

# 2012 企业人力资源规划市场实践调研报告(上)

## 前言

任何企业的发展都离不开优秀的人力资源和人力资源的有效配置，具有战略性和系统性的人力资源规划对企业的发展至关重要，这也是人力资源部门工作中的重中之重。

在当前高通胀的大环境下，不同行业的企业都是如何做人力资源规划的？在具体实操的过程中，最优的人力资源规划实践是怎样的？企业对明年人力资源的规划都做了哪些明显改变？这是我们本次调研主要解决的问题。

本次调研数据采集时间为 11 月 03 日—11 月 30 日，共收集到样本 126 份，其中有效样本 118 份，样本有效率为 93.6%。

在本报告中，主要基于调研结果，通过全面信息收集和分析，从人力资源规划的各个模块出发，为企业提供相关的参考资料。

## 1. 参与调研企业的基本情况

### 1.1 参与调研企业性质分布情况

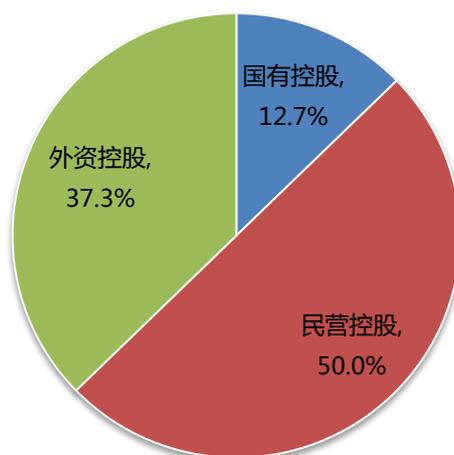


图1 参与调研企业性质分布

本次参与调研的企业中，民营控股企业的比例占到了 50.0%；外资企业的比例为 37.3%；国有控股企业的比例 12.7%。

### 1.2 参与调研企业行业分布情况

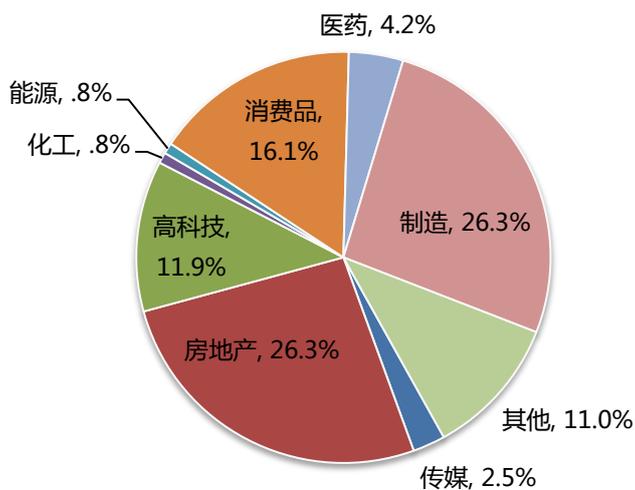


图2 参与调研企业行业分布

从本次调研企业的行业来看，房地产和制造行业分别占比 26.3%，消费品行业占到 16.1%，高科技行业占比 11.9%，其他行业占比都比较小。

### 1.3 参与调研企业地域分布

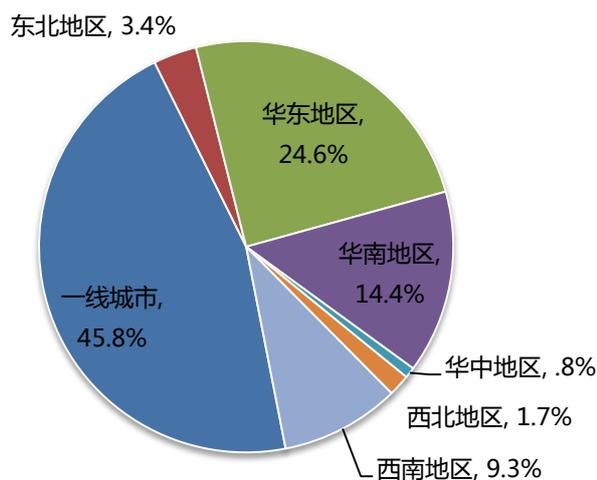


图3 参与调研企业人数分布

从本次调研企业的人数来看，一线城市占比最高，达到45.8%，其次是华东地区24.6%，另外华南地区和西南地区分别占比14.4%和9.3%。

#### 1.4 企业在做人力资源规划时，对现有的人力资源情况盘点情况

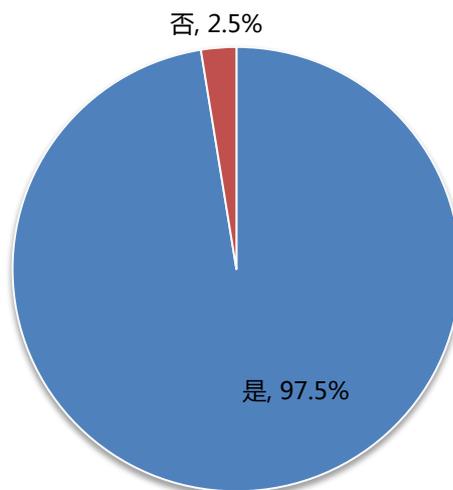


图4 企业在做人力资源规划时，对现有的人力资源情况盘点情况

在本次调研的企业中，有97.5%的企业在做人力资源规划时考虑对现有的人力资源情况进行盘点规划，只有2.5%的企业没有进行人力资源的盘点规划。

## 2. 总体规划

## 2.1 企业人力资源总体规划与发展要求的符合情况

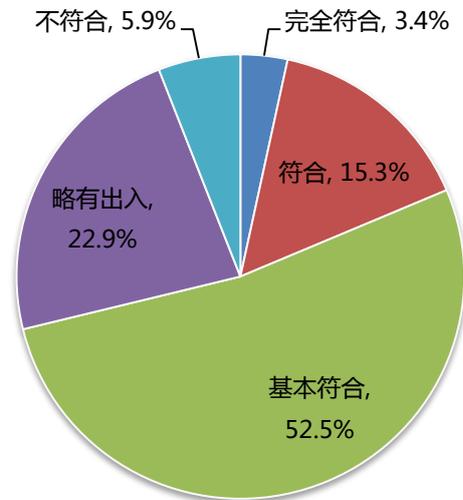


图 5 企业人力资源总体规划与发展要求的符合情况——总体情况

从调查结果来看，有 61.2% 企业的人力资源总体规划能够符合企业的发展要求，其中完全符合 3.4%，符合 15.3%，基本符合 52.5%；同时有 5.9% 企业的人力资源总体规划不符合企业的发展要求。

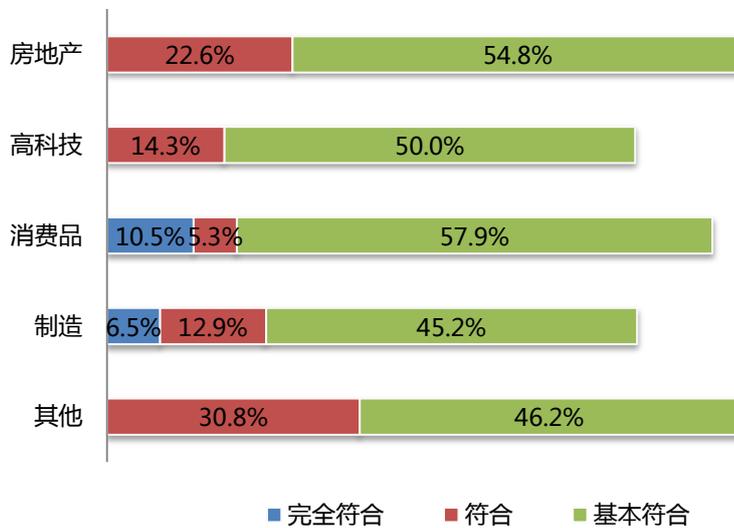


图 6 企业人力资源总体规划与发展要求的符合情况——按行业划分

从行业细分来看，房地产的契合比例最高，达到 77.4%，其次是消费品行业 73.7%。

## 2.2 企业 2012 年人力资源规划和 2011 年相比的变化情况

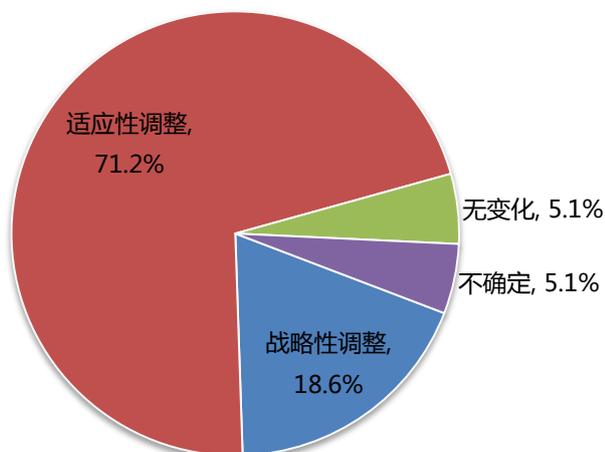


图 7 企业 2012 年人力资源规划和 2011 年相比的变化情况——总体情况

从调查结果看,有 89.8%的企业 2012 年度人力资源规划会和 2011 年度有所差别。其中 71.2%的企业进行适应性调整,而进行战略性调整的企业,占到企业总数的 18.6%。

