



「2017年企业薪酬福利管理策略 与创新机制调研成果」

—— Keystone科石2017年Q2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之可用信息，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

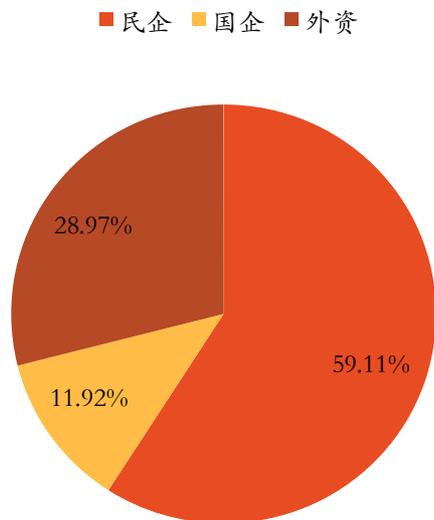
序言

- 尽管人力资源管理理念日新月异，但薪酬激励仍然是HR实现员工吸引、保留、激励的核心手段。从科石咨询十余年的管理咨询经验来看，相当多的企业也正是因为薪酬激励上出现问题而导致一系列人才管理问题，致使企业经营受阻。
- 大多数企业在第一季度已完成薪酬调整或薪酬改革，我们在第二季度就开展薪酬激励热点调研的目的就是为了收集和 research 第一手最具新鲜度的薪酬激励实践与数据。我们将收集包括上市企业与非上市公司在内的薪酬激励实践信息，为中国企业提供极具针对性、代表性的深度调研结果。

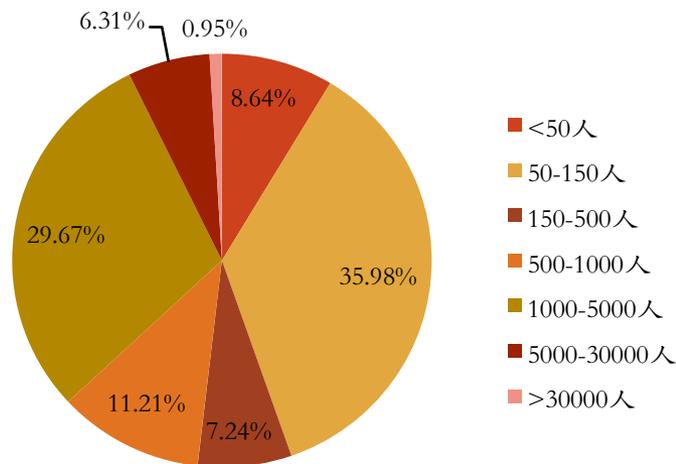
参与调研企业的基本情况

- 本次调研共回收问卷428份，有效问卷428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59.11%，外资企业占比为28.97%，国企占比为11.92%。
- 从公司员工规模来看，50-150人及1000-5000人规模企业占比较大。
- 从参加调研企业的发展阶段来看，有73.83%是成长期的企业，15.19%是初创期企业，10.98%是成熟期企业，没有处于衰退期和蜕变期的企业。

