

2017

中智互联网行业人力资本调研 数据发布

中智live “薪”发布

2017年11月



01 变革之未来趋势：经济、技术、行业、组织、人才

02 互联网人才市场“薪”观察：招聘、留用、调薪

03 多样化的人才激励与保留：聚焦差异化管理

04 打造内驱动力之HR能力提升与转型

目录

CONTENTS

经济、技术、行业、组织、人才

PART01

变革之未来趋势



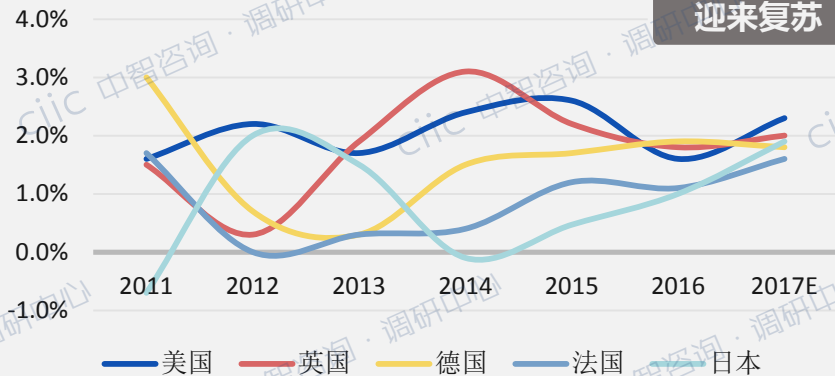


国际形势乱象丛生

ciic 中智咨询 · 调研中心

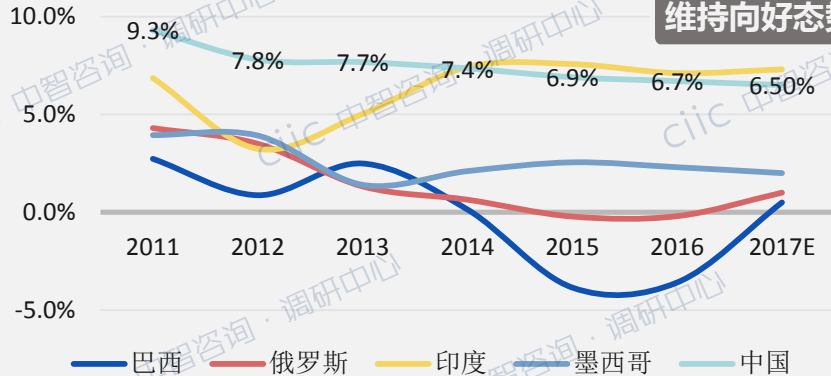
世界主要发达经济体GDP增长率

迎来复苏



世界主要新兴经济体GDP增长率

维持向好态势



75%

世界主要经济体迎来周期性复苏，主要发达经济体形势比较乐观，新兴市场国家经济整体向好。

在这轮复苏中，中国与新兴市场国家对此的贡献突出，预计今年还将维持达75%以上的贡献率。

VS

恐怖主义 美联储加息
民粹主义 贸易及投资保护主义
“黑天鹅”事件
地缘政治不确定性 逆全球化
国内政治分歧 金融监管
通胀低迷 产能过剩

- ? 世界经济的此轮复苏能持续多久
- ? 如何让复苏更有后劲
- ? 如何维持世界经济包容性增长



国内经济缓中趋稳

ciic 中智咨询 · 调研中心



房地产调控

回归理性
持续降温

10M

自去年9月份以来，中国的房地产调控风起云涌，截至目前，全国主要热点城市的房地产增幅已经连续十个月下滑。

166.3%

2016年年末，我国非金融企业杠杆率为166.3%，连续两个季度环比下降或持平，这是我国非金融企业杠杆率连续19个季度上升后首次改变上升趋势。

90%

截止2016年底，中央企业的子企业公司制改制面达到92%；全国超过90%的国有及国有控股企业(不含金融类企业)完成了公司制股份制改革。

去杠杆

初显成效
任重道远

金融监管加码

监管趋严
改变思路

经济“脱虚向实”

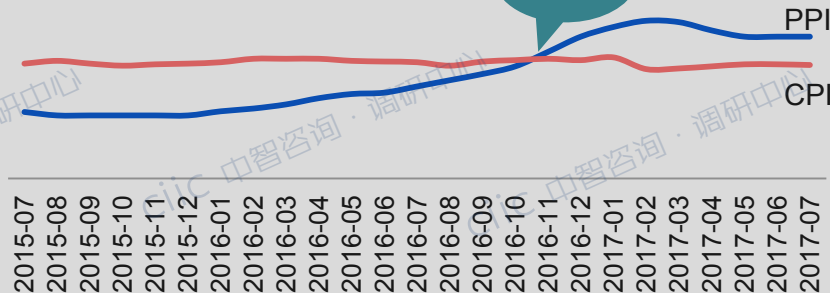
回归本源
服务实体

国有企业改制
“最后一公里”

提速升级
年内“收尾”

CPI-PPI再现剪刀差，供给端的去产能、需求端的稳增长刺激政策叠加成根本原因。

剪刀差重现





共享经济

- ✓ 交通工具共享
- ✓ 租赁共享
- ✓ 物流快递共享
- ✓ 服务共享
- ✓ 技能共享
- ✓ 教育共享
- ✓ 知识共享
- ✓ 生产能力共享
- ✓

“只要想象力足够，似乎任何产品都可以变成共享”

新兴技术

- ✓ 人工智能
- ✓ 物联网
- ✓ 云计算
- ✓ 大数据
- ✓ 深度学习
- ✓ 区块链
- ✓ 自动驾驶
- ✓ 5G
- ✓

哪些技术将改变人类的未来？

消费场景化

- ✓ 3C
- ✓ 医美
- ✓ 教育
- ✓ 家电
- ✓ 旅游
- ✓

开启消费金融新风口



变化太快，未来已来

ciic 中智咨询 · 调研中心



不念过去，不畏将来

无人驾驶

AlphaGo

人工智能元年

大数据

岗位消失与替代

云计算

组织变革



变化中的组织变革趋势-组织价值驱动

ciic 中智咨询 · 调研中心

在互联网“+”时代，技术的快速发展在给企业注入活力的同时，也给传统的组织结构带来巨大的冲击与颠覆，新的组织结构，新的员工的权责利，都要求组织踏入探索变革之路。

强调组织效率驱动

- ✓ 优势集权
- ✓ 结构稳定
- ✓ 流程严谨
- ✓ 责任清晰

传统科层式 稳定的环境

顽固的层级制

- 管理成本高
- 协作性差
- 创造力缺乏
- 决策效率低

强调组织价值驱动

- ✓ 灵活化
- ✓ 无边界
- ✓ 专业化
- ✓ 微网化
- ✓ 速度化
- ✓ 渗透性

变革的环境 革新开放式

千企千面

- 阿里巴巴-“大中台，小前台”
- 腾讯-FT (Feature Team, 特征团队)
- 韩都衣舍-小组制
- 海尔-“小微”
- 华为-“铁三角”
- 温氏-经营作战单元



变化中的人才管理-新雇佣趋势

CIIC 中智咨询 · 调研中心

终身雇佣制

- 公务员
- 事业单位
- 国有企业
-

早期

现在

任期雇佣制

- “公司+雇员” 稳定雇佣式
- 自上而下，金字塔形的契约关系
-

多种模式混合制

- 全职员工
- 顾问
- 自由职业者
-

未来

变化中

灵活制、联盟式

- 滴滴平台司机“平台+履约”合作模式
- 餐饮连锁化→去厨师化
- 家具企业“工匠+公司”合作模式

“新雇佣”趋势下，企业更倾向于以员工需求为核心打造雇主形象，企业与员工也迈向了合伙人的关系，员工致力于帮助公司取得成功，公司致力于提高员工的市场价值，与此同时还保留了雇主和员工适应瞬息万变的世界所需的灵活性。这样的开创性组织将拥有开创性人才，员工继而拥有创始人思维，致力于追求高收入好福利之外的价值实现。

