

标新立益 · 打造HRX



中国薪酬管理新趋势

2017光辉合益薪酬调研分享

2017年10月26日



2017光辉合益全球薪酬在线数据库 PayNet®



为全球超过**30,000名**HR专业人士提供服务



2017年光辉合益全球数据库

北美
2 个国家
2,600 家公司
550万员工

拉丁美洲
18 个国家
2,500 家公司
310万员工

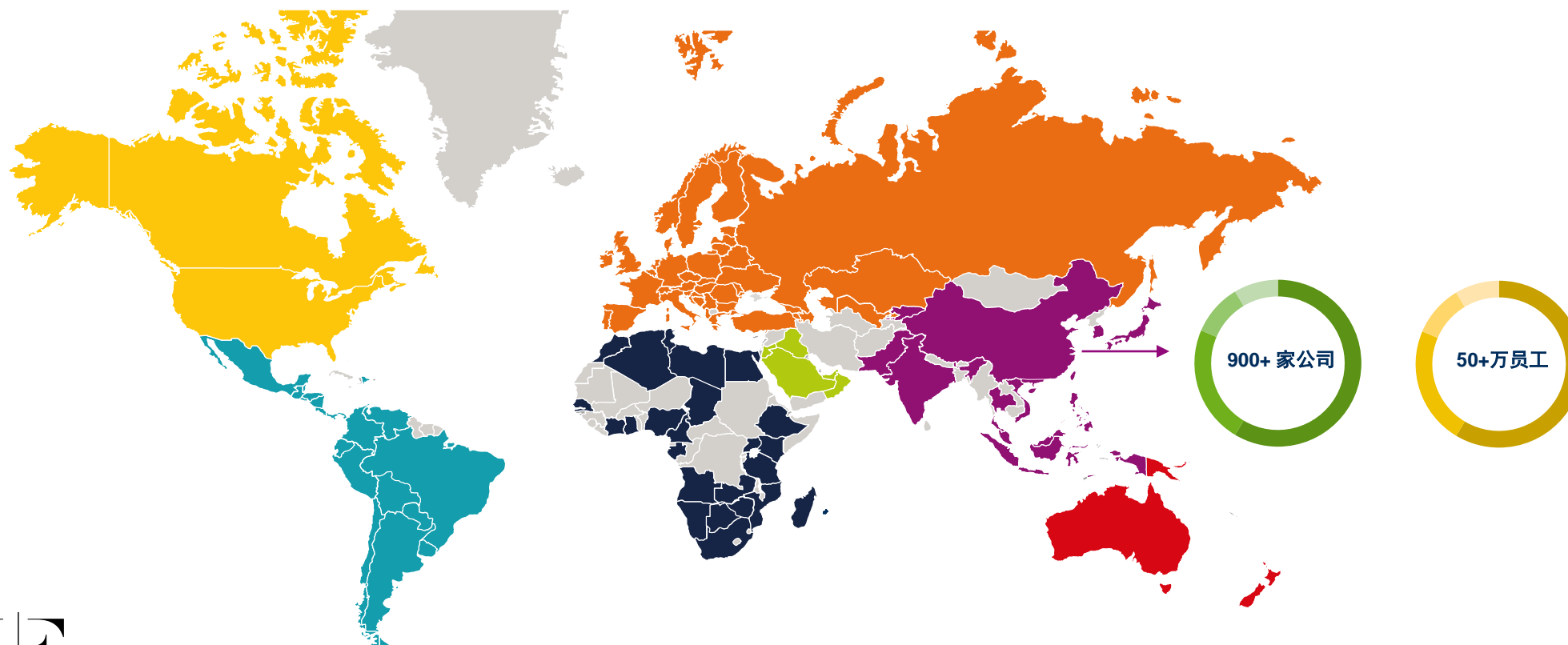
欧洲
43 个国家
12,300 家公司
810万员工

非洲
24 个国家
1,200 家公司
60.7万员工

中东
10 个国家
2,200 家公司
110万员工

亚洲
13 个国家
3,800 家公司
240万员工

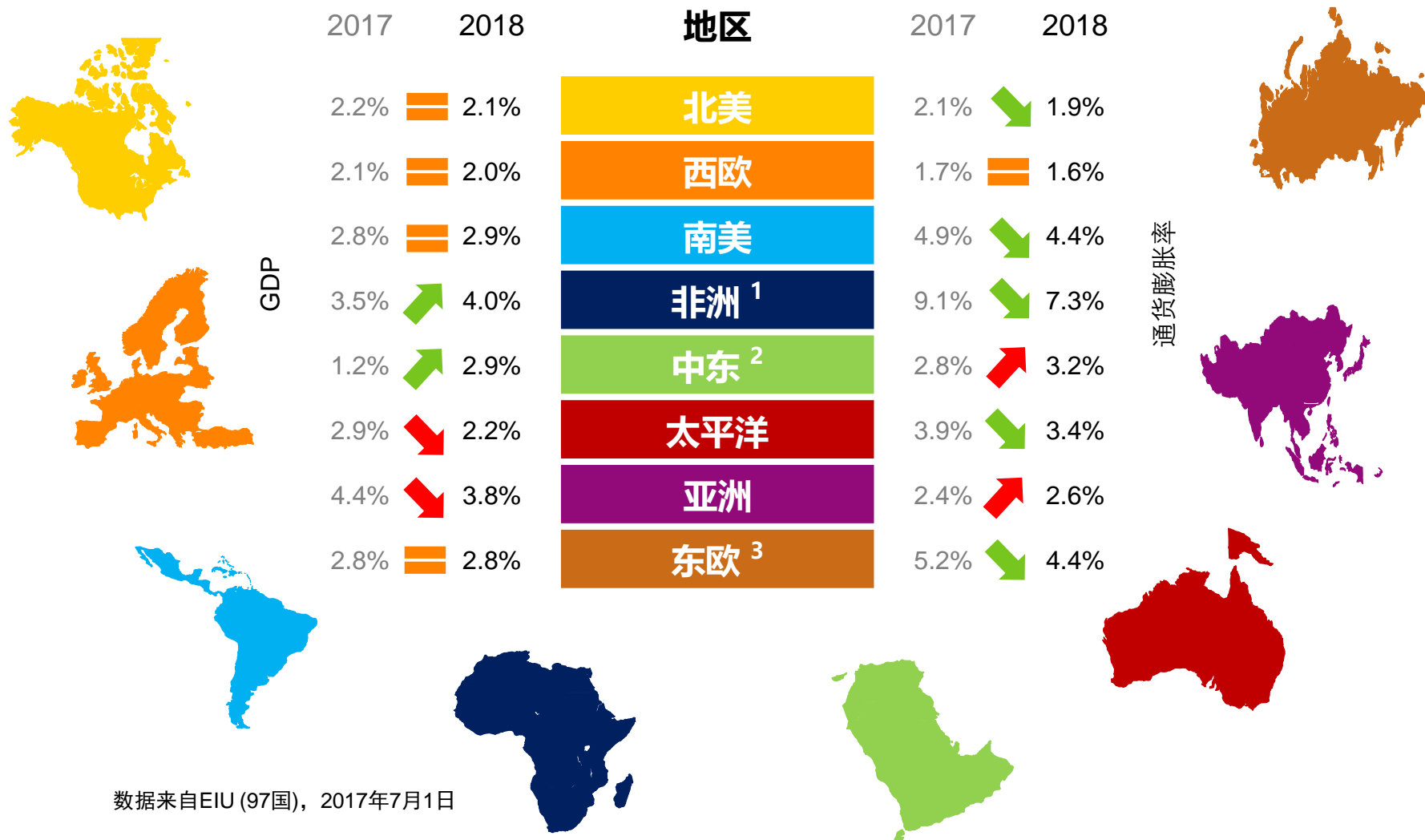
太平洋
4 个国家
911 家公司
44.7 万员工



2017-2018 全球宏观经济趋势



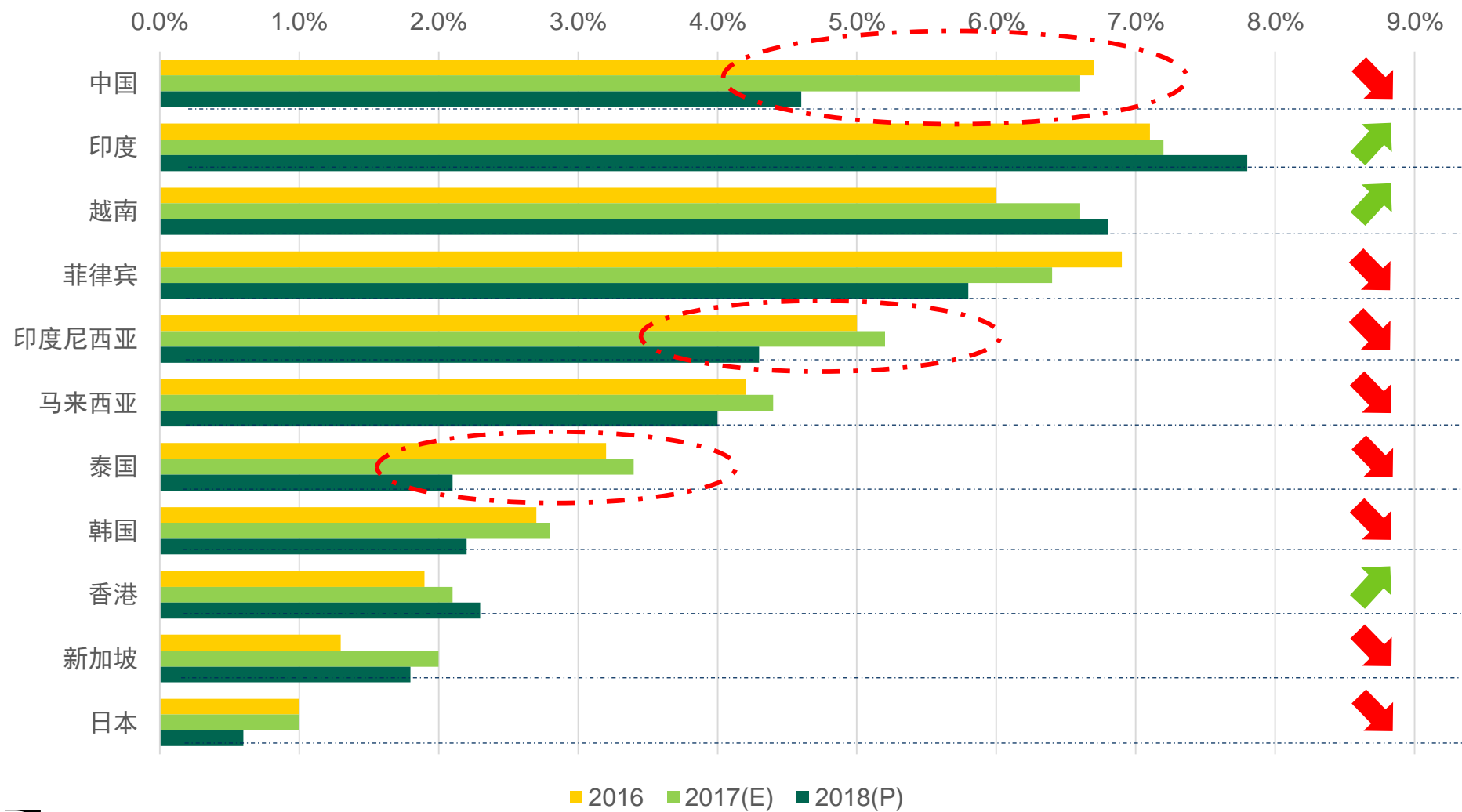
主要经济指标 全球GDP与通货膨胀地区概览



2017年全球经济迎来复苏换挡的机会



亚洲各国三年GDP增长情况比较



全球通货膨胀将持续下降态势



GDP 增长



通货膨胀

2017年全球经济呈现复苏迹象：

- 成熟经济体相对稳定
 - ✓ 美国劳工部数据显示，7月美国失业率小幅降至4.3%，为16年来最低
 - ✓ 欧洲各国的失业率、消费者信心指数等数据持续向好，标志着欧洲已经走出欧债危机的阴影
 - ✓ 英国脱欧后无重大经济衰落现象
- 中东、非洲和南美洲的结构性经济改革取得初步成效