公司性质



员工规模



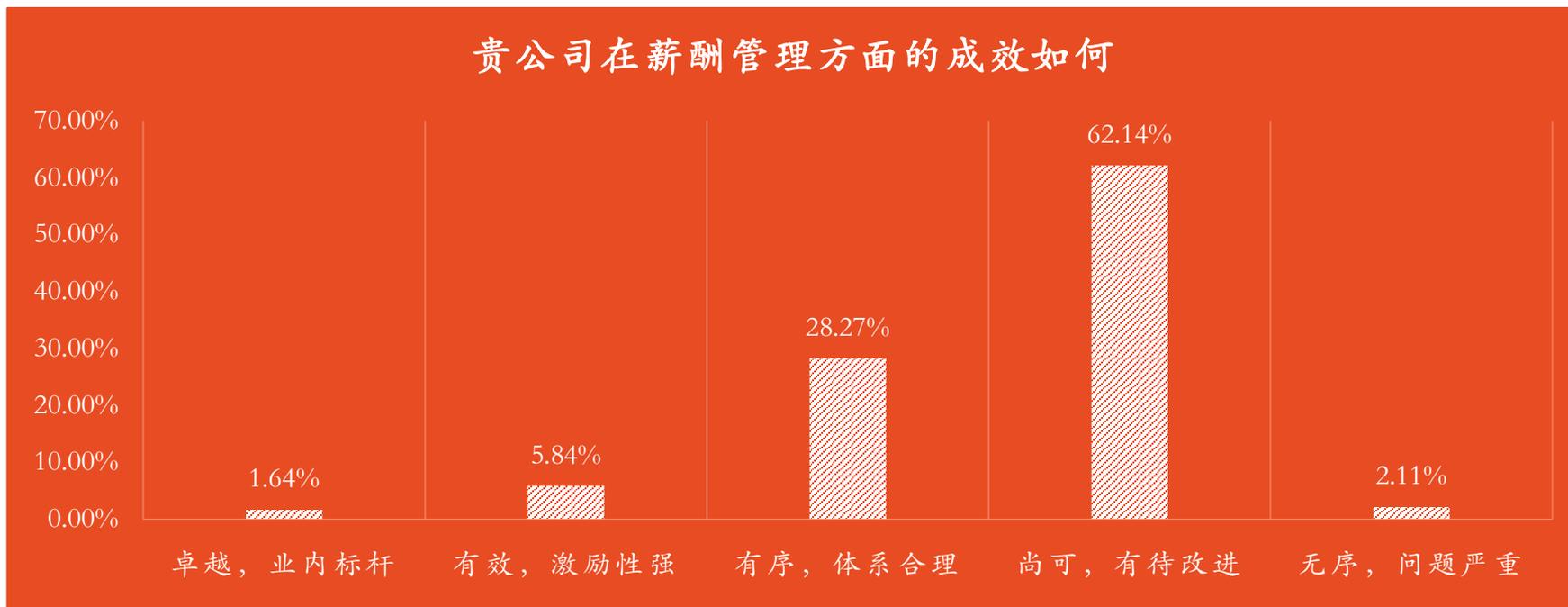


调研背景

报告成果

关于我们

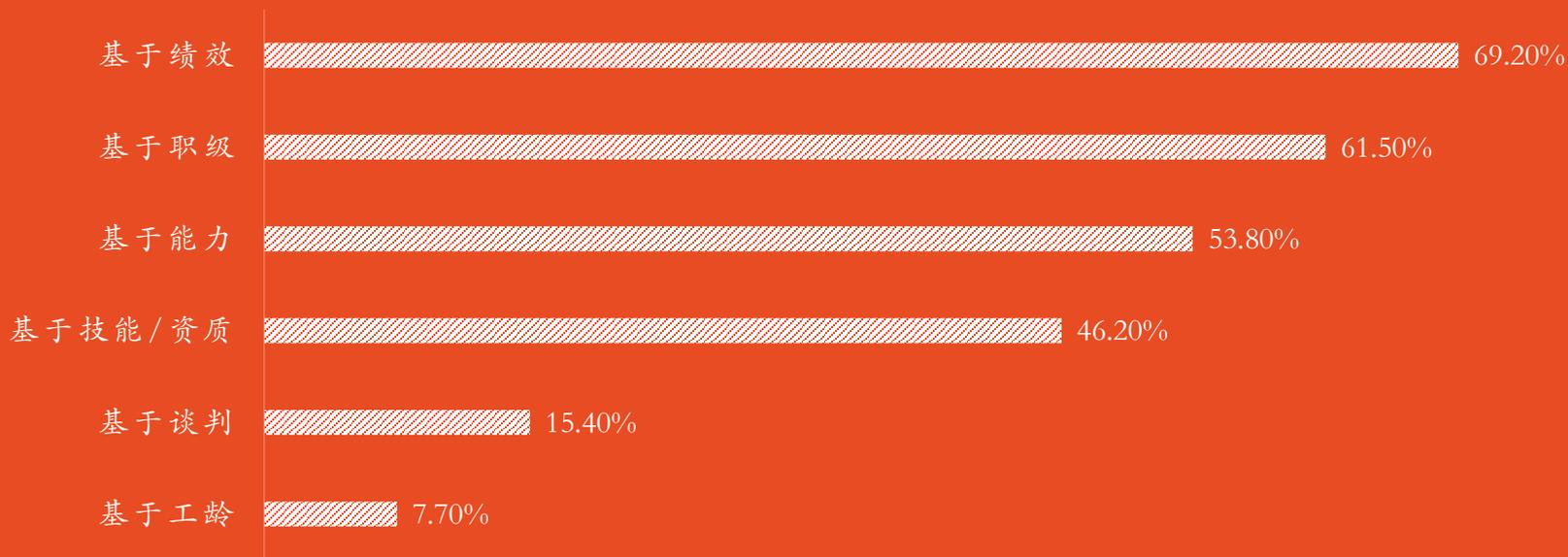
薪酬管理要发挥效用，最重要的是促使薪酬激励作用的实现，六成企业认为薪酬管理有待改进



- 薪酬管理，是在组织发展战略指导下，对员工薪酬支付原则、薪酬策略、薪酬水平、薪酬结构、薪酬构成进行确定、分配和调整的动态管理过程。
- 调研发现，有62.14%的企业认为薪酬管理有待改进。
- 科石认为，薪酬管理要发挥效用，最重要的是促使薪酬激励作用的实现。从直观感受角度，相当多的企业在这方面还有很大的提升空间。

