

The strategy and practice of
personnel optimization in enterprise
organization

企业组织人员优化的 策略与实践

调研主办方



© 版权声明 本调研报告属智享会所有。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 in whole or part without prior written permission from HR Excellence Center is prohibited.



顾问团队

顾问团



祝乐

开利商用冷冻
亚太区人力资源总监



秦曼

Y 集团
亚洲区组织发展总监



张伟

普利司通 (中国) 投资有限公司
中国区人力资源总监



刘亮

中国电子系统工程第四建设有限公司
人力资源管理中心副总经理



张玲

北京瑞莱智慧科技有限公司
首席人力资源官



刘莹

予果生物
人力资源总监



易先生

某大型高端制造企业
组织发展总监



周老师

某大型外资制造企业
人力资源总监

作者



吴榕 WENDY WU

wendy.wu@hrecchina.org

吴榕，现任人力资源智享会调研顾问一职。曾参与完成《破局与创新：2024 雇主品牌助力企业战略落地的实践与思考》、《经济下行与环境剧变中的企业应对之道——外包服务如何助力企业构建灵活人才供应链》、《2025 企业高管福利调研报告》等研究报告。

在《企业组织人员优化的策略与实践》研究报告中负责市场诊断、案例采访、数据分析及报告撰写等工作。

Contents 目录

前言	2
研究框架	3
主要发现一览	4
Part 1 企业实施组织人员优化的概况	5
▪ 组织人员优化的场景概况	5
▪ 人力资源在组织人员优化中的角色概况	8
Part2 针对需要优化的人员，HR 如何进一步提升识别的精准性？	12
▪ 业务战略层面：HR 需提前介入，为业务决策提供建议和参考	13
> 相关数据分析	13
> 建议汇总：在业务决策阶段，HR 如何发挥自身的影响力来介入决策	20
▪ 组织层面：人员优化场景下业务较为多变，HR 需要搭建相应机制及时响应	21
> 相关数据分析	21
> 在组织层面，HR 具体需要发挥哪些作用以应对多变业务环境	22
> 建议汇总：组织层面，HR 应采取何种策略以迅速响应业务突发状况	27
▪ 人员层面：重视人员盘点环节，实现精准优化	28
> 在人员优化的场景下，进行专门的人员盘点的必要性	28
> 组织优化背景下的人员盘点与常规人员盘点的区别	29
> 在人员盘点环节中，HR 如何构建精准的优化评估体系	31
> 总结归纳	39
标杆数据	41
参调数据	43
专家洞察	44

前言

在迈入 2025 年的门槛之际，全球经济版图正经历一场前所未有的深刻变革。根据联合国发布的《2025 年世界经济形势与展望》报告，2025 年全球经济增长率预计将维持在 2.80%，与 2024 年持平。尽管全球经济展现出一定的韧性，但投资疲软、生产率增长乏力以及债务高企等结构性问题的叠加，使得经济增长率仍低于新冠疫情前 3.20% 的平均水平。在这一背景下，“降本增效”成为企业应对经济下行压力的核心策略之一。

然而，“降本”并非简单的成本削减，而是需要通过科学的方式优化资源配置，减少非必要开支的同时提升组织效能。组织人员优化作为“降本增效”的重要手段，正被越来越多的企业纳入核心议程。但人员优化并非易事，回顾市场上的优化失误的案例，我们不难发现企业在实施过程中常面临诸多挑战。例如，某知名科技公司因大规模裁员导致核心人才流失，业务创新能力大幅下降；某零售巨头因优化策略不当引发员工集体抗议，品牌声誉严重受损；某制造企业因缺乏科学的评估机制，误裁关键岗位员工，导致生产线效率骤降。这些案例表明，组织人员优化并非管理者头脑一热的决策，更需要建立在清晰的战略目标、科学的评估体系以及对员工价值的充分尊重之上，亦可真正实现企业的可持续发展。

本报告旨在探讨人力资源部门在组织人员优化中的具体作用，帮助企业精准实施优化策略，降低负面影响。报告内容主要分为两大部分：

● 组织人员优化的背景与概况：

本部分将深入探讨企业实施人员优化的多元场景，明确人力资源部门在此过程中的角色定位，为确定 HR 在业务决策中是否能够发挥关键作用奠定基础。

● 组织人员优化中，HR 如何精确识别，降低优化对组织产生的影响：

此部分着重探讨人力资源如何深度融入业务战略决策流程，从源头助力决策的正确制定；进一步分析 HR 在组织架构动态调整阶段的关键职能，针对业务中可能突发的情况，HR 应具备的应急响应机制与灵活策略；深入解析优化人员盘点这一关键环节，明确如何精准把握盘点时机、运用科学方法评估员工，从而有效提高判定优化对象的准确性。

总体来说，组织人员优化不仅能够帮助企业削减冗余开支，还能通过优化人力资源配置，提升整体运营效率。本报告将着重分析 HR 在业务战略、组织及人员层面中的如何发挥自身价值，提高人员优化的准确性，最终顺利实现企业的业务目标。

研究框架

提出研究问题

在组织人员优化中，
企业如何精准优化，
以实现最终的业务
目标？

企业实施组织人
员优化的概况

- 组织人员场景概况
- 人力资源在组织人员优化中的角色概况

针对需要优化的人员：HR 如何进一步提升识别的精确性

HR 在组织
人员优化的不
同阶段，所发
挥的作用

业务战 略层面

HR 是否需要提前介入，为业务决策提供建议和参考？

- >>> HR 能够参与业务决策的前提条件
- >>> HR 在决策前进行干预，需要提供的关键数据支持

组织 层面

人员优化场景下业务较为多变，HR 如何搭建机制及时响应？

- >>> 组织人员进行优化的过程中，企业业务频繁变动的情况
- >>> 面对业务波动，HR 能迅速做出响应的主要策略

人员 层面

重视人员盘点环节，如何提升优化的精准度？

- >>> 优化人员盘点与常规人员盘点的不同之处
- >>> 建立优化人员盘点的具体流程
- >>> 评估优化人员的标准与维度

主要发现一览

组织人员优化的概况

报告内容	主要发现	数据事实
人力资源在组织人员优化中的角色概况	在开展组织人员优化项目的过程中，人力资源的角色定位 ¹ 普遍较高，更多地聚焦于业务和战略的参与。	<ul style="list-style-type: none"> 在组织人员优化下的 HR 整体定位集中在“对业务产生影响”与“能够参与战略规划”，且定位在“由外而内的 HR²”角色的占比最高（39.34%）； 在常规工作中，HR 的整体定位集中在“职能专业性 HR”（50.00%），而定位在“由外而内的 HR”这一角色仅占 4.60%。

HR 在组织人员优化不同阶段发挥的作用

报告内容	主要发现	数据事实
业务战略层面	在组织人员优化的业务战略阶段，HR 通常对业务决策的影响较为有限，多数情况下“HR 擅长”能通过数据分析为业务部门提供决策建议。	<ul style="list-style-type: none"> 76.32% 的 HR 在优化决策中切实参与了业务讨论与决策的环节。 按照 HR 对业务决策的干预程度，具体将“催化作用”划分为三层定位，分别为“风险预判——数据支持——战略决策”。 在能够发挥催化作用的情况下，超过四成的 HR 能够为业务部门提供“数据支持”；仅不到三成的 HR 能够站在“战略决策”，为业务提出优化决策的建议，评估优化决策的可行性。
组织层面	在组织调整的过程中，业务突发变动是企业普遍面临的挑战，多数企业会提前建立相应的应对机制以降低风险。	<ul style="list-style-type: none"> 54.10% 的企业表示在组织调整阶段都曾面临业务多变导致的难以迅速解决的突发问题。
人员层面	绝大多数企业在实施组织人员优化项目时，通常会专门开展一次全面的人员盘点工作。	<ul style="list-style-type: none"> 83.61% 的企业表示会在人员优化的背景下专门开展人员盘点工作，而仅有 16.39% 的企业对优化背景下的人员盘点重视程度不足。
	在人员盘点过程中，优先明确组织架构的调整方向，可以提升优化的准确性。	<ul style="list-style-type: none"> 在能够基于优化目的进行人员盘点的企业中，70.59% 的企业会首先确定组织调整的大方向。 在优化人员盘点环节，尚未出现过人员判定问题的企业中，首先选择确定组织调整大方向的占比最高（33.33%）。
	在优化人员盘点的流程中，校对盘点结果这一环节往往容易被企业忽视，进而影响优化判定的准确性。	<ul style="list-style-type: none"> 在人员盘点的整理流程中，企业会开展的具体环节占比情况如下： “分析战略与业务需求”（84.31%） “确定优化人员的标准与方向”（84.31%） “开展人员评价”（72.55%） “校对人员盘点的结果”（64.71%）
	在确定优化人员的标准时，企业往往会忽略对“人员的团队影响力”这一评估维度的考量。	<ul style="list-style-type: none"> 在对企业评估维度的统计分析中发现，“人员的团队影响力”这一维度虽然在综合排名中位列第三，但企业在实际选择时，将其作为优先考虑维度的比例却相对较低。 具体来看，选择“人员在团队中的影响力”排名第一的企业占比为 9.76%，选择排名第二的企业占比为 12.20%，选择排名第三的企业占比高达 58.54%，而选择排名第四和第五的企业占比均为 4.88%，另有 9.76% 的企业将其排在第六位。

1. 根据人力资源管理之父戴维·尤里奇（Dave Ulrich）提出的人力资源四角色模型理论，将 HR 的角色归纳为行政事务性、职能专业性、战略性、由外而内性四种角色。

2. 由外而内的 HR 的定义：理解业务需求、看懂业务流程，参与业务项目，借助 HR 的专业能力协助业务达成目标，最终能够影响外部经营状况。

Part

1

企业实施组织人员优化的概况

在经济下行的环境下，企业面临着经营压力带来的多重挑战。无论是业务的重大转变，还是组织结构无法适应当前的变化，都是企业需要开展组织人员优化的原因。因此，在探讨企业实施组织人员优化的实践情况之前，我们首先需要对企业组织人员优化的场景进行分析。在此背景下，人力资源部门的角色定位不再局限于传统的职责范围，而是逐渐转变为业务战略的推动者。接下来，我们将详细阐述组织人员优化的场景概况，以及人力资源部门在这些场景中的角色定位。

组织人员优化的场景概况

您过往参与的人员优化的项目，通常会基于哪些场景去实施？【单选】(N=148)

选项	比例
以下两种场景类型都有	54.05%
场景类型 ①： 仅当企业面临业务战略的重大转变时，以优化人员作为主要目的，通过战略变革引领组织架构与流程的再造，最终实现人均成本的降低。	28.38%
场景类型 ②： 仅在企业的业务战略没有太大变动时，由于组织结构臃肿的问题，以提升组织健康度为主要目的，将人员优化作为关键策略之一。	17.57%

若基于业务转向的考量，您过往经历中主要采取组织人员优化的场景涵盖了以下哪些方面？【多选】(N=122)

选项	比例
“并”： 为了提高竞争力或整合资源，两家或多家企业通过合并成为一家新企业，实现优势互补	62.30%
“转”： 企业调整经营方向，业务转型到其他更有市场前景的行业或领域，以寻求新的增长点	59.02%
“关”： 由于市场萎缩或经营不善，企业决定关闭生产线或整个公司，停止所有业务活动	57.38%
“停”： 企业因原料短缺、政策调整或经济萧条等原因，暂时停止生产或服务，等待条件改善后恢复	36.07%
其他，请说明：	1.64%