HR必须思考：管理混合制模式的人才，企业需要具备什么管理基础？



未来已来，你准备好了么-HR管理难题聚焦

ciic 中智咨询 · 调研中心

在快速变革的环境中，HR的管理难题早已突破传统的“选用育留”模块，扩展到组织变革、人力资本效能管理、业务驱动、人力资本数字化、HR模式转型等方面。

现阶段，公司人力资源管理工作上遇到哪方面的难题或挑战？

55%



员工发展与组织能力提升

48%



提升人工成本投入产出效率

48%

挖掘阻碍企业业务发展的背后问题



38%



薪酬差异化管理与激励性

38%

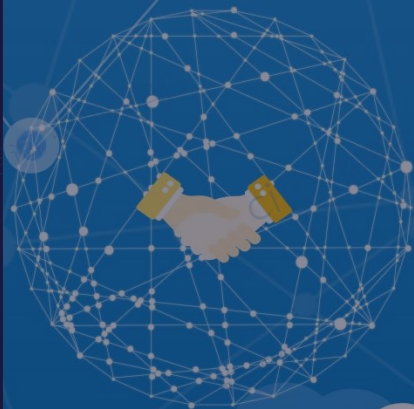


用人力资本分析数据提供决策支持

- 人才招聘与留用
- 人才激励与管理
- 互联网人才“薪”总结

PART02

互联网人才市场“薪”观察



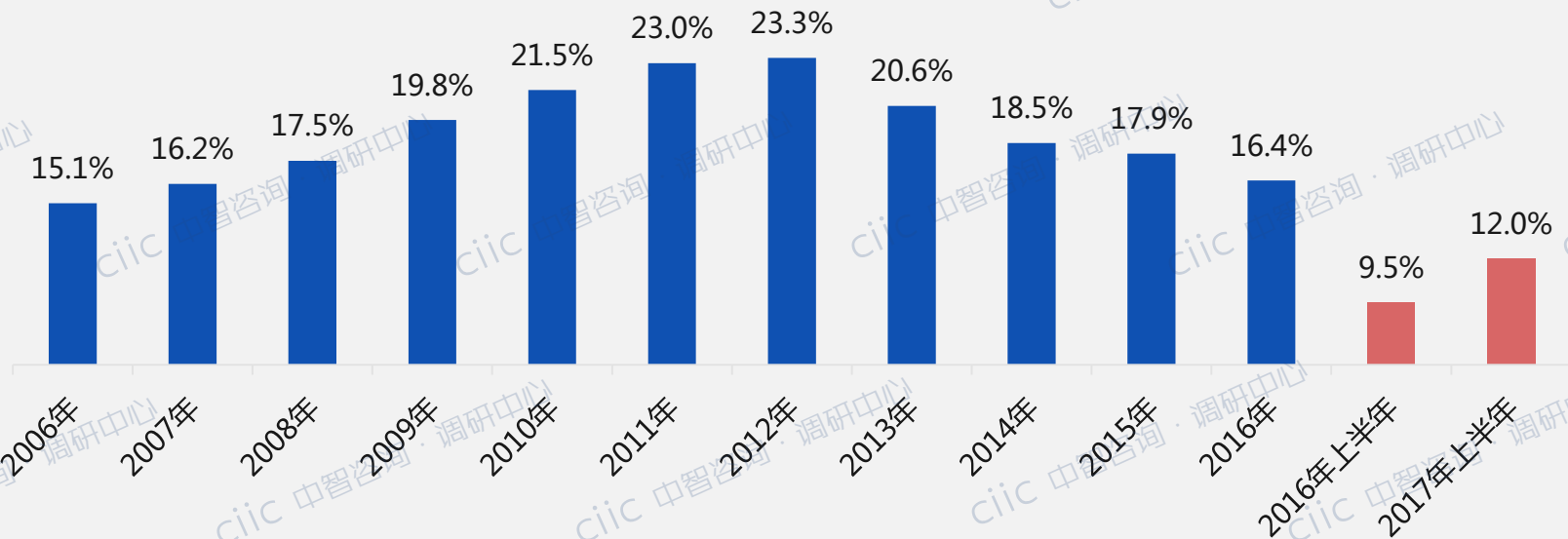


人才招聘与留用-历年整体离职率

ciic 中智咨询 · 调研中心

2017年上半年整体离职率达12.0%，比上年同期增长2.5%。

整体离职率



数据来源：2017年中智整体薪酬调研

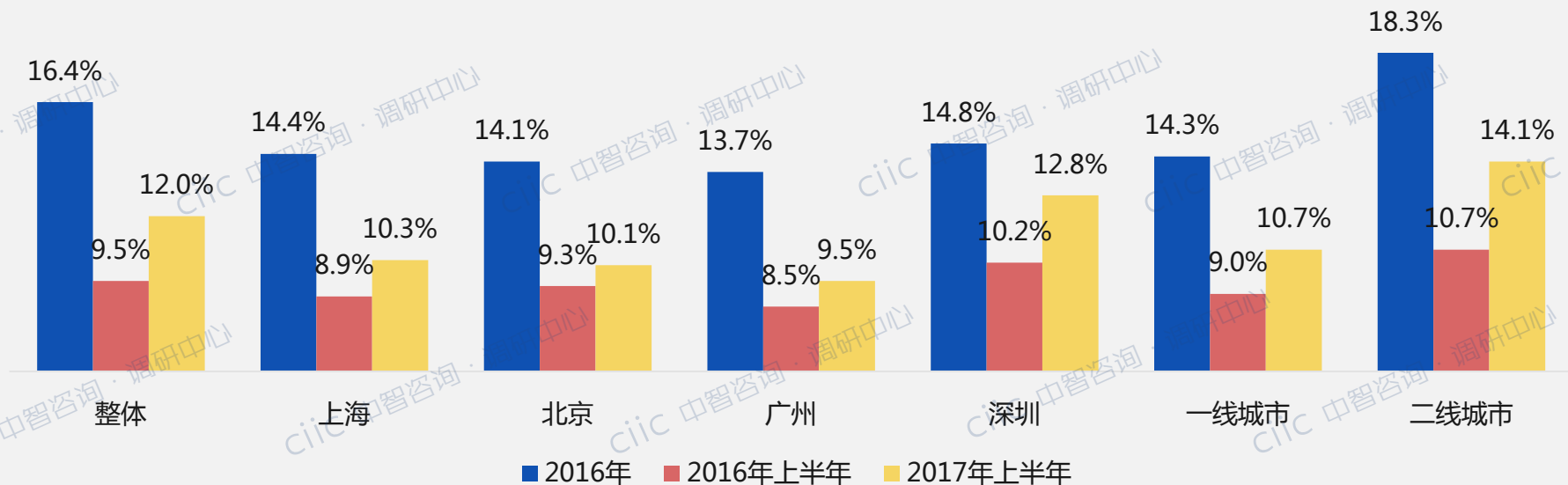


人才招聘与留用-各地区离职率

ciic 中智咨询 · 调研中心

一线城市2017年上半年离职率达10.7%，比上年同期增长1.7%，与同期二线城市相比低3.4%。

不同地区离职率



数据来源：2017年中智整体薪酬调研

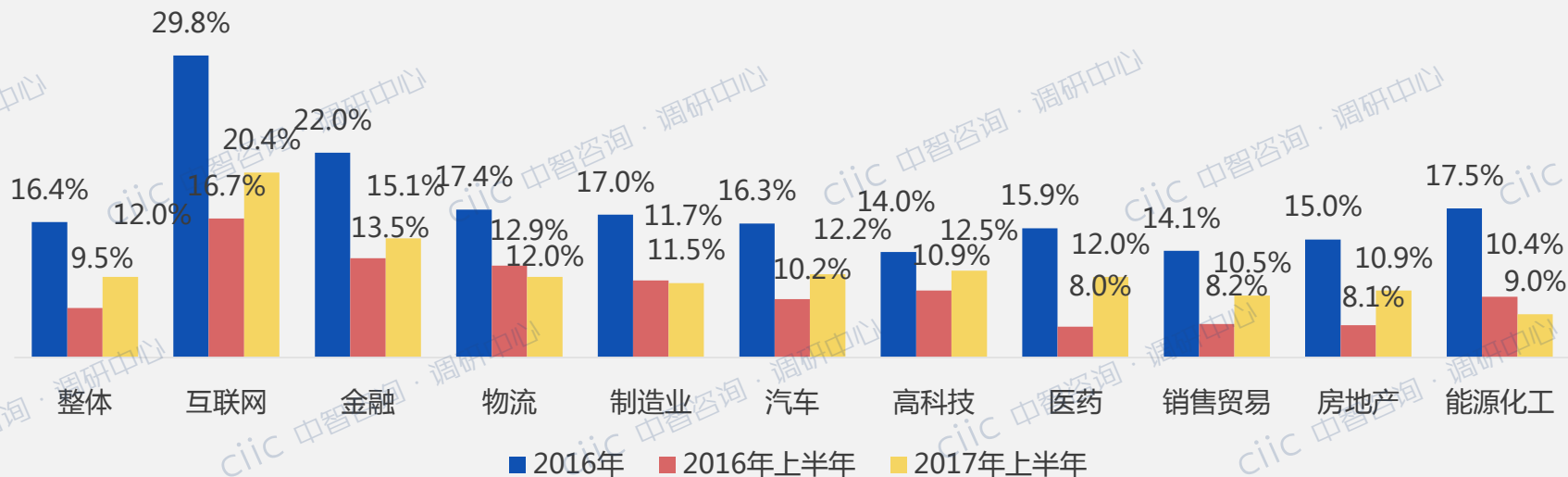


人才招聘与留用-各行业离职率

ciic 中智咨询 · 调研中心

2017年上半年离职率较高的行业依旧为互联网及金融行业。

不同行业离职率



数据来源：2017年中智整体薪酬调研



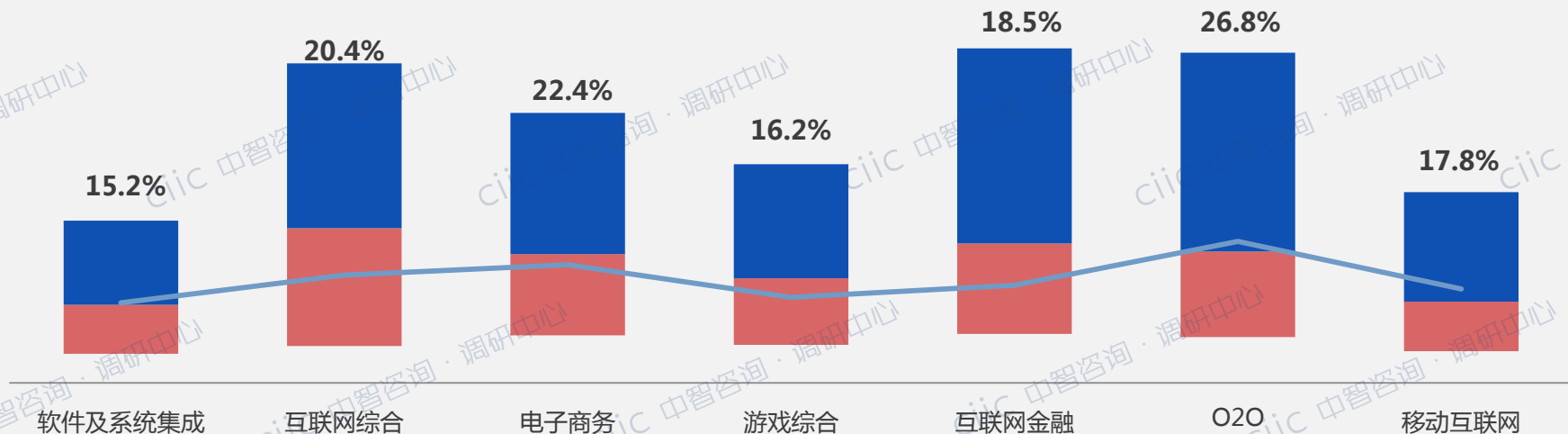
人才招聘与留用-互联网高科行业离职率

ciic 中智咨询 · 调研中心

高科技各细分行业调薪率成两极化，高科技制造行业调薪率普遍不高。

2017年高科技各细分行业离职率

P25-P50 P50-P75 平均值



数据来源：2017年中智整体薪酬调研



人才流动因素分析

薪酬

绩效

招聘质量

晋升机会

员工发展

团队文化

领导力

工作内容

工作环境

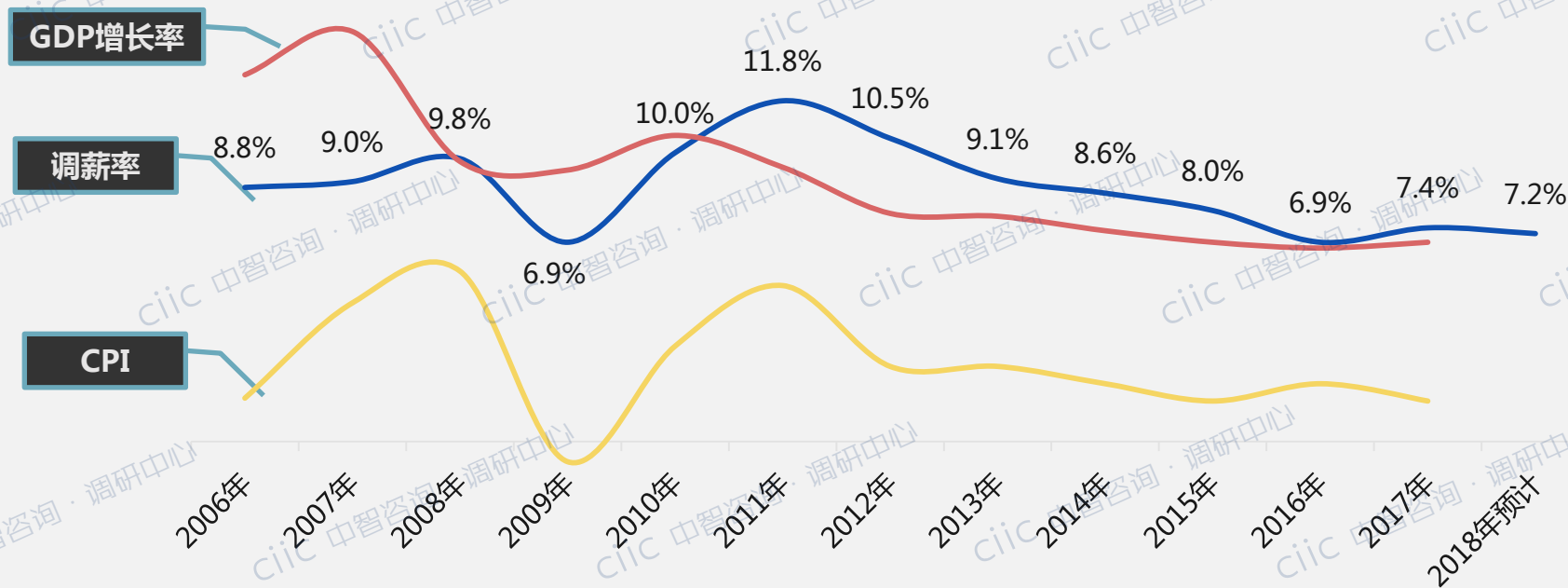
.....



