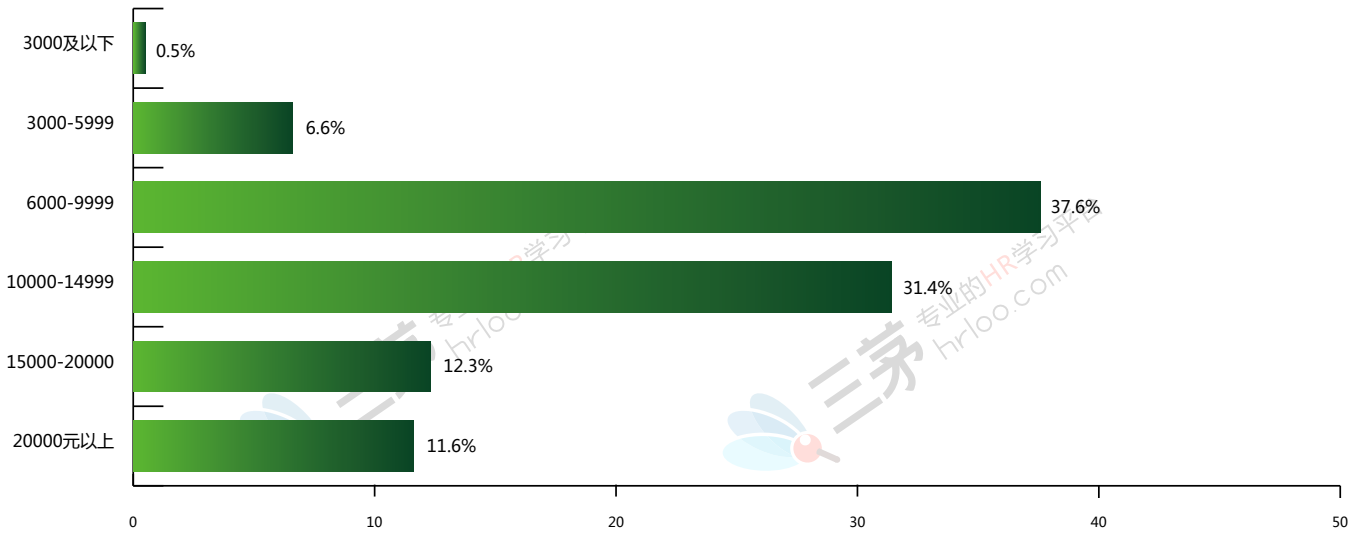
对于 HR 来说，薪酬和发展机会是最重要的，65% 的 HR 跳槽都是因为这个原因。而且随着人力资源理论的发展，如今三支柱里的 HRBP 以及 OD 等岗位的薪酬大涨，因此，想要跳槽获得高薪，HR 必须得与时俱进，不断学习新的知识，方能实现薪酬逆袭。

