



2018年亚太区人才管理趋势

蜜蜂内参

让您深入洞察整个商业世界

每天精挑细选3份最值得关注的学习资料

关注公众号：**mifengMBA**

回复“入群”加入“蜜蜂内参”城市群

(不需要转发哦.....)



扫一扫
回复“入群”

前言

纵观全球，过去一年，不断攀升的债务水平、动荡不安的政治局面以及日益加剧的民族主义，已经严重影响到全球经济状况，这种趋势在2018年仍会将持续。尽管如此，技术创新、消费需求增加和通货膨胀的影响减弱确保了市场将仍然保持强劲势头——预计亚太区2018年经济增长5.5%（比2017年低0.1个百分点）。

商业竞争愈发激烈，创新和变革的速度加快，静观其变或者武断地做出商业决策，对企业而言都是奢谈。经营策略不断变化，企业不得不灵活应对快速变化的商业需求。企业需要培养一种拥抱变革、责任到人的文化。怡安2017年《全球风险管理调查》报告中提及的全球十大主要风险中，一半以上直接或间接与人力资本有关。

2017年十大风险

1	声誉/品牌受损
2	经济减速/复苏缓慢
3	竞争加剧
4	监管/立法变化
5	网络犯罪/黑客攻击/病毒/恶意代码
6	未能创新以满足客户需求
7	未能吸引或保留顶尖人才
8	业务中断
9	政治风险/不确定
10	第三方责任（包括职业责任）

2020年预期十大风险

		变化
1	经济减速/复苏缓慢	↑
2	竞争加剧	↑
3	未能创新以满足客户需求	↑
4	监管/立法变化	—
5	网络犯罪/黑客攻击/病毒/恶意代码	—
6	声誉/品牌受损	↓
7	未能吸引或保留顶尖人才	—
8	政治风险/不确定性	↑
9	商品价格风险	↑
10	颠覆性技术/创新	↑

资料来源：《怡安2017年全球风险管理调查》

前言(续)

人才风险开始成为商界的热点话题, 屡屡见诸媒体报道: 几乎每天我们都会听到关于网络攻击、银行业纠纷的新闻——这些事情在2018年也不可能减少。科技仍将飞速发展, 只有极少数组织能真正跟上节奏。

组织面临严酷抉择: 要么继续像以前一样在动荡不安中挣扎前行, 要么开始着手降低人才风险。

人力资源仍是企业的首要业务重点, 关键在于“企业该如何重视人才?” 根据我们的调研, 我们认为2018年以下人才趋势将对企业产生重大影响。

“如今的商业环境就像一个被抛向空中的棋盘。每个人都在等待尘埃落定”。

——斯科特·桑兹 (Scott Sands)

业务趋势



人力资本与人才管理

利润增长



客户关系管理

创新



收入增长

基础设施/经营效率



组织结构

质量



全球扩张(并列)

并购(兼并和收购)(并列)

来源: 《2018年最具领导力公司调研》

人才与组织设计

为关键岗位招聘到合适的人才 是亚太地区的企业面临的重要挑战，接下来一年，各大公司将面临技能缺失的问题。人才决策与企业决策的关系比以往更加密不可分，公司必须不断优化人才结构，才能维持竞争能力——无论是作为企业还是作为雇主而言。

盈利能力驱动商业决策。成本将决定有关兼并和收购（并购）、业务协同和企业转型等方面的决策，亚太地区的公司将注重提高员工效率而不是增加员工数量。亚太地区的公司还会努力提高自己的生产力和盈利能力，向全球水平看齐。在产品方面，亚太公司将努力从提供低价值产品转向提供高价值产品，向价值链上游发展。

零工经济方兴未艾。随着技能日益商品化，亚太地区的自由职业者、临时工/合同工等非全职工作人员的数量持续上升。然而，虽然企业仍然非常希望降低全职员工的成本，但大型企业并没有采取有效措施并从中受益。2018年，企业必须反思自己的用人惯例，围绕聘用和管理非全职员工设立专门的政策。