场景概况图



数据洞察

市场上进行人员优化的主要发生在“业务战略发生重大调整”与“组织结构臃肿”两种场景之下。

- ◆ 两种人员优化的场景类型在当前市场上的企业中均普遍存在。其中，两者的核心区别在于业务是否发生了实质性变化。在面临业务战略的重大转变时，82.43% 的企业将人员优化作为核心策略；而当业务战略保持相对稳定，但组织结构出现臃肿问题时，71.62% 的企业会选择将人员优化作为提升组织健康度的关键策略之一。

在业务战略调整的宏观背景下，企业组织人员优化的主要场景聚焦于“兼并收购”、“业务转型”以及“业务线关闭”三大方面。

- ◆ 当企业面临“收购兼并”、“业务转型”及“关闭业务”这三种情况时，进行组织人员优化的比例均显著超过 50.00%，显示出在这些关键业务变动中，企业普遍将优化人力资源配置作为支撑战略转型的重要手段。相比之下，选择“业务暂停”这一场景下的企业（36.07%）较少。
- ◆ 这一现象揭示了在业务出现恶化的情况下，多数企业并不倾向于采取“业务暂停”的策略作为缓冲，而是更倾向于迅速决策，以避免潜在的更大损失。主要原因在于：一方面，市场环境的变化和竞争压力使得企业难以承受长时间的等待和观望，需要迅速提出新的战略以应对；另一方面，即便企业选择暂时停止某项业务，仍需承担一定的固定成本，如人工费用、原材料损耗、机械设备维护等，这些成本的持续支出可能使企业难以承受长时间的停滞。

本研究特别聚焦于业务经历重大转变的场景，其根本动因在于两大方面。

一方面，业务转型作为众多企业当前亟需应对外部环境变化的关键战略行动，具有高度的现实紧迫性和市场适应性，选择这一场景进行研究，能够更贴切地反映当前企业面临的普遍挑战与机遇，为实践提供更具针对性的建议。

另一方面，业务转型的复杂性和多变性对 HR 提出了更高的要求与挑战。在此场景下不仅要求 HR 深度融入业务决策的核心，还需具备精准识别转型期间业务实际需求与潜在风险的能力。

为什么要聚焦在场景类型①来展开研究，通过以下表格可以进一步说明：

两种场景类型的区别	场景类型 业务战略发生重大转变，通过战略变革引领组织架构与流程的再造，最终实现优化目标 ①	场景类型 业务战略没有太大变动时，由于组织结构臃肿或人员冗余，最终以提升组织健康度 ②
核心差异：业务是否发生重大调整	该场景下的组织人员优化需要 HR 迅速响应变革，从业务决策层面进行深度干预	该场景下的组织人员优化一般情况是 HR 在定期盘点工作中发现组织冗余等问题，通常不需要 HR 干预业务决策层面
挑战程度	该场景下的组织人员优化会伴随着突发性、短期性，且涉及的人员数量较大的特点	该场景下的组织人员优化并非出于突发情况，而是 HR 在定期进行盘点时识别出的需求，比如层级结构或流程中存在的冗余问题；且这种优化通常不会涉及大规模的人员调整。
	对 HR 在业务的深度理解和对业务发挥影响力的要求较高。例如，在短时间内帮助业务共同做出正确决策；制定具体组织人员优化的计划；确保优化人员的准确性，避免误判；同时，尽量减少对现有员工的负面影响等要求	对于 HR 的能力要求更多是侧重于本职专业范围内的工作。例如，组织发展规划、组织架构调整、企业文化塑造等人力资源专业相关的职能
	若处理不当，可能引发潜在法律风险，甚至对企业营收和品牌形象造成严重影响	若没有及时干预，可能导致组织健康度下降或人工成本居高不下，短时间不会对业务产生巨大影响

综上所述，无论面临何种业务场景，人力资源部门都应展现出前瞻性的战略眼光，提前做好充分准备，在日常工作中持续进行人员结构的深入分析、准确预判企业的未来战略走向，以及加强与各部门之间的沟通与协作。如此，一旦企业面临人员优化的需求，人力资源部门便能够迅速响应，并从决策层面就为企业提供有力的支持与指导。

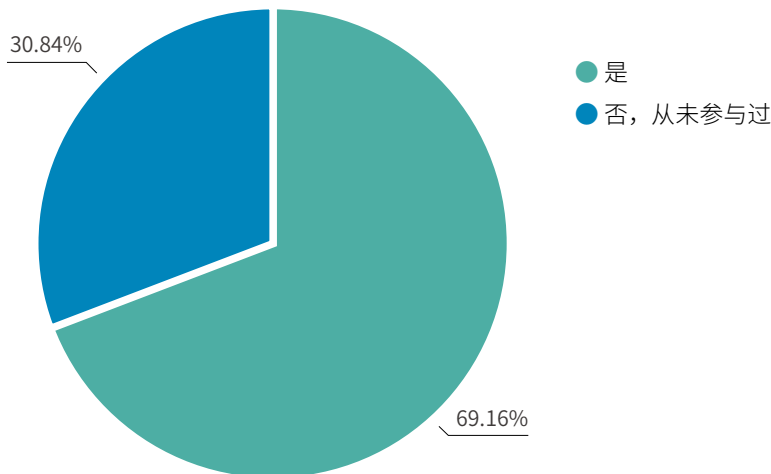


在上文中，我们已经详细讨论了组织人员优化在不同场景下的表现，并分析了其在业务战略重大转变的背景下，每一次业务转型都不可避免地对组织结构和人员能力提出新的要求，而组织人员优化正是为了适应这些变化而进行的关键调整。

站在业务决策的制高点，我们不禁要思考：在这个至关重要的环节中，人力资源部门是否有机会、有能力参与其中？接下来，我们将深入探讨人力资源在组织人员优化中的整体定位问题。

人力资源在组织人员优化中的角色概况

基于您过往的实践经验中，是否有参与或负责过人员优化相关的工作？【单选】（N=214）



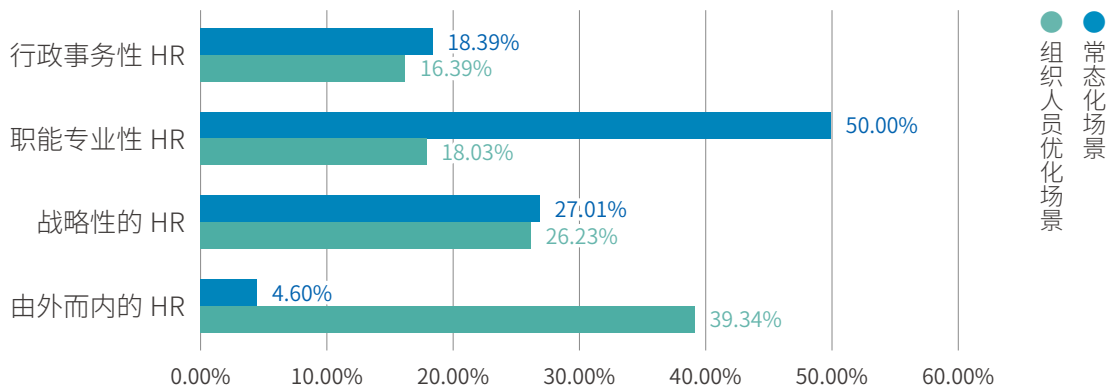
在组织人员优化中，贵公司对 HR 在此项目中的角色定位是【单选】（N=122）

选项	组织人员优化背景下	常态化情况下 ³	差值
由外而内的 HR⁴ 理解业务需求、弄懂业务流程，参与业务项目，借助 HR 的专业能力协助业务达成目标，最终能够影响外部经营状况	39.34%	4.60%	34.74%
战略性的 HR 在战略决策层面中有所参与并提出一些建设性意见	26.23%	27.01%	0.78%
职能专业性 HR 根据优化目标，按照职能和模块划分具体的工作任务	18.03%	50.00%	31.97%
行政事务性 HR 只需要完成具体执行层面的工作，如与优化人员面谈	16.39%	18.39%	2.00%

3. 来源于智享会《人力资源角色变化与转型——数据驱动，能力升级》调研报告。

4. 根据人力资源管理之父戴维·尤里奇（Dave Ulrich）提出的人力资源四角色模型理论，总结所得。

人力资源部门的角色定位



数据洞察

在人力资源从业者的职业生涯中，约 70.00% 的 HR 都曾涉足或主导过此类组织人员优化的工作。

在常规情况下，HR 的整体定位偏低，“职能专业性 HR”这一角色定位在人力资源从业者中的占比最高。

◆ 50.00% 的 HR 定位在“职能专业性”，说明 HR 在日常工作中角色定位的基准即是“职能专业性”；27.01% 的 HR 定位在“战略性”，进一步说明了部分企业也意识到要减少对传统 HR 角色的依赖，转向更加灵活和具有战略思维的 HR 角色。

在组织人员优化中，HR 的整体定位相对较高，且选择“由外而内的 HR”这一角色占比最高。

◆ “由外而内的 HR”角色的占比高达 39.34%，而“战略性 HR”角色占比为 26.23%。表明 HR 在组织人员优化中扮演着战略性的角色，能够从业务决策层面就进行介入和影响。相比之下，“职能专业性 HR”和“行政事务性 HR”的占比均未超过 20.00%，反映出在组织人员优化的决策过程中，定位较低的 HR 参与度有限，难以深入到具体的决策层面。

在推进组织人员优化的过程中，人力资源若想要取得良好成效，必须以“由外而内”的整体定位，积极参与到业务决策的制定中去。

◆ 根据图表中的差值数据，可以发现“由外而内的 HR”与“职能专业性 HR”之间存在显著的差距，且差值均超过 30.00%。表明在组织人员优化的关键时刻，HR 的角色和影响力正在扩大，需要更深入地参与到业务决策中，从而确保组织人员优化的结果与企业战略目标的一致性。

在组织人员优化的背景下，人力资源角色的演变与升级显得尤为重要。通过延伸阅读，可以进一步看到 HR 在组织人员优化场景中的发挥的作用与价值。

延伸阅读：人力资源在组织人员优化中的整体定位

秦曼

Y 集团

亚洲区组织发展总监

组织人员优化本质就是一次组织变革，HR 在其中总体扮演着一个综合性的角色。无论企业最终基于哪种场景下发生组织人员优化，具

体的过程往往伴随着复杂的人员和利益调整，需要人力资源部门发挥关键作用。首先，需要从业务角度出发，理解并推动决策的制定；其次，能够运用人力资源专业知识和技能，分析组织架构、流程、人员状况及领导力等维度；最后，将优化计划转化为实际行动，通过具体的人员盘点与分析，确定最终优化的名单与方式。

周老师

某大型外资制造企业

人力资源总监

在人力资源管理的常规性工作中，主要将 HR 的角色发展划分为以下 4 个阶段：

- ✦ **1.0 阶段：**HR 主要处于封闭状态，依据自己的想法与理解来负责制定政策流程，缺乏与业务部门的互动；闭门造车。
- ✦ **2.0 阶段：**HR 开始倾听业务部门的声音，但发现业务部门提出问题并不是真正他们的问题；人云亦云。
- ✦ **3.0 阶段：**HR 开始深入分析业务部门的具体需求，站在对方的角度来思考问题，提出有针对性的 HR 解决方案；设身处地。
- ✦ **4.0 阶段：**HR 站在客户的客户角度来帮助客户思考问题。如销售部门的人员能力提升，HR 若能从外在客户的角度出发，根据对方的特点和要求，来定义内部销售人员的能力模型，那有理由相信培训出来销售人员的战斗力一定不会