同时，HR 在求职时也应该慎重挑选公司，在面试中多询问了解，选择与自身需求相符合的公司更重要。

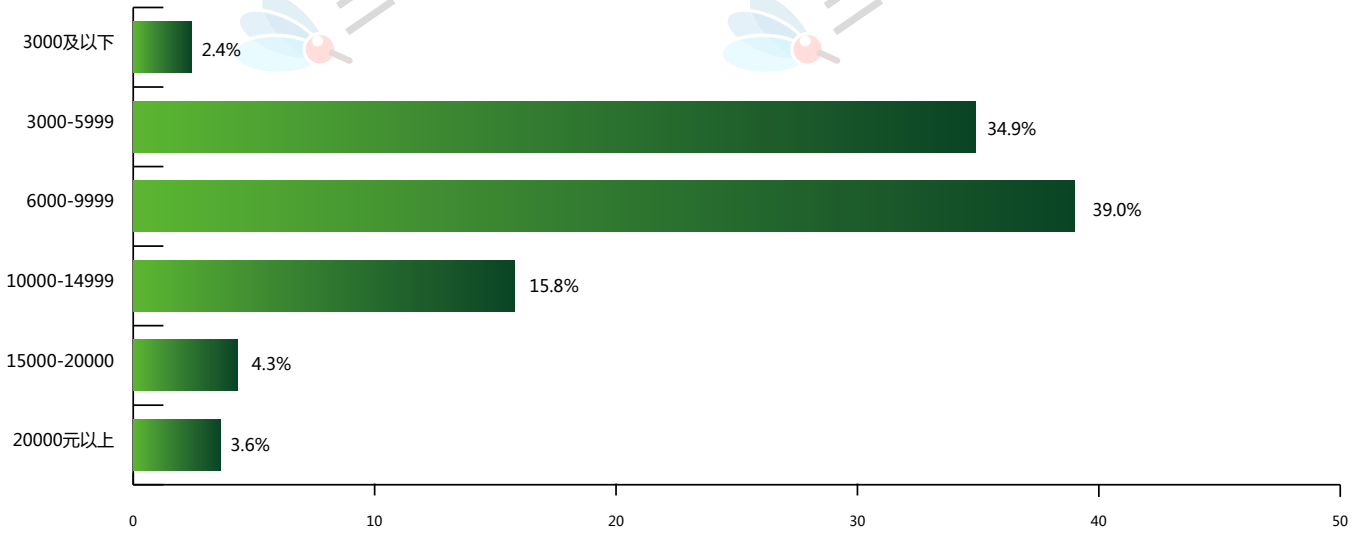
HR 生存岗位分析

HR 的个人薪酬分析

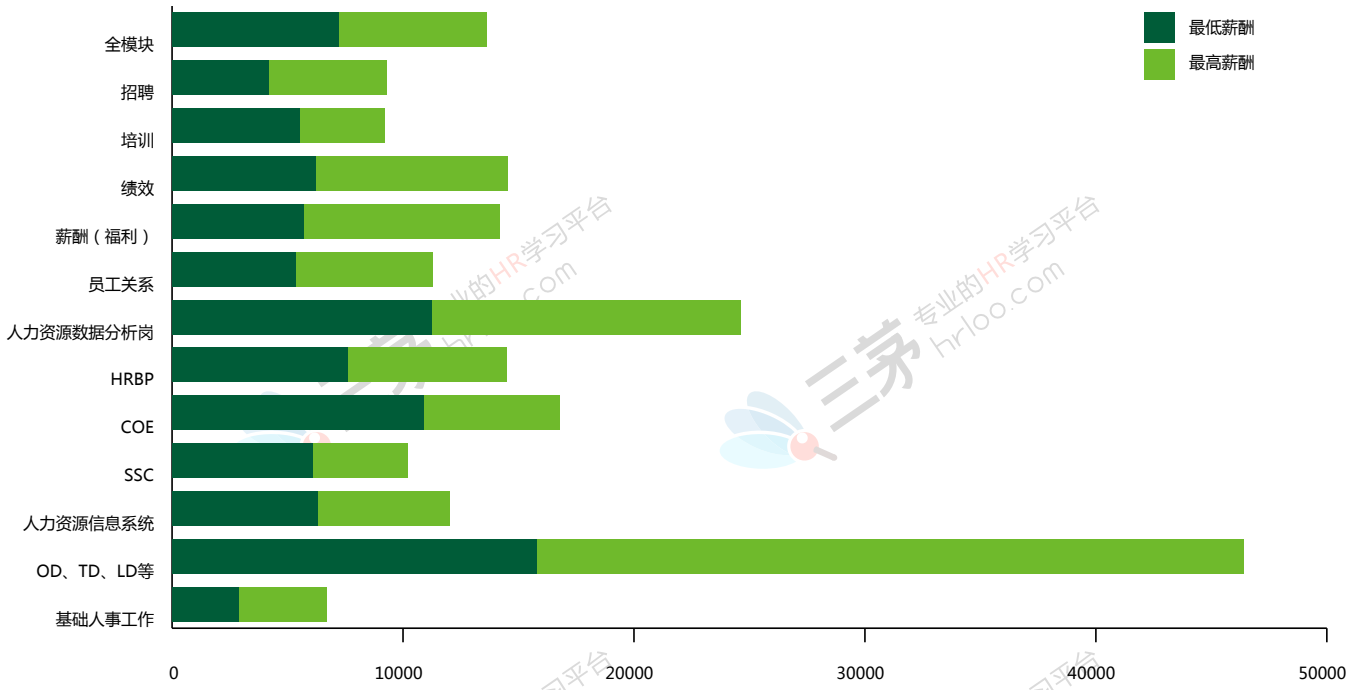
HR 期望薪酬



HR 实际薪酬



不同模块 HR 的平均薪酬区间



模块	最低薪酬	最高薪酬
全模块	7200	13600
招聘	4200	9300
培训	5500	9220
绩效	6210	14520
薪酬（福利）	5700	14200
员工关系	5340	11260
人力资源数据分析岗	11230	24600
HRBP	7580	14500
COE	10875	16760
SSC	6100	10180
人力资源信息系统	6300	12000
OD、TD、LD 等	15800	46400
基础人事工作	2900	6700

现状分析：

对于从事不同模块的 HR 来说，目前从事 OD、TD、LD、人力资源数据分析以及 HR 三支柱工作的 HR 薪酬水平较高，而传统模块中的薪酬绩效模块薪酬水平较高。