中国企业付薪理念更侧重在绩效、职级和能力三个方面，谈判条件下的付薪模式已逐步淡出市场

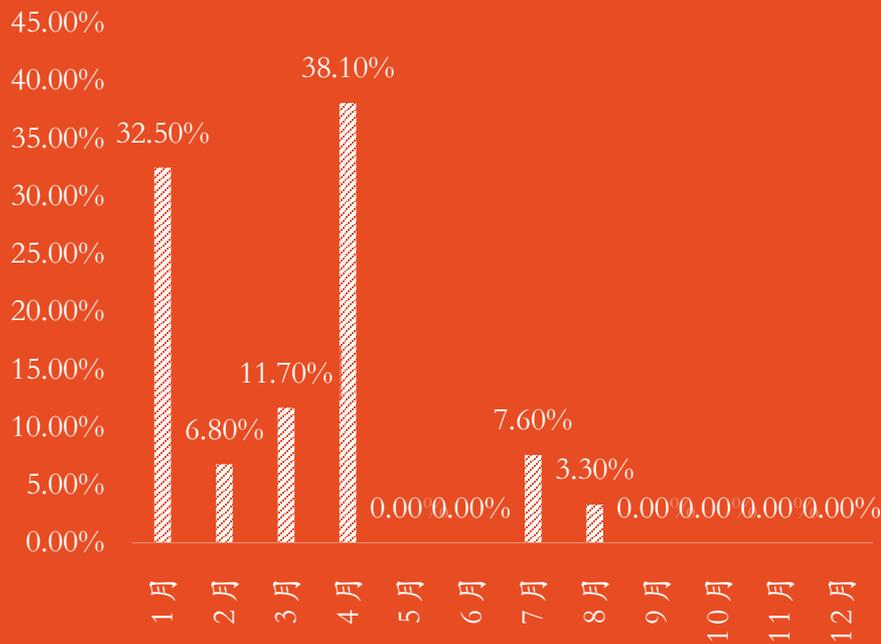
企业的整体付薪理念更多侧重在哪些方面



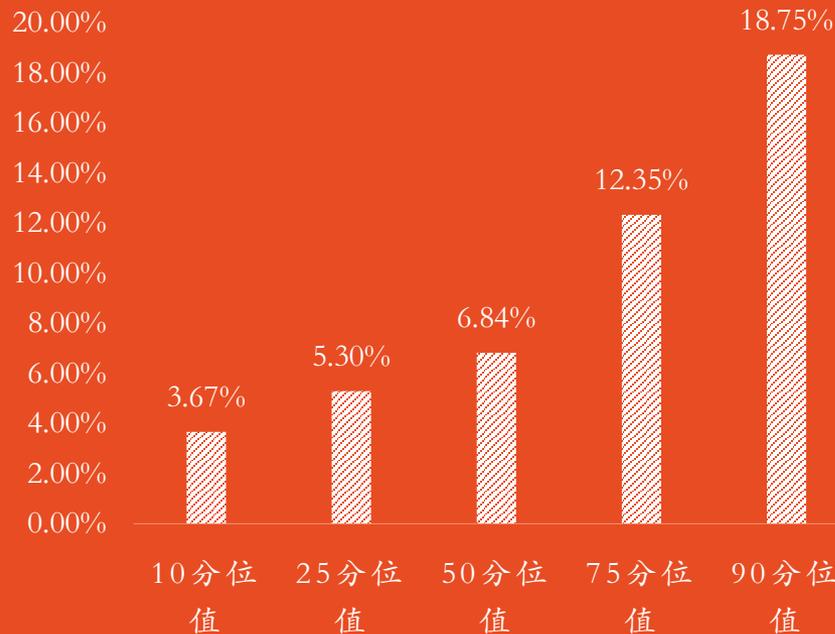
- 调研发现，大多数企业的整体付薪理念更侧重在基于绩效、基于职级和基于能力方面，符合现代市场付薪3P1M理念。
- 科石认为，付薪理念是薪酬设计的灵魂，任何薪酬设计都有付薪的理念做支撑。不同的企业文化、不同的发展阶段，其付薪理念都会有一定的侧重。