团队部署趋向于短期、灵活。企业将考虑重新部署团队，以确保他们拥有相应的能力实现业务目标，而不只是单纯地评估员工人数。可以预见，去中心化将成为一种趋势，企业将部署小团队，实现更大的机动性和灵活性——这与传统上企业注重人员聚合迥然相异。

2018年第一季度中，
亚太地区的并购交易预计
同比增长约

14%。

到2025年，印度非全
职员工的数量将占据
就业人数的

10% 以上。



主要人才风险

- 希望提高员工生产力，但缺乏配套的基础设施。
- 企业制度并不适用于雇佣非全职员工。
- 僵化的机制妨碍创新和增长。



应对举措

- 利用适当的工具按照优先顺序改进基础设施。
- 基于综合的全面薪酬策略，制定适用于非全职工作人员的政策和用人举措。
- 借助专业建议，把创新风险考虑在业务计划中。

人才招聘与发展

人才招聘和入职工作必须跟上越来越频繁的人员流动。可以预见，2018年，企业会利用更高效的自动化系统，加快人才的获取过程，而求职者也能够更充分地了解公司以及岗位职责。为了保留顶尖人才，企业还必须给员工提供职业发展和成长机遇。



尽管新生代员工成为职场主力，但亚太地区只有

9%

的金融服务公司提供移动化人才测评服务。

人才招聘将基于数据——而非直觉。传统的求职者测评方法容易产生偏见。在亚太地区，越来越多的公司开始基于数据分析对人才招聘做出决策——这种方式不仅客观，也节约成本。此外，向候选人提前介绍实际工作情况，使公司更有可能找到与岗位契合的求职者。公司还可以利用公开信息，例如社交媒体和活动追踪系统上的个人数据，在招聘过程中对候选人做出推断。



腾讯等公司正在使用NLP（神经语言程序学）来进行面试分析。

人才招聘与发展（续）

人才测评将通过移动端进行。全球一半以上的千禧一代住在亚洲，但绝大部分雇主——91%的金融服务公司——并未通过移动端进行内容发布和招聘测评。身边没有笔记本的求职者也青睐于通过移动端进行测评。因此，预计2018年更多的公司将在招聘过程中提供适用于移动端的解决方案——从信息内容发布到招聘测评。具有自适应能力的人工智能也将被整合到这些移动平台上，这些平台将提供交互体验，分析讲话方式，开展视频面试等。

更好赋能管理层提升其领导能力。人工智能和机器学习将在人才培养（包括管理岗位的人才）中发挥关键作用。公司将投资发展管理人员自身职能以外的能力，并确保他们了解公司外部的挑战。为此，公司将增加岗位轮值机会，以培养三大关键的领导行为——灵活、抱负、和能力——这些因素决定着企业能否在不断变化的商业环境中取得成功。

1 <https://www.janssen.com/apac/how-millennials-have-inspired-our-workplace-priorities-0>



主要人才风险

- ◆ 管理人员应做好准备，在招聘时不能依靠“直觉”判断。
- ◆ 人才测评与先进技术脱节。
- ◆ 枯燥乏味的测评体验影响公司招聘到合适的人才。



应对举措

- ◆ 全面审查，由内到外审视招聘流程。
- ◆ 确保经理具备适当的工具和资源，能基于数据进行招聘。
- ◆ 确定测评需求，制定行动计划，以增加招聘过程的趣味性和吸引力。

全面薪酬

寻找顶尖人才的竞争日益加剧，企业正在考虑其它方法以吸引杰出人才。虽然雇主认为薪酬并非影响敬业度的关键因素，但事实并非如此。实际上，薪酬才是目前驱动敬业度的首要因素。

激励和福利至关重要。雇员希望在学习生活的不同阶段能有相应的收入和回报，雇主正在寻找满足他们诉求的创新方法——同时注重投资回报。除了基于绩效的差异化付薪举措，健康管理等福利方案也有助于提升全面薪酬对员工的吸引力。针对中基层管理人员，公司将设计性价比较高的本地化福利计划和长期激励计划，并将全面薪酬策略与预期的业务成果挂钩。