专家解读及建议：

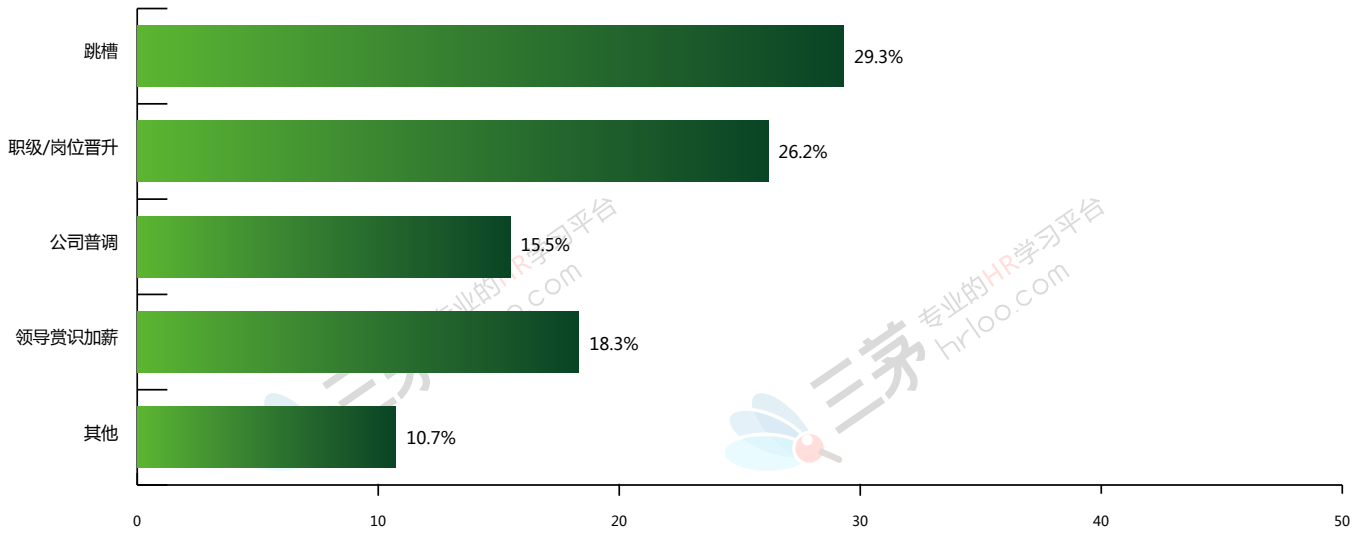
HR 想要获得高薪，就必须要向企业证明自己的价值，解决企业的问题，降低企业成本，提升组织的效能。而想要达到这一目标，HR 就需要掌握结合业务的能力、数据分析能力、组织诊断与优化的能力等等，这也正是当下 OD、三支柱以及人力资源数据分析师等岗位大火的原因。

而分析传统模块可以看到，传统 6 大模块 HR 的薪酬最低水平差别不大，但是在最高水平却有着很大的差距，例如从事薪酬绩效的 HR 比从事招聘培训的 HR 最高薪酬水平高出 50% 左右，员工关系模块高出招聘模块 20% 左右。这是因为发生劳动纠纷给企业带来的成本是巨大的，好的员工关系 HR 不仅能够解决劳动纠纷，更能预防劳动风险，为企业的正常发展保驾护航；而薪酬绩效模块则是解决企业的业绩提升问题，通过搭建有竞争力的薪酬绩效体系，提升员工效能，提高组织绩效，从而达到企业的利润目标。因此对于想要升职加薪的 HR 来说，建议大家可以好好学习一下薪酬绩效和员工关系的课程。