差；推己及人。

在组织优化和人员优化的关键环节，HR 应以 4.0 的角色积极参与到决策中，与业务部门紧密合作，共同制定正确决议。总的来说，人力资源在组织优化的过程中通常扮演着策划者、监督者、关系维护者和执行者等多重角色。

- ✦ **作为策划者：**HR 需深度参与业务决策会议与人力需求评估，确保优化方案既符合公司战略目标，又能够尽可能降低成本与规避风险；
- ✦ **作为执行者：**HR 与各部门紧密合作，确保优化方案顺利执行，灵活应对各种突发性状况与挑战；
- ✦ **作为监督者：**HR 必须监督整个组织与人员优化的流程，确保合法合规，及时跟踪进度并调整策略；
- ✦ **作为关系维护者：**HR 需要积极与员工沟通，平衡公司需求与员工权益，需特别注意与公司文化和价值观的契合，减少内部冲突。

易先生

某大型高端制造企业
组织发展总监

在组织人员优化的过程中，首先明确优化人员项目是公司级行为，需要全公司的协同努力，而不仅仅是人力资源部门的单方面行动。为了确保这一过程的顺利进行，人力资源部门需要善于“借力”，合理“用力”，特别是从公司高层开始。

✦ “眼力”：理解和把握高层节奏。

首先，人力资源团队需要敏锐地捕捉高层对于组织人员优化的态度和节奏。通常高层会通过不同的会议和场合，从务虚到务实，逐步传达想要“优化”的信号。在这个过程中，人力资源团队应主动与高层沟通，了解他们的想法和期望，以便更好地把握整个优化的方向和节奏。

✦ “定力”：明晰风险防范与舆情管理的重要性。

在高层开展优化决策前，人力资源团队还需要及时告知和明晰法律风险和舆情风控等底线问题，确保优化过程不仅符合法律法规要求，更应该关注员工的情绪变化，及时采取措施进行安抚和疏导，避免负面舆情对公司形象造成损害。

✦ “推力”：明确人力资源团队的角色和分工。

人力资源团队需要借助高层的权威和影响力，推动各部门负责人对优化目标的认同。当高层在变革会议上明确总目标（如总人头或总比例），人力资源团队应积极参与并层层分解目标，确保目标既符合公司战略，又具备可操作性。在优化过程中，人力资源团队应明确各自的角色和分工：

● COE（战略专家）：

负责制定政策，提供战略性指导和专业支持，帮助各个职能的 HR 充分理解并执行分目标。

● BP（业务伙伴）：

冲在一线，与业务部门紧密沟通，了解他们的需求和困难，推动优化方案的实施。

● SSC（共享服务中心）：

负责制定具体方案，确保优化过程的有效落地，包括人员安置、补偿方案等。

✦ “合力”：跨部门协同合作，确保有效落地。

在明确目标和分工后，人力资源团队需要制定详细的优化计划，包括时间表、责任分配、风险评估等，与 IT、市场、财务、法务等部门紧密合作，尤其是借助数字化与自动化的相关工具时，必须与 IT 部门形成强有力的配合，持续跟踪进度，及时调整策略，确保优化目标的有效落地。

Part

2

针对需要优化的人员，
HR 如何进一步提升识别的精准性？

基于对人力资源部门角色定位的深入分析，调研发现当前市场上部分企业的人力资源部门已展现出较高的战略地位，能够“由外向内”地对企业业务战略产生实质性影响。鉴于 HR 已具备从业务角度进行介入的能力，接下来，我们将从“业务战略——组织——人员”三个层面展开。主要探讨在业务战略层面，HR 在优化决策规划中所发挥的作用及其影响程度；在 HR 的核心职责所在的组织和人员的层面来看，进一步分析 HR 如何发挥自身的专业能力，帮助企业提升优化判定的准确性。

章节概览

HR 如何精确识别，降低优化对组织产生的影响

业务战略层面

HR 需提前介入，为业务决策提供建议和参考

- ✿ 相关数据分析
- ✿ 总结归纳：
HR 提前介入决策的方式与注意事项

组织层面

人员优化场景下业务较为多变，HR 需要搭建机制及时响应

- ✿ 相关数据分析
- ✿ 总结归纳：
HR 在组织盘点中如何应对业务多变的挑战

人员盘点层面

重视人员盘点环节，有助于实现精准优化

- ✿ 是否进行专门的人员盘点
- ✿ 与常规人员盘点的区别
- ✿ HR 该从何处着手进行人员盘点工作
 - ★ 建立优化人员盘点的流程
 - ★ 建立优化人员的标准
 - ★ 额外注意：跨部门小组的作用与价值

业务战略层面：HR 需提前介入，为业务决策提供建议和参考

相关数据分析

HR 部门在人员优化流程中，是否涉足业务决策层面？【单选】		
选项	认知层面：HR 是否应当涉足 (N=122)	实践层面：HR 能否涉足 (N=118)
应当涉足 / 能够涉足	96.72%	64.41%
无需涉足 / 不能涉足	3.28%	25.42%
不清楚	0.00%	10.17%

差值
32.31%

若 HR 需涉足业务决策层面，其主要能发挥哪种职能作用？【单选】		
选项	认知层面：HR 认为能发挥什么作用 (N=118)	实践层面：HR 具体能够发挥什么作用 (N=76)
催化角色，深入理解业务目标与流程，提供人力效率、人均成本等关键数据支持，提出优化建议，推动业务战略目标实现	86.44%	76.32%
协调角色，组织并主持决策会议，汇总业务数据，调解过程中遇到的矛盾与冲突	10.17%	21.05%
仅限于参与决策讨论会议	3.39%	2.63%

差值
10.12%

若 HR 能够发挥催化的作用，具体能够干预到以下哪些方面？【单选】		
选项	认知层面：HR 认为应该干预到哪些方面 (N=102)	实践层面：HR 实际操作中可以干预哪些方面 (N=58)
层次 1： 主要从企业未来在人员优化中可能面临的法律风险、品牌形象、雇主声誉等角度，提出 HR 的专业预判	29.41%	31.03%
层次 2： 除法律风险规避外，还从人力效率、成本效益分析等维度，协助业务部门制定具体的优化策略	45.10%	41.38%
层次 3： 更进一步，从公司整体战略视角出发，评估是否需通过裁员等方式达成业务目标，为业务部门在优化方案中提供决策性建议	25.49%	27.59%

数据洞察

在组织进行人员优化调整的过程中，尽管 HR 在业务层面的参与度相对较高，但并未完全达到从业务端深度干预的层面。

- ◆ 从认知层面来说，96.72% 的企业认为 HR 应当涉足业务决策层面；但从实践层面，有 64.41% 企业的 HR 部门在实际操作中能够涉足业务决策。实践与认知层面相差 32.31%，可以看出已有超过半数的企业，能够支持 HR 参与到业务决策中了，但企业在将认知转化为实际行动方面仍有不足，部分企业未能充分赋予 HR 部门参与业务决策的权力。

当 HR 能够参与业务决策层面时，无论是认知还是实践层面，绝大多数 HR 都能够在其中发挥催化作用。

- ◆ 76.32% 的 HR 在实际工作中切实发挥了催化作用，有力推动了业务战略目标的实现。虽然相较于认知层面（86.44%）略有降低，但依旧维持在较高水平，印证了 HR 在实践中的表现与企业认知大体相符。

当 HR 在决策流程中展现出催化效能时，仅有少数企业中的 HR 能够从整体战略决策下达前就进行干预，往往还是只能发挥专业职能内的作用。

- ◆ 根据选项中的三类催化作用的定位，可以得知企业对于 HR 在其中发挥的催化作用主要集中在定位 2 上。但实际 HR 只有达到定位 3，才真正能够从公司整体战略视角出发，影响业务决策的制定与落地。
- ◆ 由此表明，尽管多数 HR 认为自身在决策中起催化作用，但常局限于职能内，未能充分从业务决策角度提出建议。根据前期市场诊断，HR 需提前介入业务决策，方能利用其专业能力助力决策正确性。只有决策正确，后续调整方向才会无误。因此，企业应重视提升 HR 在业务决策中的参与度，让其跳出职能框架，从战略高度为决策提供支持，确保决策下达精准，才能推动优化方案顺利落地。

延伸思考：基于图表数据所得，多数企业 HR 在决策阶段认为自身能起到催化的作用；但往往在实践过程中，仅少数 HR 能够从层次 3 出发，为业务提供决策性建议。造成认知与实践存在差距的原因具体是什么？

- ◆ HR 对业务理解碎片化：许多 HR 在初涉业务领域时，往往因缺乏足够的背景知识和实践经验，难以迅速把握业务的核心要素。在成熟业务中 HR 多通过会议纪要、KPI 报表等二手信息了解业务，缺乏一线实战体验（如参与客户谈判、产品迭代决策），最终难以触及业务的本质。
- ◆ HR 对数据应用低阶化：企业 HR 通常无法直接访问 CRM/ERP 系统数据，依赖业务部门二次加工后的摘要。市场上多数 HR 停留在 Excel 基础统计（出勤率、离职率），缺乏关联分析与预测能力（如通过销售漏斗转化率反推地推团队优化优先级）。即便获取到数据，也缺乏足够的分析能力来挖掘其背后的深层含义，从而难以在人员优化过程中发挥真正的催化作用。

- ◆ 企业内部决策结构失衡：在企业高管会议中，HR 仅拥有“建议权”而非“投票权”，使得 HR 部门很多具有前瞻性的人力资源规划与布局，常常因缺乏关键的决策表决权，而在高层会议中被搁置或忽视，难以真正推动企业人才架构的优化变革，即便 HR 专业人员洞察到组织发展的瓶颈，也因权力受限无法及时破局。
- ◆ 跨部门协作壁垒：在跨部门合作中往往容易产生多种误区，一方面是信息黑箱，业务部门对核心数据保护；另一方面是业务部门的价值认知偏差，往往将 HR 视作“后勤支持部门”，在需要跨部门协作时，HR 容易游离于核心决策圈外，错失前期助力业务时机。

接下来，我们不妨可以通过以下专家洞察，看一看具体在业务决策阶段，HR 可以发挥哪些作用，并在此阶段有哪些注意事项，以期为企业提供相关建议与参考：

洞见导览

秦曼	Y 集团 亚洲区组织发展总监	<ul style="list-style-type: none"> ● HR 从优化方向、优化发生的具体时间以及资源分配等多维度，提供数据分析与建议 ● 在决策会议中，拉齐业务领导层对决策认知的差异 ● 协调各个领导团队成员的关系，维护内部稳定
祝乐	开利商用冷冻 亚太区人力资源总监	<ul style="list-style-type: none"> ● 在业务决策阶段，HR 能够提前介入的前提条件 ● 举例说明在决策过程中，HR 需要深入了解业务的相关信息，并给予决策建议
周老师	某大型外资制造企业 人力资源总监	<ul style="list-style-type: none"> ● 在尚未进入决策环节的日常工作中，HR 需与业务部门建立信任并熟悉业务流程 ● 决策前期，HR 需运用数据诠释业务问题并尽早介入决策过程
张伟	普利司通 人力资源总监	<ul style="list-style-type: none"> ● HR 需要基于数据的分析，提供决策性的建议。 ● HR 需全面审视企业的岗位编制现状与人员储备情况，以便有效管理招聘风险
张玲	瑞莱智慧 人力资源总监	<ul style="list-style-type: none"> ● 深度参与战略目标设定与分解 ● 为业务部门提供人效数据分析 ● 跨部门联动分析业务数据 ● 推动业务复盘评估与持续优化
刘亮	中国电子系统工程第四建设有限公司 人力资源管理中心副总经理	<ul style="list-style-type: none"> ● 人力资源在优化决策中的关键职能 ● 人力资源在优化决策中能够提供的关键数据支持