人才薪酬新发现-历年整体调薪率

ciic 中智咨询 · 调研中心

历年调薪率走势与CPI浮动趋势接近，同时贴近全国GDP增长幅度。



注：2017年GDP增长率和CPI 为上半年数据

数据来源：2017年中智整体薪酬调研

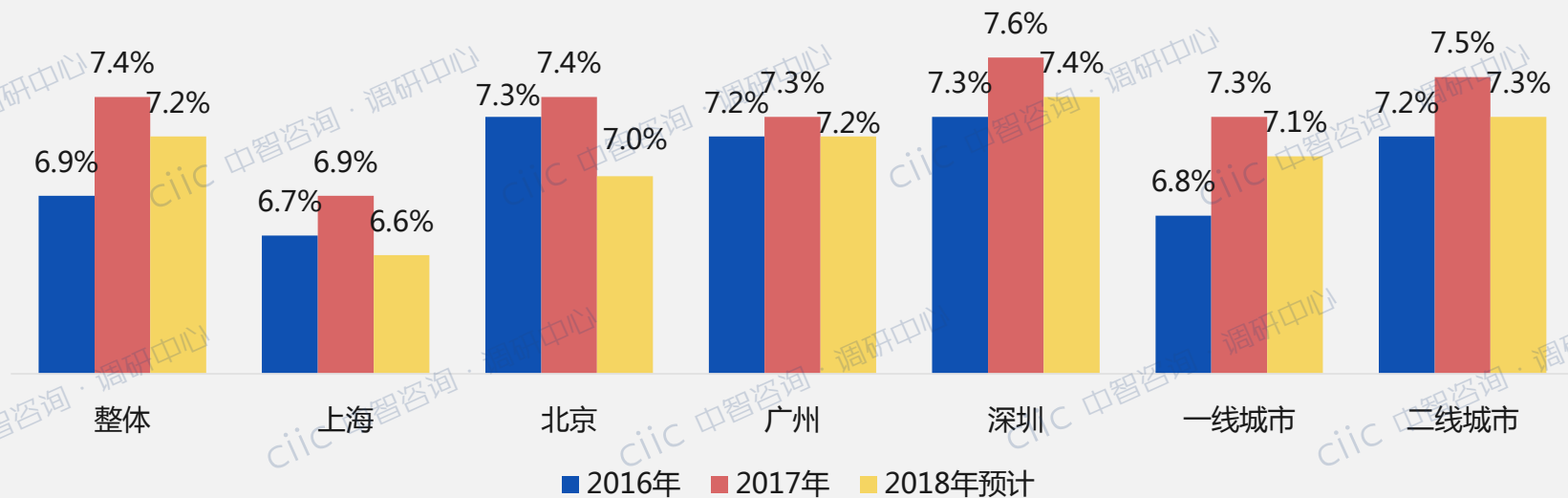


人才激励与管理-各地区调薪率

ciic 中智咨询 · 调研中心

2017年整体调薪率为7.4%，高于2016年6.9%。

不同地区调薪率



数据来源：2017年中智整体薪酬调研

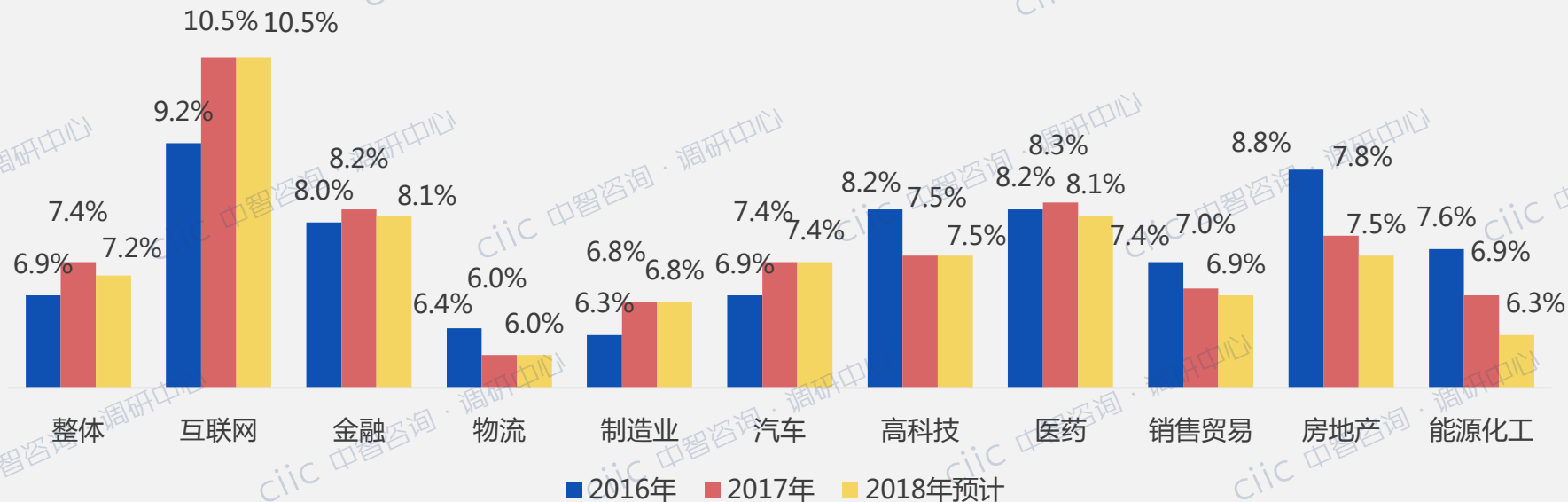


人才激励与管理-各行业调薪率

ciic 中智咨询 · 调研中心

2017年调薪率冰火两重天。

不同行业调薪率



数据来源：2017年中智整体薪酬调研



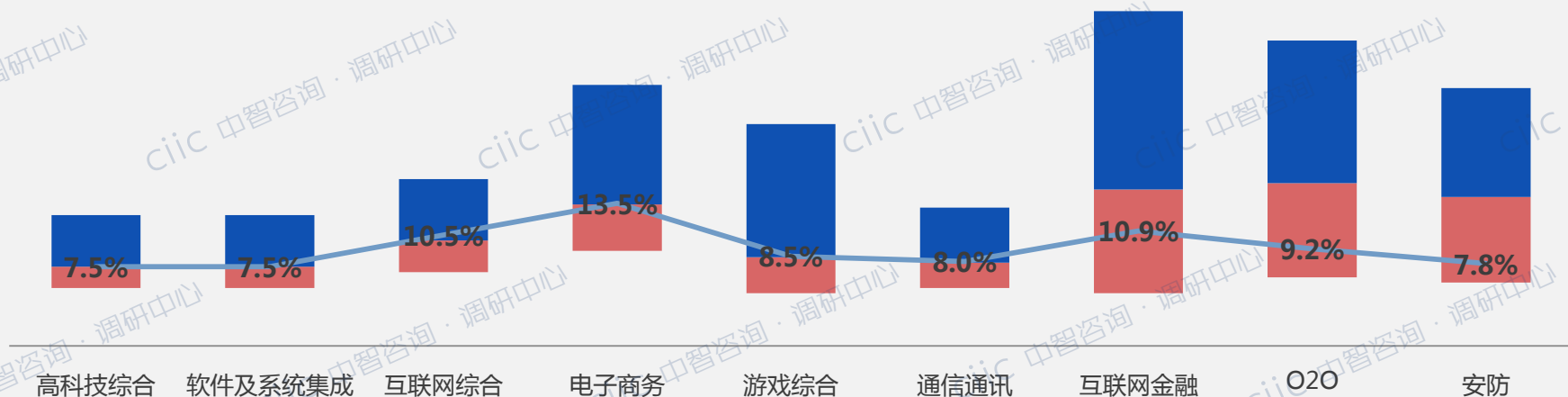
人才激励与管理-高科技行业调薪率

ciic 中智咨询 · 调研中心

高科技各细分行业调薪率成两极化，高科技制造行业调薪率普遍不高。

2017年高科技各细分行业调薪率

P25-P50 P50-P75 平均值



数据来源：2017年中智整体薪酬调研

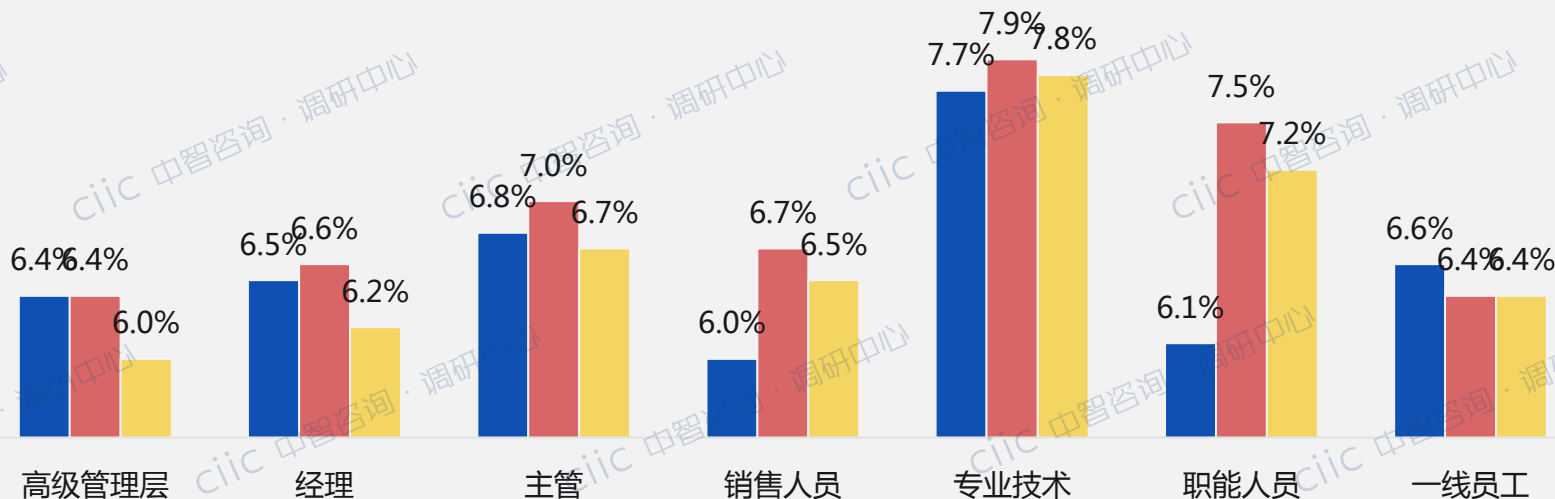