63% 的印度公司向员工提供长期激励计划，并越来越关注中基层管理人员。

全面薪酬策略将成为吸引和保留人才的重要砝码。虽然企业可凭借有竞争力的薪水在短期内吸引人才，但中长期激励措施才是保留顶尖人才的关键。灵活的福利和激励举措将成为初创企业吸引千禧一代员工的关键因素，在中国、澳大利亚和新加坡等初创企业蓬勃兴起的国家尤为如此。注重性别平等也将促进企业重视按绩效付薪的策略。同时，雇主借助工作场所之外的福利弥合员工财富与健康之间的差距将成为一种趋势。



绩效管理将是公司未来2-3年内最为关注的人力资源话题。

全面薪酬(续)

绩效评估不再流于形式。尽管有关绩效评级的质疑声不断,仅有少数公司摒弃了绩效评级——亚太地区97%的金融服务公司依然对员工设有绩效评级/标准。雇员希望雇主持续倾听他们的心声,因此定期反馈将成为常态。在当今社交媒体盛行的年代,人们习惯于及时获得并提供反馈,

这是个自然演变的过程。举个例子,通用电气公司开发了一个内部应用程序,来获取各级员工的意见反馈,包括员工对经理的反馈。一个持续、一致的绩效管理流程也将帮助领导在薪资谈话过程中管理员工的期望,并确保客观地实施按绩效付薪的制度。



主要人才风险

- ◆ 薪酬计划未与绩效挂钩。
- ◆ 绩效管理制度不透明,未提供具有实质意义的反馈。
- ◆ 管理层对频繁、有效的谈话准备不足。



应对举措

- ◆ 制定并实施有关工资和福利的“全面薪酬”策略。
- ◆ 评估当前的绩效管理制度,确保对获得的反馈采取积极的应对措施。
- ◆ 给管理人员提供培训,让他们了解如何开展有关绩效和职业发展的谈话。

领导力

当今世界愈发动荡不安。我们看到的一种新兴趋势是，企业把敏捷性视为企业管理者的必备素质——让他们成为企业的赋能者而不仅仅是“看门人”。

传统的领导力已然过时。企业将寻求发展适用于自身环境的领导力模式。我们知道，初创企业将会继续面临如何定义领导力的问题。越来越多的企业将朝着扁平化结构发展，它要求管理者加大参与力度，变得更平易近人，密切关注基层员工状况。然而，初创企业的领导者必须在2018年里，明确他们需要介入的时间和程度，以及不断审视他们在企业中的角色。

集体领导力至关重要。虽然以往领导力只涉及某个人或某个岗位，但在当今新的商业世界中，

领导力已逐渐发展成集体过程，涉及不同的圈子。中层管理人员也需要成为领导圈子的一部分，所以“逐渐成长，适应角色”将成为过去。人力资源的重点将转变为帮助管理人员发展领导技能和思维方式。

以价值观为导向的领导力越来越受到重视。亚洲的大型家族企业形成了一种基于创始人价值观的领导模式。他们在定义领导力时，不仅仅考察财务目标的实现情况，也基于价值观和对社会的积极影响。这些企业的领导者关注的是共同目标、多样和包容性、同理心和公平性，这是营造理想工作环境的关键元素。这样他们才能够赢得员工的信赖和忠诚。

同时，员工逐渐适应企业“主人翁”的角色，用于承担自己的责任。

亚太地区 **40%**
的金融服务企业并未提供领导力培养计划。

团队领导力、推动变革、战略思维是企业最希望培养的关键领导技能。



主要人才风险

- ▶ 领导者自己的声誉可以成就，也可以打垮一家企业。
- ▶ 随着公司的全球化发展，公司在一个国家适用的价值观，在另一个国家不一定适用。
- ▶ 传统的领导行为也许会妨碍创新和增长。