专家洞见：HR如何在业务决策层面进行干预与指导？

秦曼

Y 集团

亚洲区组织发展总监

人力资源在优化项目的决策阶段，主要担任业务合作伙伴的角色，催化业务决策的顺利落地与执行。在这一阶段，HR 需要抛开自身标签，从业务的角度出发，深入了解业务需求，思考为什么企业需要进行优化，以及最终需要实现的目标是什么，并在决策中提出建设性的意见。

✦ 拉齐业务领导层的认知差异：

在业务决策过程中，业务领导层之间可能存在对法律风险、品牌影响等层面的认知不足，可能导致各个业务部门领导对优化的原因、目标的看法不一致。HR 需要在前期就制定好沟通策略，在多次的决策会议中反复阐述和明晰，促进领导层之间达成共识，确保决策的顺利实施。

✦ 提出决策建议，确保决议的合理性与科学性：

学性：

HR 需要在决策会议中发挥自身的价值，深入了解业务需求、业务流程、业务当前的困境等，从优化方向、优化发生的具体时间以及资源分配等多维度提供数据分析与专业支持，提出合理的决策建议，进一步催化优化项目的落地与实行。

✦ 协调各个领导团队成员的关系，维护内部稳定：

HR 在此阶段需提前深入了解成员立场、担忧与期望，利用有效沟通工具促进信息流通，与高层协商权衡各方利益，确保决策公正透明，避免损害任何一方权益。同时，HR 需敏锐识别并提前协调内部矛盾，通过私下沟通、调解等方式解决分歧，确保决策过程平稳。在决策实施后，HR 还需持续监控团队成员反馈，及时调整策略，通过定期评估与优化，维护领导团队及整个组织的和谐稳定发展。

祝乐

开利商用冷冻

亚太区人力资源总监

在业务决策层面，人力资源部门能否介入及介入的程度，主要受到公司内部权责配置、企业文化及核心价值观的影响。若公司战略与企业文化能够支持人力资源部门在决策过程中发挥主导作用，给予业务部门专业指导与建议，与业务、财务等部门形成“紧密联动”。而这

种紧密联动并非局限于某一特定业务模式，而是要求 HR 深入到生产、销售、供应链等核心业务部门，全面了解其日常运营细节，包括具体的工作流程、员工当前的工作状态以及工作中遇到的关键难题。

以某公司计划次年降低 10% 零配件成本为例，HR 需与生产制造、供应链管理及物流等部门进行深度沟通。若从优化运费成本的角度出发，不仅需探讨运输单价的调整，还需深入理解运输流程，评估是否应建立区域备件仓

库，并综合考虑仓库的投入产出效益、对备件供应效率的提升作用以及客户等待时间的缩短效果等。通过财务、业务等多部门的协同合作，

HR 需参与计算仓库所需的人员数量、人工成本、人员效率及用工模式，进而提出基于全面分析的决策建议。

周老师

某大型外资制造企业
人力资源总监

基于组织人员优化的特殊场景下，HR 为了能够更有效地参与到业务战略决策中，必须在业务决策前就进行干预与指导。提前介入决策不仅有助于 HR 更好地理解业务需求，还能在决策过程中提供更具针对性的建议和支持。

✦ 在尚未进入决策环节的日常工作中，HR 需与业务部门建立信任并熟悉业务流程。

HR 与业务部门负责人需要建立信任关系，这种信任的建立并非一蹴而就，而是需要通过日常实际行动来逐步深化。HR 需要展现出对业务的关注和支持，深入了解业务流程，包括了解市场趋势、产品特点和工艺等外部信息，参与业务部门会议，主动帮助业务部门

解决问题，通过提出建议或解决方案。由此 HR 能够逐渐熟悉业务，理解业务部门的需求和挑战，为后续的决策支持提供有力保障。

✦ 决策前期，HR 需运用数据诠释业务问题并尽早介入决策过程。

在决策的前期阶段，HR 应密切关注并收集业务数据，以全面评估公司的整体财务状况和业务部门的运营情况，如销售额指标、财务风险指标和效率指标等。例如，通过对比销售额与人员数量的比例，HR 能及时发现业务需求和人员配置之间的差距与问题。

此外，HR 还需借助人力资源数字化工具，量化每个部门及人员的工作量和工作饱和度，基于客观数据的分析，HR 能准确发现业务中的潜在问题和机遇，通过专业建议帮助业务部门优化人员结构，提升业务绩效。

张伟

普利司通（中国）投资有限公司
中国区人力资源总监

在组织人员优化过程中，HR 不仅是优化工作的执行者，更是深度参与业务的初期规划者。人力资源部门需要深入理解业务动作，分析优化行动对业务及组织调整的影响。因此，为确保决策科学性和工作顺利开展，HR 应在业务决策前主动介入，并在过程中利用相关数据为决策提供有力建议和指导。

✦ HR 需要基于数据的分析，提供决策性的建议。

通过人力资源专业范围内的数据分析（如工龄、绩效、劳动争议风险分析，前期人才盘点结果等），能够帮助企业做出更加明智和经济的决策。例如，HR 在决策前期就应该对员工成本（如离职补偿等）做精确的计算，以及对不同行动方案可能带来的直接财务影响的评估。

✦ HR 需全面审视企业的岗位编制现状与人员储备情况,以便有效管理招聘风险。

企业在决策前期也应考虑:哪些是企业的关键岗位?具体在哪些岗位上的人员配备是足够的?哪些岗位上的人员较为紧缺?若是采取优化策略可能会存在哪些招聘风险?HR 需将这些信息纳入前期规划与讨论阶段,能够确保企业在优化后,其人才队伍依然能够稳定且持续运作。

此外,对于经验和能力较为突出的 HR 来说,可以在未开展优化决策前,就用前瞻性的视角提出建议。当业务停滞不前无法满足企业经营目标时,HR 可以在业务战略规划中就进行干预,例如企业是否采取并购重组的复杂情况下,HR 可以从尽职调查阶段就开始介入,为业务决策提供组织架构、人员优化、法律合规性等方面的意见和建议。同时关注并购后的文化整合、关键员工保留等问题,并制定相应的策略和计划。

张玲

北京瑞莱智慧科技有限公司
首席人力资源官

在决策的前期准备阶段,HR 的专业建议往往对最终决策的方向与内容产生重要影响。科学的决策建立在全面多维的业务分析之上,HR 可以结合自身对于市场趋势的精准预测、客户需求的敏锐洞察、产品竞争力的深度了解及团队能力等进行客观评估。在此过程中,HR 凭借专业知识和数据资源,为管理层提供全面的业务视角,助力其精准把握业务态势,推动决策向更科学、合理的方向发展。具体而言,HR 通过以下多种方式深度参与业务决策:

✦ 深度参与战略目标设定与分解:

HR 协同业务部门,共同规划组织层面以及员工个体的绩效目标,并以绩效任务书加以明确,确保业务前行方向与人力资源战略布局紧密协同。

✦ 为业务部门提供人效数据分析:

HR 运用专业数据分析工具,精准度量团队的工作效率与产出成效,包括人均利润、人均成本和劳动生产率等数据结论,为管理层在人员配置优化方面

给予决策参考。

✦ 跨部门联动分析业务数据:

HR 与财务、销售管理等核心部门携手,针对项目推进情况及各类业务数据展开综合分析,合力制定契合企业发展需求的业务策略。例如,在探讨是否进行人员优化的决议时,HR 可通过深度剖析订单流向分布、客户所属地区与行业、整体成本投入费用,包括招待费用、差旅费用等关键数据。

✦ 推动业务复盘评估与持续优化:

在前期数据初步分析完成之后,业务进入阶段性复盘阶段。人力资源部门会根据已核算的人员工作效率数据、监测到的团队协作氛围状况,并综合考虑企业未来的业务发展目标,来提出具体的业务优化改进方案与建议。

✦ 科学规划人员优化与计划落地执行:

在明确人员优化的决策后,结合多维度综合考量,包括员工的工作绩效、岗位需求匹配度、团队结构平衡以及企业未来发展战略等,进行全方位、多维度的评估与分析,精准锁定裁撤对象并

合理规划裁撤节奏,帮助企业平稳过渡,降低裁撤过程中的风险与成本,确保企业运营的连续性与稳定性。

举例来说,当某项业务未达到预期目标,且人力成本投入过高时,HR 应与业务部门共

同分析原因,探讨是否需要进行优化,具体是进行业务瘦身、分拆、合并或调整。在这一过程中,HR 的角色更像是业务团队的“导航员”和“刹车手”,通过数据分析为业务团队提供方向性的建议,并在必要时提出警示,以避免业务决策偏离轨道。

刘亮

中国电子系统工程第四建设有限公司

人力资源管理中心副总经理

✦ 人力资源在优化决策中的关键职能。

央国企中的核心决策机构通常为企业高层领导团队、党委会或执行委员会,其在批量优化决策中起主导作用,并依据企业战略规划、财务状况及市场前景确定宏观方向。

人力资源部门在此过程中扮演关键的参谋与执行角色,一方面,其需要广泛收集涵盖行业人力成本趋势、企业人员结构现状以及各部门业务发展预期等海量内外部数据;另一方面,依据所收集的数据制定多套详细且具可行性的优化方案,并提交至决策层进行审议,并在决策实施过程中协调各方资源,保障优化工作有序推进。

✦ 人力资源在优化决策中能够提供的关键数据支持。

组织人员优化需从宏观层面分析企业人力资源与业务发展的适配性,分别从内外部数据中寻求新的突破点。

外部数据:在市场动态数据研究方面,密切关注行业增长率、竞争对手人员规模与结构的变化趋势等关键指标,以此为依据对企业未来业务规模的发展走势以及相应的人力需求趋势进行精准预测。

内部数据:深入挖掘企业内部各业务板块的成本效益数据,如人均产值、利润贡献率等核心指标,精准识别出存在人员冗余与效能低下问题的部门或岗位,依此制定全面的人员调整规划,确保人力资源布局与企业战略转型及市场竞争态势相契合。



通过企业实践与行业洞察可以发现，人力资源部门参与业务决策的核心突破点在于构建“数据驱动”的环节。尤其在组织人员优化场景中，HR 需突破传统职能边界，将人才数据与业务指标深度耦合，为决策层提供可量化、可追溯、可预测的决策依据。基于多位专家的实战经验，下文系统性梳理了 HR 具体可以与业务共同分析的数据维度。

建议汇总：在业务决策阶段，HR 如何发挥自身的影响力来介入决策

HR 能够参与业务决策的前提条件

企业层面

- 企业内部有明确权责划分与决策流程，确保 HR 在适当的时机和场合能参与业务决策会议。
- 企业营造开放、包容的公司文化，鼓励跨部门合作，为 HR 提供接触业务的机会。

HR 自身层面

- HR 需在日常工作中就持续进行内部人员和组织盘点，熟悉组织结构和人员配置。
- HR 应不断提升领导力、沟通能力及人际关系管理能力等软性技能，发挥自身影响力推动组织人员优化进程。