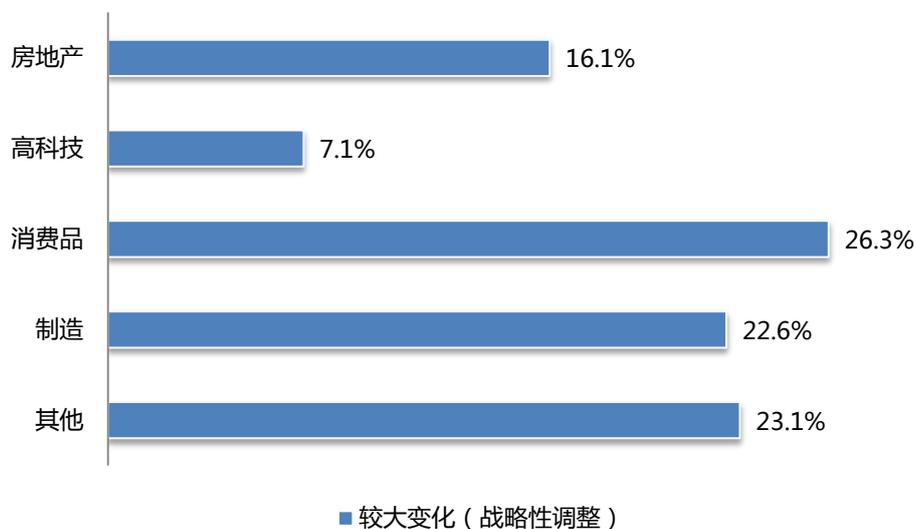


图 8 企业 2012 年人力资源规划和 2011 年相比的变化情况——按行业划分

从调查结果看,企业 2012 年在人力资源规划方面较上一年做出较大战略性调整的企业集中在消费品和制造行业,其企业占比分别为 26.3%和 22.6%。除此之外,房地产和高科技行业在 2012 年度人力资源规划方面并无较大调整。

### 2.3 企业 2012 年人力资源规划涉及的模块

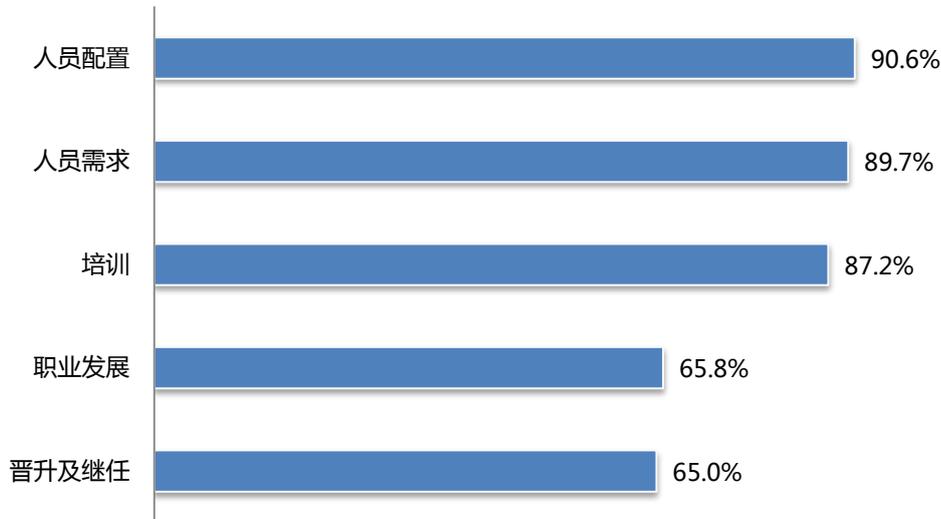


图 9 企业 2012 年人力资源规划涉及的模块——总体情况

从调查结果看，企业人力资源规划涉及最多的模块是人员配置、人员需求以及培训方面，选择这三项的企业比例都超过了 80%，分别为 90.6%、89.7%和 87.2%。

#### 2.3.1 职业发展对比分析——按行业划分

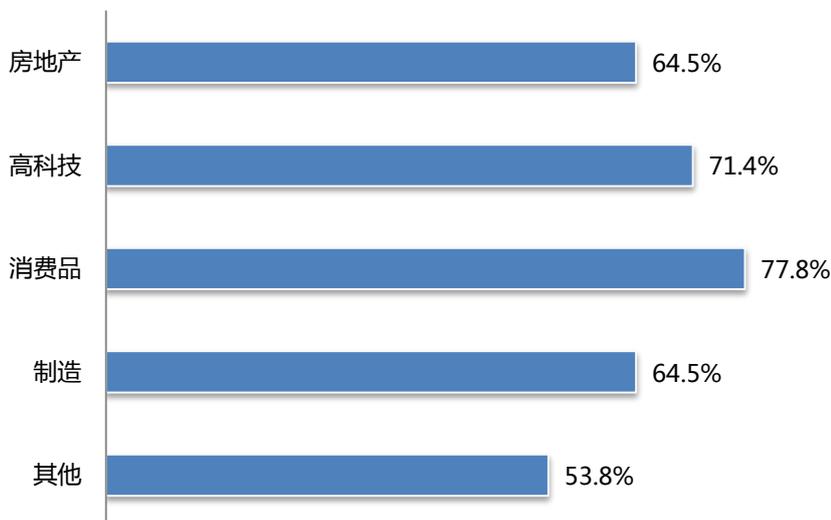


图 10 选择针对职业发展进行规划的企业对比分析——按行业划分

2012 年，企业对员工的职业发展关注程度较 2011 年上升了 11 个百分点。从不同行业来看，消费品行业对员工职业发展的重视程度最高，达到了 77.8%，其次是高科技行业，房地产和制造行业在职业发展方面的关注度均为 64.5%。

### 2.3.2 新增项目对比分析

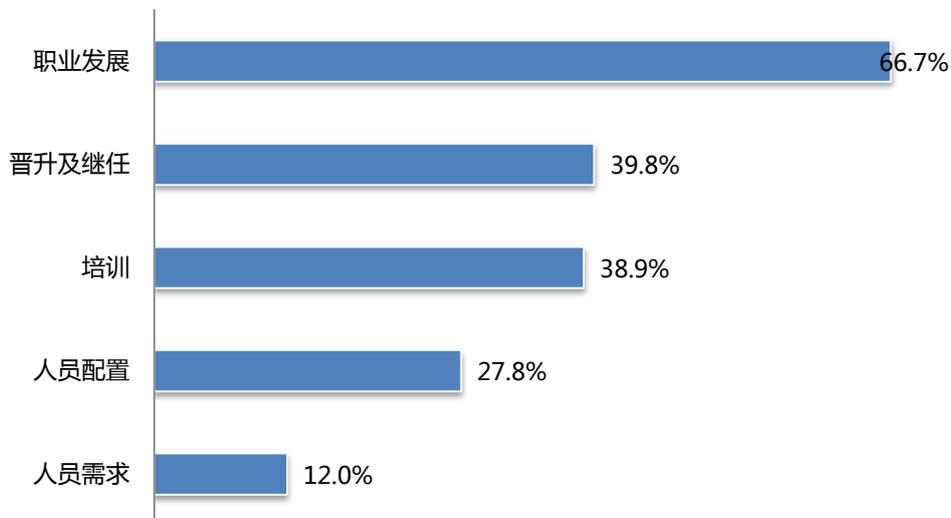


图 11 企业人力资源规划新增项目对比分析

从调研结果看，2012 年企业新增的人力资源规划项目中，选择比例最大的是“职业发展”，为 66.7%。其次是晋升和继任，达到 39.8%。培训、人员配置和人员需求方面的规划是人力资源规划内容中相对比较基础的模块，大多数企业的人力资源规划工作都会涉及到，依次选择比例相对较小。

## 2.4 企业人力资源规划工作的操作形式

### 2.4.1 企业制定人力资源规划的周期

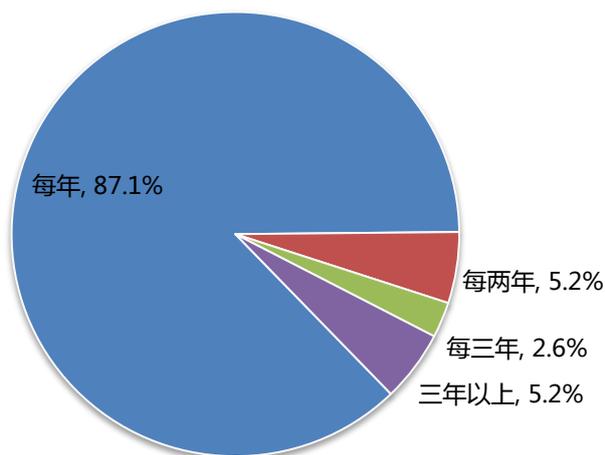


图 12 制定人力资源规划的周期

在制定人力资源规划周期方面，87.1%的企业都选择每年进行。市场环境瞬息万变，只有更好的把握与顺应这种变化才能在激烈的竞争中占有一席之地。

#### 2.4.2 企业制定人力资源规划的主体

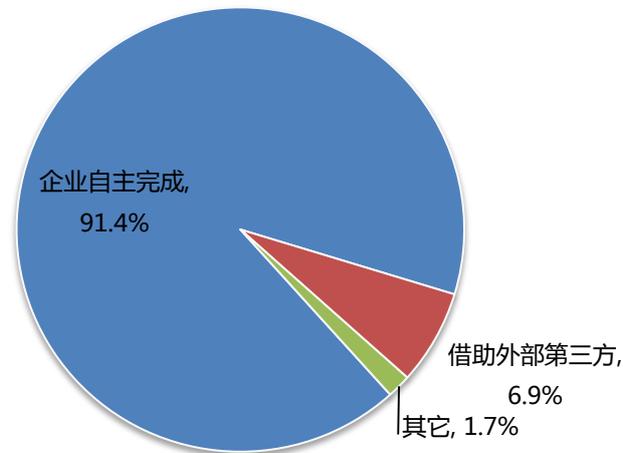


图 13 制定人力资源规划的主体

从调查结果看，91.4%的企业选择自主完成人力资源规划工作，同时有 6.9%的企业选择借助第三方的力量，协助企业完成人力资源规划工作。随着市场经济发展的越来越完善，企业做决策时越来越多的选择参考第三方市场数据。