2018年全球经济发展放稳：

- 石油输出国家的经济反弹 (中东和非洲)；
- 亚洲经济放缓

2017年 (实际)

2.6%

4.6%

2018年 (预测)

2.4%

4.0%

2017年全球大部分地区通胀有所缓和：

- 发达国家的通货膨胀率重新回落到平均1.8%左右的水平
- 南美和非洲的经济发展助力其通胀回稳

2018年通胀预计将进一步小幅下降：

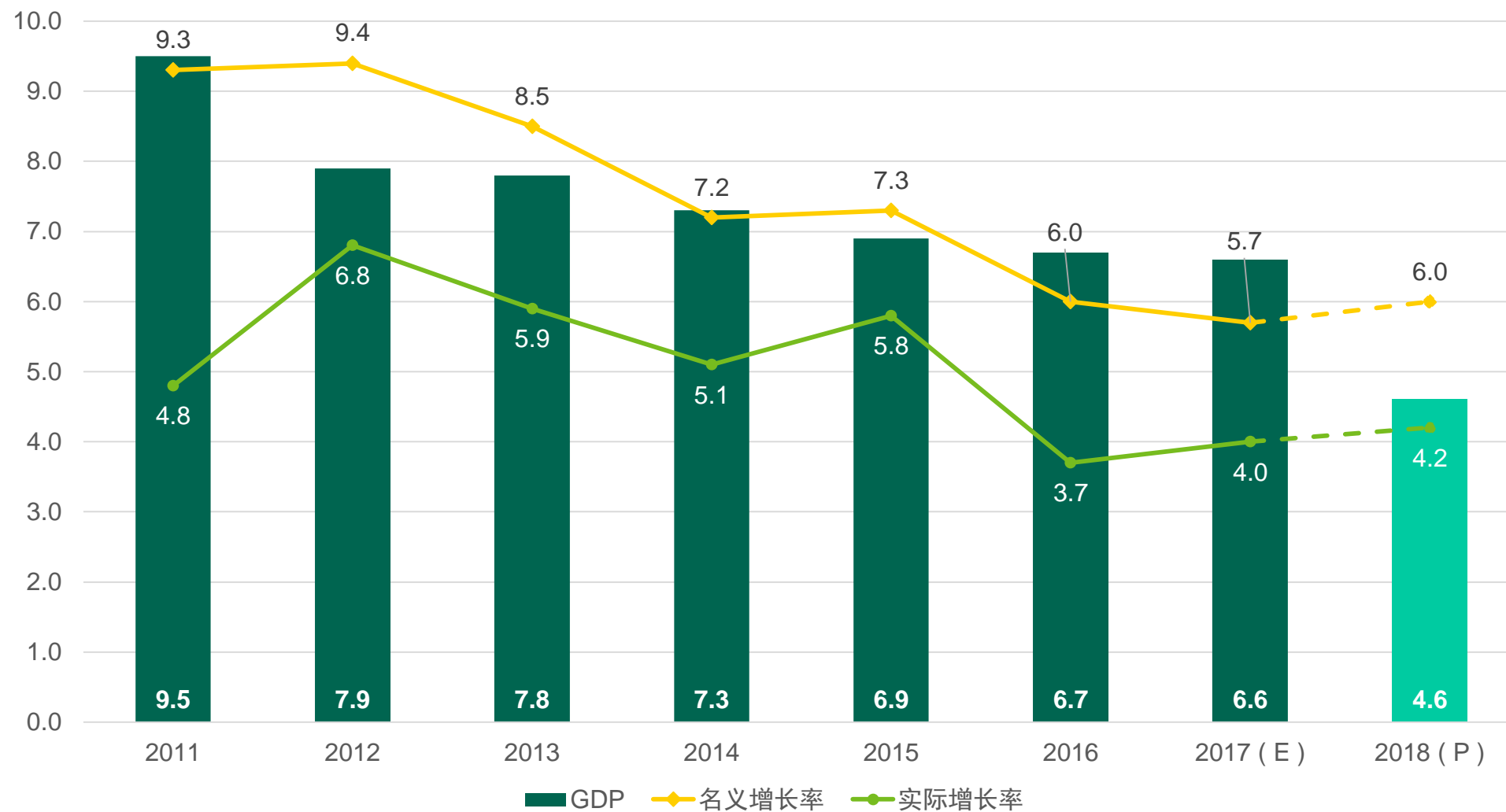
- 与发展中国家的经济发展逐步稳定有关

数据来自EIU (97国)，2017年7月1日

中国薪酬市场概览

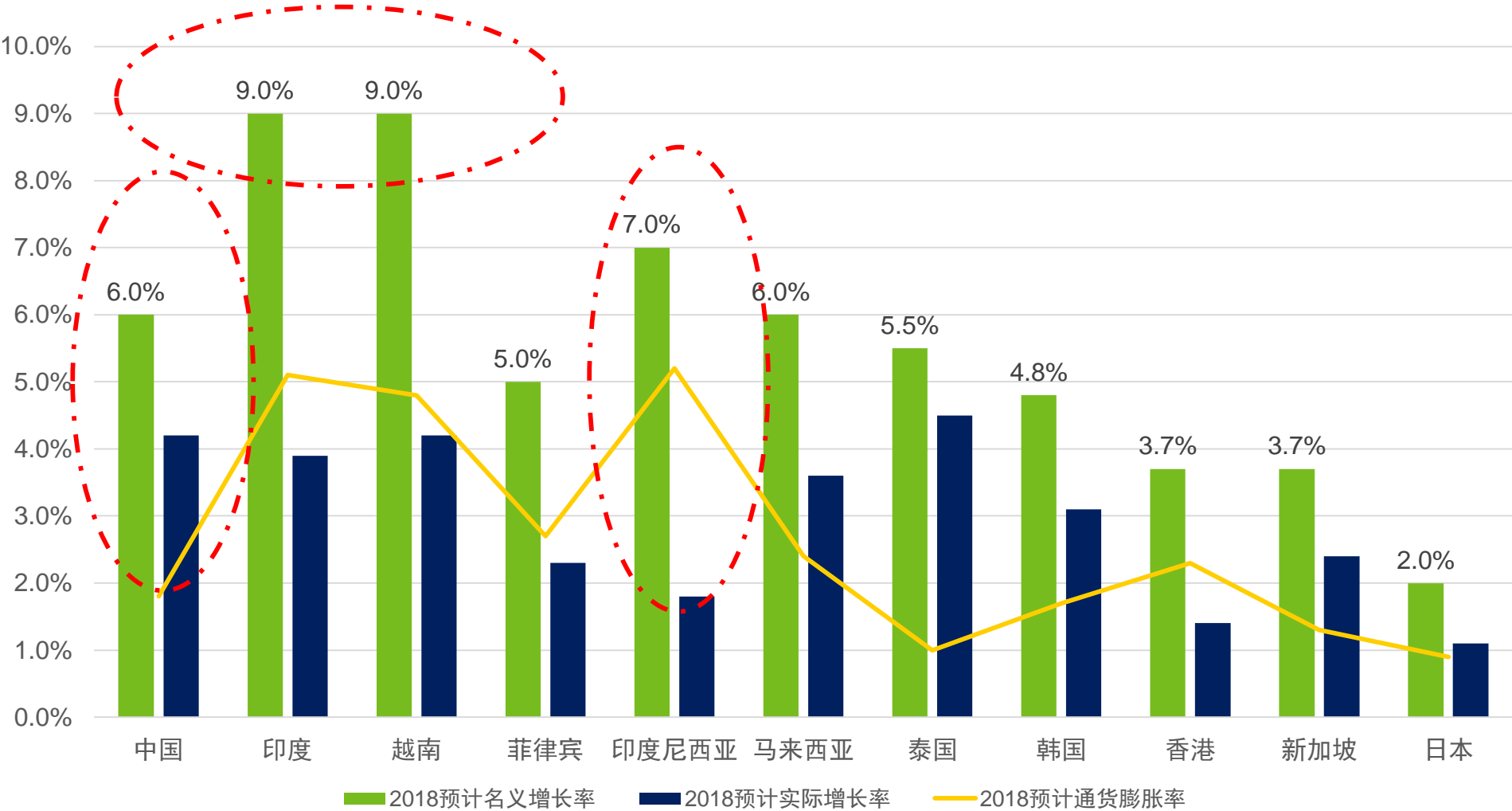


中国GDP与薪酬增长趋势分析



中国和亚洲其他国家的薪酬趋势对比

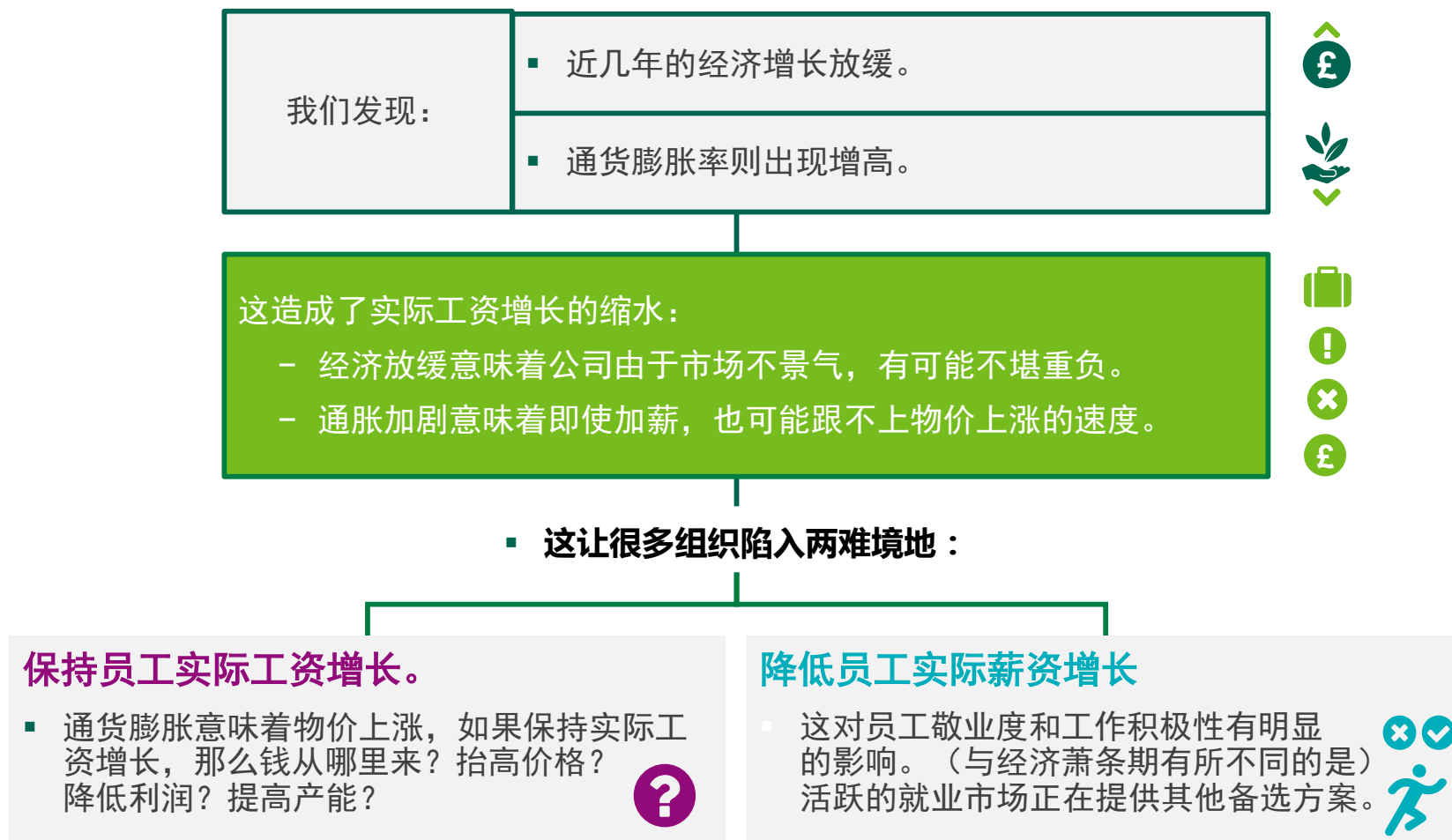
2018预期



