

2023 中国人才管理状况研究报告

——迎接挑战 穿越周期

2023 China Talent Management Landscape Research:
Embracing Challenges, Crossing Cycles



调研主办方



联合主办方 LHH | FESCO

© 版权声明 本调研报告属智享会 & LHH FESCO 所有。未经双方书面许可，任何其他个人或组织均不得以任何形式将本调研报告的全部或部分内容转载、复制、编辑或发布使用于其他任何场合。

© Copyright ownership belongs to HR Excellence Center & LHH FESCO. Reproduction in whole or part without prior written permission from HR Excellence Center & LHH FESCO is prohibited.

首席顾问 · CHIEF ADVISOR



Alice Wu 吴丽丽

首席执行官
LHH FESCO

顾问团 · ADVISORY GROUP



鲍臻炜

组织人才发展顾问



陈燕

前华星光电
HRBP Head



陈勇

亚太区人力资源总裁
爱尔兰哥兰比亚营养品



溥金燕

人才供应资深总监
旭辉集团



施重凌

顾问总监
霍尼韦尔卓越运营研究院



苏志忠

副总经理 /HRD
山东赫达集团股份有限公司



王涵菁

中国区人力资源总监
梅特勒托利多公司

作者 · AUTHOR



方麻迪 may.fang@hrecchina.org

方麻迪女士在本次调研中负责数据分析、报告撰写等工作。

方麻迪女士现任人力资源智享会调研主管（Survey Leader, Research and Survey）一职，具有近7年人力资源领域的调研经验。曾负责撰写的调研报告有：中国企业行动学习实践调研报告、变革沟通管理实践调研报告、第四届中国人力资源共享服务中心调研报告、人力资源三支柱转型后的演进与重塑、中国人力资源数字化转型研究、弹性工作制与灵活用工、解码敏捷团队——小团队作战助力业务创新……所负责过的调研项目覆盖人力资源管理的各个模块。

方麻迪女士毕业于华侨大学，获得管理学本科学位；现就读于中国人民大学，主修人力资源管理硕士学位课程。

目录 · CONTENTS

● 写在前面	2	● 企业当前人才管理重点聚焦	64
● 2023 年五大人才管理洞察 ALL IN	3	▶ 什么是人才供应链	65
● 参调样本及本次参调企业概况	4	▶ 企业当前人才供应链成熟度	69
● 序章：从外部环境出发，我们的研究重点及思路	7	不确定性较强的环境下，企业是否开始认识到人才供应链的重要性？	
▶ 宏观：外部市场经济状况	8	员工从入职到发展衔接性如何？	
消费：有所增长，但增速放缓		企业当前人才的量与质是否满足需求？	
投资：固定资产投资增速继续扩大下降		▶ 完善人才供应链，不妨从企业内部人才市场的打造开始	71
进出口：货物进出口同比下降，贸易结构继续优化		为什么我们从内部人才市场的打造开始	
▶ 微观：企业状况	10	开展内部人才流动时的主要问题是什么	
回顾过往：2022 财年企业的整体经营情况		我们的建议	
展望 2023：2023 财年企业的整体经营预期		● 标杆数据	79
走向现实：2022 财年人员被动离职情况与 2023 财年人力资源整体预算情况		● 企业案例及专家洞察	82
▶ 结语：我们的研究思路——从现状出发，聚焦重点	21	▶ 梅特勒托利多：敏捷创新，助力企业持续增长	82
主要发现总结		▶ 旭辉集团：良将如云的奥秘——打造高效的人才供应链	86
本次调研的研究内容及方法论		▶ 哥兰比亚：中国与亚太人才管理初探	91
● 选、育、用、留各模块现状扫描	22	▶ 山东赫达：企业人才管理体系及未来发展方向	93
▶ 选：人才获取	23	▶ 专家洞察：进入经济修复期后，人力资源如何做好人才管理	98
招聘需求：增加 or 减少？		▶ 专家洞察：业务和组织视角下，领导力如何转型	102
人才来源：社招 or 校招？			
用人方向：数量 or 质量？			
▶ 育：人才发展	35		
员工能力模型：能力要求的更新与迭代			
领导力：重新定义			
内部人才流动：普及度和成熟度			
▶ 用：人才效能与产出	50		
从人效到绩效			
▶ 留：人才保留与安置	54		
主动离职 VS 被动离职			
▶ 结语：各模块总结及主要发现摘要	61		