HR 在决策前进行干预，需要提供的关键数据支持

利用宏观数据，预测企业当前是否需要优化。

外部市场趋势分析

- 行业整体趋势
- 竞争对手用人策略、人员规模、组织结构的变化趋势
- 行业内人才流动趋势
- 市场整体薪酬水平
-

内部财务宏观数据

- 财务报表：如利润表、资产负债表等
- 财务风险指标：监控应收账款、存货周转率、坏账率等
- 业务部门的成本、毛利、净利润等数据，识别盈利点和亏损点
-

企业内部产品数据

- 公司产品的核心竞争力
- 关键销售数据：如销售额、市场份额、客户满意度、用户反馈等

当明确“企业需要进行优化”后，借助人力资源数字化工具进行量化分析，帮助企业梳理优化的具体策略。

待优化部门工作流程（以业务部门为例）

- 业务部门核心工作的具体步骤
- 业务环节的耗时数据
- 部门工作量与工作饱和度
- 部门及个人的绩效数据

人效指标

- 人均产值、人均利润、人均毛利
- 人力成本率
- 人事费用（招待费、差旅费等）
- 劳动分配率
- 员工满意度
- 员工流动率

人员结构分析

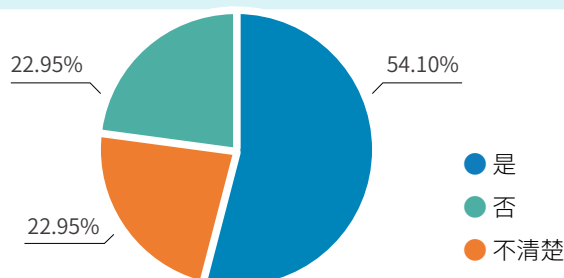
- 员工总数
- 岗位分布（核心岗/辅助岗）
- 职级编制
- 司龄分布
- 关键人才标识
- 人才储备池饱和度

组织层面：人员优化场景下业务较为多变，HR 需要搭建相应机制及时响应

在前文所述内容中，我们了解到在业务战略层面，人力资源部门通过深度介入并提供关键数据支持，助力优化决策的顺利实施。接下来，本部分将聚焦于组织层面，探讨如何在组织优化过程中快速应对业务的剧烈波动，确保组织调整方向能够紧跟业务动态变化，并整理汇总相关的策略建议。

相关数据分析

在设计组织优化的具体策略时，贵公司是否曾遭遇业务上的突发事件，导致原先规划的优化方案无法适应新的业务变化？【单选】（N=122）



在组织优化进程中，贵公司是否针对可能出现的突发事件，提前制定了多种应对预案？【单选】（N=66）

选项	比例
是，企业有一套体系化的应对机制，并制定了多套优化方案以应对各种突发情况	81.82%
否，没有制定过多的预案，通常是在问题出现后再进行解决	15.15%
否，在业务决策层面已经考虑得非常周全，很少遇到无法响应的情况	3.03%

数据洞察

从整体上看，超过半数的企业在设计组织优化策略时曾遭遇过因业务突发事件导致的问题，反映了业务环境的不确定性对组织优化策略的影响。

- ◆ 54.10% 的企业曾遇到无法及时应对业务突发的情况，但仍有 22.95% 的企业在优化策略制定和实施过程中，较好地预测和应对了可能的业务变化。表明大部分企业在此阶段都曾遇到过突发情况无法解决的问题。

在应对突发性业务变动时，大多数企业能够制定一套体系化的应对机制，提前预测并制定多套优化方案，但仍有部分企业未能够及时应对。

- ◆ 虽然有 15.15% 的公司表示没有制定过多的预案，而是倾向于在问题出现后再进行解决，但 81.82% 的公司表示已经建立了体系化的应对机制。表明大部分公司都意识到了在组织优化进程中制定突发情况应对预案的重要性，并已经采取了实际行动来降低潜在风险，以便更好地应对与处理在业务变动时的突发问题。

在开展组织人员优化的过程中，市场上超过半数的企业能够提前预测业务的频繁变动，并采取相应的应对机制来适应新变化。尽管组织层面属于人力资源的本职工作范围，但因业务的频繁变动，组织优化过程中仍会遇到诸多问题。即便 HR 继续采用原定的方法，也会发现难以满足快速变化的业务需求。接下来，我们不妨参考以下专家洞见，看看市场上不同企业的应对之法。

在组织层面，HR 具体需要发挥哪些作用以应对多变业务环境

洞见导览

秦曼	Y 集团 亚洲区组织发展总监	<ul style="list-style-type: none"> 提前组建变革管理团队 与业务部门共同预测，并制定多种应对方案
周老师	某大型外资制造企业 人力资源总监	<ul style="list-style-type: none"> HR 需设计多套优化方案以应对突发情况
张伟	普利司通 人力资源总监	<ul style="list-style-type: none"> 人力资源团队出现无法应对突发情况的原因 人力资源团队应对突发情况的响应策略（变革委员会、多套方案）
刘亮	中国电子系统工程第四建设有限公司 人力资源管理中心副总经理	<ul style="list-style-type: none"> 科学构建编制模型，高效应对优化过程中的业务波动 编制模型搭建的依据与逻辑层次 编制模型辅助组织人员优化的动态调整

专家洞见：HR如何在业务决策层面进行干预与指导？

秦曼

Y 集团
亚洲区组织发展总监

✦ **问题：**在优化项目开始后，前期制定的方案与实际操作时的 gap，由于在组织盘点过程中遇到突发情况（外部市场变化、业务波动等），原定方案无法解决。

- **组建变革管理团队：**包括 CEO、业务线领导、HR、财务、法务等关键部门代表，确保多角度评估和资源调配。CEO 作为

项目的总负责人，负责整体优化项目的推进和决策。其他成员则根据各自的专业领域提供支持和建议，确保项目能够多角度评估并调配资源。

- **制定多种应对方案：**针对可能出现的业务波段情况，HR 应提前制定多种应对方案。例如，按照乐观的、悲观的和一般的三种情况分别制定一套方案，在实际操作中，根据市场变化和业务需求的实际情况，及时调整并灵活选择最合适的方案。

周老师

某大型外资制造企业
人力资源总监

✦ 明确决策后，HR 需设计多套优化方案以应对突发情况。

在决策明确后，HR 需制定一系列优化方案，包括岗位评估、工作量分析、人员配置调整等，以确保能灵活应对各

种突发情况。这些方案应基于客观的数据分析，确保公平性和合理性，避免主观判断带来的偏差。同时，HR 还需与业务部门进行深入的沟通和探讨，确保双方对方案的理解和执行达成一致。通过多套方案的准备，HR 能更好地支持业务部门的运营，确保决策的有效实施和业务的持续发展。

张伟

普利司通（中国）投资有限公司
中国区人力资源总监

✦ 人员优化的计划阶段：HR 如何及时应对组织规划阶段的突发情况？

由于业务战略的持续变化与调整，企业的组织架构与流程也相应地发生变革，这使得 HR 在制定人员优化计划时面临一个既细致又漫长的过程。该过程需要依据现有组织架构、组织能力和流程进行深入的梳理，但企业往往难以避免遭遇一些业务中突如其来的情况。面对这种突发情况，如何迅速调整原有的优化计划以适应新的变化，成为了 HR 部门亟待解决的关键问题。

● 人力资源团队出现无法应对突发情况的原因：

其本质原因在于 HR 被引入决策过程的时间过晚，理解深度不足，加之当时决策环境的局限性，可能导致某些重要因素（尤其是风险因素）在最初的大

策略中未被充分挖掘和体现。这种情况下，HR 的相对缺位可能会削弱策略的全面性和风险应对能力。

● 人力资源团队应对突发情况的响应策略：

- ✓ 成立变革管理委员会，增强 HR 在变革中的话语权：企业在人员优化决策前，可以成立专门的变革管理委员会，如果 HR 能够作为最高决策委员会的成员之一，那么在组织架构调整中将拥有较强的话语权和影响力，足以对项目的整个时间线及计划性安排做出必要的调整。
- ✓ 提前预测可能的突发情况并制定多套应对方案：HR 需要密切关注企业内部的业务动态，及时了解各业务线的运营状况和未来发展趋势。此外，企业还可以考虑在人员优化计划中加入一些弹性条款或备选方案，以应对可能出现的突发情况，确保优化工作顺利进行。

人力资源管理中心副总经理

用数字化的信息系统，构建了一套能够计算员工总量的动态编制模型。基于业务与人力资源的紧密关联，通过一系列严谨的步骤和逻辑关系，实现人员结构的精准优化与动态调整。

在组织人员优化过程中，人力资源部门利

✿ 编制模型搭建的依据与逻辑层次

- 技术流程 • 价值链
- 业务流程 • ---

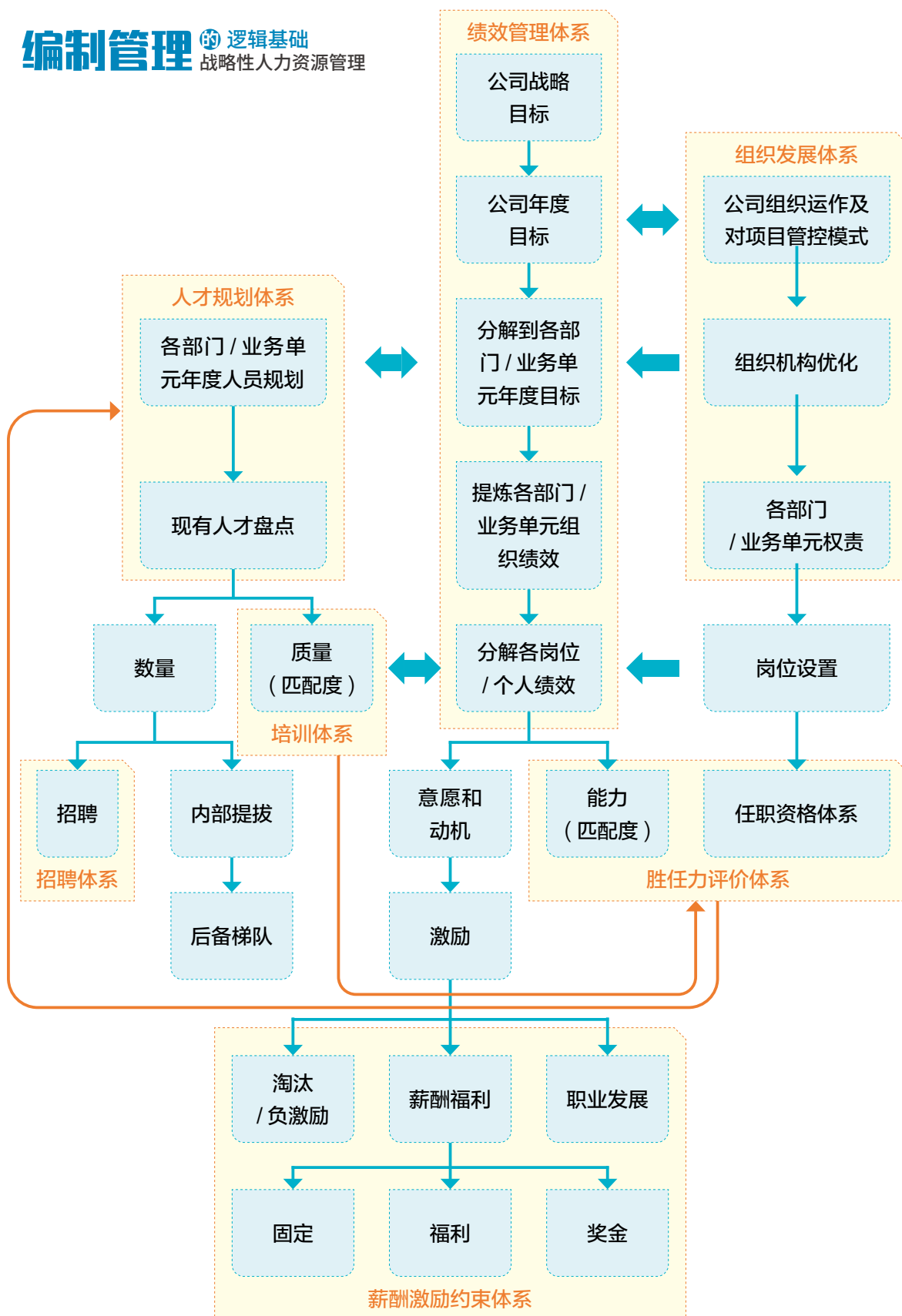


通过与管理层的访谈,可以获得以下信息:下属员工工作量、流程的饱满性,员工编制调整建议;下属岗位的工作内容与班次;预测其下属员工一定期限之后的流向:提升(部门内和跨部门提升)、轮岗、离职(自愿和非自愿);统计各部门一定期限之后的员工数目。