人才激励与管理-各层级调薪率

ciic 中智咨询 · 调研中心

2017年各层级调薪与上年相比均有所提升。专业技术级别调薪幅度变动较为平稳。

不同层级调薪率



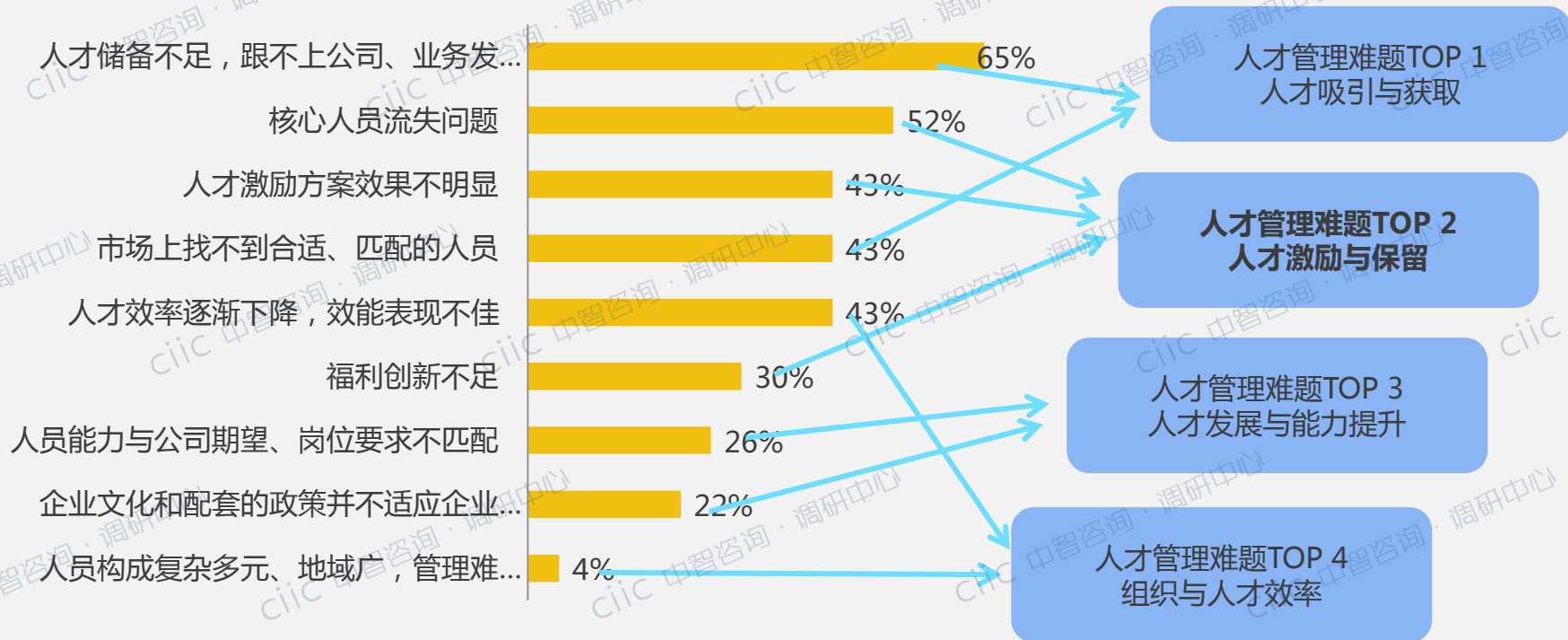
数据来源：2017年中智整体薪酬调研



互联网人才管理挑战

ciic 中智咨询 · 调研中心

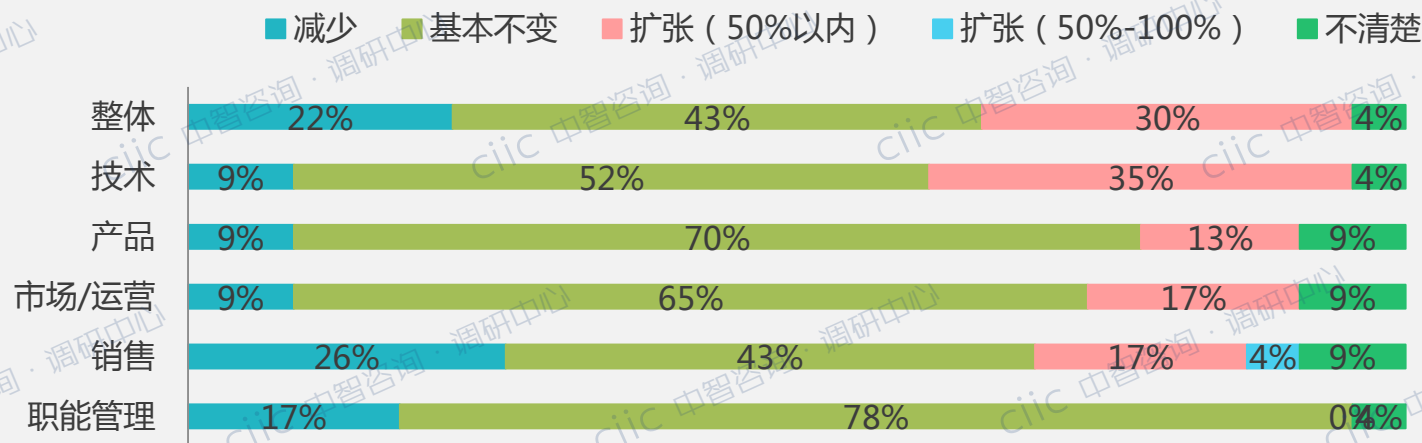
互联网公司人才管理的挑战



数据来源：2017年互联网人力资源管理半年度洞察

- 整体来看，2017年互联网企业人员编制不变的占43%，扩张（50%以内）的占30%，减少的占22%。
- 技术人员编制扩张（50%以内）占35%，为各序列人才中扩张比例最高。
- 对于销售人员的需求呈两级分化态势，减少的占26%，扩张的占21%。
- 职能管理人员没有扩张需求，减少编制的占17%。

互联网公司2017年人员编制变化

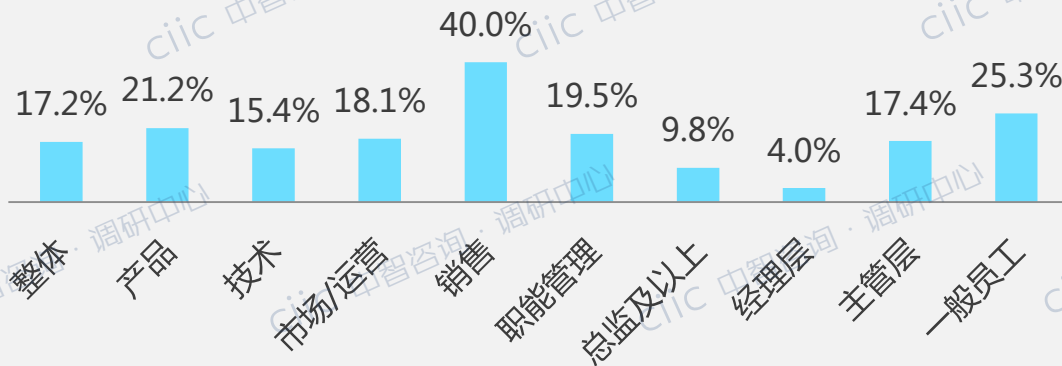


数据来源：2017年互联网人力资源管理半年度洞察

- 互联网行业2016年主动离职率为29.8%，2017年上半年达19.2%。
- 从不同人员类型离职率来看，销售人员最高，其次为产品，职能管理人员离职率处于第三位。