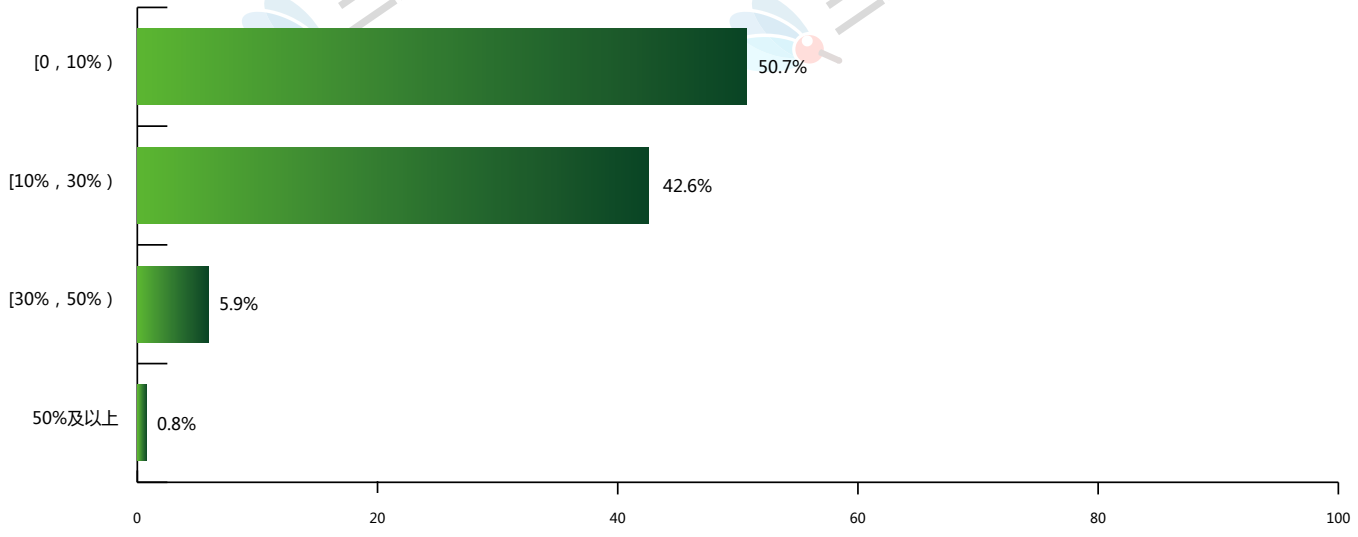
不同 HR 的薪酬涨幅分析

三茅 专业的HR学习平台 hrloo.com

HR 的涨薪方式



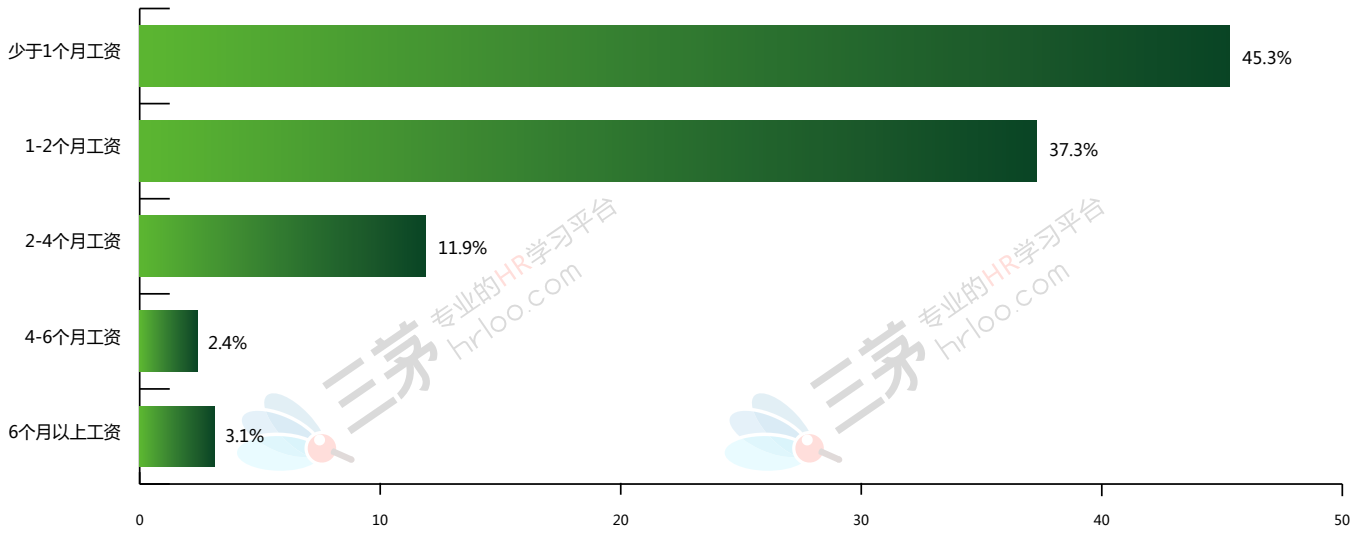
HR 的涨薪幅度



不同 HR 的年度奖金分析

三茅 专业的HR学习平台 hrloo.com

年终奖水平



现状分析：

1、跳槽是最直接的涨薪方式，有将近 30% 的 HR 通过跳槽来获得薪酬提升；其次则是岗位的晋升，占比 26%，而有 15% 的 HR 只能寄希望于公司普调；

2、HR 每次涨薪幅度较低，50% 的 HR 每次涨薪不超过 10%，93% 的 HR 涨薪不超过 30%，仅仅只有 0.8% 的 HR 能够涨薪超过 50%，实现薪酬逆袭；

3、HR 的年终奖也并不高，80% 的 HR 只有不到 2 个月工资的年终奖。

专家解读及建议：

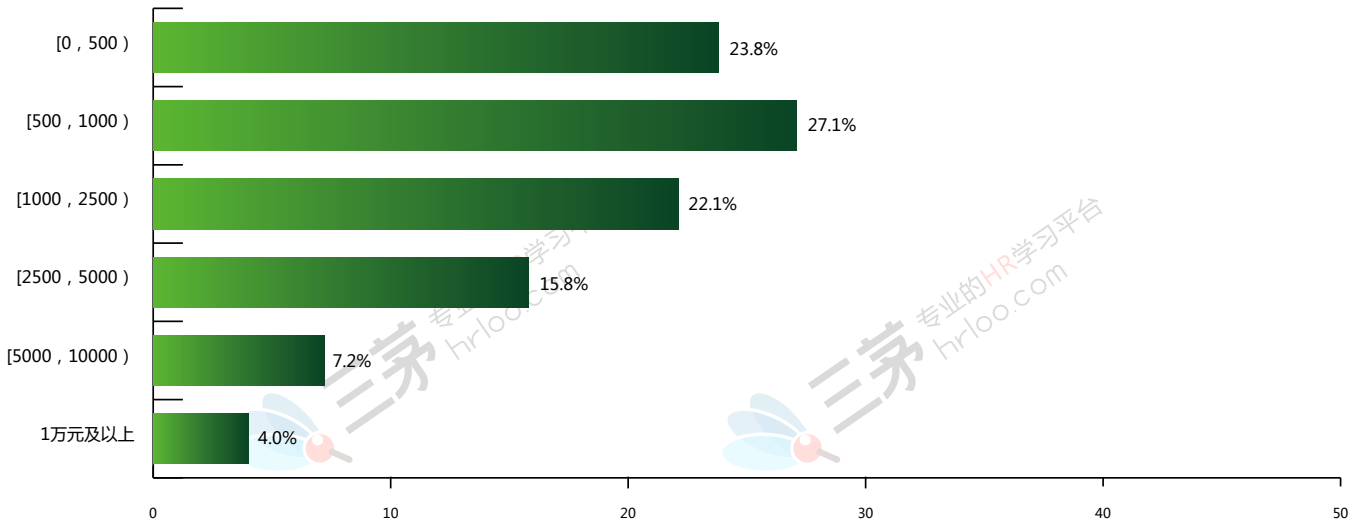
从数据可以看到，HR 想要涨薪其实很难。一方面是由于 HR 部门在很多企业都属于服务部门，无法创造价值，难以获得薪酬政策上的倾斜；另一方面则是由于 HR 自身表现，从调研中我们也能发现大部分 HR 依旧挣扎于事务性工作，无法帮助老板解决业务难题，提升企业绩效，导致 HR 日常涨薪困难，只能通过企业、职位的变动等特殊情况进行薪酬提升。