选择适合本企业的定编方法,多是以效率定编为基础,各种方法相结合,参照行业最佳案例,严控成本投入,且在动态中不断调整。

编制管理

④ 逻辑基础
战略性人力资源管理



✦ 编制模型辅助组织人员优化的动态调整

编制模型主要以分解公司战略目标开始，从宏观层面看，根据业务指标可以计算出人均产值、人均利润、人均毛利等关键数据，可清晰地构建起从经营绩效到人力需求的量化传导路径。主要将编制模型分为以下三个阶段：

- **第一阶段：确定公司用人规模，将集团内部划分为三类体系，分别为营销、职能和生产体系，根据不同体系的特征，可以动态确定人员规模。**

- ✓ **营销体系：**基于销售目标与人均效率设定人员上限，动态调整营销与非营销人员比例，优化内部梯队。

- ✓ **职能体系：**结合部门当前职能定位与未来 2~3 年组织功能需求，通过团队能力分析与人才储备规划确定编制规模。

- ✓ **生产体系：**通过历史业务数据（人均产值、流失率等）与未来业务预测（1~3 年），按劳动效率法动态核算人员需求，同步考虑行业特性与企业发展阶段。

- **第二阶段：确定部门用人规模，分析不同岗位序列（如技术、运营）采用定制化的编制方法，结合岗位工作量、工作内容及业务波动敏感度，制定部门级灵活编制方案。**

- ✓ **编制分析可采用的方法有：**劳动效率

定编法、业务数据分析法、业务分工定编法、预算控制法、德尔菲法等等，不同的岗位序列采用不同的编制分析方法。

- **第三阶段：灵活调整具体人员编制。主要针对设置灵活的项目组织的行业中，项目部的编制设置和管理，如建筑行业、咨询行业、互联网行业等。项目部人员数量的确定，需要结合所属行业、规模、承包模式、所在地域、周边环境、所含专业、难易程度、工期紧张程度等等各方面综合考量，同时兼顾公司或部门的指标要求，如人均产值、人均利润、管理费标准等，以求用最合适的人员配置达成项目的各项管理目标。**

- ✓ **实时数据监控：**通过业务数据（销售达成率、项目进度、人均利润率）与人力资源数据（流失率、储备率）的联动分析，识别业务波动对编制的即时影响。

- ✓ **预测模型：**基于历史趋势与业务预测（如 1-3 年增长曲线），或针对常见业务波动场景（如市场萎缩、项目激增），预设编制调整方案（如内部调岗、跨部门借调），避免滞后响应。

人力资源部门利用三阶定编模型通过战略导向的顶层设计、差异化的部门分析、人员编制的灵活配置，结合数据驱动的动态校准机制，实现业务波动下的“精准适配”，确保组织调整方向始终与业务需求同频。

总结专家洞察所述，面对业务波动引发的组织调整需求，企业通常存在两类应对场景：一是 HR 可依托现有数据工具与流程机制快速响应；二是无法敏捷响应，需系统性重构的复杂的业务情境（如技术转型、市场格局剧变），此时需成立跨职能变革小组，通过战略层级的权责重构实现破局。两类场景的本质差异在于业务冲击的程度——前者可通过 HR 既有体系在短期内闭环解决，后者则需打破部门壁垒，在人才配置、流程设计、权责分配等维度进行深度调整。下文将具体解析两类场景中 HR 能够提前应对的具体措施。

建议汇总：组织层面，HR 应采取何种策略以迅速响应业务突发状况

情况

1

业务变化较为复杂，HR 难以快速响应，需建立变革小组应对的复杂场景（如涉及战略调整或跨部门重构的情况）

设立变革委员会，以增强 HR 在变革中的话语权

- **成立变革管理委员会：**企业可以在优化决策下达后，成立专门的变革管理委员会，将 HR 作为最高决策委员会的成员之一。由此，HR 可以在组织架构调整中拥有较强的话语权和影响力，能够对灵活调整优化的时间线与计划安排。
- **持续监测与调整：**在优化方案实施过程中，HR 需持续监测业务动态及员工反馈，及时调整优化方案，确保方案的有效性及适应性。

制定多套优化方案以应对突发情况

- **预测未来业务场景，准备多套应对方案：**HR 需与业务部门紧密合作，共同预测未来可能发生的多种业务场景，涵盖乐观、悲观及一般情况，以应对市场波动。基于这些预测结果，HR 应制定多套组织架构与流程调整方案，确保公司在不同情境下都能实现可持续发展。

情况

2

业务频繁波动情况下，HR 可提前预判且快速应对的突发场景

核心策略

具体建议

明确优化场景下的基调与原则不变

- **依据公司整体战略和企业文化：**HR 需深入理解公司的整体战略和企业文化，明确设定人员优化的基调与基本原则。
- **贯彻执行优化原则：**无论基调与原则侧重于成本控制还是员工体验，HR 都需在后续的人员优化过程中确保其得到贯彻和执行，以保持组织调整与业务动态的一致性。

提早建立风险应对机制

- **识别风险因素：**在优化过程中，HR 需密切关注可能出现的风险因素，如业务临时中断、员工抵触情绪、法律风险及舆情管理等。
- **制定应对措施：**一旦风险因素被识别，HR 需要迅速制定应对措施。以针对员工抵触情绪为例，可以制定员工沟通计划，通过定期的沟通会议、问卷调查等方式，了解员工的担忧和需求，提供必要的心理支持和职业发展指导。

利用人力资源数字化工具，建立人员动态调整模型

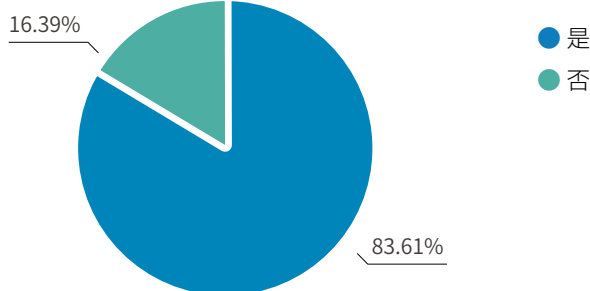
- **构建人员编制动态模型：**可参考上文专家洞察中的编制模型（中国电子系统工程第四建设有限公司）。
- **实时数据监控：**通过业务数据（销售达成率、项目进度、人均利润率）与人力资源数据（流失率、储备率）的联动分析，识别业务波动对编制的即时影响。
- **预测模型：**基于历史趋势与业务预测（如1~3年增长曲线），或针对常见业务波动场景（如市场萎缩、项目激增），预设编制调整方案（如内部调岗、跨部门借调），避免滞后响应。

人员层面：重视人员盘点环节，实现精准优化

根据以上对组织层面的梳理，人力资源部门已经从战略与组织的大方向上把握了需要优化的群体。接下来，我们将进一步聚焦到个体层面，利用人员盘点来摸排并识别出合适的优化对象。以下内容主要从以下几个方面展开：一是在组织人员优化的特定场景下，企业开展专门人员盘点工作的重要性；二是在优化人员盘点过程中，对建立盘点流程、确定盘点标准及重视盘点结果校准等方面的注意点，结合专家洞见的相关内容进行总结与归纳。

在人员优化的场景下，进行专门的人员盘点的必要性

基于人员优化的目的与考量，贵公司是否会进行专门的人员盘点工作？
【单选】(N=122)



数据洞察

绝大多数企业在人员优化项目中，会再专门做一次人员盘点的工作。

- ◆ 83.61% 的公司表示会以人员优化的目的进行专门的人员盘点工作，16.39% 的公司对于人员盘点在优化背景下的重视程度不够。这一数据对比清晰地表明，市场上绝大多数企业对于专门开展人员盘点工作持有高度的认可度和共识。

通过与人力资源专家的探讨，我们得出在不同的组织优化场景下，企业进行人员盘点的必要性。

- ◆ 在工厂关闭或业务线暂停的场景下，由于公司规模较大，管理者难以完全了解每位员工的实际情况，因此需要额外进行专门的人员盘点，以确保优化判定的精确性。尽管在这些情况下，企业可能出于保密性考虑不会进行全面的人员盘点，而是依赖过往的人才盘点记录和系统数据，并结合部门经理或主管的评价来做出决策，但这种做法存在一定的风险。由于中高层管理者可能对基层员工的实际能力和潜力了解不足，可能会导致真正有价值的员工被忽视或误裁。
- ◆ 在并购重组或业务转型的场景下，由于新的组织架构和岗位需要重新设计，原有的人才盘点结果可能已不再适用，因此需要重新进行专门的人员盘点工作。企业需要评估员工在原岗位的表现、潜力以及新岗位的任职资格和关键能力。通过这一过程，HR 能够更准确地判断哪些员工适合新岗位，从而避免误裁高潜员工。

结合市场调研所得，若不开展专门的优化人员盘点，企业可能会面临诸多问题与挑战。例如，工作交接流程漏洞百出、大部分人才属于稀缺资源、客源及财务命脉紧紧系于员工个人等棘手状况等场景。如果人员优化过程中出现失误，可能会引发多米诺骨牌效应，给企业带来严重的冲击。因此，在人员盘点这一关键时期，优化决策的容错空间更小，稍有不慎就可能栽到“大动脉”，对企业造成不可逆转的损害。

组织优化背景下的人员盘点与常规人员盘点的区别

在组织人员优化的特定场景下，人员盘点的目的与常规的人才盘点有所不同。其区别在于优化人员盘点不仅仅是为了获取最新的人才数据，更是为了精准识别出那些与企业战略发展不匹配、绩效表现不佳或存在其他优化需求的个体，以便企业能够迅速而有效地调整人员配置，优化组织结构，提升整体运营效率。