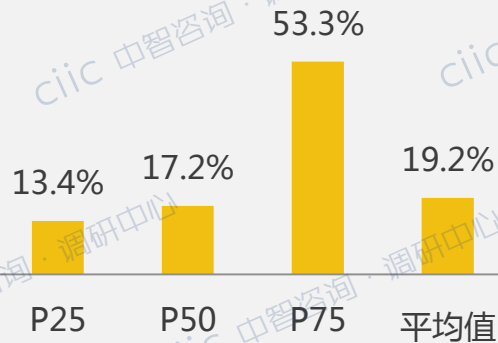
2017年上半年互联网行业主动离职率P50-细分员工

类型



2017年上半年互联网行业

主动离职率

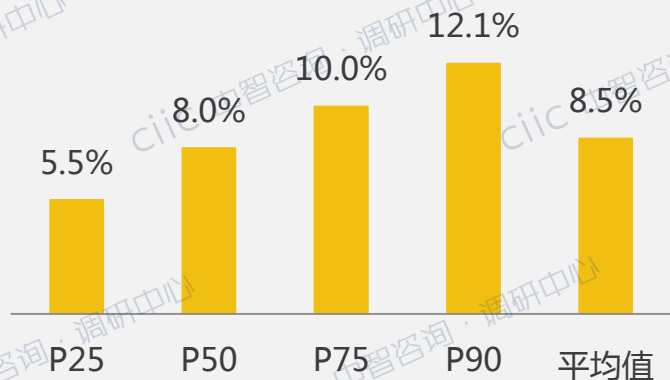


互联网公司调薪率两级分化，研发技术人员调薪率最高

ciic 中智咨询 · 调研中心

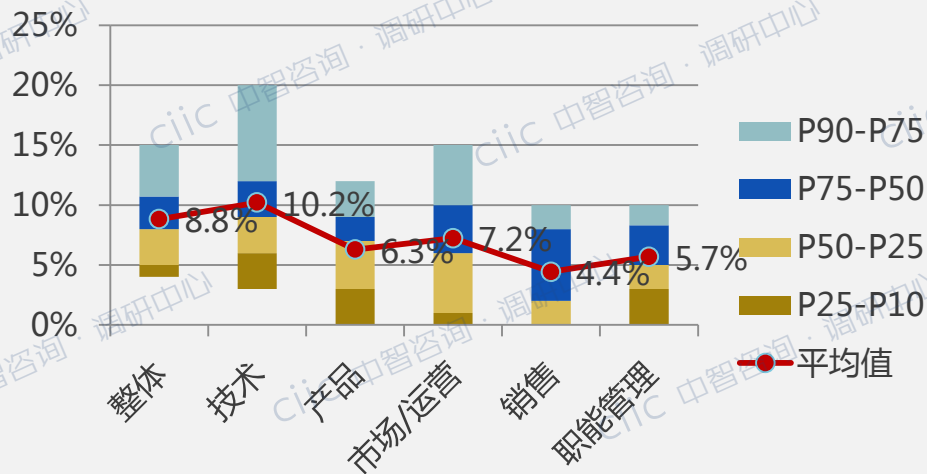
- 30%的互联网公司每年调薪2次或以上，高于全行业比例。第一次调薪多为普调，第二次调薪多为高潜人员、晋升人员、核心骨干及薪酬与市场差距大人员所做的调薪
- 互联网不同公司调薪率，差异度较大，不同序列人员的调薪率，技术最高，其次为市场/运营，销售人员调薪率最低，激励主要体现在浮动奖金

2017年互联网行业调薪率



数据来源：2017年互联网人力资源管理半年度洞察

2017年互联网行业调薪率-不同序列人员





标杆互联网公司薪酬激励特点

ciic 中智咨询 · 调研中心

总体特点

固定薪酬



浮动奖金



股权激励



福利/发展

标杆互联网公司整体薪酬水平处于市场P75

标杆互联网公司薪酬体系以细分序列与级别的宽带薪酬体系为主

宽带模式
带宽：100%+
中点值级差



- 以能力为基础
- 回应扁平化组织结构
- 灵活的员工发展机制

不同公司、不同细分行业、不同业务类型、不同序列、不同级别人才的固浮比、奖金水平与其激励导向与绩效考核相关，差异化激励，聚焦关键与核心员工

研发技术：现金、项目奖金
运营：奖金或运营业绩提成
销售：目标奖金、提成/佣金

从招聘阶段即承诺期权或股权，过试用期或满一年后授予

阿里/蚂蚁：全员持股型，加入的Timing很重要

腾讯：职业经理人性，选择的业务很重要

百度：牛人空降型，谈判的手段很重要

京东：聚焦中高管与关键物流人才

对待用户一样的优质工作体验：

丰厚全面的物质福利：

住房、食堂、健康医疗、交通、休假、工作环境.....

非物质激励：工作氛

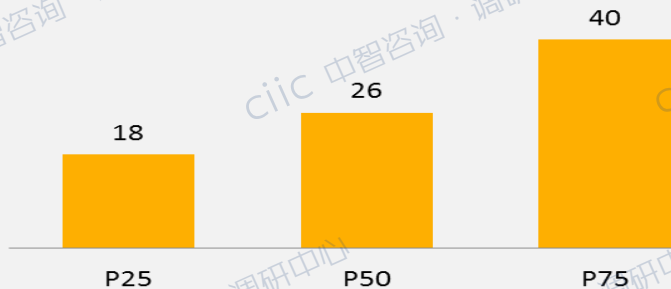
围、培训、晋升发展、团建、创新组织模式、赋权、挑战、认可.....