数据来源：光辉合益2017年薪酬预测（选定的国家）



中国薪酬管理的挑战

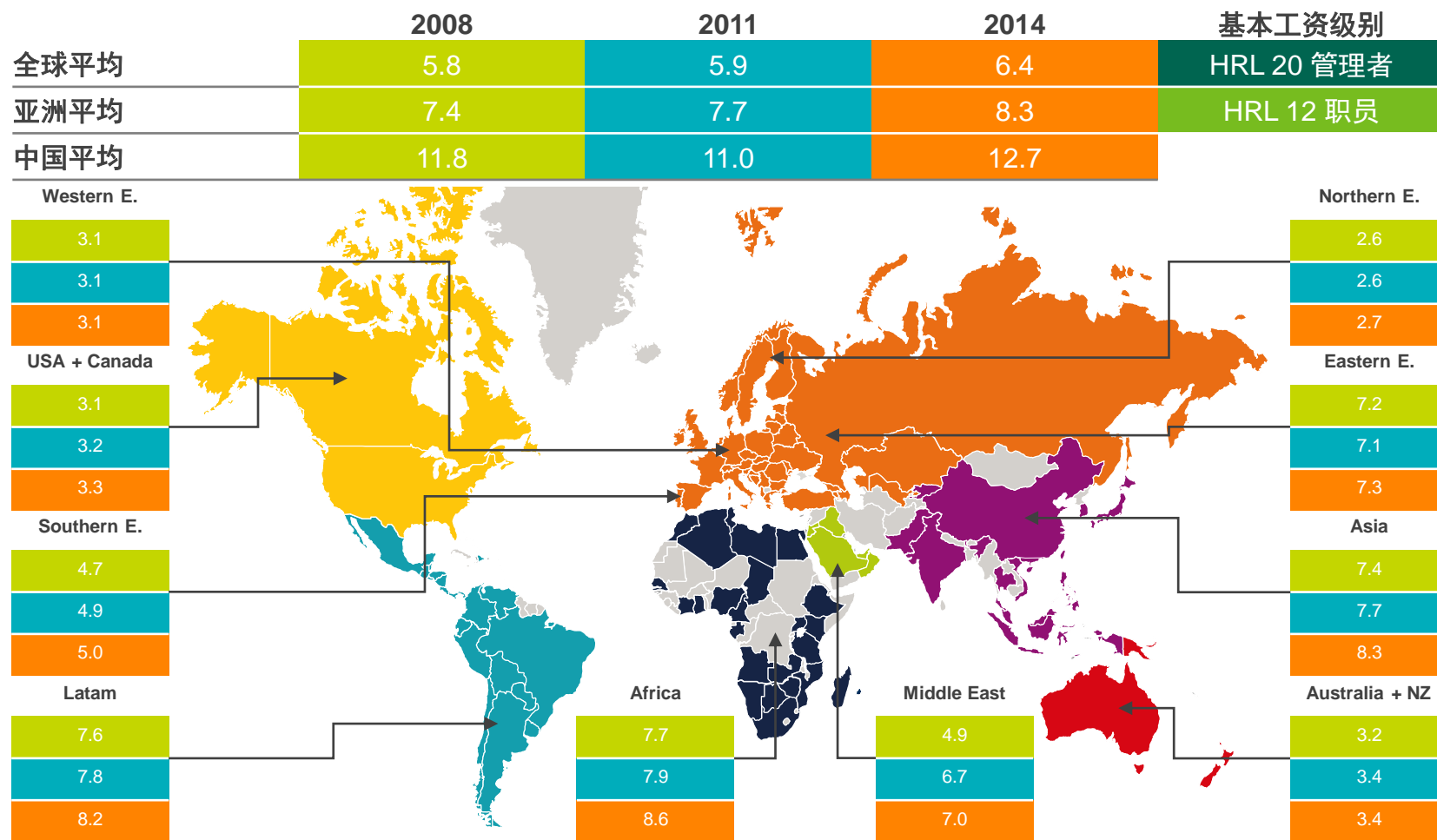


中国政府正在推行的主要商业举措

主题	战略举措	内容
全球化 ^和 自由贸易。	一带一路	现代“丝绸之路”建设是连接亚洲、欧洲和非洲的跨国网络，旨在促进沿线各国的共同发展和贸易。
经济转型和中国制造产业升级。	2025中国制造	以巨大的内需和强劲的技术能力为基础，中国利用人工智能、大数据和互联网对制造业进行升级。
发展电子商务，产业网络和网上银行。	互联网+	运用信息和通信技术推动传统领域的改革，包括制造业、金融、医药、体制、农业等。



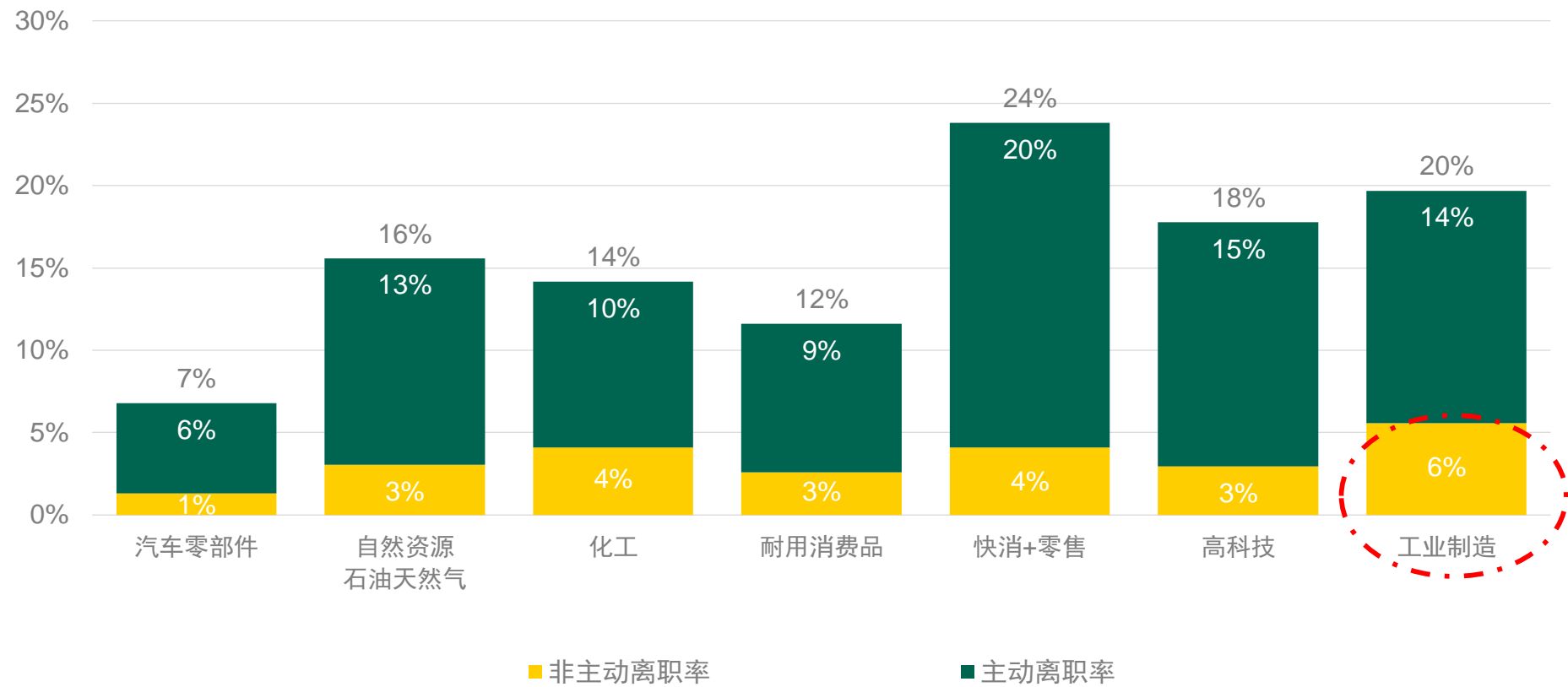
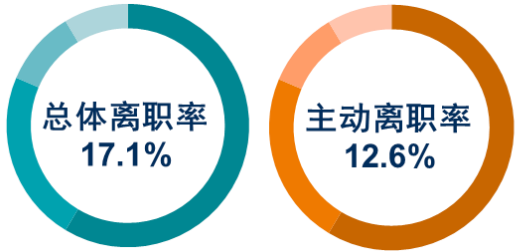
一带一路正在影响着40%以上的企业高管，人才战加剧 中国高管的薪酬与低薪员工的薪酬差距居高不下



