

驾驭风险 运筹人才

2017年人才管理趋势预测

2017.3

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；
不定期分享顶级外文期刊。

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”

2016年, 我们见证了全球政治、社会和经济的动荡, 不确定事件频频发生。中国经济放缓、英国退出欧盟以及美国大选都将对未来几年的商业环境影响深远。企业面临的变化与日俱增, 公司无法再像以前那样坐观其变, 一成不变的战略势将落伍, 公司需要时刻保持敏捷, 来应对不断变化的商业需求。**由于宏观经济环境变幻莫测, 企业组织既要不断适应环境, 也要考虑如何推动盈利性增长¹**——这是我们在《乘人才之势, 助力企业增长》(People Fuel Growth) 研究报告的一个核心发现。

展望2017年, 我们试图找出人力资源应该思考的话题, 以应对未来一年的变化。我们采访了我们的一些高管和客户经理, 来了解接下来一年哪些因素对公司事关成败, 我们基于研究结果出具了这份报告, 旨在探讨人力资源可以利用的五种最有效手段——人才与组织设计、人才招聘与发展、全面薪酬、领导力和文化。

宏观经济背景



将近**五分之一**的高科技公司里，



25%的人员是临时工。

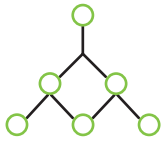
根据世界经济论坛针对变化驱动因素的研究²，以下这些人口和社会经济因素最为重要：

| | |
|-------------------------|-----|
| 工作性质的变化和灵活的办公方式 | 44% |
| 新兴市场中产阶级的崛起 | 23% |
| 气候变化、自然资源短缺以及向绿色经济转型的趋势 | 23% |
| 日趋增加的全球流动性 | 21% |
| 消费者对道德和隐私问题的担忧 | 16% |

临时工人员与日俱增正说明了工作环境的变化。工作边界不断被重新界定，雇主与雇员之间的关系也在持续变化。事实上，在近五分之一的高科技公司里，25%的人员是临时工³。随着新兴市场中产阶级的崛起，企业需要重新思考他们的营销和扩张策略。多样性和包容性仍将是人力资源需要考虑的重要话题，以帮助企业拥抱更加多元化的世界。

同样，我们在针对1,000多名资深人力资源专业人士的三个不同调研中发现，推动盈利性增长和收入增长是企业的首要目标⁴。**2017年人力资源需要回答的问题是，如何在瞬息万变的环境下促进盈利性收入增长。**

“我们在针对1,000多名资深人力资源专业人士的三个不同调研中发现，推动盈利性增长和收入增长是企业的首要目标。”



人才和组织设计

随着人力资源继续发挥着业务合作伙伴的价值，该职能部门需要找到衡量、有效利用自身资本的新方式。这要求公司开始像衡量金融资本一样，同时用精确度更高、更具杠杆效应的数据，来衡量人力资本，并且实时监测数据，快速将数据应用、实施于具体的业务场景。

将“聆听客户”注入企业的DNA

我们在《乘人才之势，助力企业增长》⁵的研究报告中讨论了聆听客户对组织的重要性。我们发现，高增长公司能够真正以客户为中心，并满足客户当前和未来的需求。我们预测，企业会通过在中高管中增加销售人员的角色，继续提升销售的重要性。比如，类似首席客户官这样的角色将为企业提供致力于客户交付的明确方法。同样，人力资源部门可借助绩效管理，反复给员工培训，完成客户导向的宣贯和执行。

灵活部署组织结构 按项目排兵布阵

保持敏捷仍然是商业世界的重要话题。未来几年里，企业若能设计灵活的小团队结构，根据项目机动灵活地部署人员，将大受裨益。企业可以借助分析识别出用来解决具体问题的最佳技能，据此部署团队。唯有构建敏捷的团队，企业方能灵活应变。企业在倚重小团队的同时，有机会快速调整部署，重新优化工作小组。

充分利用人力资本分析

随着人力资源继续发挥着业务合作伙伴的价值，该职能部门需要找到衡量、有效利用自身资本的新方式。这要求公司开始像衡量金融资本一样，同时用精确度更高、更具杠杆效应的数据，来衡量人力资本，并且实时监测数据，快速将数据应用、实施于具体的业务场景。我们希望实时分析成为人力资源越来越强有效的工具。我们预测，各行业会继续努力探索标准化的人力资本指标。人力资源如能确定量化人力资本投资回报率的方法，将受益无穷。