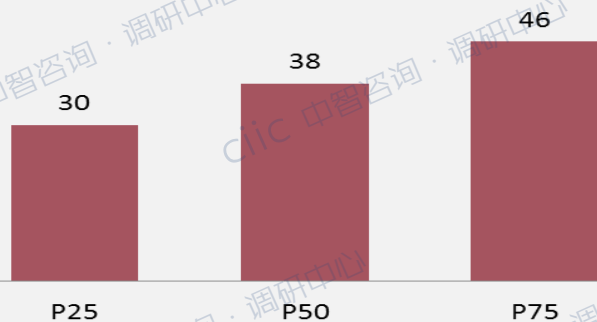
互联网热门岗位薪酬概览

ciic 中智咨询 · 调研中心

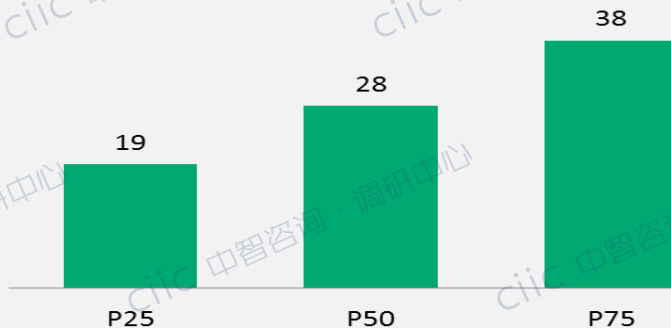
软件开发工程师



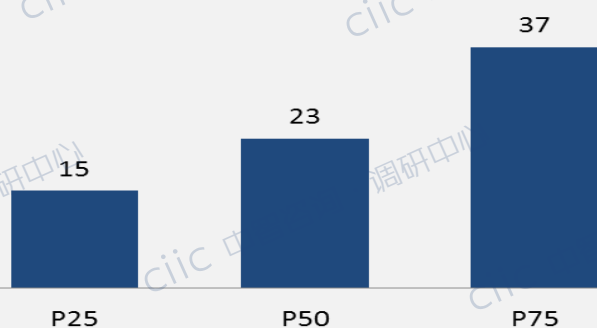
算法工程师



BI工程师



UI工程师



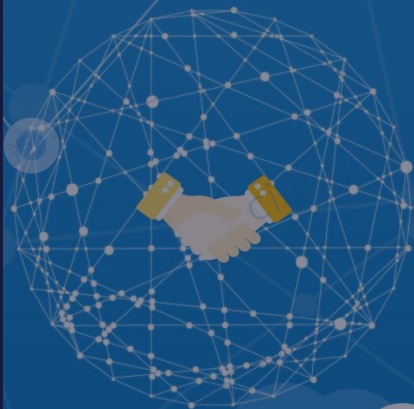
数据来源：2016年中智薪酬调研

聚焦群体“薪”激励趋势

- 研发人员最“薪”趋势
- 应届生“最“薪”趋势

PART03

多样化人才激励与管理



互联网人才发展趋势

互联网人才管理五大趋势

组织扁平化

人才精英化

需求多元化

激励差异化

体验用户化



高水平现金
激励



标配的长期
激励计划



优质福利与
工作体验



快速学习成
长机会



研发人员激励与保留-研发概况

ciic 中智咨询 · 调研中心

全球主要AI科技公司的研发开支与研发费用率



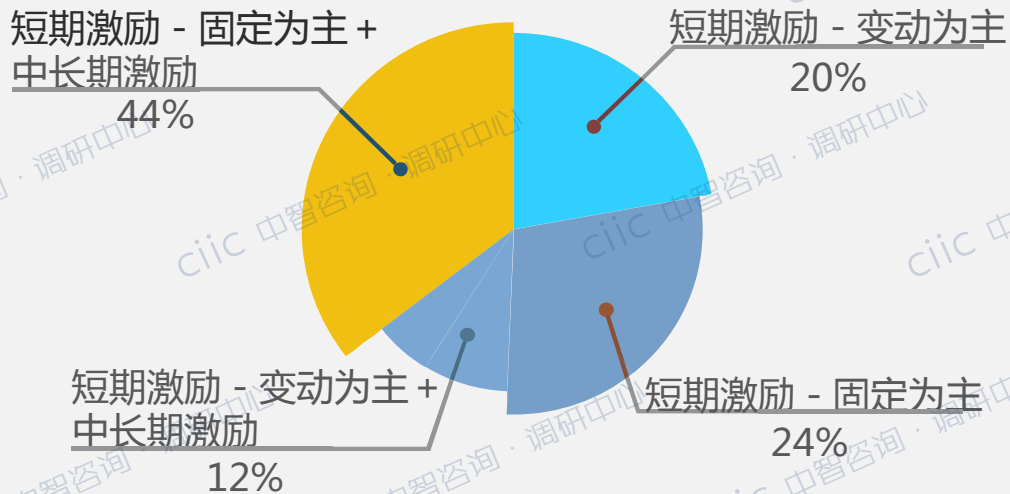
数据来源：彭博资讯 中金公司研究部



互联网核心人才激励——研发人才

■ 研发人才的激励模式趋势

研发人才主要激励模式



来源：2017年中智调研中心研发人才激励实践调研

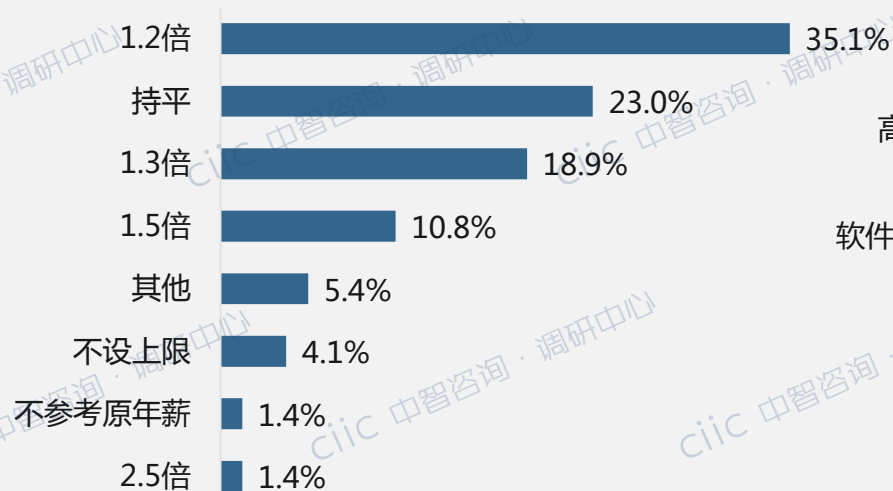


研发人员激励与保留-短期激励策略

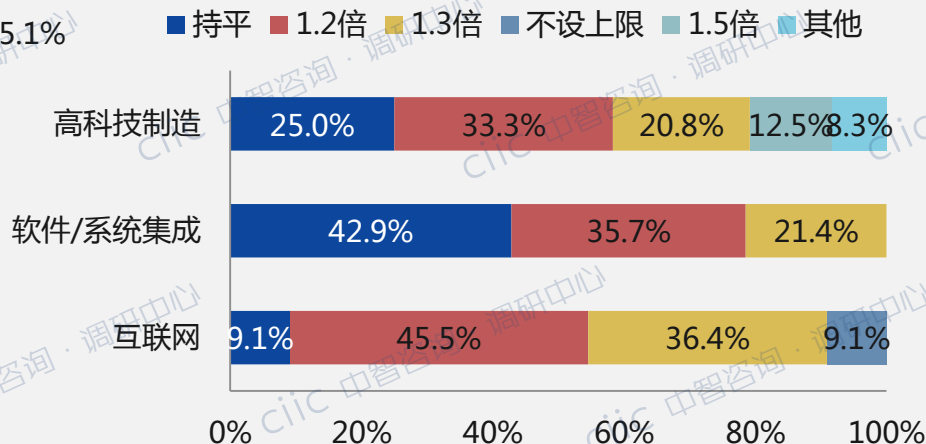
ciic 中智咨询 · 调研中心

对于技术人员招聘时的薪酬给付水平，所有参与调研的企业中，有35%的公司选择以原年薪的1.2倍作为给付标准，23%的公司选择与原年薪持平。

技术人员招聘时薪酬给付标准



不同行业薪酬给付水平差异



数据来源：2017年中智研发人员激励报告

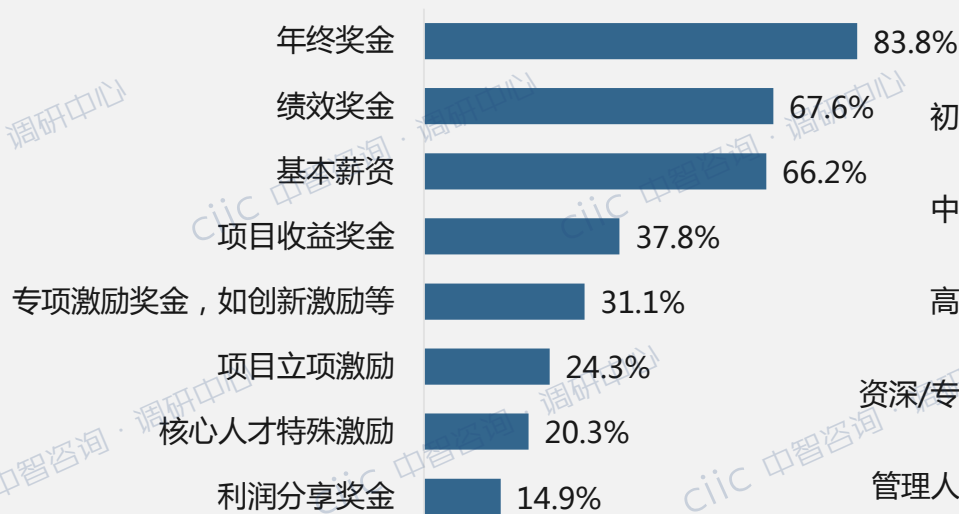


研发人员激励与保留-短期激励项目

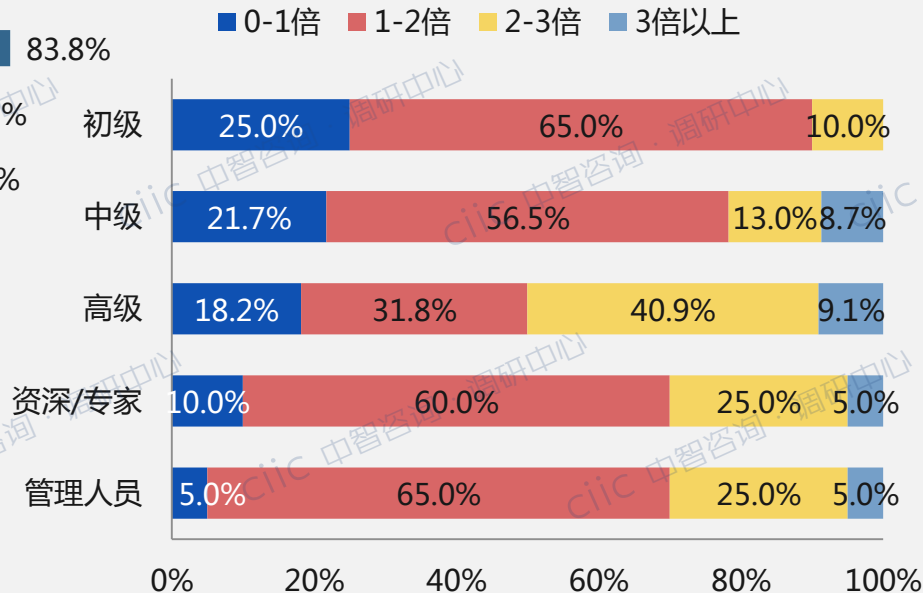
ciic 中智咨询 · 调研中心

调研数据显示，众多短期激励项目因素中，年终奖为选择频率最高的激励因素，有83.8%的公司选用，其次为绩效奖金，有67.6%的公司选用。

短期激励项目选择程度



年浮动奖金基于绩效分配的系数差距

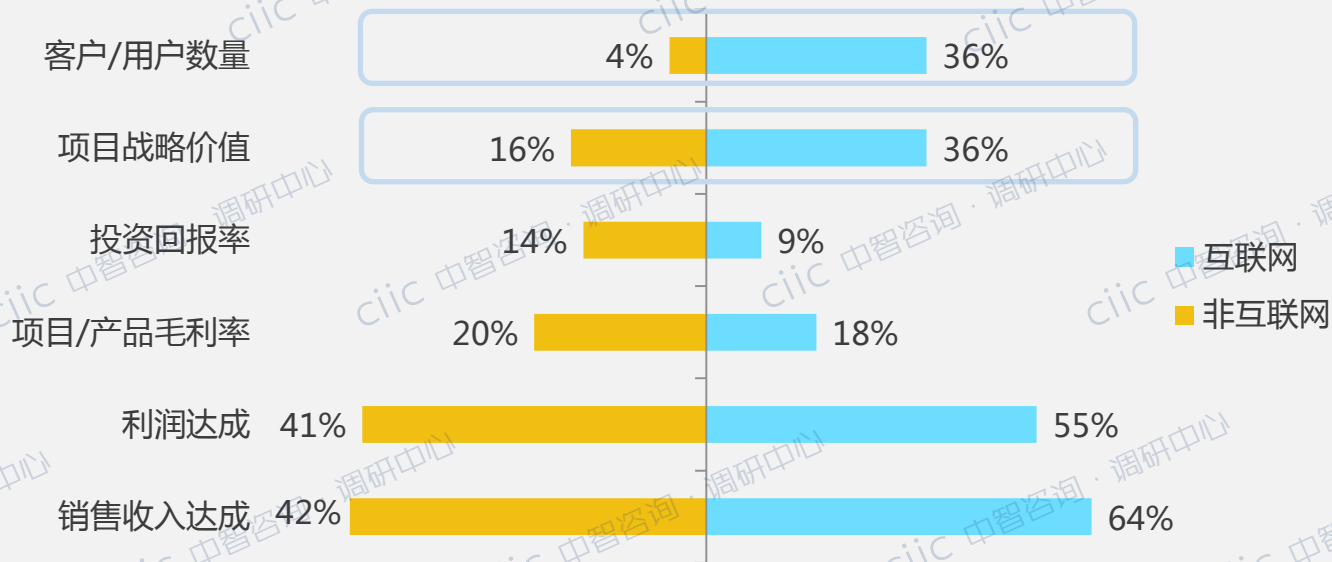


数据来源：2017年中智研发人员激励报告



■ 研发人才项目收益奖励——奖金包挂钩指标