调薪幅度破七（中位值），低分位值的调薪幅度较前几年有所下调（5%以下），高分位值的调薪幅度较前几年无大差异（10%-20%）

2017年企业整体调薪所在月份

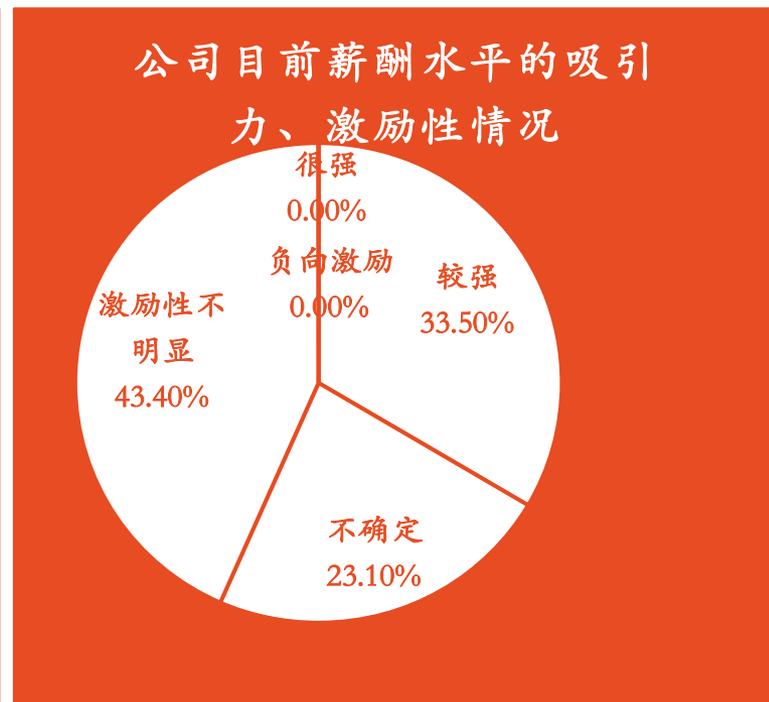


2017年企业整体调薪幅度



- 调研发现，46.20%的企业在1月份调薪，24.60%的企业在4月份调薪。企业整体调薪幅度50分位值为7%。
- 科石认为，企业调薪幅度整体趋缓，低分位值的调薪幅度较前几年有所下调，高分位值的调薪幅度较前几年无大差异。

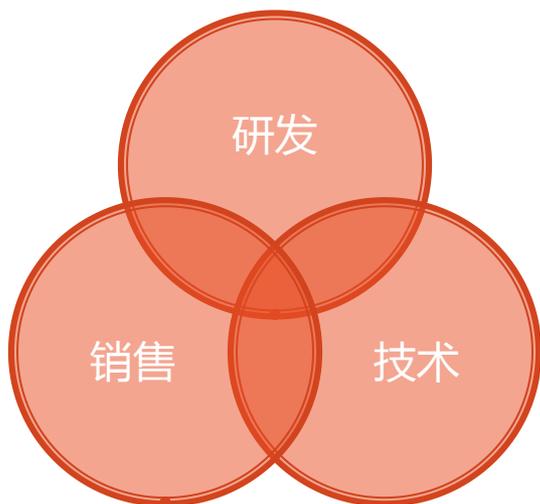
调薪依据在于内部（过去业绩与未来预期），仅三成企业认可其激励力度，建议重新审视薪酬竞争力与可变薪酬模式



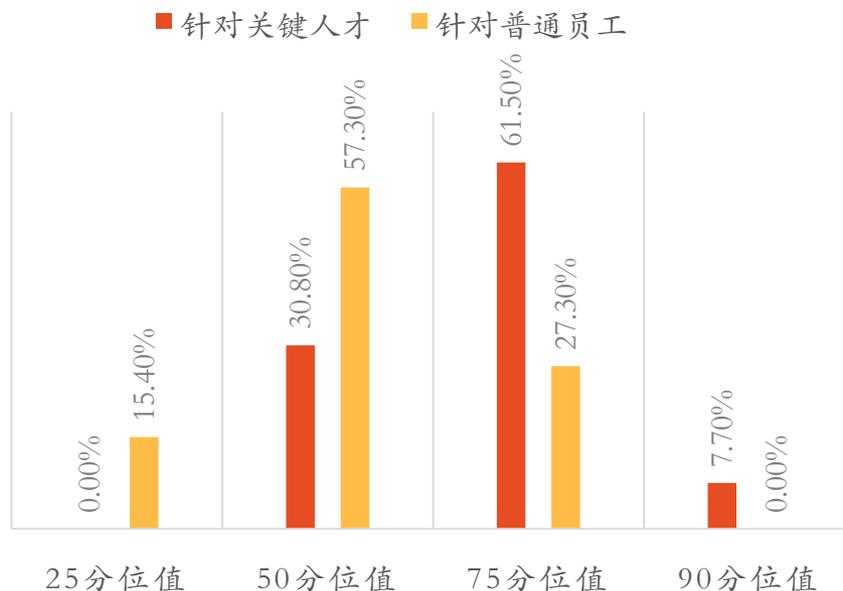
- 调研发现，43.4%的企业认为薪酬激励性不明显。企业调薪更多是参考上年度企业业绩、发展趋势和行业对标企业。
- 科石认为，目前相当数量企业的薪酬模式单一，结构设计趋于老化，薪酬的激励性问题需要更多地从水平竞争力和可变薪酬维度（员工价值与浮动收入弹性的对接）来设计解决。