警惕过度扁平化的组织

多年来，企业一直在趋向于扁平化。然而，扁平化的组织由于缺少中层管理人员，在决策制定方面往往失察。没有中层管理人员的监督，普通员工有可能做出超出其专业能力的决策。企业需要寻求合理平衡，警惕过于扁平化组织的潜在盲区。我们在《金融服务业的潜藏风险》（The Quiet Corner of Financial Services）白皮书中阐述了过度扁平化的组织有可能加速导致了零售银行业务目前面临的危机。



人才招聘和发展

打造以候选人为中心的应聘体验

员工价值主张始于人才招聘过程，甚至是从企业的招聘网站开始的。在招聘过程中，雇主们有机会在早期给候选人留下一个深刻的印象。每一个招聘细节都会对员工产生影响。我们期望看到企业提供以候选人为中心的应聘经历。此外，游戏化的应用将使人才评估过程充满乐趣。

借助社交媒体筛选人才

社交媒体在招聘中的应用越来越普及。我们预测这种趋势在接下来一年中会愈发凸显，并将有越来越多基于社交媒体分析的招聘决策。然而，这一趋势也引发了数字化时代下个人数据的隐私问题。随着筛选过程的扩展，企业需要参考额外因素的同时，提高决策能力，并确保决策据理合法。

培养高绩效团队

尽管“高潜”一词历来指代个人，企业越来越关注团队的发展。公司应该抓住机会重新思考如何支持团队。在我们的《乘人才之势，助力企业增长》（People Fuel Growth）研究报告中，我们指出“协作”是创建有效组织的关键因素。有效团队的构成元素一直包括这些：稳定的成员，明确的目标，积极的团队氛围，来自组织的支持以及指导培训⁶。发展团队使企业有机会同时发展多个员工。当团队被赋予挑战性任务时，团队的所有人员都得以发展新技能。

营造反馈的文化机制

反馈仍然是绩效管理讨论的关键词。千禧一代一再强调高频次的反馈机制是他们重要的发展诉求之一⁷，这要求企业思考如何构建反馈的文化机制：领导层可以以身作则，通过有效地给予反馈，支持这种文化的建设；领导层同时需要确定如何提高给予反馈时谈话的质量。让所有员工参与进来同样至关重要。企业营造有效的反馈文化，有助于通过强化所期望的行为更好地培养员工。



全面薪酬

重新思考认可激励

随着企业福利的完善，福利在提高雇主品牌吸引力方面的作用正在减弱。那么，企业该如何继续激励他们的员工？在提高员工体验方面，认可激励是通常被忽视的手段。根据O.C. Tanner和怡安翰威特携手发布的近期认可激励调研[®]报告，有效的认可激励项目可将员工敬业度提高40%。成功的认可激励项目需要企业全体上下的投入，从简单地说一句“谢谢你”开始，以感谢员工的卓越表现。

定制化奖励方案

我们生活在一个定制化的时代。为什么全面薪酬策略需要有所不同呢？能够根据不同员工的需求调整奖励方案的企业，能越来越成功地吸引那些炙手可热的人才。无限制假期和支付助学贷款已成为媒体大肆宣传的话题。企业应当围绕员工需求制定奖励，进而找到吸引员工的独特方式。

用薪资换取工作与生活的平衡

过去，许多有关薪酬的讨论聚焦于为那些宁愿牺牲时间来换取工资的员工献计献策、寻找方案。现在，一些高科技公司则正在尝试缩短每周的工作时间，给员工提供通过牺牲工资来换取时间的独特机会⁹。为此，提供远程办公似乎也日趋重要。随着劳动力的诉求的不断改变，提供工作与生活平衡的公司可能会有更大的吸引力。然而这种新兴趋势的长久价值和意义仍有待确定。

“有效的认可激励项目可将员工敬业度提高**40%**。成功的认可激励项目需要企业全体上下的投入，从简单地说一句“谢谢你”开始，以感谢员工的卓越表现。”



领导力

优化领导者的学习过程

领导者的学习能力或学习灵活性多年来已得到关注，但领导者学习的过程却始终是个未知数。或许领导者最需要的是对学习过程的优化及对信息的重新整合。将庞大的新知识重新整合成碎片化形式，例如通过应用程序提供时长仅几分钟的短频快课程，并让他们按照自己的进度学习。将来，企业新开设的学习项目很可能在设计时会着重考虑，如何给领导者提供最便捷高效的学习方法。