研发项目收益奖励如何设置激励方式-奖金包核定挂钩主要指标

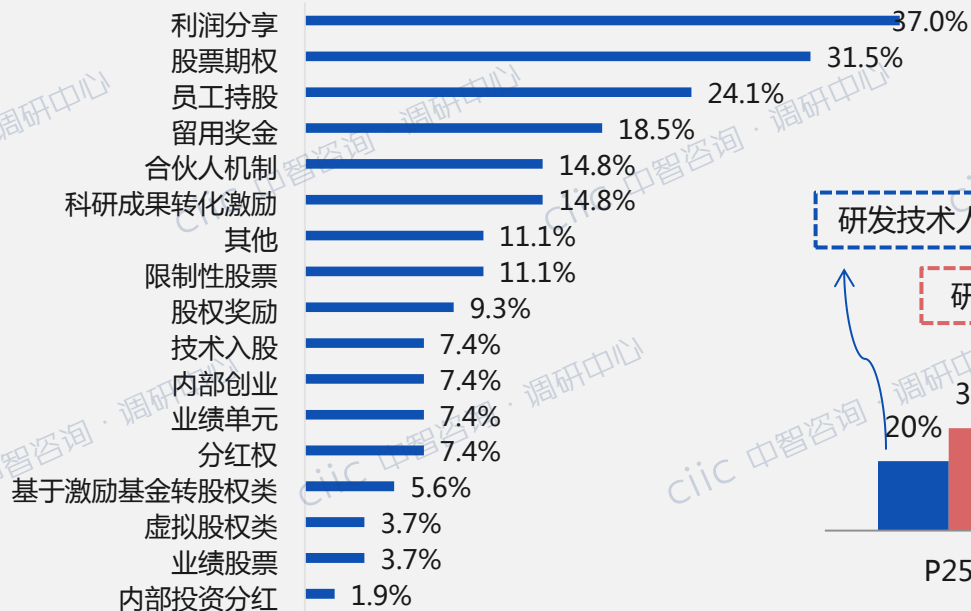


来源：2017年中智调研中心研发人才激励实践调研

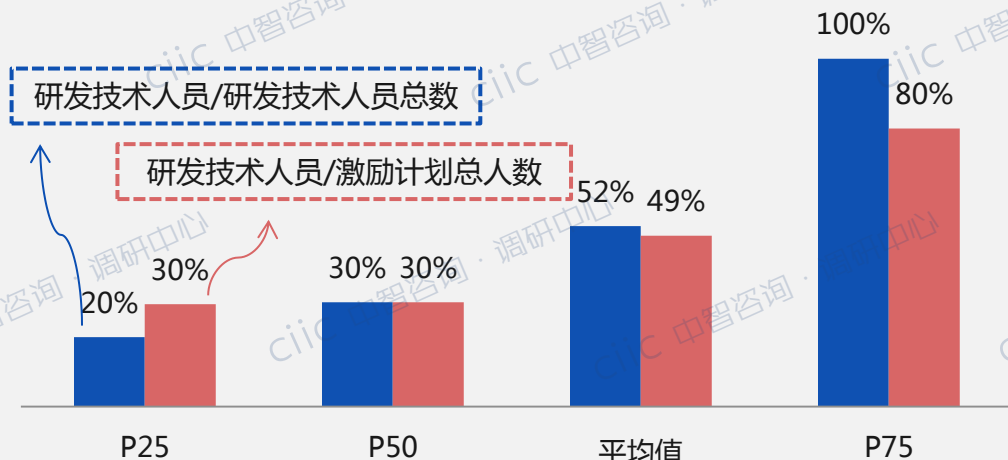


针对中长期激励，对于不同激励手段的选择，“利润分享”是选择最为频繁的激励类型（37.0%），其次是“股票期权”（31.5%）。

不同激励类型的选择程度

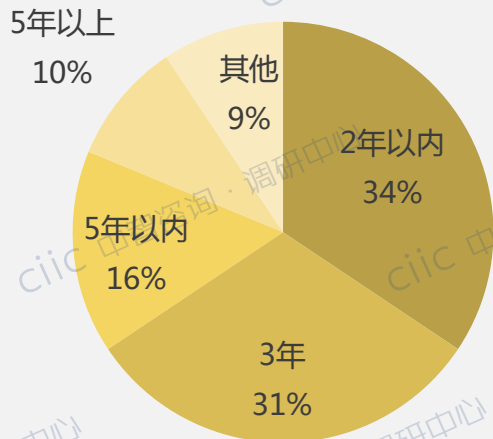


中长期激励计划覆盖研发技术人员情况



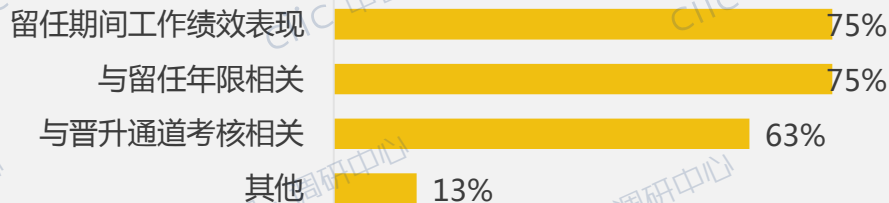
数据来源：2017年中智研发人员激励报告

留任奖金周期设置



来源：2017年中智调研中心研发人才激励实践调研

留任奖金发放条件



人员类型	每年发放的留任奖金相当于月薪倍数
关键/核心骨干	3.12
管理人员	2.64
专家/资深	2.85
高级	2.67
中级	2.62
初级	2.42

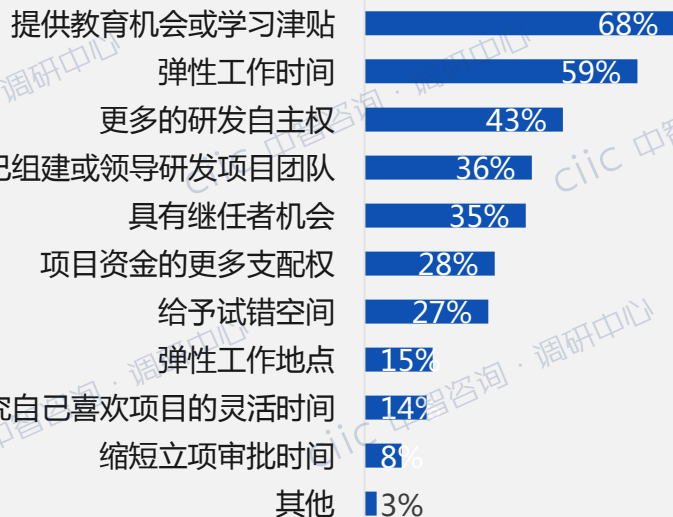


研发人员激励与保留-创新激励

ciic 中智咨询 · 调研中心

对于不同的非现金激励手段，“提供教育机会或学习津贴”的认可程度最高，所有参与调研的企业中，67.7%的企业选择使用了该种激励，其次为“弹性工作时间”，有59.5%的企业选择。

各种非现金激励手段认可程度



全额报销出国培训费用并额外发放补贴

设立创新项目奖金
特殊奖金包

高出一般水平的薪酬定位

免息、低息的贷款

及时奖励

购房津贴

提供子女教育、家人医疗保险等家庭帮助

数据来源：2017年中智研发人员激励报告

互联网核心人才激励——研发人才非现金激励案例

研发自主权实践案例

苹果：“蓝天计划”让员工做自己感兴趣的事

2012年，苹果就推出了“蓝天计划”，某些苹果员工可以最多花费两周时间研发自己感兴趣的项目

2013年前，为了鼓励创新，谷歌曾允许工程师用**“20%的时间”**开发他们自己感兴趣的项目。

谷歌：给员工20%自由创新时间

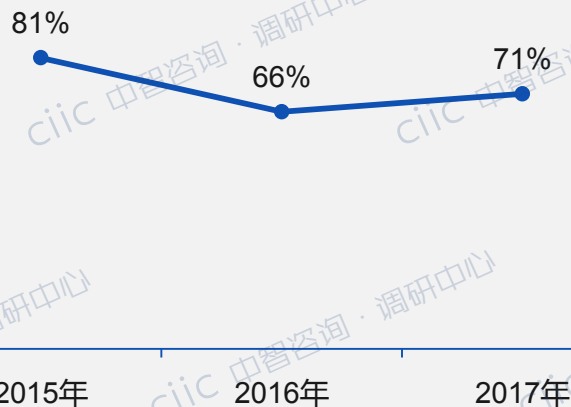


应届生招聘与管理-招聘情况

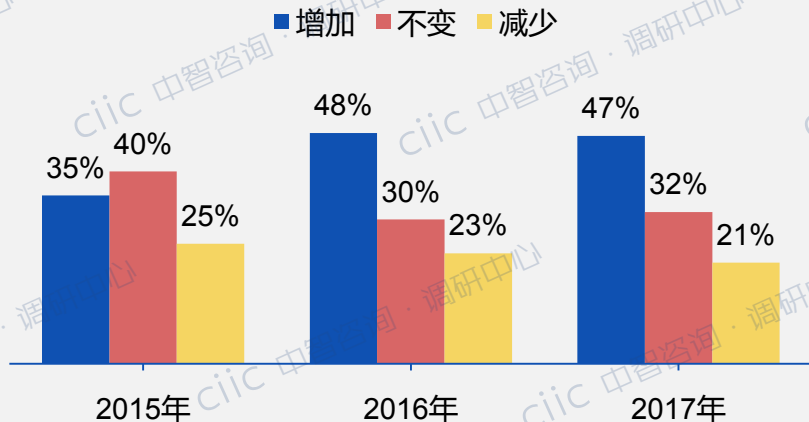
ciic 中智咨询 · 调研中心

2017年，71%的企业进行了应届毕业生的招聘，相比去年66%的企业进行应届生招聘，有了小幅的回升。在实施应届生招聘的企业中，47%的企业增加了招聘人数，21%的企业减少了招聘人数。