来源：光辉合益薪酬数据库



制造业升级正在推高行业的非主动离职率

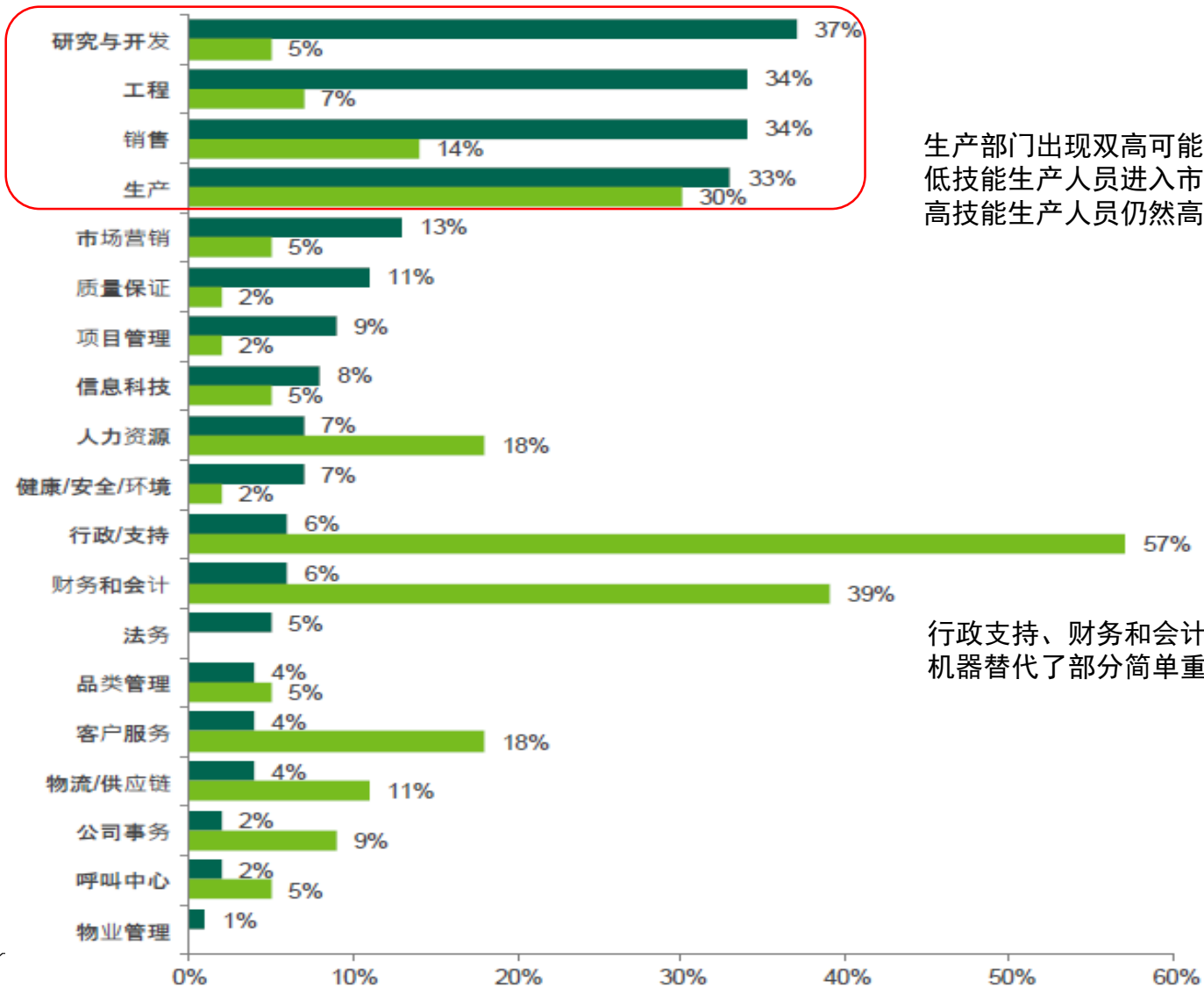


来源：光辉合益薪酬数据库



76%的公司正在面临员工稀缺；不同岗位族群市场供需不平衡

哪些岗位人才富足？哪些岗位人才短缺？



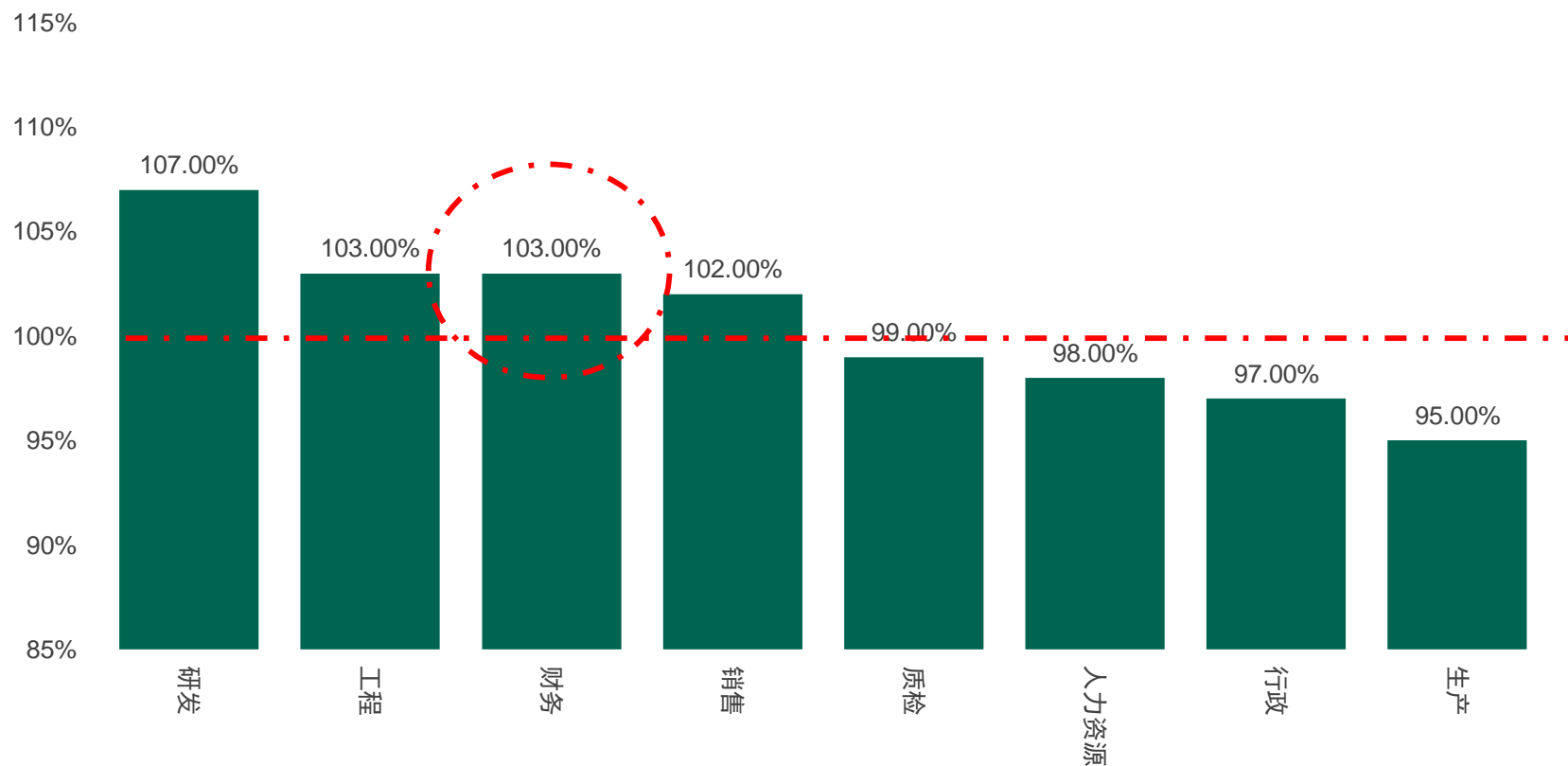
生产部门出现双高可能因为：
低技能生产人员进入市场，推高市场供给；
高技能生产人员仍然高度短缺，推高市场需求；