#### 2.4.3 企业制定人力资源规划的依据

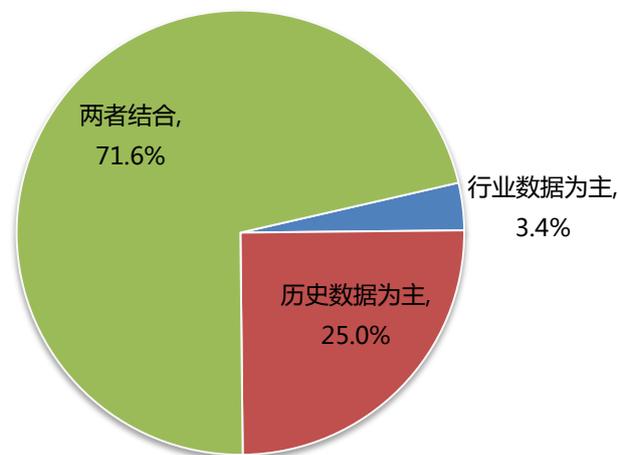


图 14 制定人力资源规划的依据

从调查结果看，71.6%的企业选择同时参考历史数据和行业数据作为企业制定人力资源规划的依据。选择历史数据为主要参考依据的企业也占到了 25.0%。虽然每个企业都有自己的历史沿革和数据收集渠道，但是获得行业数据如果不借助外部资源，对于 HR 来说想要获得质量较高的行业数据并不是件容易的事。

## 2.5 企业人力成本投入

### 2.5.1 企业 2012 年度人力预测成本增长率与 2011 年预测相比较

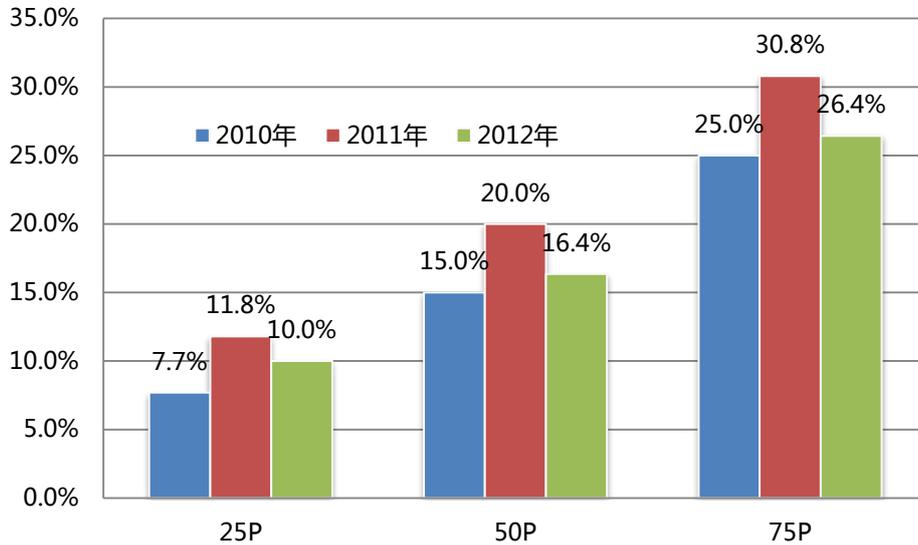


图 15 企业 2012 年度人力预测成本增长率与 2011 年预测相比较

从调查结果看，2012 年度大多数企业计划在人力成本方面继续加大投入力度，但其增长率较 2011 年会有所下降。其市场 50 分位水平的人力成本增长幅度为 16.4%。

### 2.5.2 企业 2012 年度人均人力成本与 2011 年人均人力成本相比较

单位：万元

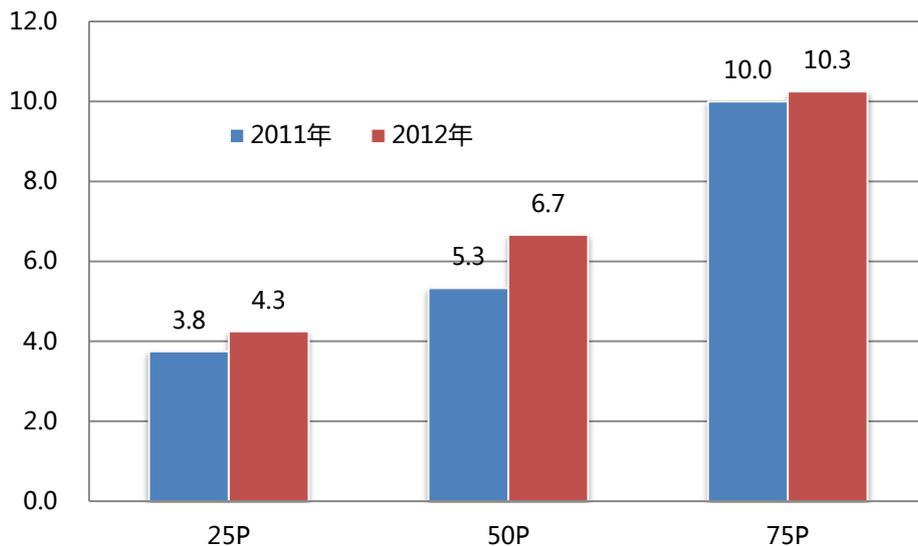


图 17 企业 2012 年度人均人力成本与 2011 年人均人力成本相比较

从调查结果看，2012 年企业人均人力成本的一般水平为 6.7 万元，其中市场较高水平会达到 10.3 万元。

### 3. 人员配置

#### 3.1 企业组织结构与发展需要的匹配程度

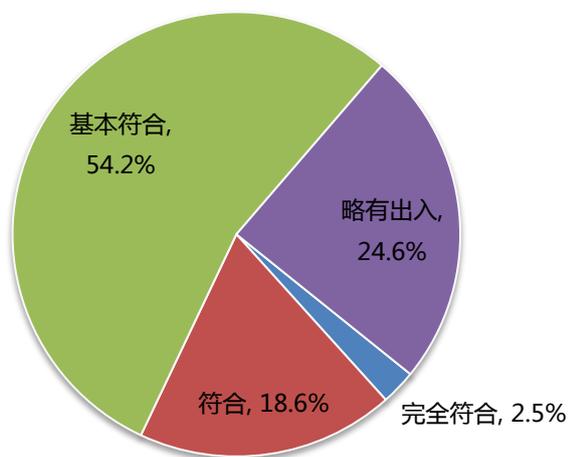


图 18 企业组织结构与发展需要的匹配程度——总体情况

从调查结果看，75.3%的企业组织架构还是符合企业的发展需求的，同时有 24.6%的企业认为现有的组织结构与企业发展的需要存在一定的出入。

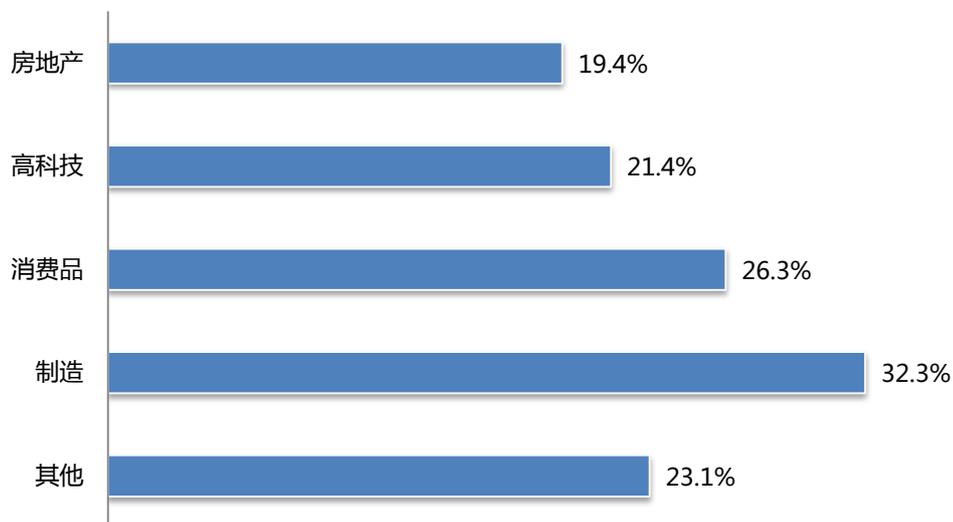


图 19 企业组织结构与发展需要的略有出入——按行业划分

按照不同行业划分，选择“现有的组织结构与企业发展的需要略有出入”的企业占行业内总数比例最大的是制造行业，达到了 32.3%，其次是消费品和高科技行业，其比例均超过 20%。