差异化激励已成为主流趋势。在激烈的人才竞争环境下，企业调薪愈发趋向于向重点部门、核心岗位，分类分层对标倾向显著

企业整体调薪重点部门

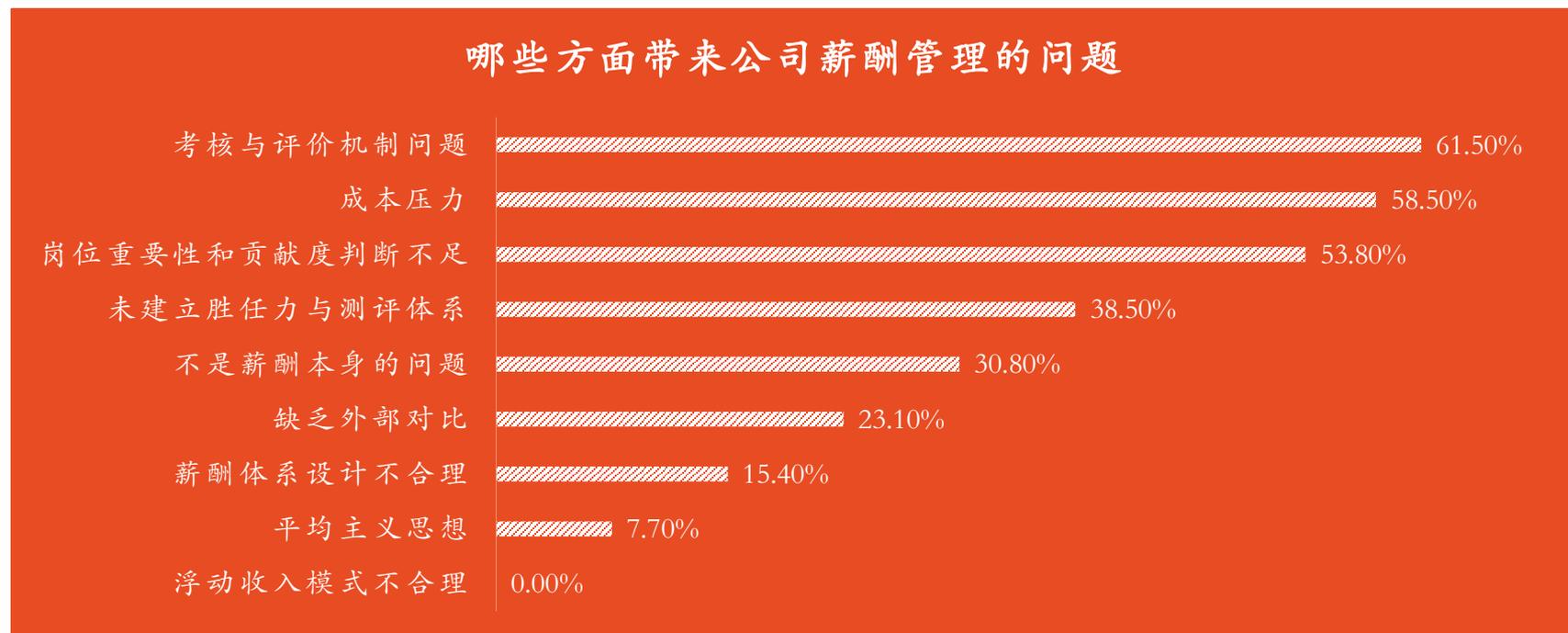


企业薪酬所处市场水平



- 调研发现，企业整体调薪的重点部门是研发、技术和销售。针对关键人才，大多数企业提供了有竞争力的薪酬水平，针对普通员工，大多数企业提供市场平均水平的薪酬。
- 科石认为，在激烈的人才竞争环境下，企业调薪愈发趋向于向重点部门、核心岗位倾斜。内部薪酬趋向分类分层对标倾向。

薪酬管理的主要问题集中在（1）评价机制、（2）成本空间与（3）组织与岗位体系等核心制程机制上



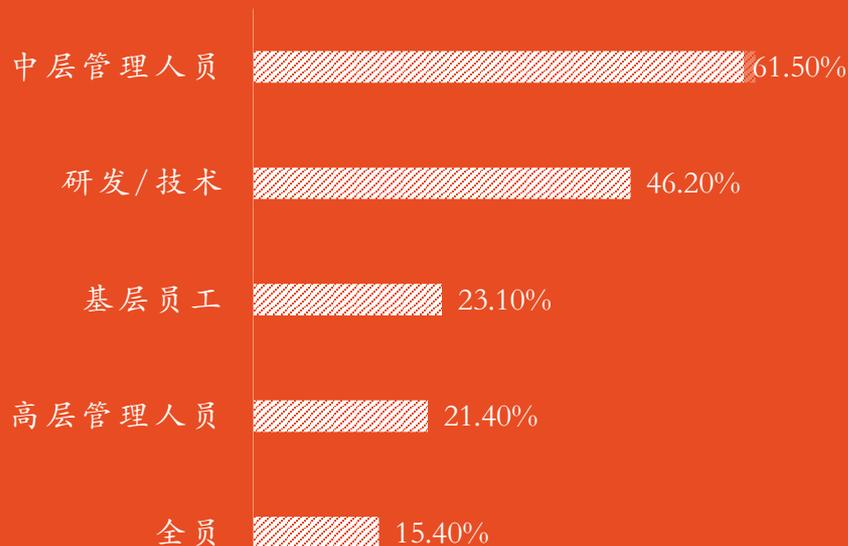
- 调研发现，考核与评价机制问题、成本压力、岗位重要性和贡献度判断不足是企业薪酬管理面临的主要问题。
- 科石认为，薪酬管理首先需要系统审视支撑和关联机制。从模块化的管理思维上升到整体的、由外而内的管理思维上。