行政支持、财务和会计人员市场供应充足可能因为：
机器替代了部分简单重复的工作

人才富足
人才短缺

来源：光辉合益薪酬数据库

互联网+的升级，直接导致了专业人才的需求增加



人才需求量最大的行业：

来源：光辉合益薪酬数据库



1

互联网



2

金融



3

房地产



4

教育与媒体



5

电子商务



来源：中国人力资源和社会保障局

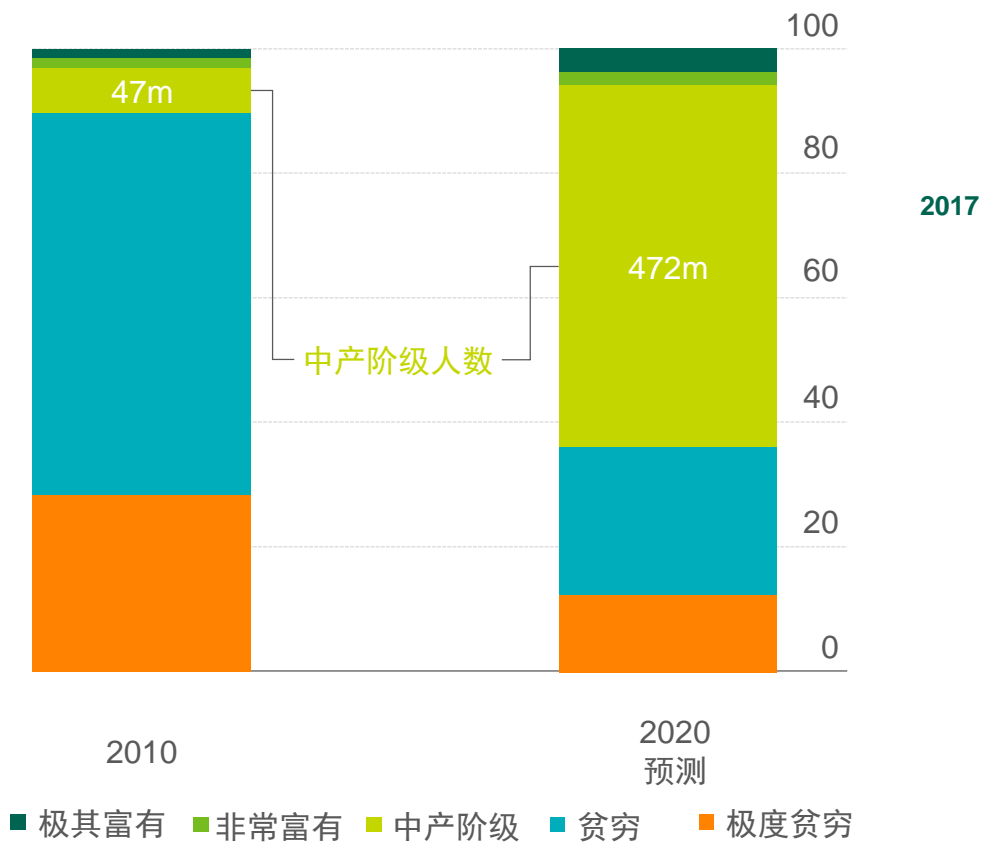
© 2017 Korn Ferry. All rights reserved

人才市场趋势



中国就业市场趋势及影响

中国的中产阶级，占家庭的百分比



来源：麦肯锡公司，经济学人

中国的就业人口对退休人口的赡养比例。

目前比率：6:1

2040年预测：2:1



“千禧一代”一代进入就业市场

人才库变小，更难吸引、管理和保留人才



三国大战加剧，吸睛各显神通

国有企业，私营企业和跨国企业之间的人才战争加剧

国有企业

- 推动创新会加大寻找人才以实施企业改革的压力

私营企业

- 快速增长的创业公司正积极招聘人才，并提供优厚的待遇和具有挑战的职业机会；
- 努力建立有效的薪酬机制，以适应快速增长的业务需要并帮助实现人才保留；

跨国公司

- 拥有全球化的薪酬体制的成熟组织；
- 对关键人才的竞争加剧，特别是针对经验丰富的领导者；
- 因为无法找到中国本地任职者担任关键区域职位，因此必须引进外国人才，导致人力成本增加。

海外工作机会

长期激励

非财务激励



现场小调研 您觉得以下哪些挑战最大？（请选三项）

第1题：您觉得以下哪些挑战最大？ [\[多选题\]](#)

选项▼	小计▼	比例
1. 员工惯于跳槽获取更高薪酬，使得人才招聘和保留变得更为挑战；	92	<div><div></div></div> 55.09%
2. 新老员工更为频繁的出现同工不同酬的现象；	101	<div><div></div></div> 60.48%
3. 企业越发注重薪酬成本控制，并寻找成本和回报的平衡；	110	<div><div></div></div> 65.87%
4. 对于经验丰富的专业和管理人员的对外派遣需求加大，但说服难度加大；	22	<div><div></div></div> 13.17%
5. 薪酬与企业职级管理愈发复杂；	66	<div><div></div></div> 39.52%
6. 薪酬与绩效之间的联系更为薄弱，但与市场人才短缺情况联系更为紧密；	110	<div><div></div></div> 65.87%
本题有效填写人次	167	



人才管理面临更为复杂的要求

1. 员工惯于跳槽获取更高薪酬，使得人才招聘和保留变得更为挑战；
2. 新老员工更为频繁的出现同工不同酬的现象；
3. 企业越发注重薪酬成本控制，并寻找成本和回报的平衡；
4. 对于经验丰富的专业和管理人员的对外派遣需求加大，但说服难度加大；
5. 薪酬与企业职级管理愈发复杂；
6. 薪酬与绩效之间的联系更为薄弱，但与市场人才短缺情况联系更为紧密；

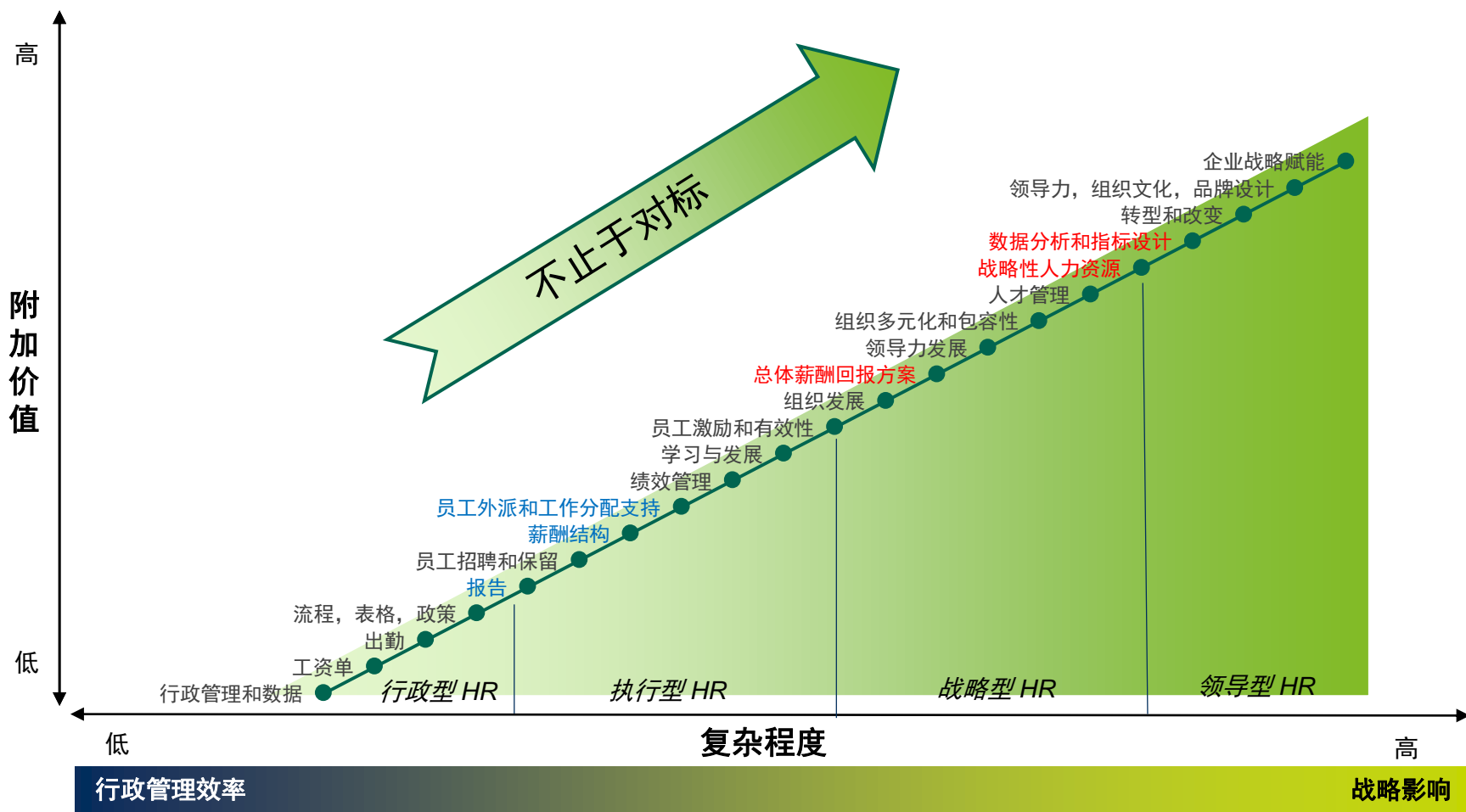


成本效能

管理幅度

理念升级

外部环境正在推动HR的转型，从而为企业创造更大的价值



合益黑科技 Pay X 即将发布



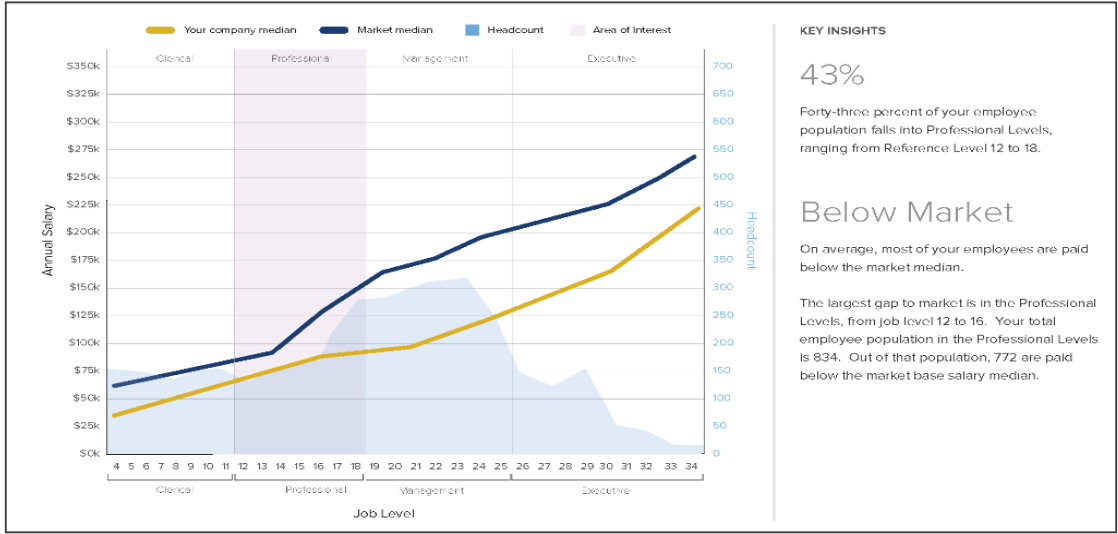
让薪酬管理更便捷

- ✓ 紧抓三大要素，提效增值
- ✓ 动态管理界面，即输即用
- ✓ 自主生成报告，省时省力
- ✓ 对标常模丰富，信息全面
- ✓ 报告品种繁多，用途广泛



薪酬审计分析（示例）

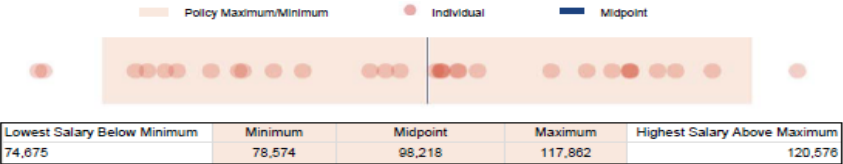
不止于薪酬数据对标，还提供多元化管理信息



Pay Internal Equity (drilldown)

This page displays the job families and levels with the highest percentage of employees above and below the range.