## 3.2 企业 2012 年度职能部门变化情况

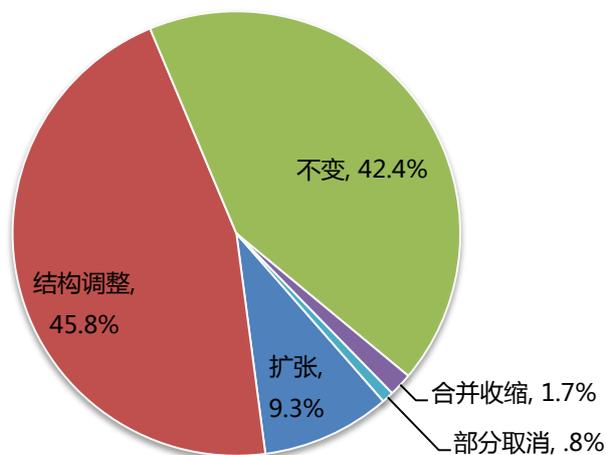


图 20 企业 2012 年度职能部门变化情况——总体情况

从调查结果看，42.4%的企业没有在 2012 年调整组织结构的计划，57.6%的企业在部门内部进行结构的调整。值得注意的是，2012 年企业在部门扩张、合并收缩和取消方面的比例明显低于 2011 年度。

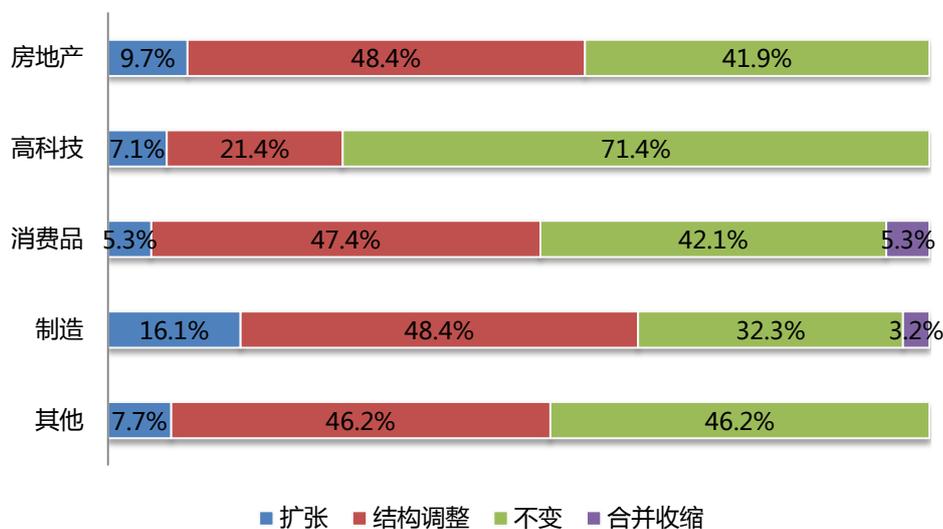


图 21 企业 2012 年度职能部门变化情况——按行业划分

房地产行业受宏观调控政策影响，2012 年度将有 48.4%的企业对组织结构进行调整。同时在受环境影响较大的制造和消费品行业，其进行调整的企业占比也较高，分别为 48.4%和 47.4%。

### 3.3 企业 2012 年度岗位变化情况

企业根据环境的变化会做出经营策略的调整，这些调整都会在人力资源规划中体现出来。加强某一职能的管理就会相应的加大在该方面人员数量和成本的投入。2012 年不同行业企业的从业人员，在岗位方面的变化情况有哪些呢？下面我们将为您一一解答。

#### 3.3.1 营销类

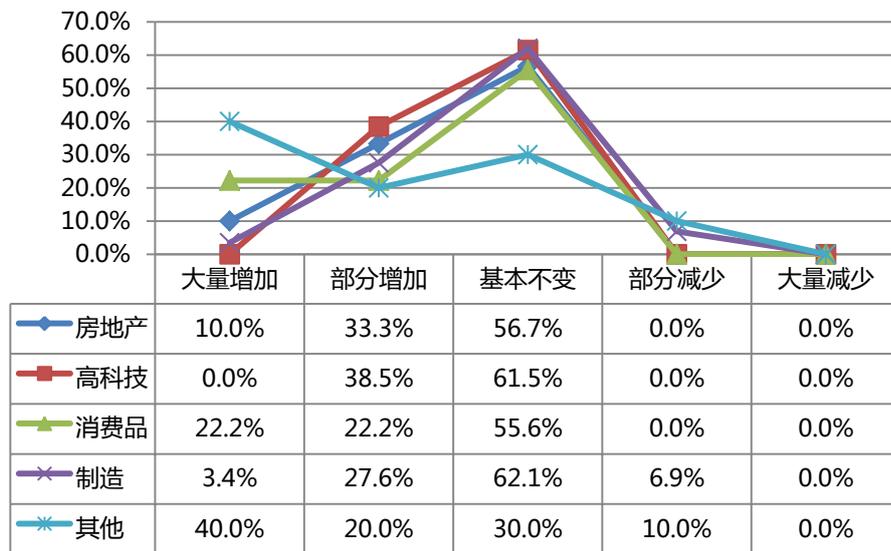


图 22 不同行业企业 2012 年度岗位变化情况——营销类

营销类岗位是和企业获得营业收入最直接相关的一类岗位。从调查结果看，2012 年各行业企业均会增加营销类团队规模，尤其是目前处于严冬的房地产行业，2012 年 43.3% 的企业会选择增加营销类人员，更有 10% 的房地产企业会进行大规模增加。

#### 3.3.2 职能类

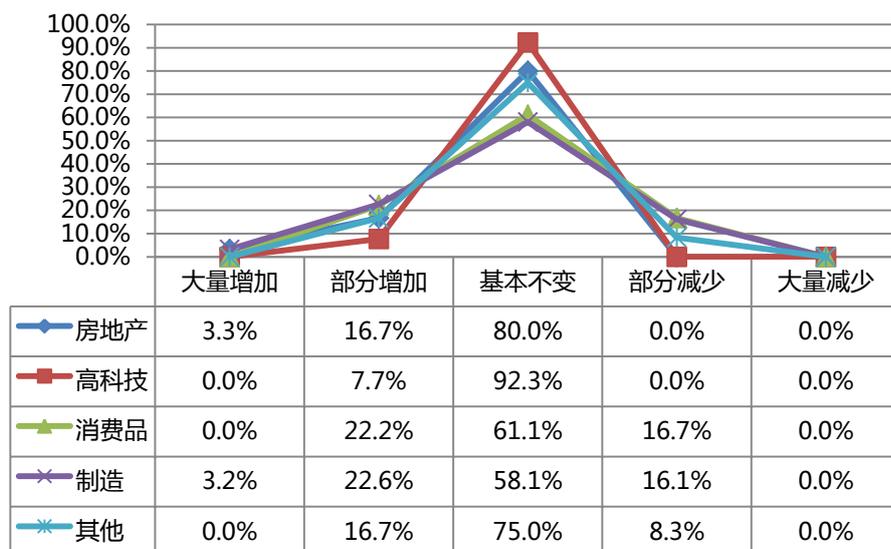


图 23 不同行业企业 2012 年度岗位变化情况——职能类

从调查结果看，大多数企业对于职能类岗位的人员规模会保持不变或部分增加。

3.3.3 生产类

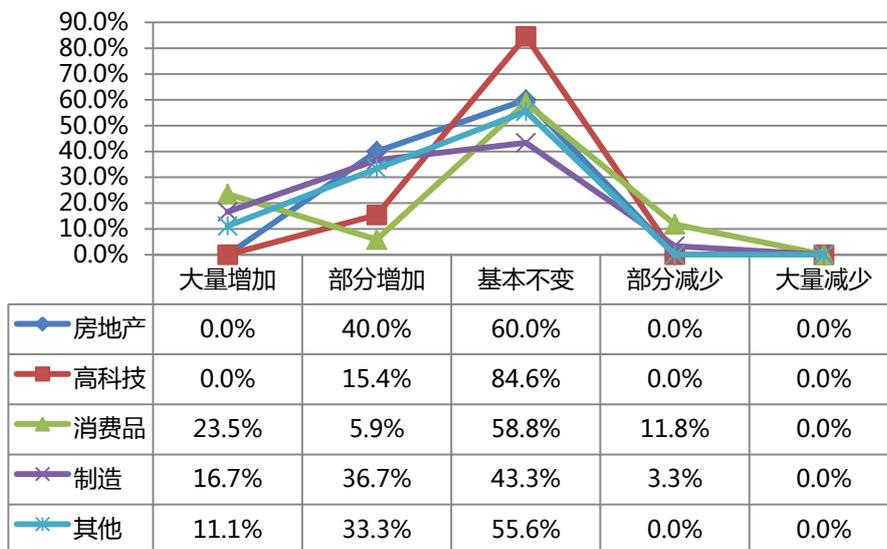


图 24 不同行业企业 2012 年度岗位变化情况——生产类

从调查结果看，对于生产类岗位，不同行业间企业差距较大。更多的制造企业会进行生产类人员的增加，其中 16.7% 的制造企业 2012 年会大量增加生产类员工。而在以技术为主的高科技行业，则以基本不变为主。