再来说说年终奖。在宏观经济整体下行的大环境下，大多数企业处境艰难，整体效益显著下滑。年终奖作为一次性奖励，其额度是与企业经济效益强关联的，效益不好自然发的也少。然而，在同样的市场环境下，仍然有部分头部企业可以逆势而上，获得巨大收益，相应的年终奖自然也很可观。可见行业与企业的选择对于 HR 收入的影响至关重要，想进入优秀的平台也并不容易，调查显示，仅有 18% 的 HR 能获得 2 个月以上的年终奖。

因此，对 HR 个人来说，HR 必须提升自己的能力！这样无论是跳槽到优秀的平台，还是在目前岗位获得晋升赏识，都会变得容易起来，从而实现薪酬上涨甚至逆袭。

HR 的个人提升分析

HR 的年度培训支出预算



现状分析：

对于学习，HR 并不舍得投入，这与 HR 的薪酬也有一定关系。51% 的 HR 年度学习投入不足 1000 元，仅有 11.2% 的 HR 会一年投入 5000 元以上的金额进行自我学习，年度投入 1 万元以上的更是仅占 4%。

专家解读及建议：

HR在个人提升上面投入少，一方面是因为HR收入水平并不高，另一方面则是由于目前市面上有很多线上线下的免费培训机会。

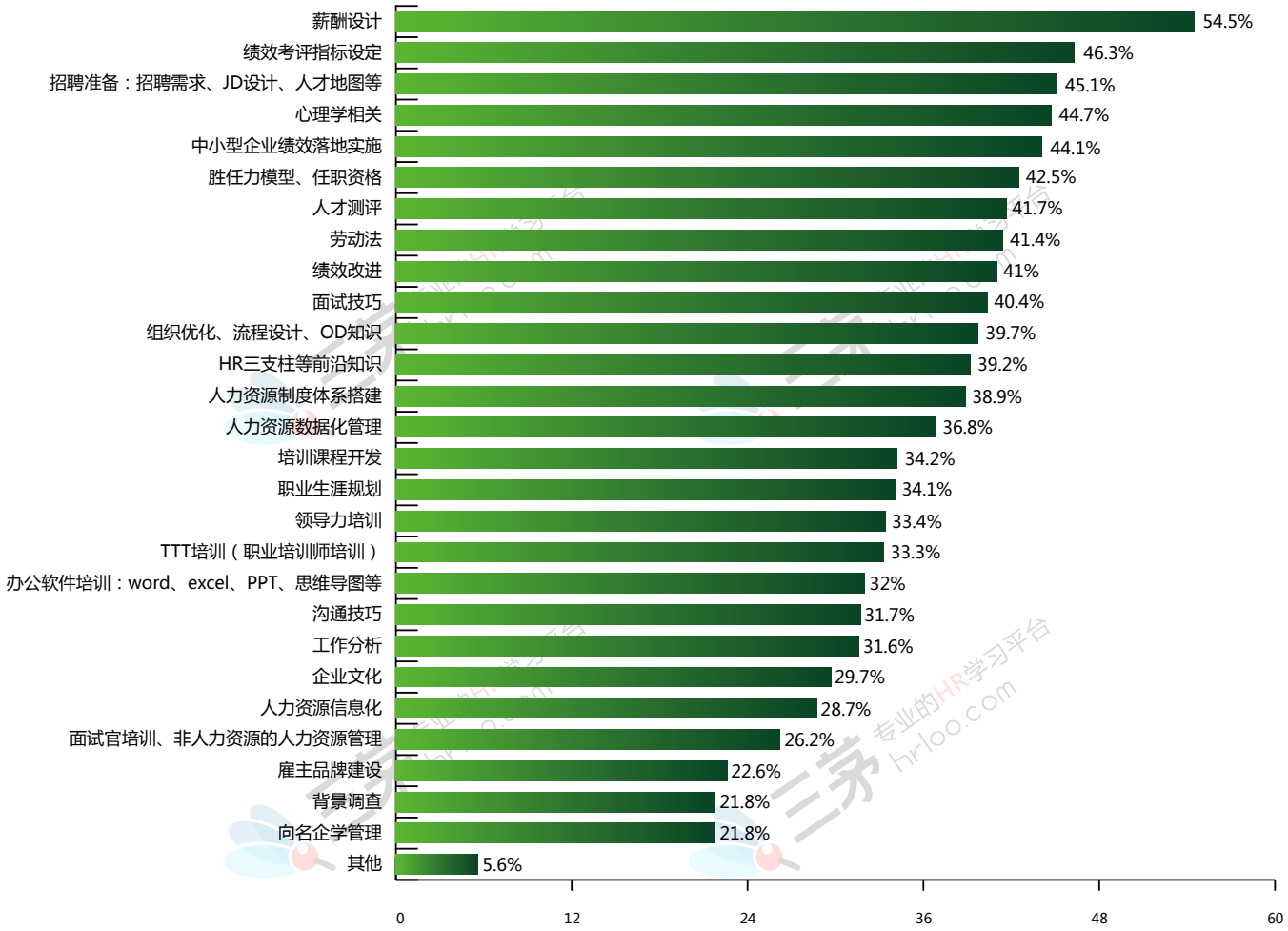
然而，只有在个人培训提升上面舍得投入，才能提升自己的专业能力，薪酬才会上涨。否则就会陷入一个恶性循环，越舍不得投入提升就越慢，提升越慢薪酬增长就越慢，薪酬增长越慢就越舍不得投入。另外，公益讲座虽然省钱，但往往缺乏系统性，课程质量更是参差不齐，从而导致 HR 花了时间，感觉了解了很多内容，实际上却无法吸收，无法转化为自己的能力。