培养正念领导者

领导者有机会在组织中建构他们期望的行为模式。越来越多有关职场正念的文献和研究指出，培养正念对未来领导力的发展具有重要影响。据报道，具备正念的领导者能够更好地做出冷静的决策，焦虑感减弱，并对下属更富有同情心¹⁰。此外据估计，超过20%的雇主提供正念训练¹¹。

领导者与企业形象

领导者的个人特质无疑会给企业品牌带来深远的影响。企业应该评估组织战略发展的方向，挖掘领导者的个人特质，寻求两者间高度吻合的部分并发挥到极致。成功的领导者是能够充分发掘人才潜质、发挥人才所长、并激励他人敬业的卓越领袖，他们的精神与个人特质塑造了企业的品牌形象，能产生独一无二的营销效应，并赋予企业品牌以生命力。



文化

灌输增长的文化

驱动业务增长需要整个组织齐心协力。创造有机增长仍然是企业的关键目标之一。我们在《乘人才之势，助力企业增长》（PeopleFuelGrowth）研究报告中发现，增长是一系列关键行为达成的结果，而“文化”正是促成这一系列行为的底层土壤。当企业聚焦于一个增长目标，并通过这种增长愿景把所有人凝聚起来时，驱动业务增长的文化理念便得到了灌输。

提高员工敬业度

有关员工价值主张（EVP）的探讨，往往聚焦于文化以及文化对业务的促进作用。放眼那些最成功的高科技公司，它们无一例外都是通过企业文化激励员工。文化见诸于企业的方方面面，从办公室设计到推崇的价值观，打造敬业的员工队伍与业务成功直接相关¹²。但是，什么是敬业的员工？怡安翰威特的员工敬业度模型包括“宣传、留任和努力”三个方面——即，敬业的员工会对公司做积极正面的宣传，愿意留任更长时间，且愿意付出额外的努力。同样，企业应该致力于解决那些不敬业、但又不会主动离职的“职场囚徒”¹²给企业带来的难题。

打造彰显企业形象的员工价值主张（EVP）

企业越来越注重雇主品牌的塑造。千禧一代的员工逐渐步入职场，越来越多的客户倾向选择有社会责任的企业，塑造健康的品牌是企业吸引这些人群的最直接途径。2017年，不少企业有望增加用于改善员工待遇的支出，并做出切实的改变。类似Indeed和Glassdoor这样的职场网站一直致力于提高企业的透明度，也使品牌的重要性愈发凸显。另外，朗朗上口的口号、感人肺腑的使命陈述，积极打造企业多样性和包容性，也有助于巩固品牌形象。

结论

过去的一年告诉我们世事无常，政治、社会、经济环境变化莫测。美国大选的意外结果，以及英国脱欧表明，企业应该时刻做好准备，应对未知。

你的公司准备好了吗？

意外和不确定性年年发生，怡安翰威特可以帮助您更好地应对变化，迎接未来。在众多服务中，我们期望接下来几年能够在实时分析、客户交付、提升团队效率、重新审视奖励机制，以及营造关注增长的文化这些方面精益求精，给客户创造更大的价值。