3.3.4 研发类

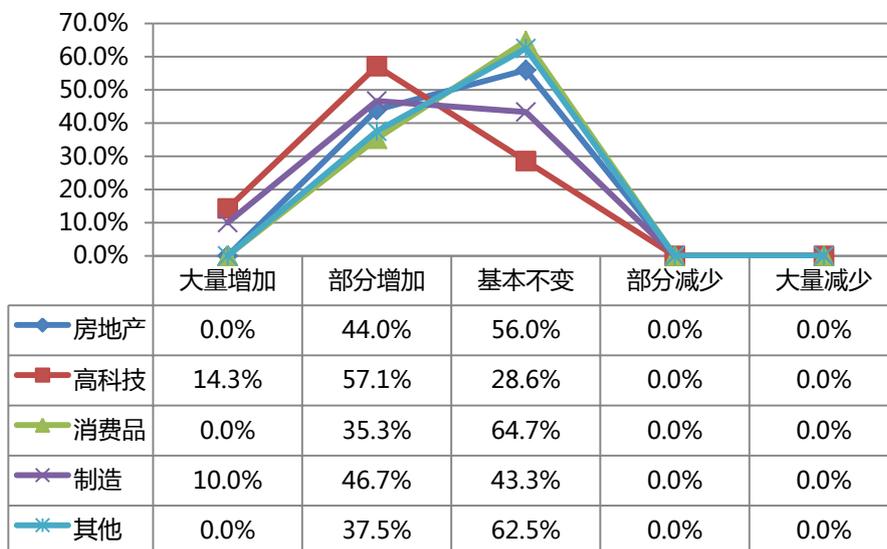


图 25 不同行业企业 2012 年度岗位变化情况——研发类

从调研结果看，2012 年度，各行业企业均增大了对研发人员的重视程度。除了知识密集型的高科技行业，制造、消费品和甚至房地产行业都计划增加研发类岗位人员。

3.3.5 客服类

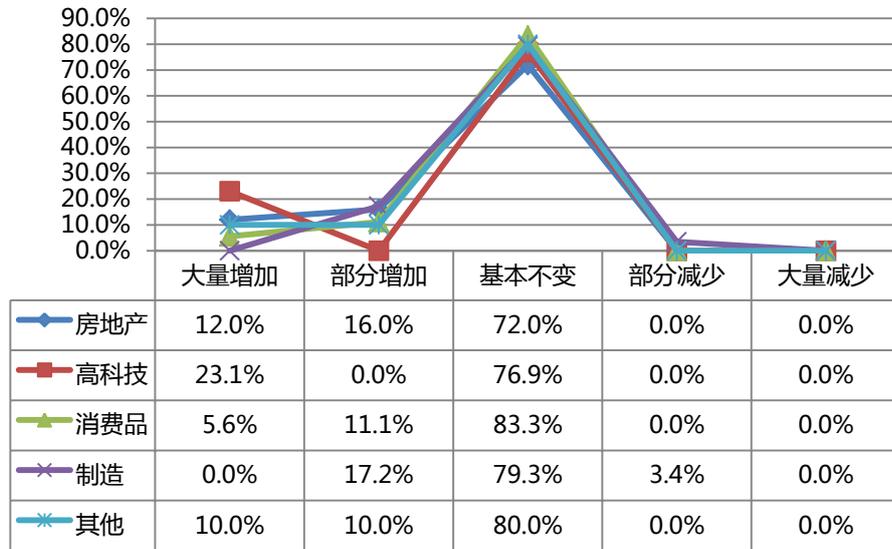


图 26 不同行业企业 2012 年度岗位变化情况——客服类

从调查结果看，2012 年度，各行业企业在客服类人员上基本保持不变，同时 23.1%的高科技企业会大量增加客服类人员。

3.3.6 项目类

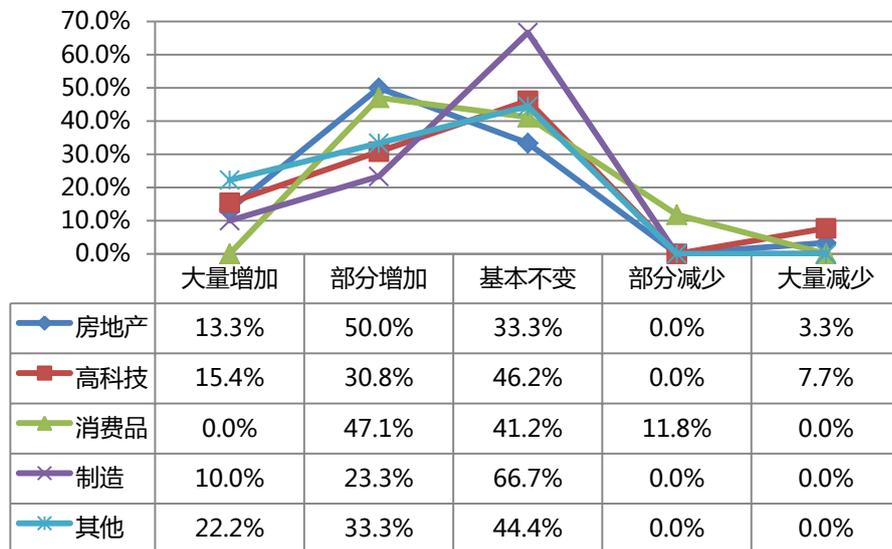


图 27 不同行业企业 2012 年度岗位变化情况——项目类

2012 年度，部分高科技、房地产和制造企业会大量增加项目类人员，其比例分别为 15.4%、13.3%和 10.0%。

### 3.4 企业 2012 年度人均人力成本变化情况

#### 3.4.1 营销类

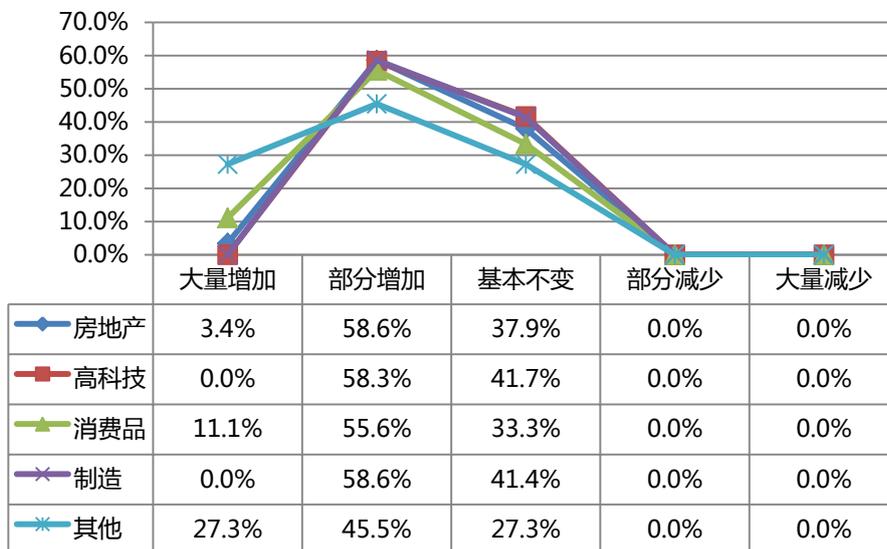


图 28 不同行业企业 2012 年度人力成本变化情况——营销类

从调查结果看，企业选择比例最大的是基本不变和部分增加两项。选择部分增加的企业中，房地产、制造和高科技行业所占比例较高，分别为 58.6%、58.6%和 58.3%。处于过冬期的房地产行业 2012 年度将在营销类岗位发力。