最后，很多 HR 会认为目前的工作足以胜任，并不需要进行学习提升。然而我们应该认识到，培训学习并不单单是为了眼前的工作，而是为了自身之后的发展。只有当自己具备了更高水平的能力，才能获得更高的职位和待遇。

HR 最感兴趣的学习方向

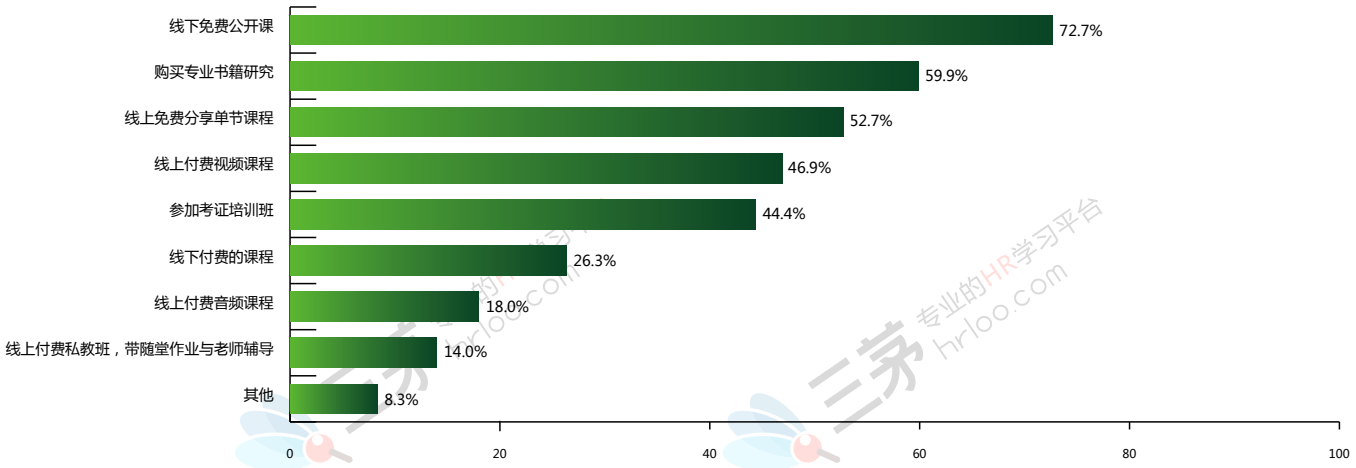
三茅 专业的HR学习平台 hrloo.com

HR 最感兴趣的学习方向



HR 最感兴趣的学习形式

HR 最感兴趣的学习形式



现状分析：

1、HR 最感兴趣的学习方向为薪酬设计，有将近 55% 的 HR 选择；其次为绩效指标设定、招聘前的准备技巧、心理学及绩效落地等实战方向，有 45% 左右的 HR 选择。这些课程具有很强的专业性，需要系统、深入的学习实操知识，才能更快的掌握这些知识并应用到工作当中；

2、对于学习形式来说，最受 HR 欢迎的学习形式是“线下免费公开课”，选择人数高达 72%。“购买专业书籍研究”和“线上免费分享单节课程”也位居前列，选择率超过了 50%。最后，HR 最不喜欢的是私教班形式，仅有 14% 的人选择。

专家解读及建议：

从上图可以看出关联性，大多数 HR 是不舍得花钱投资自己的一群人，在这么多课程形式当中，私教班课程仅有 14% 的人选择，而其实这个课程却是最有效果且提升最快的，当然费用也是最高的。从 HR 最感兴趣的学习形式来看，中小企业 HR 最喜欢的是线下免费公开课、线上免费单节课程分享，而付费形式的课程占比较小。