Job Family with the highest percentage of employees above policy maximum:
Engineering Level 17



Mix of Pay

This graph summarizes the average mix of pay across job levels. The categories for pay mix are base salary, benefits and allowances, short-term incentive, and long-term incentive.

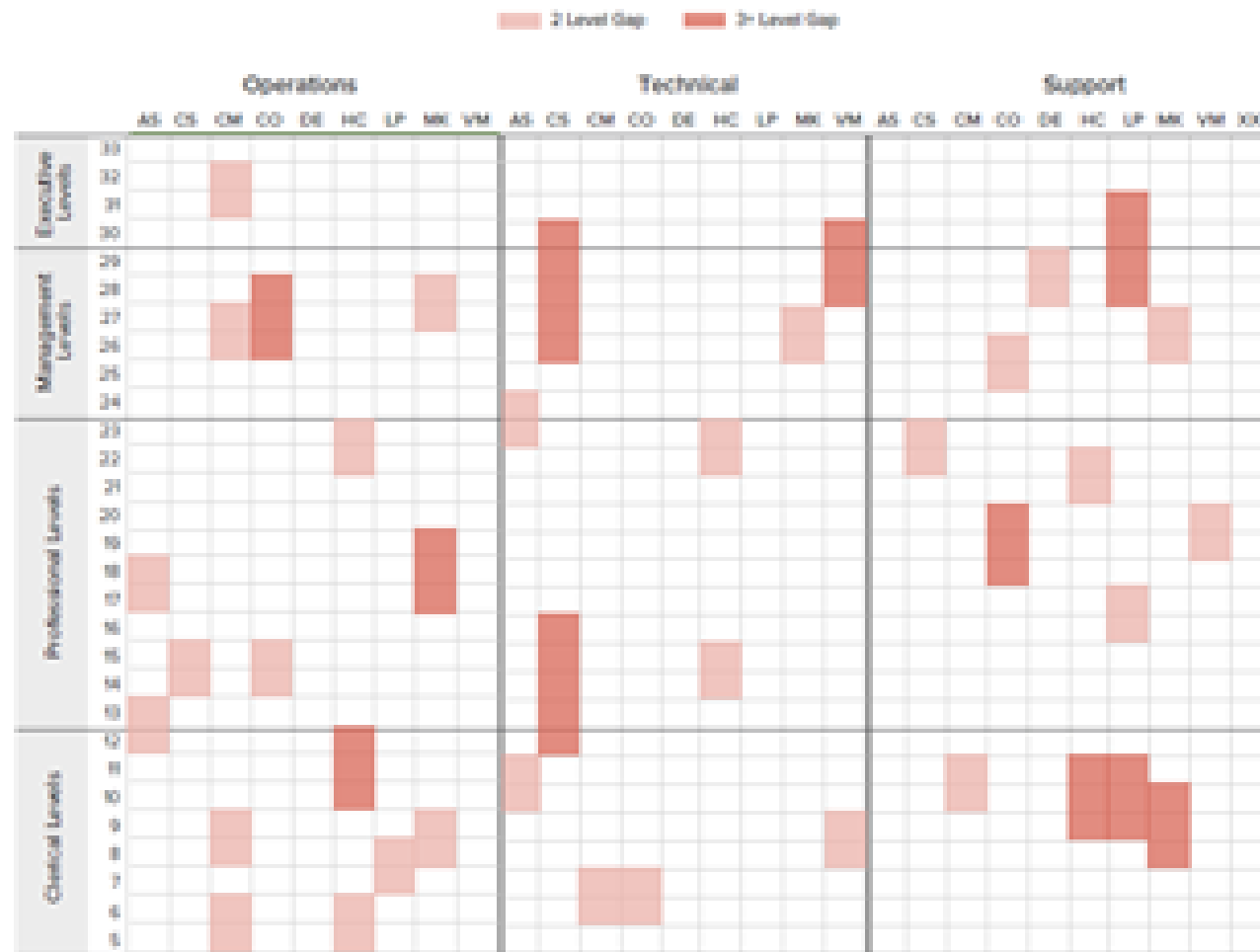


Job Level	Median Salary		Headcount		Wage Gap			Median Base Salary
	Fem	Male	Fem	Male	Fem	Male	Gap	
20	157 K	165 K	13	35	0.95	1.00	0.05	20
19	126 K	131 K	15	54	0.96	1.00	0.04	19
18	114 K	114 K	29	78	0.99	1.00	0.01	18
17	98 K	98 K	87	120	0.99	1.00	0.01	17
16	83 K	84 K	64	89	0.99	1.00	0.01	16
15	68 K	71 K	49	67	0.97	1.00	0.03	15
14	62 K	62 K	50	60	1.00	1.00	0.00	14
13	55 K	53 K	60	56	1.00	0.96	0.04	13
12	47 K	48 K	87	38	0.99	1.00	0.01	12
Total:			454	597				55 K 110 K 165 K