应对举措

- ▶ 着眼于当前和未来，重新定义领导力培养计划。
- ▶ 实施中层领导者培养计划，为其下一阶段的发展做好准备。
- ▶ 发掘能够引领价值观的未来领导者。

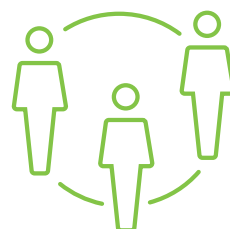
文化及敬业度

当员工谈论公司的吸引或排斥因素时，我们常听到他们使用“文化”一词。文化取决于公司的“运营环境”（或者说工作方式），且由三部分组成：信念（即对公司业务至关重要的因素）、行为（即员工的表现和互动方式）和决策（即如何做出选择）²。

管理者将成为变革的领跑者。当今大多数公司都由三个甚至更多世代的员工组成，这意味着企业文化也愈加复杂。对于不同地区、不同行业和生于不同年代的员工来说，技术已经成为企业文化的关键组成部分之一，同时公司意识到需要让员工在公司能够拥有在工作以外作为消费者的同等体验。这将导致诸如网络安全之类的风险产生，而此类风险在2018年仍难以预测。要确保企业文化从上至下一以贯之，并且降低企业风险，管理者将起到根本性作用。

体制、流程和技术将驱动员工敬业度。基础设施改善将会在提升员工敬业度方面发挥重要作用。公司需要重新设计和转变HR流程，使操作界面更人性化，提供更好的员工体验。HR、管理层和主管需要协力承担起同等的责任，这样便于及时获取员工反馈，有利于提升员工体验。这需要配套的人才管理软件提供支持。

不断聆听，持续行动。开展员工意向调研和更加频繁的员工敬业度调研是HR领域的两个重大话题。虽然这类调研是正向积极的，但须确保调研不要过多以至于员工疲于应付。有前瞻性的企业会采用反馈、洞察和行动的方法，根据调研结果采取相应措施，并与员工讨论调研发现。如果不采取任何措施，敬业度调研就只是空谈。



高成长性企业重视企业文化的几率是一般公司的两倍以上。

11% 的雇主每年进行至少一次的敬业度调研。

² <https://apac.aonhewitt.com/home/insights-at-work/employees-as-brand-advocates>



主要人才风险

- ▶ 管理者未能适应并传达变化。
- ▶ 如何把员工敬业度调研结果与业务有效链接，并采取改善措施。
- ▶ 员工由于调研太多而拒绝参加。



应对举措

- ▶ 培养管理变革、适应变革的企业文化。
- ▶ 对员工反馈迅速采取行动以鼓励员工参与调研。
- ▶ 就所采取的行动与员工进行沟通，从而让其意识到自己所提供反馈的价值。

人力资源效能

虽然HR部门已经购买并集成了新系统，用以提高其分析和收集指标数据的能力，但事实上鲜有成员具备相应的技术运用能力。HR部门需要自我反思，了解自己的技能缺口。同时可能还需要 HR通才在其职能范围内更多地担当顾问的角色。

企业对HR部门的期望提高。面临跨世代员工群体、业务和HR效能方面的挑战，管理者必须找到更好的员工沟通方式。现在，HR部门负责人更应该在最高管理层中占得一席之地，理解业务目标并制定人才战略，助力企业达到理想的业绩。

数据运用是趋势。人才分析会让HR变得更加智慧。但HR要成长为业务伙伴，还要确保敬业度、薪酬和雇主品牌也能在推动业务发展方面发挥重要作用。因此，HR部门必须确定需要采集哪些数据，培养数据管理能力，并利用数据进行决策。借助数据，HR部门还能够提供无缝的数字化员工体验，满足员工诉求。

必须降低人才风险。HR迫切需要平衡人才风险的两面性。一方面，企业担心失去人才；但另一方面，人工智能的运用可能会减少企业需要的员工数量。与此同时，由于高潜人才还有其它的职业选择，所以学习新技能的积极性可能不高。HR部门最大的挑战在于制订人才战略，以满足高速增长的业务需求并应对随之而来的相关风险。