通过以下专家提出的观点，我们可以进一步明晰两种人员盘点的差异，以及人力资源从业者们是如何看待这一区别的。

延伸阅读：常态化人员盘点与优化人员盘点的区别

周老师

某大型外资制造企业
人力资源总监

✦ 在人员盘点阶段，如何区别于常态化的人才盘点，保证优化“对”的人？

企业虽然每年或定期会对内部人员进行一次彻底的盘点，但在优化场景下，企业更应该在一些维度进行额外的关注，以下是与常规化的人员盘点的区别：

- **从目标原则上来看：**常规的人才盘点主要是为了人才发展和支持业务，通过识别关键岗位和现有人才的潜力，制定相应的人才培养计划。而在优化场景下，人才盘点的目标则更加聚焦于精简组织、提高效率、降低成本和优化结构的角度，意味着在盘点过程中，需要更加严格地评估每个人的绩效、贡献和潜力，以确定哪些人是组织的助力，哪些人可能成为阻力。
- **从盘点工具和方法上来看：**虽然常规和优化场景下的盘点可能会使用相似的工具，如九宫格或人员分析等，但应用的方式和侧重点却有所不同。常规盘点更注重未来的发展和增量，即如何增加人才库和提升个人能力。而在优化场景下，则更多地关注存量开发和过去的表现，回顾每个人的历史绩效、贡献和态度，以确定哪些人适合继续留在组织中，哪些人可能需要被调整或优化。
- **从人员评价角度上来看：**常规人才盘点通常更看重未来的潜力和可能性，即使某个人当前表现不佳，但只要认为其未来有发展潜力，就可能给予更多的机会和资源。而在优化场景下，则更多地关注过去的表现和稳定性，如果一个员工在过去一直表现不佳或无法适应组织的变化，那么很可能成为被优化的对象。

易先生

某大型高端制造企业
组织发展总监

* 人员盘点阶段：区别常规性人才盘点的注意事项。

● 优化成本：

在人员优化过程中，需要评估每位员工的离职成本，包括时间成本、经济补偿、培训替代成本等。优先考虑成本较低的员工，有助于减轻企业的经济负担。

● 人员的投入产出比：

✓ **薪酬与贡献对比：**详细分析每位员工的

薪酬与其为企业带来的贡献之间的比例关系。对于薪酬高于贡献的员工，可能需要重新评估其岗位价值和角色定位。

✓ **长期价值：**除了短期贡献外，还要考虑员工的长期价值，如潜在的创新能力和团队协作能力等。

● 沟通细节与小技巧：

✓ **员工意愿：**在优化过程中，了解员工的个人意愿和职业规划，避免强制离职导致的不满和冲突。

✓ **团队影响力：**多方面评估员工在团队中的影响力和角色，尽可能保证优化后的团队依然能保持凝聚力和战斗力。

秦曼

Y 集团
亚洲区组织发展总监

* 优化场景中下的人员盘点阶段

在组织优化过程中，人员盘点扮演着至关重要的角色，它与常规化的人员盘点相比，有着更为特定的聚焦点和差异化要求。具体而言，组织优化场景下的人员盘点更侧重于识别那些可能面临淘汰的员工以及那些未来能够紧密贴合公司战略发展需求的员工。

● 目标定位不同：

✓ **常规性的人员盘点：**其主要目标是了解企业当前的人才资源状况，挖掘具有发展潜力的员工，以及确保将最合适的人选安排在企业未来战略上最为关键的岗位上；

✓ **优化目的下的人员盘点：**在此场景下，企业需要在有限的时间内快速识别出

哪些员工可能不再适合企业的发展需求，从而为其安排合理的离职计划。

● 评估标准不同：

✓ 常规性的人员盘点可能更多地依据员工的绩效表现、工作态度等常规指标；

✓ 以优化为目的的人员盘点则会根据公司的战略方向和业务发展需求，制定更为细致和具体的评估标准，如员工的创新能力、团队协作能力、学习能力等。

● 结果应用不同：

✓ 常规性的人员盘点结果往往用于制定员工培训计划、晋升计划等常规性的人力资源管理措施；

✓ 以优化为目的的人员盘点结果则直接关联到人员优化决策的执行，包括员工淘汰、岗位调整、未来人才引进等关键措施。

张玲

北京瑞莱智慧科技有限公司
首席人力资源官

在组织人员优化的背景下，许多企业会选择进行专门的人员盘点，而非仅依赖于年度的常规盘点。专门盘点通常具有更高的频次和更明确的针对性，旨在为即将进行的批量调整提供决策依据。与半年一次的常规盘点相比，专门盘点在侧重点上有所不同。

- ❖ 常规盘点可能更注重员工的绩效、潜力和能力评估，为晋升和职业发展提供依据。
- ❖ 优化下的专门盘点则更侧重于员工的岗位匹配度、未来业务目标的契合度以及调整方案的制定。通过深入分析员工的工作岗位内容、绩效产出与现有及未来职位需求的匹配程度，企业可以更准确地判断每位员工的去留和调整方向。

综上所述，两者之间的显著区别主要体现在目标原则、盘点工具与方法、人员评价角度、成本评估及结果应用等多个方面。（详细的差异点请参考本部分最后的总结归纳）

在人员盘点环节中，HR 如何构建精准的优化评估体系

若能够做专门的优化人员盘点工作，主要是基于什么样的情况？【单选】（N=102）	
选项	比例
从确定组织调整的大方向着手：企业内部常因业务调整、部门合并、流程优化等导致岗位、层级、流程冗余或重叠，人员盘点能清晰展现组织结构现状，有助于及时识别并发现问题	70.59%
从确定优化的具体人选着手：已有明确的裁员目标群体，但为了更精确地识别哪些员工需要被优化，筛选出那些不符合企业要求或表现不佳的员工，需要进行专门的人员盘点，以提供数据支持和决策依据	15.69%
从确定优化相关部门或岗位着手：已有裁员计划且涉及到业务相关部门，但具体仍不确认优化哪些人群，需要先进行盘点后再确定具体优化对象，以确保裁员的公正性和合理性	13.73%

在贵公司过去的实践中，对于被优化人员的判定准确性如何？【单选】（N=102）	
选项	比例
整体人员优化判定较为成熟，但在个别案例上难以抉择	50.98%
企业在人员优化判定方面未出现明显偏差或问题	29.41%
以往曾发生过个别优秀人才被误判流失或关键岗位员工被错误优化的现象	7.84%
不清楚	11.76%

专门做优化人员盘点的情况 N=102\ 优化人员判定的准确性 N=102	以往曾发生过个别优秀人才被误判流失或关键岗位员工被错误优化的现象	整体人员优化判定较为成熟，但在个别案例上难以抉择	企业在人员优化判定方面未出现明显偏差或问题	不清楚
从确定组织调整的大方向着手 (N=72)	11.11%	44.44%	33.33%	11.11%
从确定优化相关部门或岗位着手 (N=14)	0.00%	57.14%	28.57%	14.29%
从确定优化的具体人选着手 (N=16)	0.00%	75.00%	12.50%	12.50%

数据洞察

能够专门开展人员盘点工作的主要情境，多数企业依然是出于解决组织架构中的冗余与层级重叠等问题。

- ◆ 超过七成的公司在进行专门的人员盘点时，进行人员盘点的主要原因是企业内部常因业务调整、部门合并、流程优化等导致岗位、层级、流程冗余或重叠。
- ◆ 不到三成的企业进行专门的人员盘点，主要原因是难以确定可以被优化的群体或个体。可以说明这两类情境下，人员盘点真正起到了“筛选器”的作用，帮助企业从众多员工中精确识别出需要优化的对象。

半数以上的企业在优化人员判定的准确性上有所挑战。

- ◆ 仅有 29.41% 的企业在在人员优化判定方面未出现明显偏差或问题；58.82% 的企业在人员优化判定方面出现过误判现象，表明企业需要在人员盘点中需引起警惕，谨防错误识别。

交叉分析结果显示：在人员盘点的环节中，若企业能够更从组织架构调整的角度进行考量，则其最终的人员优化判定准确性往往更高。

- ◆ 33.33% 的企业从确定组织调整的大方向着手进行人员优化，且最终在判定准确性上表现较好，误判现象比例最低。
- ◆ 57.14% 的企业从确定优化相关部门或岗位着手没有发生过误判现象，但有较高比例的企业在个别案例上难以抉择。
- ◆ 从确定优化的具体人选着手的企业，误判现象最为严重，占比为 75.00%。这一现象可能是因为企业往往缺乏从宏观角度的考量，决策过于集中在个别案例上。
- ◆ 整体来看，人员盘点不能一上来就聚焦到“人员”，而是需要先再次确定组织调整的大方向，再进一步落实具体优化的人群或个体，才可以确保最终优化判定的精准。

1 建立优化人员盘点的流程

为了更准确地判定被优化人员，贵公司认为以下哪些环节是需要特别强调的？【多选】(N=102)

选项	比例
分析战略与业务需求	84.31%
确定被优化人员的标准与方向	84.31%
开展人员评价	72.55%
校对人员盘点的结果	64.71%
为留存人员制定清晰的职业发展规划与路径	52.94%

判定被优化人员的准确性 N=102\ 人员盘点的环节 N=102	分析战略与业务需求	确定被优化人员的标准与方向	开展人员评价	校对人员盘点的结果	为留存人员制定清晰的职业发展规划与路径
企业在人员优化判定方面未出现明显偏差或问题	73.33%	93.33%	80.00%	73.33%	46.67%
整体人员优化判定较为成熟，但在个别案例上难以抉择	88.46%	84.62%	73.08%	65.38%	57.69%
以往曾发生过个别优秀人才被误判流失或关键岗位员工被错误优化的现象	100.00%	75.00%	50.00%	25.00%	25.00%

数据洞察

绝大多数企业都会在人员盘点过程中开展“分析战略与业务需求”、“确定被优化人员的标准与方向”、“开展人员评价”三个环节。

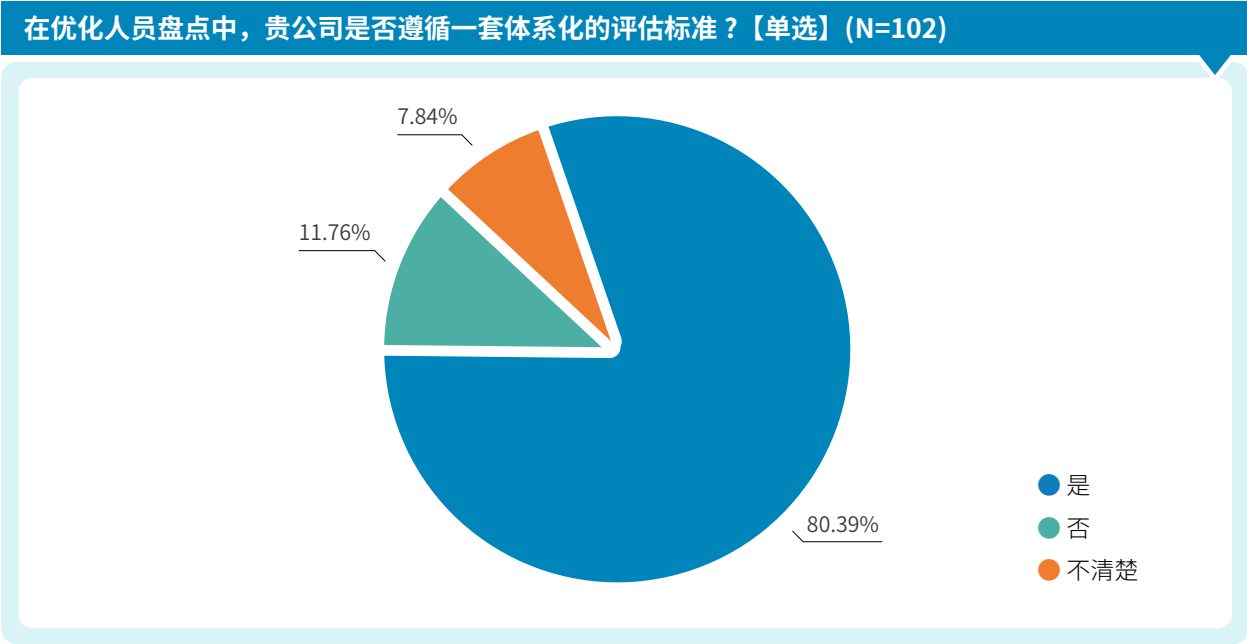
- ◆ 超过 70.00% 的企业都会在开展“分析战略与业务需求”、“确定被优化人员的标准与方向”、“开展人员评价”三个环节；开展“校对人员盘点的结果”、“为留存人员制定清晰的职业发展规划与路径”环节相对占比相对较低，表明仍存在部分企业对于校对优化人员名单和维护留存人员环节的忽视。