企业可以通过关注人力资源可以利用的最有效手段，把握机遇，借力人才驱动业绩。人力资源可以通过制定灵活、富有战略性的决策，帮助企业在经济起伏中驾驭风险，变中取胜。

参考文献

1. People Fuel Growth. Aon Hewitt website. Available at: <http://www.aon.com/human-capital-consulting/thought-leadership/talent/2016-people-fuel-growth.jsp>. Accessed November 30, 2016.
2. Drivers of change. World Economic Forum website. Available at: <http://reports.weforum.org/future-of-jobs-2016/drivers-of-change>. Accessed November 30, 2016.
3. Radford 2016 Talent Pulse Survey. Available at: www.radford.com
4. Total Rewards Study http://www.aon.com/human-capital-consulting/hrbpo/total_rewards.jsp
Recognition Study http://www.octanner.com/content/dam/oc-tanner/documents/white-papers/AON_OCT_Recognition_Trends_2016.pdf. Accessed November 30, 2016.
Radford 2016 Talent Pulse Study. Available at: www.radford.com Radford Tech Talent Pulse
5. People Fuel Growth. Aon Hewitt website. Available at: <http://www.aon.com/human-capital-consulting/thought-leadership/talent/2016-people-fuel-growth.jsp>. Accessed November 30, 2016.
6. Hackman, J. R. *Leading teams: Setting the stage for great performances*. Boston, MA: Harvard Business School Press, 2002.
7. Managing millennials whitepaper. Aon Hewitt website. Available at: http://respond.aonhewitt.com/managing_millennials_whitepaper. Accessed November 30, 2016.
8. Making recognition programs successful: Research highlights from the O.C. Tanner and Aon Hewitt Study on Recognition Trends. O. C. Tanner website. Available at: http://www.octanner.com/content/dam/oc-tanner/documents/white-papers/AON_OCT_Recognition_Trends_2016.pdf. Accessed November 30, 2016
9. Behson, S. “Would Amazon’s 30-hour-week experiment work in your company? Harvard Business Review, September 26, 2016.
10. Brendel, W., and C. Bennett. “Learning to embody leadership through mindfulness and somatics practice.” *Advances in Developing Human Resources*, 2016, 18(3), 409-425.
11. <http://fortune.com/2016/03/12/meditation-mindfulness-apps/>
12. 2016 trends in global employee engagement. AON Hewitt website. Available at: <http://www.aon.com/human-capital-consulting/thought-leadership/talent/2016-Trends-in-Global-Employee-Engagement.jsp>. Accessed November 30, 2016.

蜜蜂学堂超级年卡

让更多人享受到知识与成长的快乐

- ✓ HR全模块1000小时线上实战课程
- ✓ 50份超3000页可编辑PPT蜜蜂笔记
- ✓ 1000页PPT模版&图表集（每两周更新）
- ✓ 10本畅销书籍精美思维导图

~~原价3999元~~

今限时团购399元 ¥399.00

【原价3999元限时团购399】 蜜蜂学堂学习
年卡



长按识别二维码

联系我们

怡安翰威特中国

市场部
+86.21.2306.6688
info.china@aonhewitt.com

编辑团队

Neil Shastri

Leader—Global Insights & Innovation
Aon Hewitt
Talent, Rewards & Performance
+1.212.441.1496
neil.shastri@aonhewitt.com

Jordan Stabley

Research Analyst—Global Insights & Innovation
Aon Hewitt
Talent, Rewards & Performance
+1. 212.441. 2441
jordan.stabley@aonhewitt.com

Reuben Weiss

Research Analyst—Global Insights & Innovation
Aon Hewitt
Talent, Rewards & Performance
+1. 212.441. 2441
Reuben.weiss@aonhewitt.com

鸣谢

特别感谢 Scott Sands, Paul Rubenstein, Teryluz Andreu, Ernest Paskey, Anthony Boyce, Todd McGovern, Ken Abosch, Alison Peterson, Joanne Dahm, Eddie Short, Mark Oshima, Dave Kompare, Jeff Hawkins, Ray Baumruk, Lorraine Stomski, Jenny Wich, Tom Friedrich, Seymour Adler, Levi Segal, Matt Savacool, and Kelly Schlieder 在本文编撰过程中的支持。

关于怡安

怡安集团（纽约证交所股票代码: AON）是世界领先的集风险管理咨询、保险经纪和再保险经纪、人力资源咨询于一体的综合性外包服务集团。怡安集团在全世界拥有65,000余名员工，通过创新而有效的风险管理和组织人才效率方案，行业领先的资源以及专业技术，在120多个国家传递着优秀出众的客户价值。怡安连续被多家行业媒体评为最佳经纪人、最佳保险中介、最佳再保险中介、最佳自保管理公司和最佳员工福利咨询公司。了解更多怡安集团相关信息，请访问www.aon.com；了解有关怡安全球合作伙伴及曼联赞助相关信息，请访问www.aon.com/manchesterunited。

关于怡安翰威特

怡安翰威特致力于通过提供创新人才、健康及退休的解决方案，为企业和个人创造更美好的未来。怡安翰威特建议、设计并且管理执行全方位战略方案，帮助企业培养人才，提升企业业绩、提高个人绩效；提供优异的金融产品规避退休风险；提供更广泛、灵活的健康管理方案。怡安翰威特是一家全球领先的人力资源咨询公司，在全球90个国家拥有30,000多名专业人士，为20,000多个客户提供服务。

©2017 怡安翰威特中国

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。