● 写在前面

自 2023 年年初起，经济修复、促消费、稳就业便被反复强调。然而经过了近半年的时间，通过各项宏观经济数据，我们看到的一个事实便是投资、出口、消费的恢复与增长均不及预期。无论是企业还是个人，都不得不承认我们正处于一个较为特殊的时期。

尤其对于企业而言，宏观经济下行显然会带来经营方面的压力：经济增长放缓导致市场需求减弱，企业面临销售额下滑和利润减少的困境。同时，就业形势严峻，人才市场竞争激烈，企业需要更多的人力资源来提升竞争力，但同时也需要控制用工成本，以适应经济下行的挑战。从经济发展的历史来看，高速成长的时代不可能永远持续，回归理性、回归科学，是任何一个经济体都必须面对的发展规律。而在周期的演变中，往往更考验企业的经营管理水平。

人力资源管理作为企业管理的关键一环，显然也面临着这样的考验。预算缩紧、招聘受阻、培训和发展的投入受限、绩效管理压力增加、裁员和关键人才流失……这些问题常常是在经济下行期会遭遇的挑战。

在这样的背景之下，本次调研智享会联手 LHH FESCO，主要会从以下三方面出发帮助人力资源从业者厘清现状、抓住管理重点，从而更好地迎接挑战，穿越周期：

从外部环境出发，阐明我们本次的研究思路与重点

呈现人力资源管理选、育、用、留各模块的现状

聚焦企业当前人才管理重点，用四两拨千斤的方式，更高效地赋能企业人才管理全链条



● 2023 年五大人才管理洞察 ALL IN

01

宏观经济修复动能不足，企业用人情况及人力资源成本投入趋于谨慎，更倾向于保存实力“过冬”。

- 经济下行的压力之下，投资减少、出口下降、消费减弱，经济修复情况不及预期。
- 企业 2022 财年被动离职情况并不乐观；对比企业的业务经营预期，2023 财年人力资源整体预算情况显得更为“保守”。

02

企业招聘计划较为保守，更青睐“所见即所得”的社招和人才回流，人才质量愈发关键。

- 部分企业招聘需求出现减少或停滞的情况，一线员工、研发人员的招聘仍是“刚需”。
- 校招需求走低，企业将目光更多投向于社招。
- 绝大部分企业采用了人才回流的方式招聘员工。
- 在人才的数量和质量之间，大部分企业更关注人才质量。

03

企业能力模型和领导力要求普遍重塑；内部人才流动被企业广泛关注。

- 大部分企业更新迭代胜任力模型，贴近业务一线场景是企业更新能力模型主要方向。
- 领导力定义更新成为绝大部分企业的选择，**创新、敏捷、战略思维**被重点强调。
- 内部人才流动在企业内已较为普及，但成熟度仍有待提升。

04

关注人效已是大势所趋，绩效管理是人力资源从业者提升人效的重要抓手之一。

- 关注人效成为企业共识。
- 已经着手进行人效提升的参调企业中，绝大部分会做出绩效管理方案的调整。

05

员工自愿流失情况相对平稳，但部分企业存在大规模裁员的情况。

- 员工主动离职率相对稳健。
- 部分企业或存在较为大规模的裁员行为。



● 参调样本及本次参调企业概况

参调企业所处的行业 (N=204)	
选项	比例
农业	2.45%
制造业	42.16%
电力、热力、燃气及水生产和供应业	4.41%
交通运输、仓储和邮政业	0.98%
信息传输、软件和信息技术服务业	15.69%
批发和零售业	5.88%
住宿和餐饮业	3.43%
金融业	3.92%
房地产业	0.98%
租赁和商务服务业	3.43%
科学研究和技术服务业	1.96%
居民服务、修理和其他服务业	0.98%
教育	2.45%
卫生和社会工作	1.96%
文化、体育和娱乐业	0.49%
其他	8.82%