#### 3.4.2 职能类

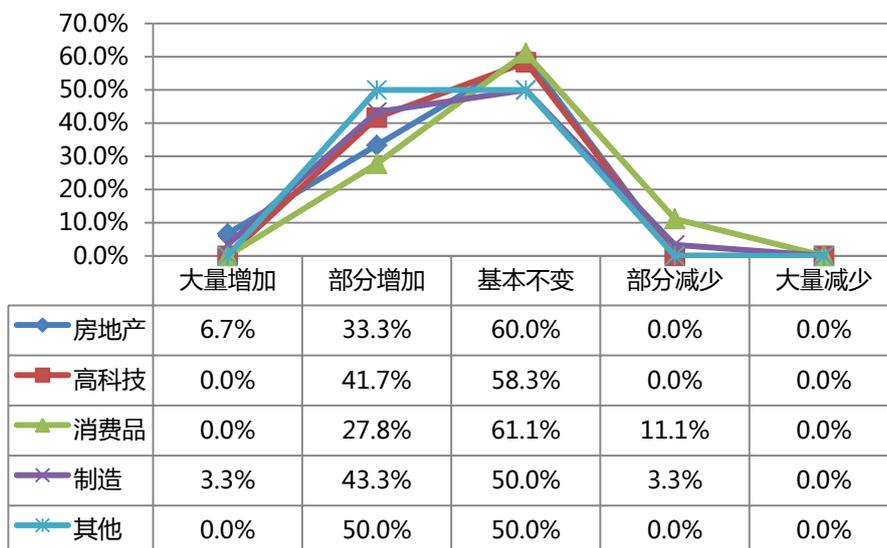


图 29 不同行业企业 2012 年度人力成本变化情况——职能类

2012 年度，职能类岗位人员的人力成本的变化主流是基本不变，三分之一左右的企业会在职能类岗位上部分增加。

## 3.4.3 生产类

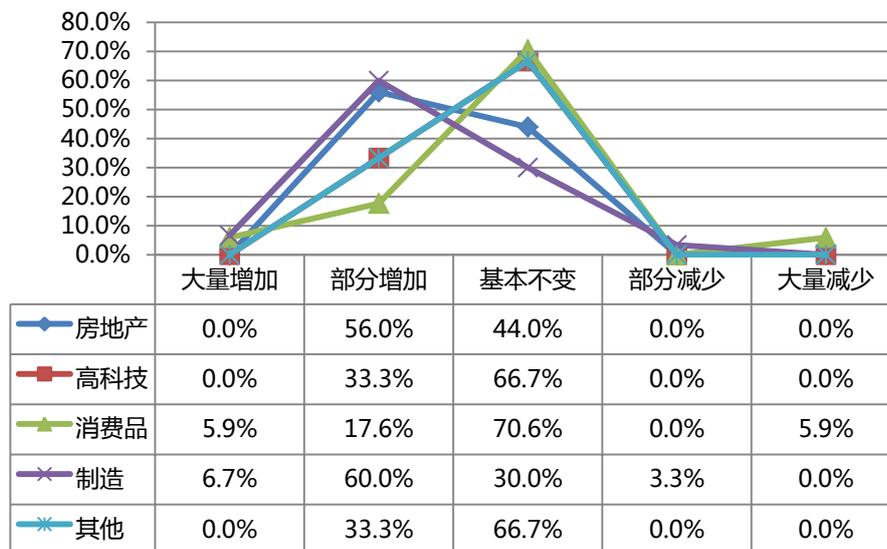


图 30 不同行业企业 2012 年度人力成本变化情况——生产类

从调查结果看，对于生产类员工人力成本的投入方面，超过半数的制造和房地产行业都会有小幅的增加。而高科技和消费品行业则以基本不变为主，其企业占比均超过三分之二。

## 3.4.4 研发类

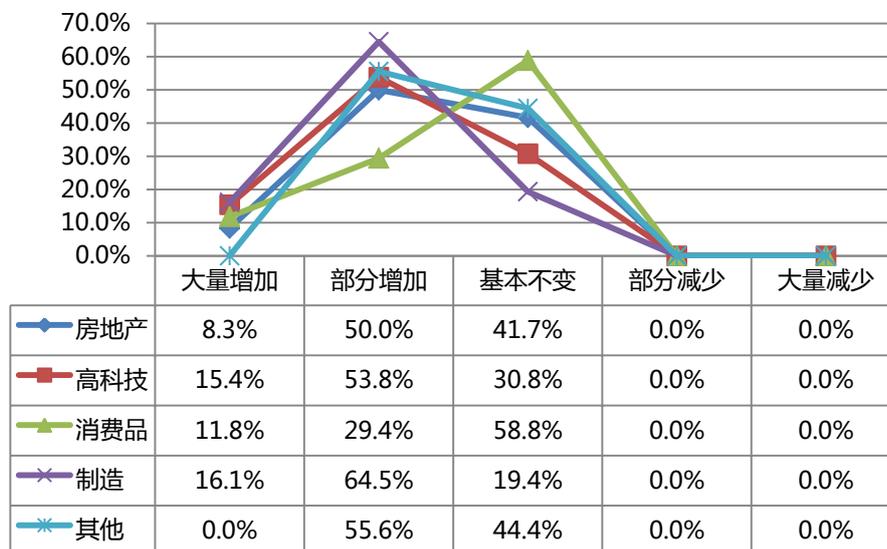


图 31 不同行业企业 2012 年度人力成本变化情况——研发类

从调查结果看，房地产、高科技、制造行业的研发类人员的人力成本均有小幅增加，消费品行业企业则以基本不变为主，其企业占比达到 58.8%。

3.4.5 客服类

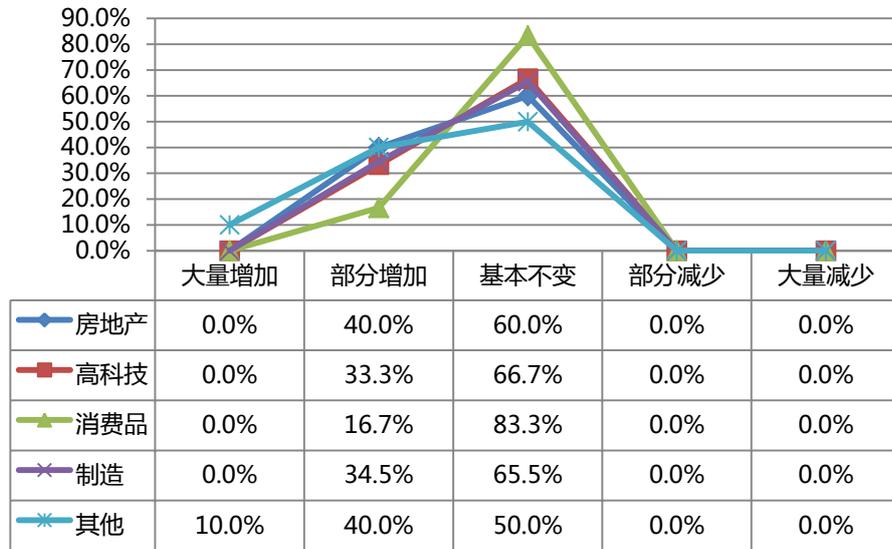


图 32 不同行业企业 2012 年度人力成本变化情况——客服类

从调查结果看，选择基本不变的企业中，消费品行业所占比例最高，达到 83.3%，选择部分增加的企业中，房地产行业占其行业总数的比例最高，为 40.0%。

3.4.6 项目类

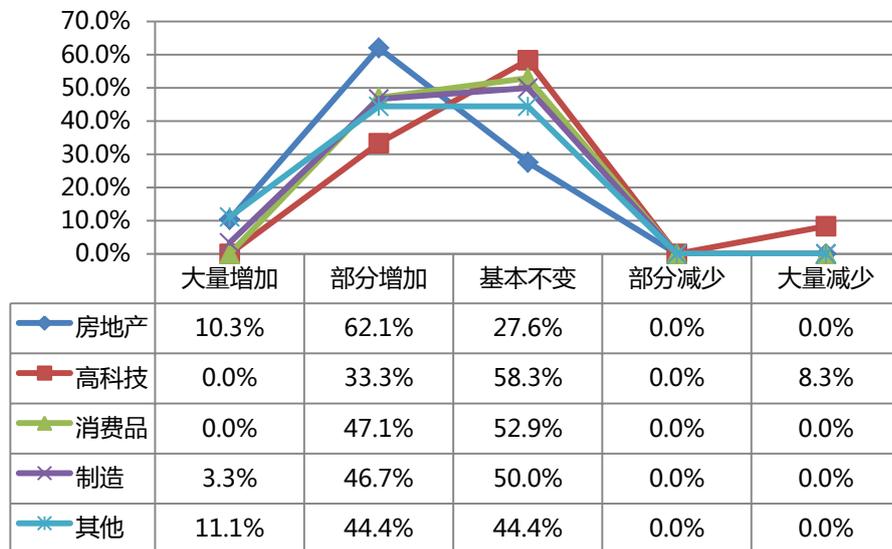


图 33 不同行业企业 2012 年度人力成本变化情况——项目类

从调查结果看，房地产行业对于项目类人员的人力成本投入变化最大，高科技行业最小，其他行业情况差距不大。

总的来说，企业在 2012 年度人均人力成本的变化稳中有升。其中房地产行业的变化最大，以增加为主。高科技、消费品和制造行业有选择性的对特定人群加大其人力成本的投入。

## 4. 人员补充计划

### 4.1 企业在考量员工队伍现状时会考虑的因素

	第一位	第二位	第三位	第四位	第五位
员工数量	25.4%	8.5%	14.4%	11.9%	46.6%
员工结构	23.7%	37.3%	13.6%	12.7%	7.6%
成员成本	12.7%	12.7%	34.7%	28.8%	10.2%
员工适岗率	32.2%	22.9%	12.7%	16.9%	8.5%
员工流动性	5.9%	18.6%	24.6%	29.7%	27.1%

表 1 企业在考量员工队伍现状时会考虑的因素

从调查结果看，企业在考量员工队伍现状时，第一位考虑最多的因素是“员工的适岗率”，比例达到 32.2%。第二位考虑最多的因素是“员工结构”，比例为 37.3%。第三位考虑最多的因素是“员工成本”，比例为 34.7%，第四位考虑最多的因素是“员工流动性”，比例为 29.7%，最后考虑的因素是“员工数量”，比例为 46.6%。

### 4.2 企业人员补充的形式

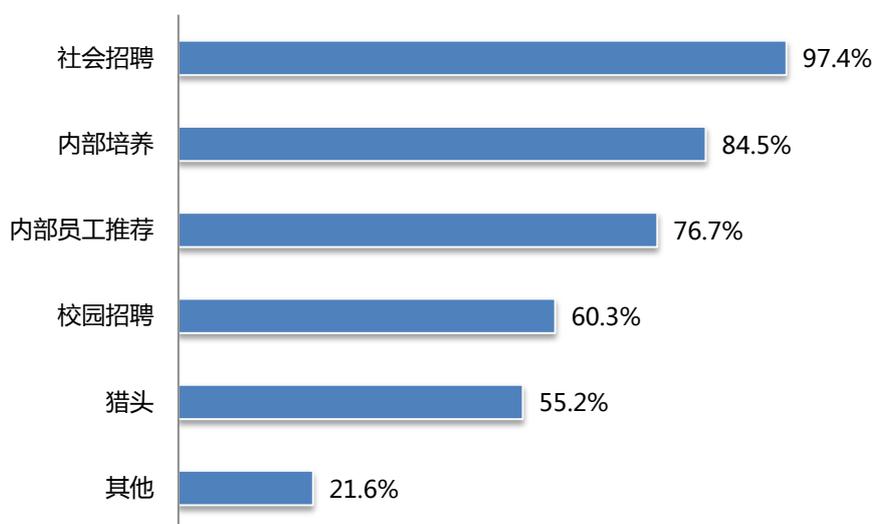


图 34 企业进行人员补充的主要形式

从调查结果看，企业最倾向于采用的人员补充形式是社会招聘，比例达到了 97.4%，因为这一部分招聘的人员主要是同行业相关行业具有经验的人员。选择内部培养的企业为 84.5%，排在第二位，说明现在的企业会更多的关注内部人员的职业发展和培训，并从中培养相关人才。据太和顾问研究发现，内部培养将成为企业未来 10-15 年内主要的人才来源渠道。另外，还有 76.7%的企业选择内部员工推荐，60.3%的企业选择校园招聘，55.2%的企业选择通过猎头招聘精英人才。