与上述问题点相呼应，多数企业将2017年薪酬激励规划聚焦在（1）激励机制对接评价机制、（2）关键人才以及（3）体系优化三个方面

薪酬管理聚焦在哪些方面



薪酬管理重点优化对象



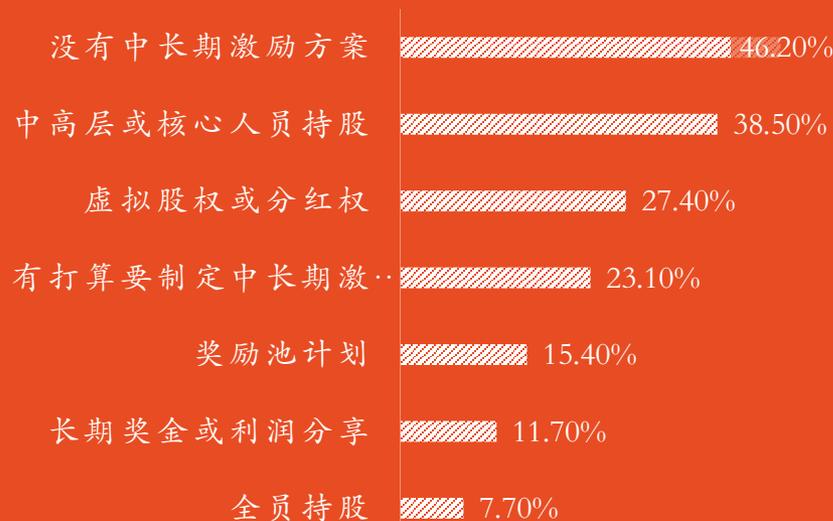
- 调研发现，53.80%的企业薪酬管理聚焦在如何与绩效管理对接方面。中层管理人员是薪酬管理重点优化对象。
- 科石认为，在相当长的一段时间内，薪酬管理如何与绩效管理对接、关键人才以及中层管理人员的薪酬设计将是企业薪酬管理的重中之重。

中长期激励方式对于激励与保留企业核心员工，以及实现价值创造与增量创造具有积极作用，半数企业已经或正在探索

企业开展中长期激励（或拟开展），最希望达成的目标



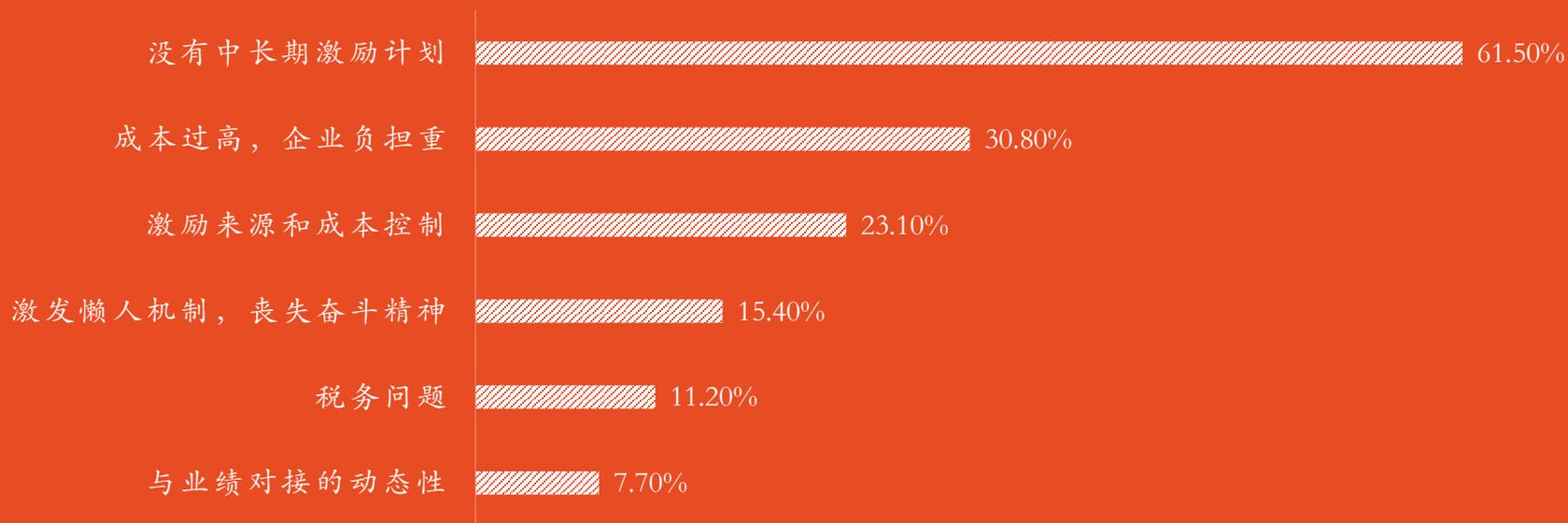
企业中长期激励的方式



- 调研发现，46.20%的企业没有设计针对核心员工的中长期激励方案，而实施中长期激励最希望达成的目标是激励与保留人才，以及价值创造与增量创造。以此促进企业的良性发展。
- 科石认为，薪酬管理愈发重视可变薪酬的激励导向设计，中长期激励方式对于激励与保留企业核心员工，以及实现价值创造与增量创造具有积极作用。