极差分析（示例）

拒绝“补丁式”招聘，控制HR成本



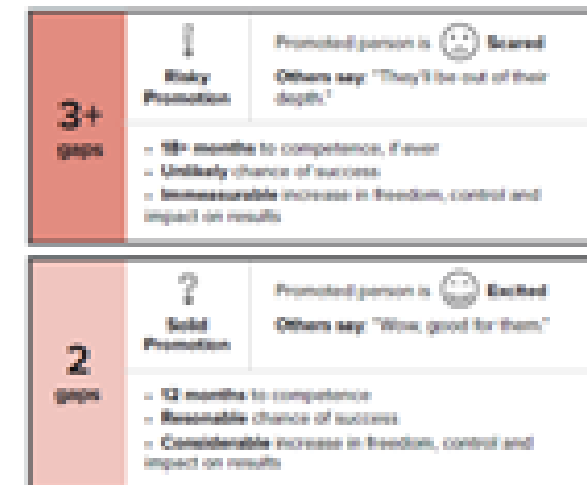
KEY INSIGHTS

Priority Areas

Production 14-18

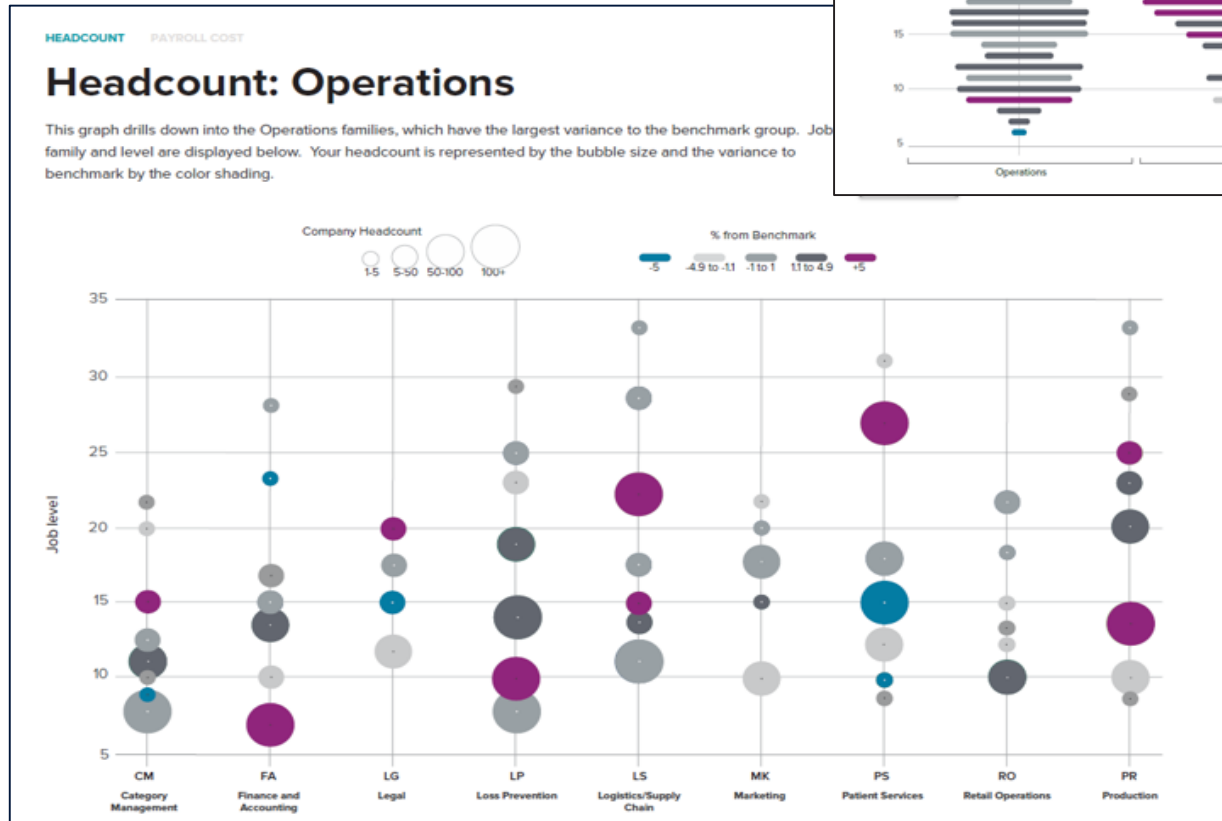
Marketing 9-15

IT 14-19



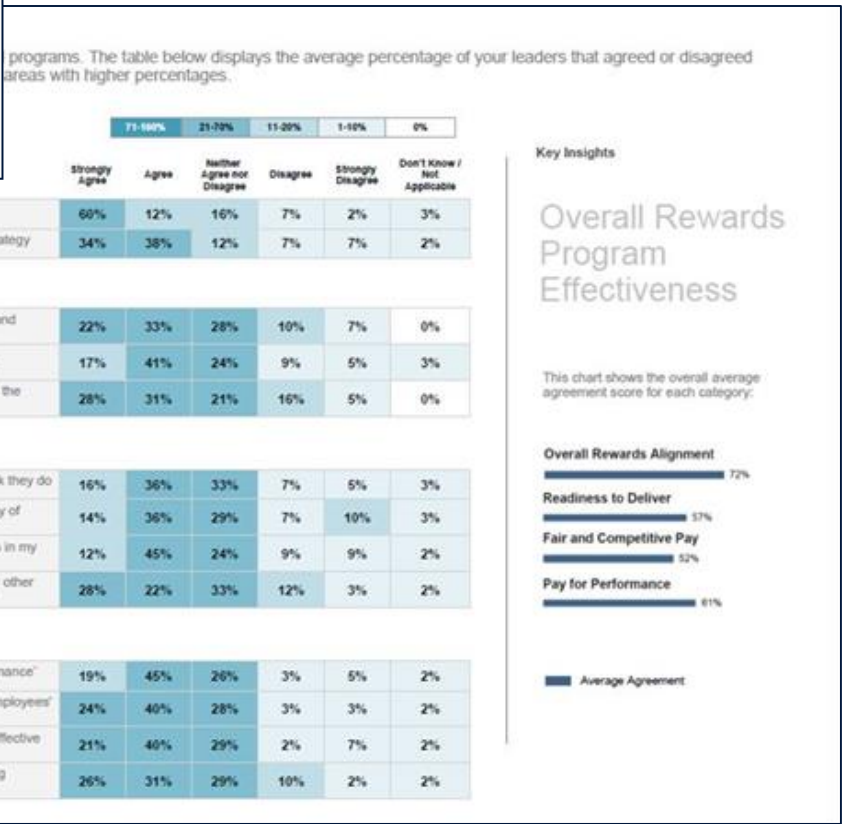
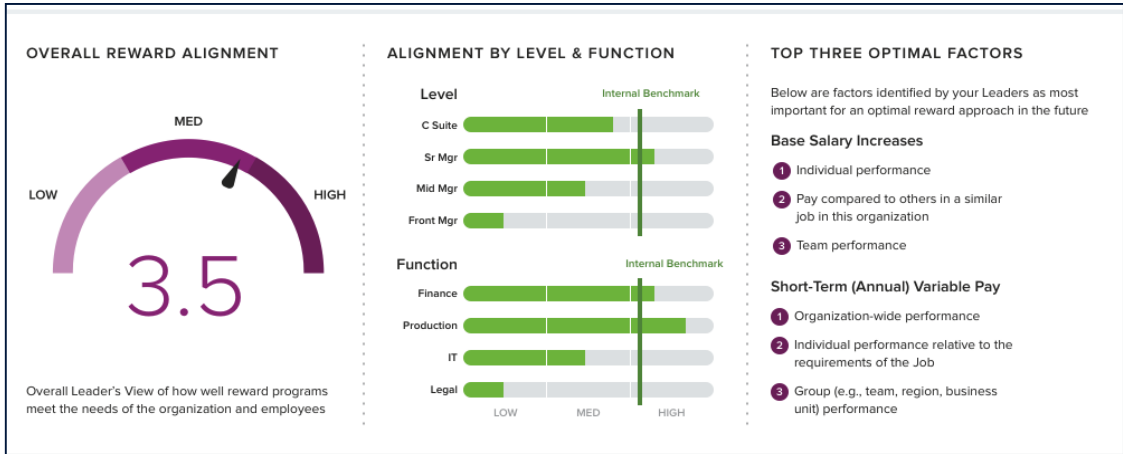
人力配置市场对标（示例）

全盘掌握人力配置情况并考虑长期规划和适时干预



整体薪酬调研（示例）

听取管理者的声音，针对性进行后续调整和沟通





Tomorrow's CHRO.
Are you prepared?

明日的首席人力资源官
你们准备好了吗？



1

The changing nature of
HR today

现今人力资源工作性质的
改变



Characteristics of the world today and tomorrow

今日与未来的世界特性

VUCA

volatility
易变性

uncertainty
不确定性

complexity
复杂性

ambiguity
模糊性

VISION
愿景

UNDERSTANDING
理解

CLARITY
透明

AGILITY
灵敏



Asia – Key HR topics

亚洲-HR核心话题

A perfect storm is brewing in APAC
APAC 区域中正发生着巨变

Cost scrutiny
& HR
transformations

预算审查以及HR
转型



Intense
competition but
less flexibility on
compensation
packages

更加激烈的行业竞争但是越发趋紧的薪酬预算



The rise of the
high potentials
and deep
specialists

高潜人才以及专业人士的市场需求上升



Digitization
数字化



No more
Population
Dividend in
China.

中国没有人口红利



投票：您认为哪个变化对人力资源管理影响最大？

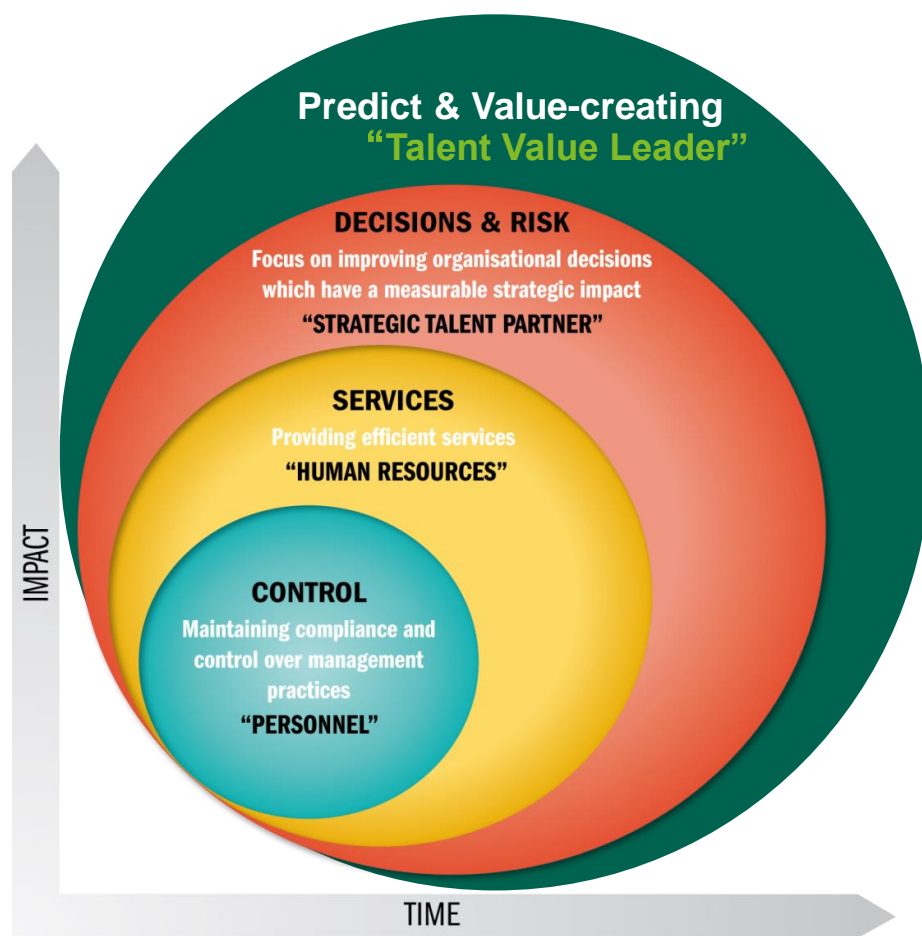
第1题：您认为哪个变化对人力资源管理影响最大？ [\[单选题\]](#)

选项 ▼	小计 ▼	比例
1. 预算审查以及HR转型	13	<div><div></div></div> 7.69%
2. 更加激烈的行业竞争但是越发趋紧的薪酬预算	71	<div><div></div></div> 42.01%
3. 高潜人才以及专业人士的市场需求上升	56	<div><div></div></div> 33.14%
4. 数字化	21	<div><div></div></div> 12.43%
5. 中国没有人口红利	8	<div><div></div></div> 4.73%
本题有效填写人次	169	



The evolution of the HR function

人力资源作用的演变



人才价值领导 – 预计&盈利

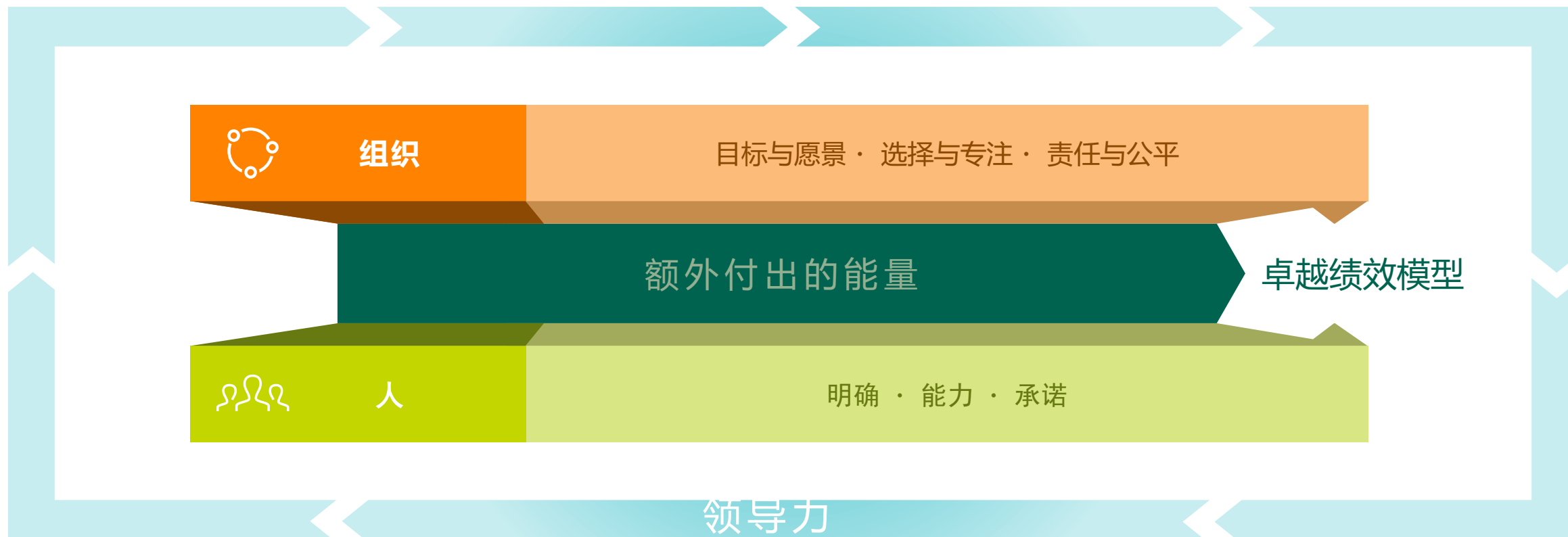
战略人才伙伴 – 决策&风险

人力资源 – 服务

人事 – 控制



Supreme Performance Model 卓越绩效模型



Korn Ferry Solutions

解决方案



2

**The latest demands
and expectations
CEOs have of their
CHRO**

**CEO们对于首席人力资
源官的最新需求和期望**

What is now expected from CHROs

对未来CHRO的期待

- Globalization, diversified experience
- 国际化，多元化经验
- Has run a P&L and knows how money is made.
- 负责过损益，知道如何赚钱。
- Focused on building adaptability; Has experience with personal high risk and ambiguity.
- 注重建立适应性；具有个人高风险和模糊性的经验