#### 4.3 2012 年企业是否计划雇佣临时人员及劳务外包人员

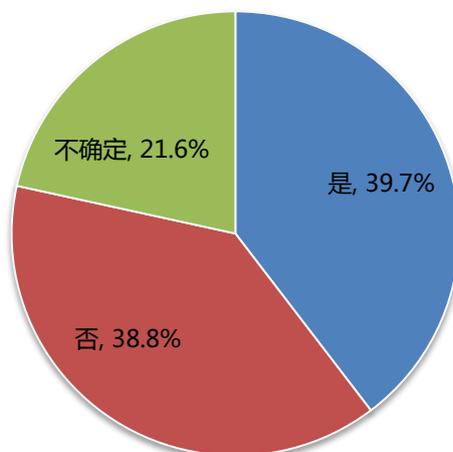


图 35 企业是否计划雇佣临时人员及劳务外包人员

从调查结果看，选择三个选项的企业基本上各占到 1/3。雇佣临时人员以及劳务外包人员是企业降低固定成本的有效手段，对于制造类型的企业效果尤为明显。在行情不好或者订单较少的时候，这种用工形式能够帮助企业高效的控制规模，达到压缩成本的目的。

#### 4.4 2012 年企业是否制定了人员招募计划

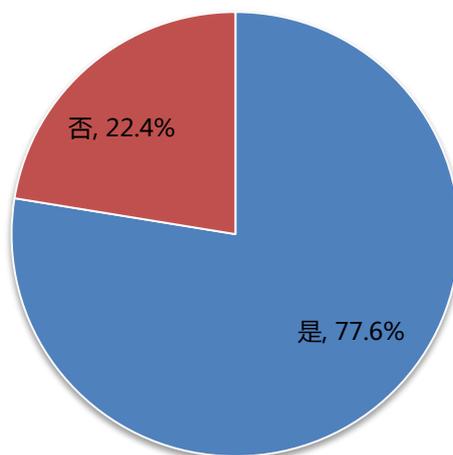
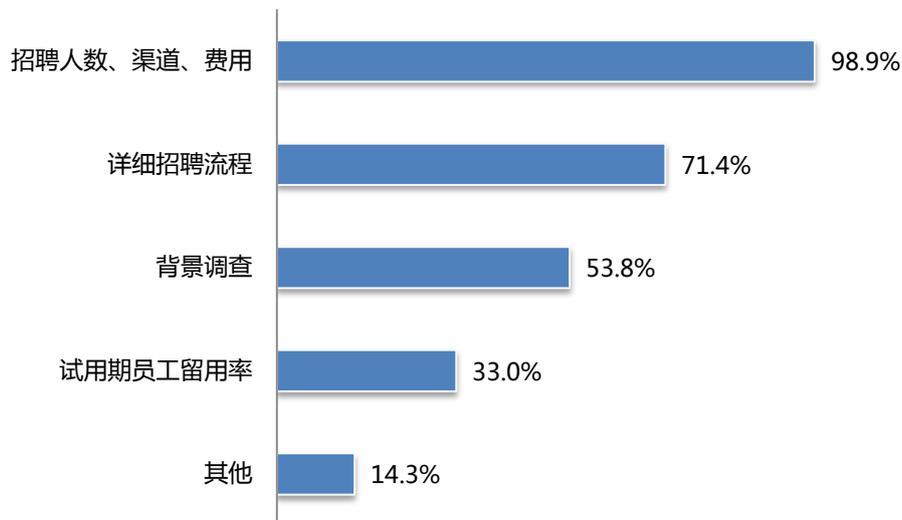


图 36 企业是否制定了人员招募计划

从调查结果看，77.6%的企业已经制订了人员招募计划，其中计划的内容涉及最多的项目是“招聘人数、渠道、费用”，选择比例为 98.9%。其次的项目是“详细招聘流程”，选择该项的企业比例为 71.4%。值得关注的是，53.8%的企业会针对招聘人员的“背景调查”工作制定计划，表明越来越多的企业意识到规避招聘风险对于企业的重要性并开始施行，而更多的企业 HR 开始采用第三方的专业服务。除此之外，选择对“试用期员工留用”制定计划的企业比例有 33.0%。



#### 4.5 企业制定招募计划时所考虑的因素

	第一位	第二位	第三位	第四位	第五位	第六位
外界宏观经济、政策	9.8%	2.7%	16.8%	21.6%	45.7%	1.7%
劳动力市场供给需求状况	3.6%	9.0%	17.8%	46.1%	25.5%	1.7%
企业内部战略	56.3%	25.2%	11.2%	2.0%	1.1%	0.0%
企业自身经营状况	25.9%	45.0%	14.0%	10.8%	2.1%	0.0%
现有人员的素质及流动情况	4.5%	18.0%	40.2%	16.7%	23.4%	3.4%
其他	0.0%	0.0%	0.0%	2.9%	2.1%	93.1%

表 2 企业制定招募计划时所考虑的因素

从调查结果看,企业在制定招募计划时第一位考虑因素最多的是“企业内部战略”,该比例在第一位因素中达到了 56.3%,第二位考虑因素最多的是“企业自身经营状况”,占到第二位因素中的 45.0%,第三位考虑因素比例最高的是“现有人员的素质及流动情况”,占到该第三位的 40.2%,第四位考虑因素中比例最高的是“劳动力市场供给需求状况”,第五位考虑因素中比例最高的为“外界宏观经济、政策”。综合前三位的比例来看,“企业内部战略”和“企业自身经营状况”分别排在最前面,综合比例分别为:95.8%和 97.8%。整体来看,企业在指定招募计划时,首先考虑的要素是企业内部发展战略和自身经营状况,其次是劳动力的供需状况和现有人员素质,接下来才会考虑外界宏观经济和政策信息。