如今的中小企业 HR，年轻时有可能运气好通过跳槽实现晋升，但在真正需要真材实料的搭建体系时，却有 80% 手足无措，只会网上搜索或者找人询问，最终变成一问三不知、制度找度娘、拿来即用套体系 的“救火型 HR”。做出的产品（体系）也往往得不到落地执行，最终沦为被时代及企业决策者淘汰的职业经理人。

学习成本分为显性成本和隐性成本。免费的课程确实降低了显性成本，但免费课程以碎片化知识为主，缺乏系统性，质量难以保证。更多的线下免费公开课、线上免费单节课程分享的形式，课程时间短、知识点零散，讲师没有时间去讲透，除非 HR 有极强的整理及学习能力，否则必定陷入听起来很好，想起来很美，结果一问依然什么也不会的境地。

强烈建议中小企业 HR 打破眼界，打破瓶颈，在年轻时勇于投资自己，学习更系统、更全面、更专业的知识，这样才有可能在成为管理层时具备影响企业决策者的核心竞争力与影响力。

贪图一时便宜，眼前看似不花钱的学习实则浪费了时间，最终什么系统性的知识也没有，HR 与财务是一样的性质，必定是活到老学到老，一旦停止更新系统知识库就极容易被时代淘汰。

切记：只有系统性学习进阶，阶段性更新知识库才是第一生产力，投资自己，成为“人才”才是防止中年职场危机最有效果的。

三茅 专业的HR学习平台 hrloo.com
三茅 专业的HR学习平台 hrloo.com
三茅 专业的HR学习平台 hrloo.com
三茅 专业的HR学习平台 hrloo.com

附 1：
HR 最知名的人力资源服务品牌排行榜

人力资源行业正在向着纵深化、专业化的方向演化，各种人力资源服务将是这一趋势中不可缺少的环节。本次问卷，我们特别针对人力资源服务的一些细分领域，调查了常见品牌在 HR 群体中的认知度，并形成了这样一份榜单。

HR 票选最知名的招聘服务品牌排行榜

HR 最知名的招聘 / 猎头服务企业排行	排名
猎聘	1
智联招聘	2
前程无忧	3
BOSS 直聘	4
58 同城招聘	5
中华英才网	6
拉勾网	7
脉脉	8
埃摩森猎头	9
锐仕方达	10

HR 票选最知名的咨询服务品牌排行榜

人力资源咨询公司	排名
麦肯锡	1
埃森哲	2
北大纵横	3
华夏基石	4
德勤	5
中大咨询	6
美世咨询	7
和君咨询	8
太和顾问	9
世纪纵横	10

HR 票选最知名的培训服务品牌排行榜

培训服务公司	排名
尚德机构	1
北大纵横商学院	2
时代光华	3
和君商学院	4
英盛网	5
博商管理科学研究院	6
天智教育	7
天元鸿鼎咨询集团	8
淘课网	9
海翰培训机构	10

附 2：
专家解读团成员

三茅人力资源网行业先锋导师——徐渤：

个人简介——高级人力资源管理师；职业培训师；美国 ITPS 高级职业培训师；19 年职业经理人、16 年人力资源管理及企业管理经验；历任百亿级主板上市公司行业 top1 企业人力资源管理者、江苏著名管理咨询机构项目经理、现任点米科技 HRD 兼旗下三茅人力资源网内容总监与课程总监；亚太人才资本研究会专家理事会成员；多家咨询机构特聘专家顾问；三茅人力资源网 1400 万人气专栏作家；致力于中小企业、创新型企业、快速发展型企业的人力资源管理研究与 HR 辅导教练。

更多介绍，请扫码了解！

三茅人力资源网行业先锋导师——夏国玮：

个人简介——任道睿智管理咨询机构合伙人；南京大学工商管理硕士，东南大学项目管理硕士；历任百亿级零售、金融大型企业管理岗位，管理咨询领域最懂企业系统运营的专家导师；中国百强讲师；985 高校研究生指导教师，南京市人力资源产业协会专家组成员。国内多家管理咨询机构特聘专家导师、创业导师。

更多介绍，请扫码了解！

三茅人力资源网行业先锋导师——陈昌锦：

个人简介——深圳市拜思睿尔咨询管理有限公司创始人；深圳市人力资源促进会联合创始人；国家高级人力资源管理师、心理咨询师；历任百亿级上市公司人力总监、高科技企业 HR 副总裁等高管职位；中国百强讲师；“一览英才”特邀签约导师；大亚湾人力资源促进会特邀讲师；亚太人才资本研究会特邀讲师；《中小企业 HR 学习成长地图》创研者之一。

更多介绍，请扫码了解！

三茅人力资源网行业先锋导师——齐涛：

个人简介——国家高级人力资源管理师；超大型企业人力资源管理负责人；人力资源、EXCEL 实战讲师；亚太人才资本研究会特聘导师；人力资源数据化管理领域专家，专注人力资源数据化与可视化，擅长系统性人力资源体系搭建与落地；畅销书《Excel人力资源管理实操从入门到精通》作者。

更多介绍，请扫码了解！

三茅人力资源网行业先锋导师——陈豪：

个人简介——百瑞咨询、《白话劳动法》联合创始人；大型企业人力资源部员工关系负责人；高级人力资源管理师；高级劳动关系协调员；人力资源服务行业咨询顾问；多家网络平台直播白金讲师；收稻网首推高级智客；中国人力资源管理协会特邀成员。