- Curious; Builds greater self insight and awareness.
- 好奇心；建立更大的自我洞察力和自我意识
- Significant Board exposure and interaction.
- 与董事会打交道的大量经验
- Created sustainable performance by driving a change agenda.
- 通过推动变革，创造持续的绩效提升

Profile for CHRO

CHRO 4D 模型

ASSESSMENT PROFILE:

Based on the Reference Level and our Hay Group research, you should look for the following attributes from the KF4D Model*:

Competencies

Manages Ambiguity
Courage
Engages and Inspires

Experiences

Proven track-record of setting and delivering a successful people strategy
A strong advocate for delivering consistent and promoting organizational values
Ability to drive organic and inorganic strategic initiatives

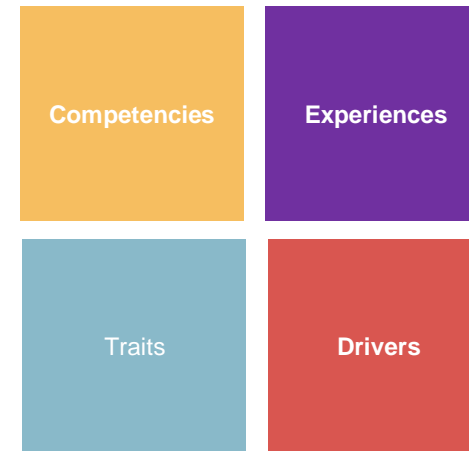
Traits

Empathy
Adaptability
Tolerance of Ambiguity

Drivers

Collaboration
Independence
Challenge

By leveraging the largest set of data on talent - more than 2.5 million assessments - Korn Ferry has insight into the dimensions of talent crucial for executives. The four dimensions include competencies, traits, drivers, and experiences. Taking all four dimensions into account gives our clients a holistic view of how each candidate's qualities fit a specific role.

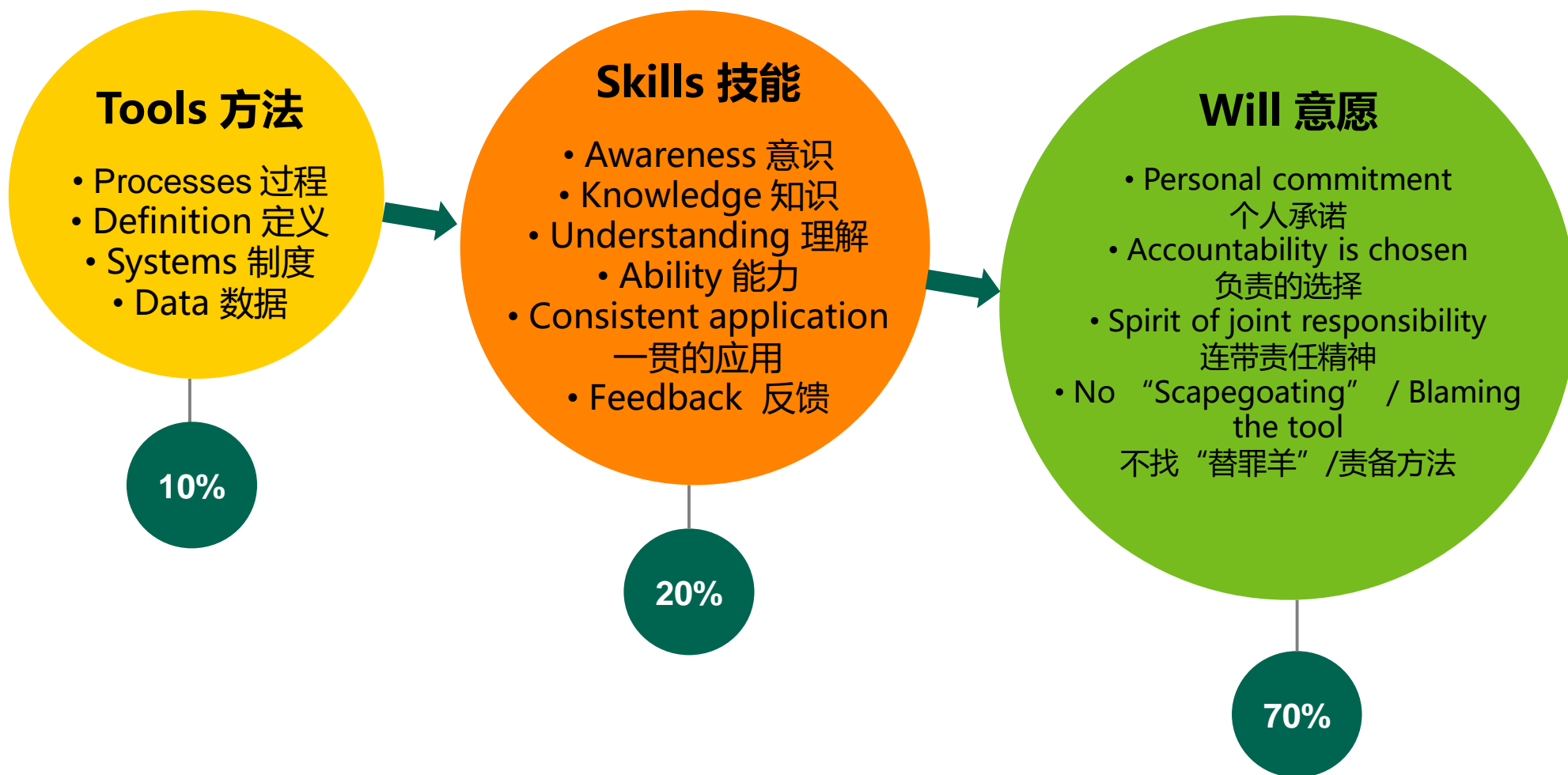


FOUR DIMENSIONS OF LEADERSHIP

*The particular Traits, Competencies, and Drivers will be tailored to the unique conditions of this role based on the Job Profile Exercise and Unique Client Profile (UCP) in the KF4D process.

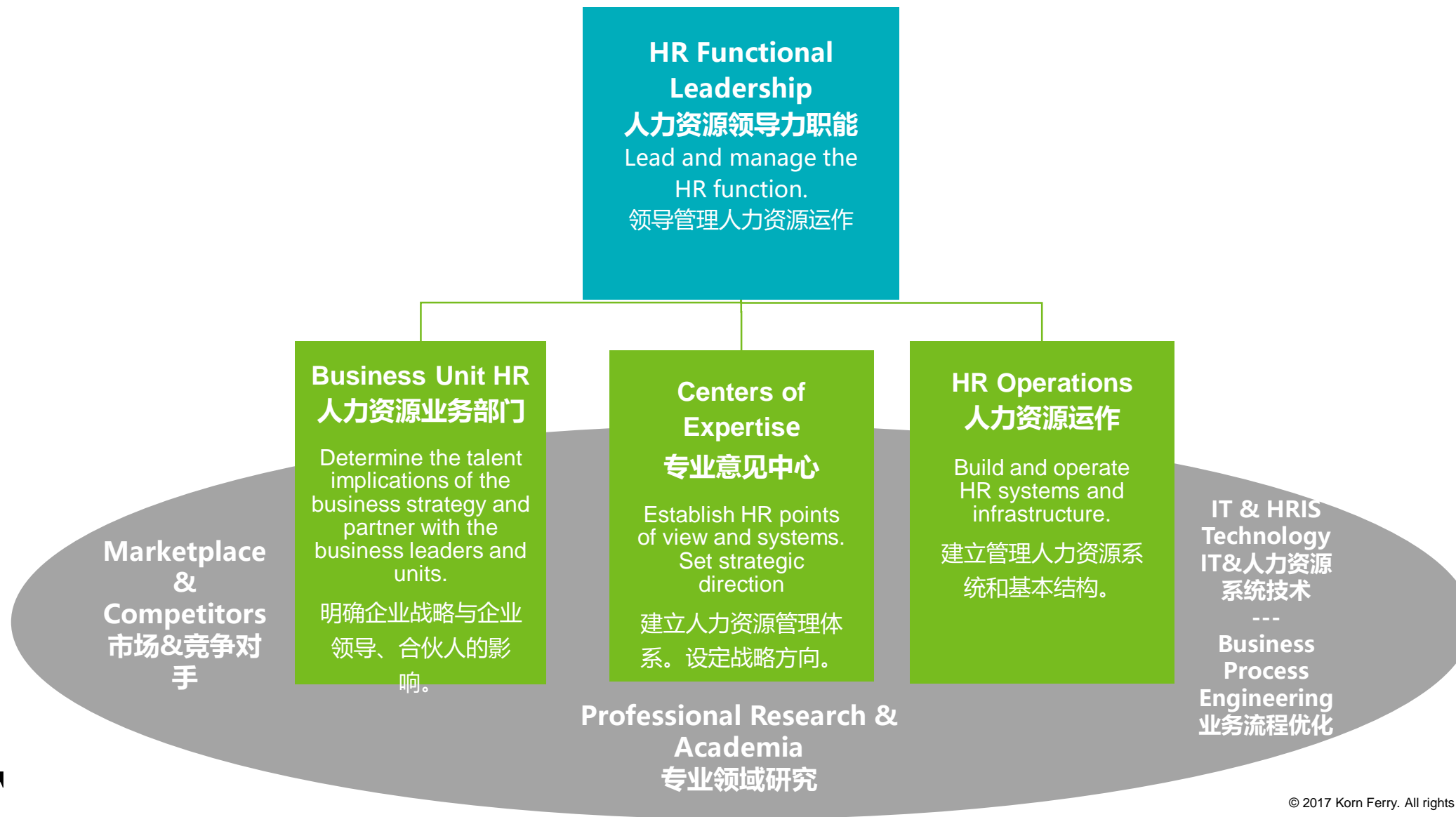


Getting the right balance 取得恰当的平衡



Typical HR structure today

当今典型的人力资源结构



Emerging HR structure

未来人力资源结构趋势



5%

人力资源业务部门

Determine the talent implications of the business strategy and partner with the business leaders and units.

明确企业战略与企业领导、合伙人的影响。

5%

专业意见中心

Establish HR points of view and systems. Set strategic direction

建立人力资源管理体系。设定战略方向。

40%

人力资源运作

Build and operate HR systems and infrastructure.

建立管理人力资源系统和基本结构。

Marketplace & Competitors
市场&竞争对手

Professional Research & Academia
专业领域研究

IT & HRIS Technology
IT&人力资源系统技术

Business Process Engineering
业务流程优化

人力资源智囊库

Segment and prioritize incoming tasks – e.g. urgent or not, requiring individual or team – and delegate appropriately

基于专家部门专业意见进行分级，安排相关的人力专家以及权利下放

50%



The Pause Principle® 停息原则