## 4.6 企业的招聘预算

### 4.6.1 企业招聘成本总额

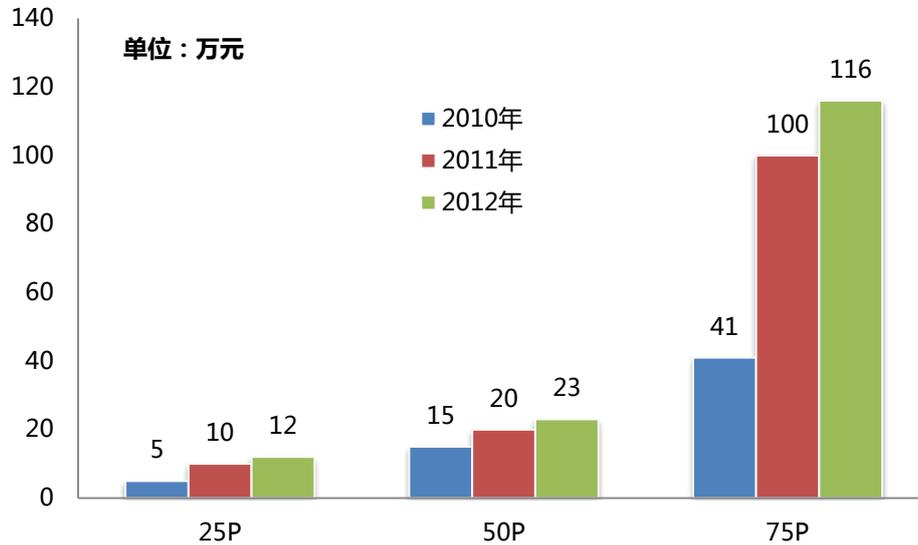


图 37 企业 2010~2012 年招聘成本总额对比

从调研结果看，2010~2012 年的企业招聘成本呈逐年上升趋势。其中 2012 年市场中等水平的招聘总成本为 23 万元。

### 4.6.2 企业人均招聘成本

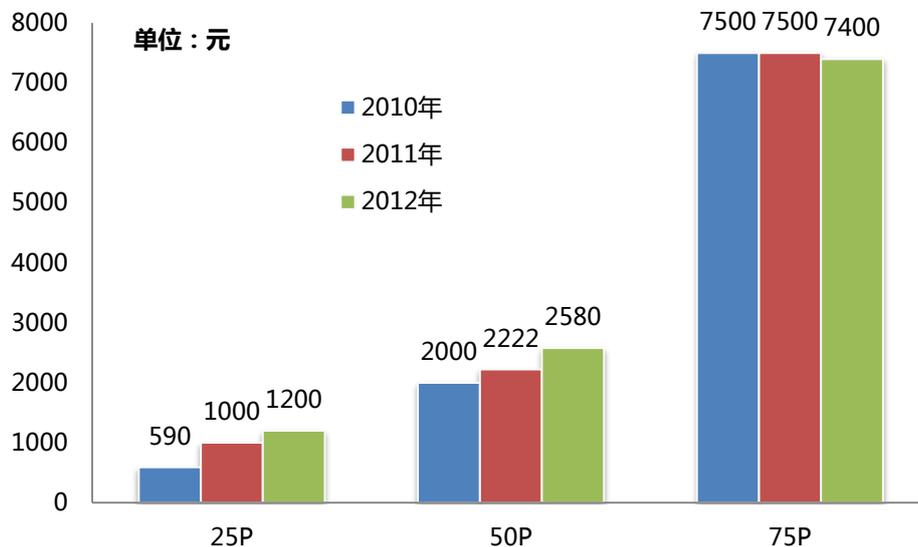


图 38 企业 2010~2012 年人均招聘成本对比

从人均招聘成本的情况看，企业 2012 年的人均招聘成本呈上升趋势，其中市场中低水平上升幅度明显，高端水平较 2011 年会略有下降。

### 4.7 招聘人数变化

#### 4.7.1 营销类

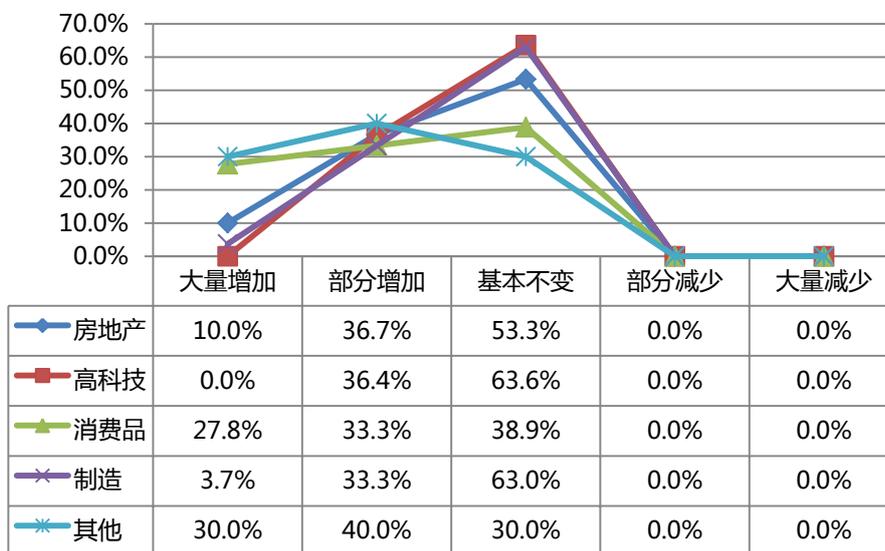


图 39 不同行业企业 2012 年招聘人数变化情况-营销类

从调研结果看,各行业企业 2012 年在营销类人员的招聘上,较 2011 年略有增加。其中消费品行业增加比例明显,60.1%的企业均会有扩招行动。

#### 4.7.2 职能类

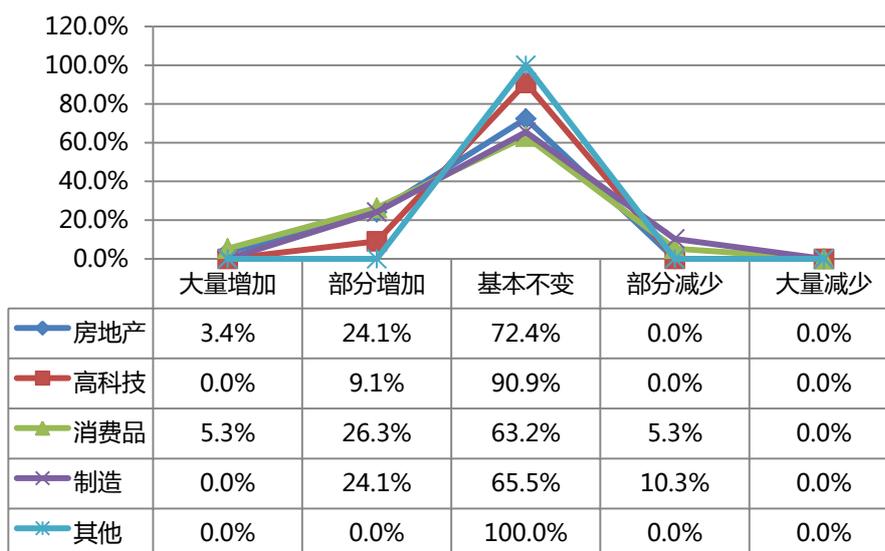


图 40 不同行业企业 2012 年招聘人数变化情况-职能类

从调研结果看,2012 年职能类人员的需求变化不大,基本会保持在 2011 年的水平。

4.7.3 生产类

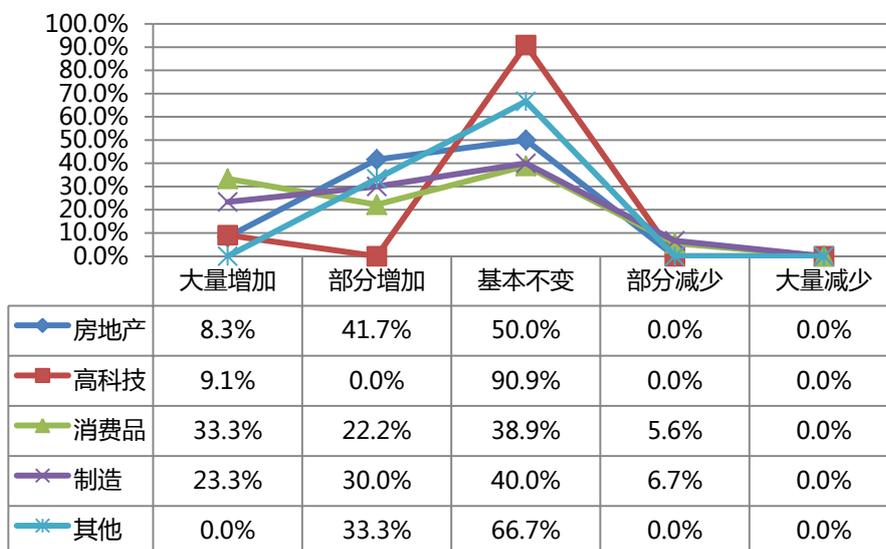


图 41 不同行业企业 2012 年招聘人数变化情况-生产类

从调研结果看，房地产行业 2012 年对生产类员工的需求会有小幅增加，高科技行业基本保持 2011 年的水平，消费品和制造行业会有较大幅度增加，超过半数的消费品和制造企业 2012 年均会加大生产类人员的引进力度。

4.7.4 研发类

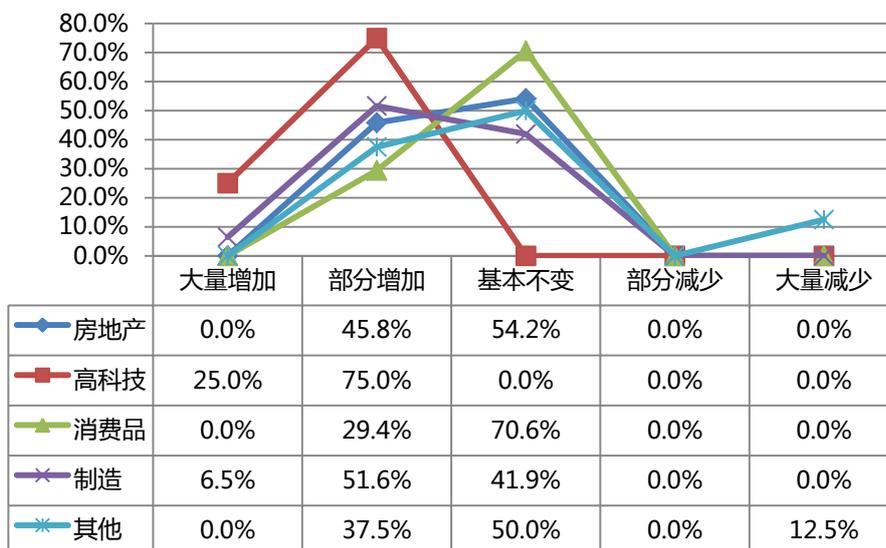


图 42 不同行业企业 2012 年招聘人数变化情况-研发类

从调研结果看，2012 年高科技企业会加大对研发类人员的引进力度，所有企业均有不同程度的增加。

4.7.5 客服类

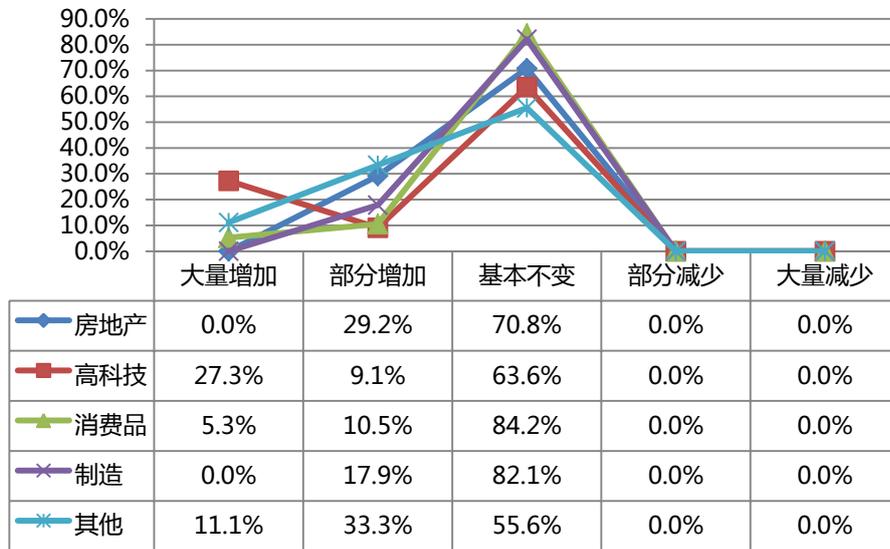


图 43 不同行业企业 2012 年招聘人数变化情况-客服类

从调研结果看，高科技行业 2012 年引进客服类人才的力度较大，其中大量增加客服类人员的企业占比达到了 27.3%，总体增加企业占比达到 36.4%。

(未完待续)