更多介绍，请扫码了解！

三茅人力资源网行业先锋导师——王胜会：

个人简介——北京弈博明道教育科技有限公司创始人 /CEO，重庆弘哲盈熙教育信息咨询有限公司联合创始人。管理学硕士，最受欢迎创业先锋指导导师。全国多家企事业单位内训教练和管理咨询项目顾问；人社部、中国人事考试培训网国家职业资格劳动关系协调师特聘讲师； 北京大学 EMBA 总裁班特聘讲师； 亚太人才资本研究会特聘导师； 多家知名大学创业导师。

更多介绍，请扫码了解！

三茅人力资源网行业先锋导师——叶子：

个人简介——社会学与心理学双学士，IPTA 国际职业培训师，近十五年人力资源管理经验。历任世界 500 强企业 HRBP、行业 TOP3 上市公司 HR 负责人。现为深圳读书会授权讲师、多家全国知名机构特聘讲师、蝶变学堂成长导师，为众多知名企事业单位及社会团体提供咨询培训等服务。

更多介绍，请扫码了解！

三茅人力资源网行业先锋导师——廖雁：

个人简介——上市互联网企业培训总监，10 余年人力资源及企业管理经验。曾在世界 500 强箭牌、百事可乐、网易任职，熟悉外企、互联网运作模式。所服务的行业包括教育、快速消费品、互联网等行业。美国培训认证协会 AACTP 国际注册培训师；在行人力资源领域资深行家；致力于推动企业的培训管理、组织发展与人才发展的研究。

更多介绍，请扫码了解！

关于本报告

声明

1、本报告为三茅人力资源网制作，报告中所有的文字、图片、表格均受到中国法律知识产权相关条例的版权保护。没有经过三茅人力资源网书面许可，任何组织和个人，不得使用本报告中的信息用于商业目的。

2、发布的调研数据部分采用样本调研方法，其数据结果受到样本的影响。由于调研方法及样本的限制、调查资料收集范围的限制，部分数据不能够完全反映真实市场情况，三茅人力资源网对该报告的数据准确性不承担法律责任。

3、由于时间和能力的限制，本报告还存在部分疏漏，欢迎专业人士进行延伸、解读。

发布机构

三茅率先用互联网思维重构了人力资源管理的学习模式，独创“打卡学习”，利用互联网的聚合效应，打破时间与空间的限制，为广大 HR 提供人力资源相关学习服务。多年来培养的人力资源专业人才覆盖百万家企业，涵盖海尔、联想、华为、腾讯等几乎所有知名企业以及众多的小微企业。

2 号人事部是一款即租即用的 HR 效率软件，由点米科技（股票代码：831235）联合三茅网百万 HR 共同打造。

企业使用 2 号人事部，能够借助其先进的 SaaS 场景化设计，大幅提升人力资源管理效率，低成本、高效率地完成包括员工管理、招聘管理、考勤打卡、薪酬计算、社保管理、培训管理、OA 审批、用工风险管控、人事盘点等繁琐工作，规避劳动风险，解放 HR 工作，让企业管理效率提升 5 倍以上。

三茅人力资源网 版权所有

点米科技诚意出品

2号人事部®

即租即用的HR效率软件

管理效率翻5倍，1天实现信息化

员工管理
- 立体式展示员工信息
- 云端档案库存储资料
- 自定义展示与高级搜索

组织管理
- 自动生成组织架构图
- 支持岗位编制管理

招聘管理
- 招聘流程管理，提高入职率
- 简历管理、黑名单加入检验机制

社保公积金管理
- 多种参保方案管理
- 实时统计企业社保清单

考勤管理
- 一键计算考勤
- 考勤报表随时掌握
- 微信小程序打卡，自动记录及同步打卡数据

风险管理
- 自动评估企业劳动风险值
- 152个法律知识点随时指导
- 法务专家在线咨询

培训管理
- 实时监控培训效果
- 人员管理、流程管理清晰明了
- 系统工具帮助企业沉淀组织智慧

小程序审批
- 审批小程序，快速轻便
- 打通微信提醒，随时随地审批

薪酬管理
- 支持灵活的薪酬结构
- 实时掌握企业薪酬结构和人工成本
- 安全高效的电子工资条

员工自助服务
- 员工自助填写各类资料
- 自助查看工资、社保、公积金等数据

2号人事部是一款即租即用的HR效率软件，由点米科技（股票代码：831235）联合三茅网百万HR共同打造。

企业使用2号人事部，能够借助其先进的SaaS场景化设计，大幅提升人力资源管理效率，低成本、高效率地完成包括员工管理、招聘管理、考勤打卡、薪酬计算、社保管理、培训管理、OA审批、用工风险管控、人事盘点等繁琐工作，规避劳动风险，解放HR工作，让企业管理效率提升5倍以上。

扫码预约产品演示
进入人力资源信息化时代

拨打客服电话 400-930-3322
给我们发邮件 support@2haohr.com
官方网址 www.2haohr.com
点米科技 股票代码：831235