实施应届生招聘企业占比



在实施应届生招聘的企业中，
应届生招聘人数变化？



数据来源：2017年中智应届生招聘报告

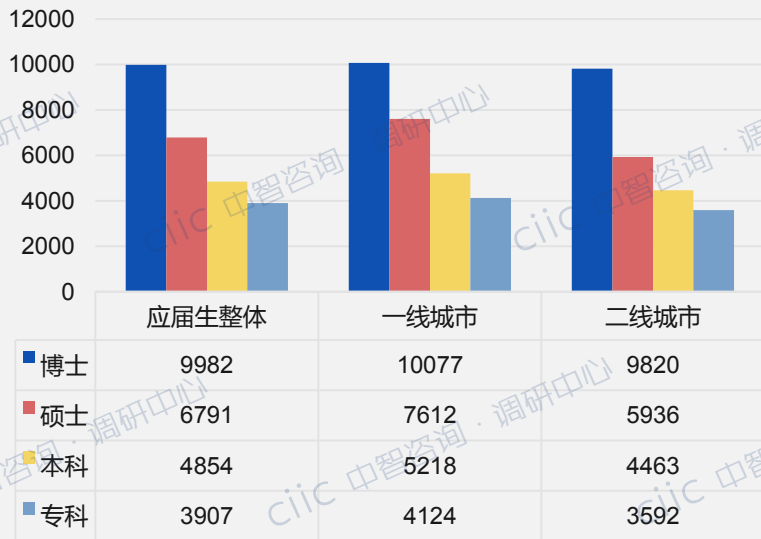


应届生招聘与管理-薪酬水平

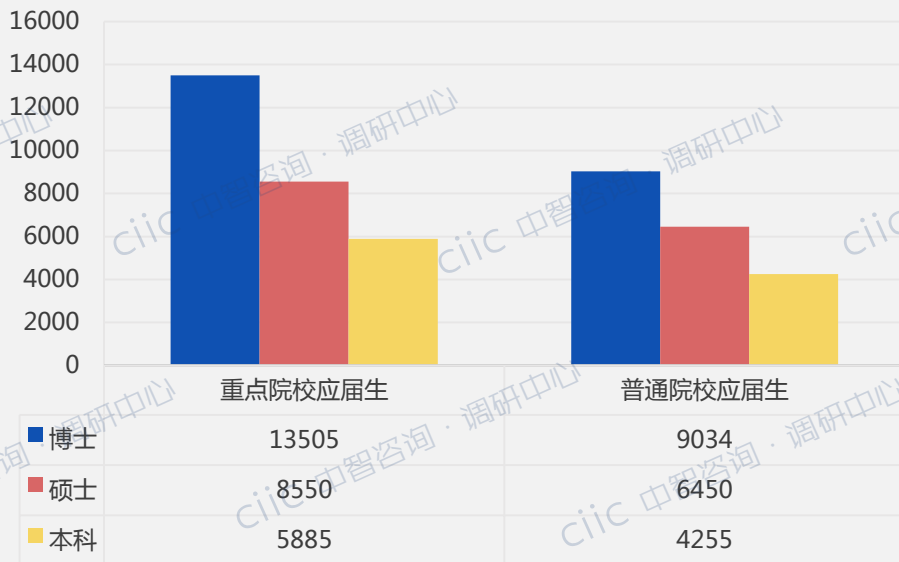
ciic 中智咨询 · 调研中心

2017年本科毕业生起薪平均水平约为4854元/月，其中一线城市本科生平均起薪约为5218元/月，二线城市约为4463元/月。

2017年应届生平均起薪（元/月）-区分学历



2017年应届生平均起薪（元/月）-区分来源



数据来源：2017年中智应届生招聘报告

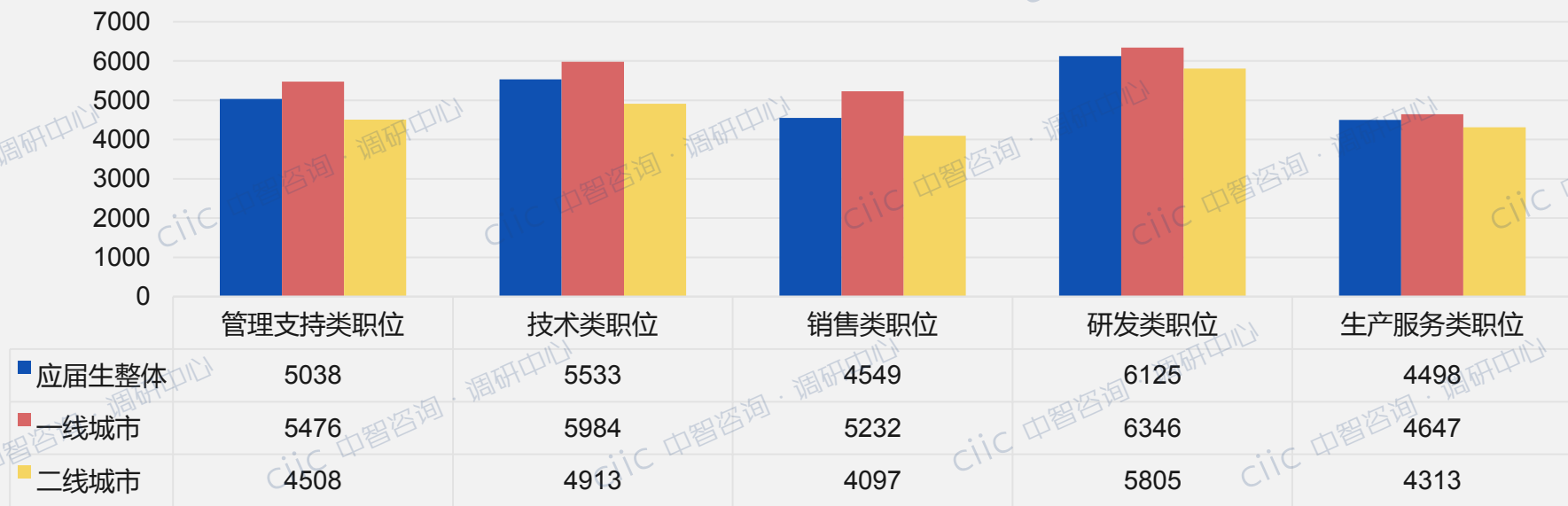


应届生招聘与管理-薪酬水平

ciic 中智咨询 · 调研中心

区分不同职位来看，研发类职位的应届生起薪最高，为6125元/月，生产服务类职位的应届生起薪较低。

2017年应届生平均起薪（元/月）-区分人员职位

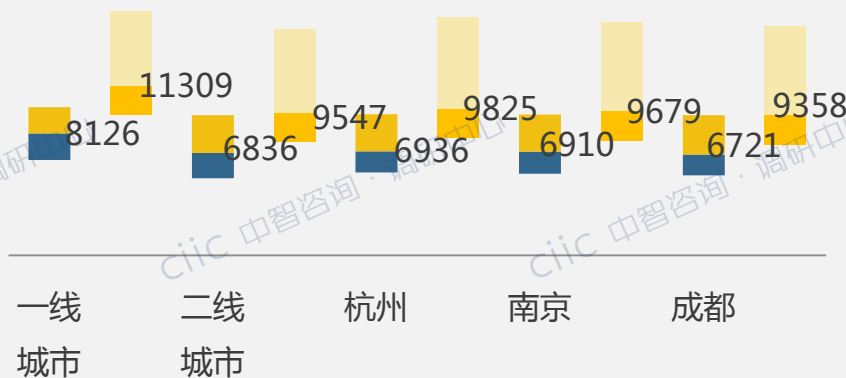


数据来源：2017年中智应届生招聘报告

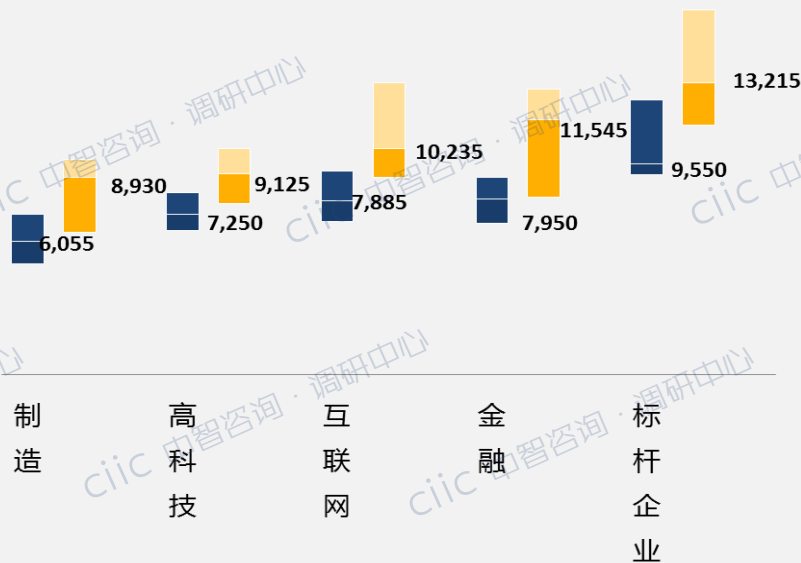
应届生起薪：研发技术岗位争夺从应届生开始

ciic 中智咨询 · 调研中心

互联网行业研发人员应届生起薪 (元/每月)



研发人员应届生薪酬水平



P75
P50
P25
本科 研究生

数据来源：2017年中智应届生招聘与薪酬调研

中智集团与中智咨询公司



ciiC 中智管理咨询

中智管理咨询成立于2003年

中智管理咨询目前已成为国内规模最大、功能最全、实力最强、服务最优的人力资源整体解决方案供应商

中智公司是中央企业中唯一一家以全方位人力资源服务为核心主业的公司

中智咨询公司总部设在上海

服务可覆盖全国**300个**城市

在全国**6个**省份设有直属办事机构

覆盖**华北、华东、华南、华中、西南** 5大区域



——主导人力资源管理咨询前沿方向，涵盖人力资本管理、人才管理与变革管理三大业务板块



人力资本调研与数据服务

中智咨询人力资本调研依托多年专注在薪酬管理领域的研究和实践，以科学的方法论为基础，引入**世界薪酬协会 (WorldatWork) 整体薪酬回报 (Total Rewards) 理论**，每年逾40,000家企业提供完整、精准的人力资本数据服务。

我们的数据库中不仅包括世界500强在内的外资企业、还包括国内优秀的国有企业及民营企业，行业涉及制造业、高科技、消费品、金融、贸易及销售、化工等20多个大行业及百余个细分行业。除薪酬调研，我们的服务还包括福利、员工满意度与敬业度、人力资本效能、人力资源市场热点观察与实践等调研，旨在给企业提供更加完善的整体薪酬服务，帮助企业提升整体人力资源管理水平。



中智人力资本调研与数据服务在企业人力资源管理工作中的价值

中智调研产品可助力企业人力资源管理实现

日常数据参考与决策依据

支撑人力资本分析诊断

进行功能模块设计

个人价值提升

企业HR胜任力发展（角色定位）

薪酬福利大管家

数据设计与解读

战略定位者

文化与变革倡导者

可信赖的行动派

薪酬福利调研

薪酬数据解读

人力资本效能调研

管理实践调研

高管薪酬与中长期激励

人才管理与激励

薪酬审计服务

人力资本效能对标服务

敬业度与满意度服务

薪酬体系设计与调薪测算工具

GRP国际
认证

中智人力资本调研产品与服务