提高HR从业人员的技能和能力是亚太地区金融企业人力资源部门的首要目标。



亚太地区**22%**的企业尚未制定其未来3年的技术战略。



主要人才风险

- ▶ HR部门难以摆脱传统上支持性角色的地位。
- ▶ 提升数据采集能力，但对如何利用数据茫然不知。
- ▶ 在HR部门的能力建设中，很少考虑公司的战略需要。



应对举措

- ▶ 将HR员工培养为企业的战略伙伴，而非支持人员。
- ▶ 明确人才管理中哪些决策需要数据支持，培养HR的数据能力。

结论

相比往年，2018年充斥着更多不确定性。预计亚太地区2018年经济增长约5.5%，人才风险将成为企业面临的最大挑战，问题是：企业会像2017年一样继续采取观望的态度，还是抓住机会，反思并积极改变运作方式？

首席人力资源官和HR专业人士们能够帮助企业探索出应对这些复杂问题的方法。正确的人才战略不仅可以帮助企业降低所面临的不确定性和无处不在的风险，还能鼓励创建一种勇于发现和把握机遇的企业文化。

怡安将与您一路同行！我们的HR专家已经准备好帮助您克服前方所有难题，依托我们的丰富经验和深厚积淀，提供基于数据的解决方案，帮助您自信地砥砺前行。

人才与组织设计

- ▶ 盈利能力驱动商业决策。
- ▶ 零工经济在亚洲方兴未艾。
- ▶ 团队部署趋向于短期、灵活。

人才招聘与发展

- ▶ 人才招聘将基于数据，而非直觉。
- ▶ 人才测评将通过移动端进行。
- ▶ 更好赋能管理层提升其领导能力。

全面薪酬

- ▶ 激励和福利至关重要。
- ▶ 全面薪酬策略将成为吸引和保留人才的重要砝码。
- ▶ 绩效评估不再流于形式。

领导力

- ▶ 传统的领导力已然过时。
- ▶ 集体领导力至关重要。
- ▶ 以价值观为导向的领导力越来越受到重视。

文化及敬业度

- ▶ 管理者将成为变革的领跑者。
- ▶ 体制、流程和技术将驱动员工敬业度。
- ▶ 不断聆听，持续行动。

人力资源效能

- ▶ 企业对HR部门的期望提高。
- ▶ 数据是趋势。
- ▶ 必须降低人才风险。

联系我们

市场部
+86.21.2306.6778
info.china@aonhewitt.com

关注怡安官方微信
实时获取最新人力资源管理洞察



特别鸣谢

感谢对本研究做出贡献的怡安专家:

**Peter Zhang, Audrey Widjaja, Anurag Aman,
Farah Bagharib-Kaltz, Boon Chong Na, John Chan,
Sandeep Chaudhary, Anandorup Ghose,
Radhika GopalaKrishnan, Pathik Gupta, Stephen
Hickey, Nisheeth Jankar, Keaton Kauffman,
Riddhima Khanduja, Alexander Krasavin,
Martin McGuigan, Jaidev Murti,
Ajith Govindankutty Nair, Raswinder Singh,
Kumar Subramanian, Vikas Verma.**

关于怡安

怡安集团（纽约证券交易所代码：AON）是全球领先的专业服务公司，提供涵盖风险、退休、健康和人才方面的解决方案。怡安在全球120个国家拥有50,000名同事，依托独一无二的大数据和专业分析能力，提供深刻的洞察，帮助客户降低风险，提高业绩，创造价值。

欲了解更多信息，请访问
<http://aon.mediaroom.com>

© Aon plc 2018. All rights reserved.

本文件仅用于一般性信息目的，不能单纯依赖该信息或替代企业所需的详细咨询内容，只能作为怡安翰威特咨询（上海）有限公司的评估及建议。客户将完全依其独立判断作出所有商业决定，任何基于以上评估与建议的决策都将由客户单独承担责任。怡安翰威特咨询（上海）有限公司不承担由此造成的任何损失。

本文件由怡安翰威特咨询（上海）有限公司根据法律公告不定期发布，著作权归怡安翰威特咨询（上海）有限公司所有。