企业推行中长期激励计划普遍存在的深层次难点是管理支撑较为薄弱，如评价分配、绩效管理，无法实现激励预期

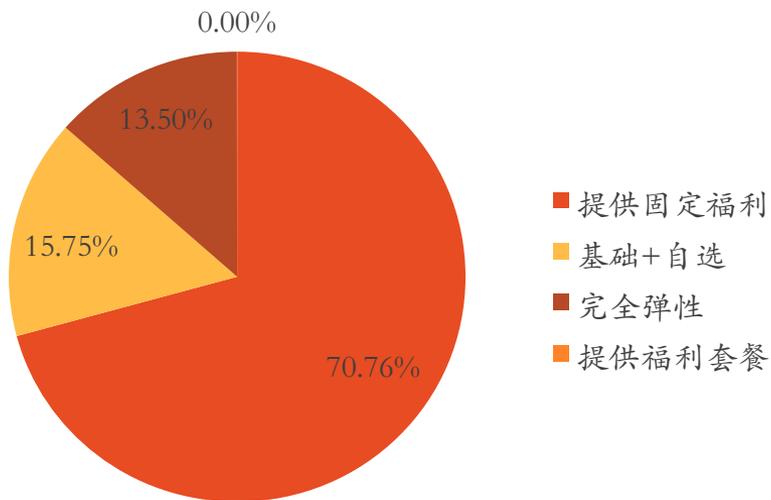
企业中长期激励计划推行的主要难点



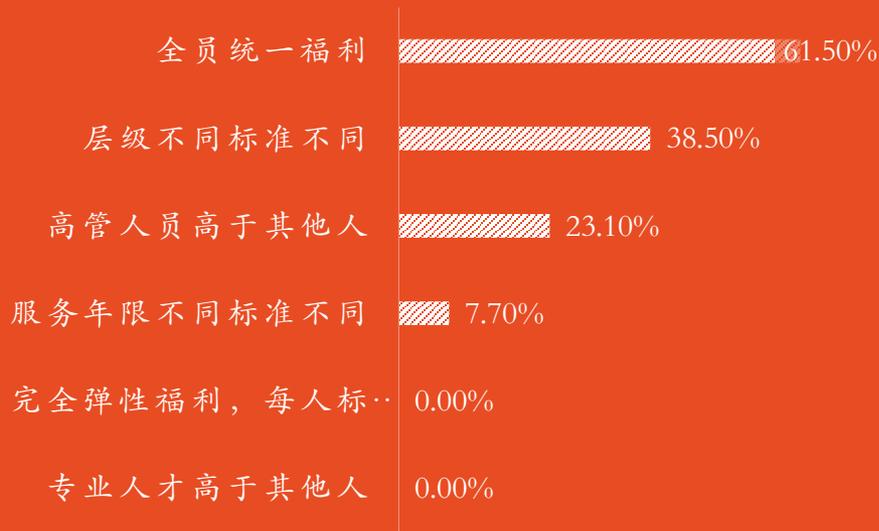
- 调研发现，30.80%的企业认为推行中长期激励计划的主要难点在于成本过高，企业负担重。
- 科石认为，企业推行中长期激励计划普遍存在的深层次难点是管理支撑较为薄弱，如评价分配、绩效管理，无法实现激励预期。

弹性福利能够较好地解决成本与员工满意度之间的矛盾，并对员工有基于整体薪酬管理的激励导向作用。但同时对企业的管理提出了更高的要求

企业的福利项目形式



企业福利发放标准



- 调研发现，有近三成的企业选择提供非固定福利的福利项目形式。在福利发放标准方面，有近四成的企业会采用较为灵活的，非全员统一福利的模式。
- 科石认为，弹性福利能够较好地解决成本与员工满意度之间的矛盾，并对员工有基于整体薪酬管理的激励导向作用。但同时对企业的管理提出了更高的要求。

福利项目的选择在实现企业全面薪酬管理，以及差异化激励方面将起到更为重要的作用

企业希望在福利管理方面达成的重点目标



企业应加强的福利建设



- 调研发现，企业期望达成的福利管理目标是提供员工满意度、敬业度，实现全面薪酬管理，以及体现员工个性需求等。职业发展性福利成为呼声最高的福利建设项目。
- 科石认为，福利项目的选择在实现企业全面薪酬管理，以及差异化激励方面将起到更为重要的作用。

员工认可与激励项目是企业文化落地的重要方面，这方面可做的事情非常多，值得HR投入更多精力进行思考和探索

企业在薪资与常规福利外的 专项奖励模式



企业设置的员工认可项目情况



- 调研发现，发放奖状/奖旗/奖杯、公开表扬以及现金奖励依然是专项奖励的主要模式。提供公费旅游、提供教育和培训机会等奖励模式逐步被更多企业所采用。企业设置的员工认可项目有评选优秀员工、鼓励进步、鼓励创新等。
- 科石认为，员工认可项目是企业文化落地的重要方面，这方面可做的事情非常多，值得HR投入更多精力进行思考和探索。

调研总结与洞察



1. 六成企业认为薪酬管理有待改进，可变薪酬维度、关键人才差异化激励、中长期激励是重点。
2. 调薪幅度破七（中位值），低分位值的调薪幅度较前几年有所下调（5%以下），高分位值的调薪幅度较前几年无大差异（10%-20%）。
3. 薪酬管理的主要问题集中在（1）评价机制（2）成本空间（3）组织与岗位体系等核心制程机制。多数企业将2017年薪酬激励规划聚焦在（1）激励机制对接评价机制（2）关键人才（3）体系优化三个方面。
4. 中长期激励方式对于激励与保留企业核心员工，以及实现价值创造与增量创造具有积极作用，半数企业已经或正在探索。
5. 弹性福利模式在中国仍处在起步阶段。
6. 弹性福利、员工认可与激励项目是值得HR投入更多精力进行思考和探索。



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。

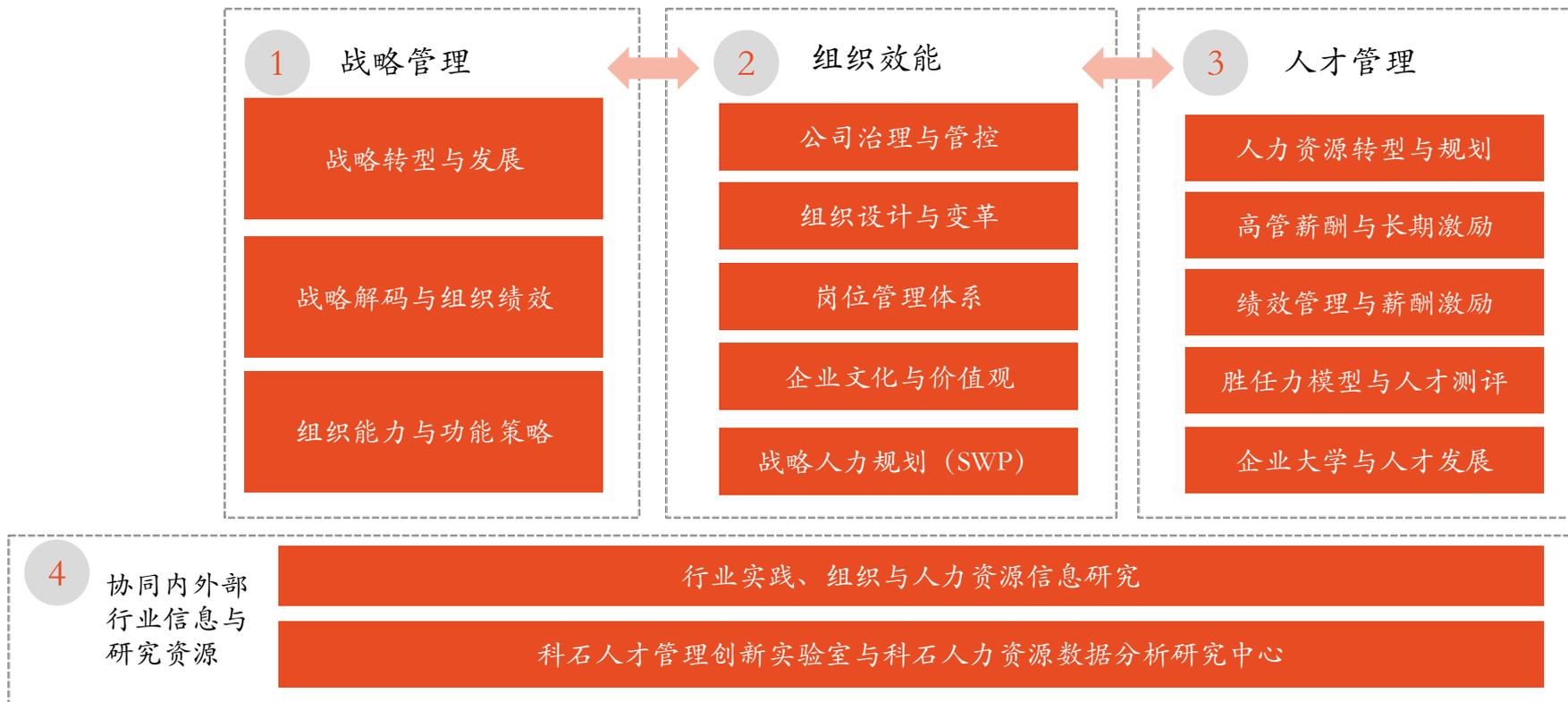
- 公司总部位于中国上海，目前在深圳、浙江、江苏等地设有分支机构。



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——季度热点、HR量化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