交叉分析：通过重视“确定优化人员的标准与方向”、“开展人员评价”及“校对人员盘点结果”环节，企业可以进一步提高人员优化判定的准确性和可靠性。

- ◆ 在优化判定没有出现过问题的企业中，“确定优化人员的标准与方向”、“开展人员评价”和“校对人员盘点的结果”三个环节占比最高，均超过 70.00%。
- ◆ 在人员盘点的具体环节中，“人员校对”环节的增幅最高，从 25.00% 上升至 73.33%。充分说明了校对环节在人员盘点准确性中的关键，企业可以及时发现并纠正可能的错误或偏差，从而提高人员盘点的准确性和可靠性。

综上所述：企业在实际操作中，虽广泛涉及分析战略业务需求、确定优化标准及开展人员评价等环节，但这些并不完全是真正有效提升准确性与可靠性的关键步骤。其中，校对环节至关重要且行之有效，然而在大部分企业中其受重视程度往往不足。因此，无论企业是从人员盘点流程的完整性，还是从追求优化效率与效果实现程度来看，应更全面地考虑并实施包括校对人员盘点在内的有效管理步骤。

2 建立优化人员盘点的标准



贵公司如何根据重要性对以下因素进行排序，以确保更精准地评估被优化对象？【排序】 选项平均综合得分 = (Σ 频数 × 权值) / 本题填写人次

选项	综合得分	第 1 位	第 2 位	第 3 位	第 4 位	第 5 位	第 6 位
人员的专业能力	5.88	44.90%	36.73%	4.08%	14.29%	0.00%	0.00%
人员的历史绩效	5.29	27.08%	37.5%	16.67%	8.33%	10.42%	0.00%
人员在团队中的影响力	3.92	9.76%	12.20%	58.54%	4.88%	4.88%	9.76%
人员的身体健康状况	3.55	26.19%	2.38%	4.76%	14.29%	47.62%	4.76%
人员的工作年限	3.25	0.00%	2.38%	28.57%	42.86%	14.29%	11.90%
人员的家庭背景	2.25	0.00%	21.62%	0.00%	8.11%	8.11%	62.16%

数据洞察

🔍 80.39% 的企业在人员盘点中都制定了一套体系化的评估标准，表明绝大多数公司在人员管理和优化方面注重标准化、流程化和规范化。

🔍 评估标准中的关键因素为人员专业能力和历史绩效，但团队影响力和身体健康因素往往被忽视。

- ◆ “人员的专业能力”和“人员的历史绩效”是整体企业在评估人员时最看重的两项标准，也是决定人员是否被优化的关键指标。
- ◆ “人员的团队影响力”虽然排名第三，但是企业在选择将此排在第一位的占比很低。表明在人员盘点的实际操作中，企业往往容易忽视员工在团队内部的影响力。然而，评估一个员工是否拥有强大的团队影响力，在优化过程中能有效预防因核心成员离职而引发的团队不稳定。
- ◆ “人员的身体健康状况”的重要性呈现出显著的分化。从数据分布来看，有一定比例的企业将其视为首要因素，而将其排在最后的企业占比最高。对于身体健康状况的重视程度，企业在很大程度上呈现出两极分化的态势：重视的企业极为重视，而忽视的企业则几乎完全忽略。

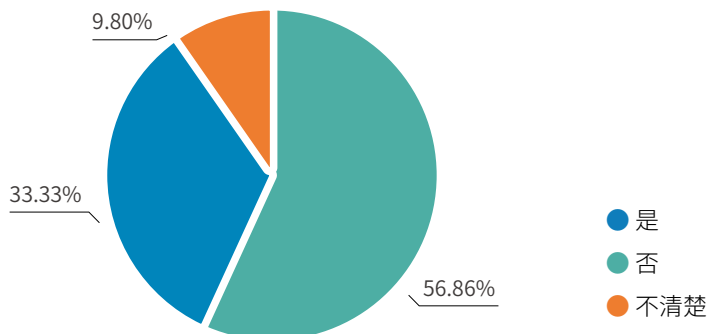
🔍 结合以上数据分析及市场情况，我们不禁提出：在评估优化人员的标准中，唯绩效论 / 能力论是否正确？

- ◆ 虽然专业能力和历史绩效重要，但仅凭此二标准评估的并不全面，企业需要根据自身情况，制定一套体系化的评估标准。
- ◆ 唯绩效论易忽视员工潜力、工作态度、团队协作及创新能力等，且绩效往往还受到市场环境变化、资源分配及团队分工等外部因素影响。
- ◆ 而唯能力论容易忽略员工的适应性、学习能力、团队精神和领导力等软性技能，在现代企业中，这些软技能往往比单一的专业能力更为重要。

3 额外需要注意的：跨部门小组

为了在人员盘点中准确地选取可以被优化的人员，企业可以借助人才委员会或跨部门小组的职能。当遇到某些人员难以抉择或涉及多部门优化人员的情况时，通过建立小组能够保障最终决议的公平性与合理性。

在人员优化盘点的流程设计上，贵公司是否设立人才委员会 / 跨部门小组来参与这一过程？【单选】(N=102)



在人员优化场景中，贵公司的人才委员会 / 跨部门小组发挥的作用如何？【多选】(N=34)

选项	比例
显著作用：积极参与并深入分析各部门提出的具体优化人员名单，确保决策的精准性、合理性、公平性	70.59%
只作用于关键人员的校对：特别是在涉及高端或关键岗位人员的优化决策时，发挥了重要的协商与决议作用，有效避免误裁核心人才	35.29%
作用较小：更多地承担了盘点高潜人才、核心人才，对于直接优化人员名单的作用相对有限	11.76%

数据洞察

在人员盘点阶段，大部分企业没有设置专门的人才委员会 / 跨部门小组。

- ◆ 在人员优化盘点的流程设计上，56.86% 没有设立人才委员会或跨部门小组来参与，仅三分之一左右的公司设立了相关机制。
- ◆ 以上数据表明在大多数公司中，人员优化盘点的决策过程相对集中，缺乏跨部门、多维度的参与和审议。

在设立人才委员会 / 跨部门小组的企业中，均在人员盘点中起到了校对优化结果的显著作用。

- ◆ 在设立人才委员会或跨部门小组的企业中，70.59% 的企业都能够发挥其显著作用，积极参与并核对各部门提出的具体优化人员名单，确保优化的标准与评估机制可以顺利落地与实施。

由此可见，企业在评估被优化人员时，如若没有一套体系化的评估标准，通常会受到客观和主观因素的影响，导致最终出现较大的误差。因此，企业应结合自身实际情况，及时进行调整，并通过确定评估标准、二次校对等方式，尽可能确保不会误优化优秀员工。

洞见导览

祝 乐	开利商用冷冻 亚太区人力资源总监	<ul style="list-style-type: none"> 业务需提供附带详细原因的减员名单 因岗施策，不同岗位采用不同的评估体系
张 伟	普利司通 人力资源总监	<ul style="list-style-type: none"> 在人员盘点中，“二次校准”环节的重要性（组建核心面试小组）
王 鹏	某生物领域公司 人力资源总监	<ul style="list-style-type: none"> 人力资源“二次校对”，确保优化名单科学合理 ✓ 数据验证 ✓ 多为评估
秦 曼	Y集团 亚洲区组织发展总监	<ul style="list-style-type: none"> 跨部门人才小组的组建

专家洞见：HR如何在业务决策层面进行干预与指导？

祝
乐

开利商用冷冻
亚太区人力资源总监

在优化人员配置的过程中，企业采取了高度谨慎和细致入微的做法，以确保决策的公正性和合理性，HR通过人员校对、评估与确认，能够避免误裁优秀员工，同时确保减员计划符合公司的战略目标和业务需求。

✦ 业务需提供附带详细原因的减员名单。

HR要求业务部门在提供减员名单时，必须附带详细的减员原因，如员工绩效低下、岗位工作量不饱满、技能不匹配等。HR会对这些原因进行逐一核实，确保减员决策的合理性和准确性。

✦ 因岗施策，不同岗位采用不同的评估

体系。

在评估和校对减员名单时，HR会运用一套科学的评估体系，主要包括两个方面：一是部门及个人的效率分析，二是员工的实际绩效表现。人资部门会结合部门整体效率、个人工作效率以及员工过去两年的绩效打分来综合判断，对于难以直接评估效率的服务类岗位，HR会采用中标率、客户满意度等间接指标来衡量员工的工作效果；对于工龄较长的员工，会查看员工过去至少两年的绩效评估记录，以了解他们的长期表现。除此以外，在复盘业务部门提供的名单时，会检查名单中是否包含了因特殊原因（如家庭困难、健康问题等）而应被保留的员工，通过这一环节，HR能够确保减员计划的公正性和准确性。

张伟

普利司通(中国)投资有限公司
中国区人力资源总监

✦ 在人员盘点中，“二次校准”环节的重要性。

鉴于人员优化决策一旦失误可能造成的不利影响，企业对“二次校准”环节给予了高度重视。“二次校对”本质上是一种针对优化名单中人员的深入、详尽评估机制，旨在通过成立一个核心小组来实施面试，但这一面试并非面向优化名单上的全体员工，而是仅针对那些在初步盘点后仍被认为高价值的员工。以下是该面试小组的具体构成：

- **面试组成人员：**通常由 HR 负责人、新岗位所在职能部门的最高负责人以及新部门的主管组成。
- **核心目的：**旨在更深入地了解候选人的能力、性格、价值观等方面，以分析该人员是否能够胜任并融入新的岗位和组织，避免优化掉“高潜人才”或者造成“人岗错配”。
- **筛选手段：**通常包括结构化面试，主题演讲等。针对关键岗位，还会使用外部咨询顾问以及测评中心等。

刘莹

予果生物
人力资源总监

✦ 人力资源“二次校对”，确保优化名单科学合理。

在部门负责人完成对优化名单的初步筛选后，人力资源部门会对结果进行审核，并协助进行必要的调整。在这个过程中，人力资源部门重点关注筛选过程的公正性与合理性，主要对以下数据进行重点筛查与验证：

- **数据验证：**结合员工的长期绩效数据

(如近 3 年考核结果)、年度人才盘点标签(高潜 / 核心 / 待发展)及离职倾向分析(如满意度、敬业度调研结果)，判断初步筛选的合理性。

- **多维评估：**补充考量员工个性化特点与岗位适配度(如内向员工是否适合对外岗位)、家庭与健康情况(如孕期 / 重大疾病员工需谨慎处理)。
- **通盘考量：**除了人员因素，人力资源部门也会结合业务情况，通盘考虑各个层级、各个部门的人员分配情况，避免“用力过猛”而导致业务受到影响。

秦曼

Y 集团
亚洲区组织发展总监

为了确保人才盘点的客观性和公正性，可以在此阶段利用跨部门人才小组对人才进行二次

校准和评估。该小组由不同业务线领导、HR、财务、法务等部门代表组成，由于小组成员来自不同的部门，他们之间的利益冲突相对较小，能够更客观地看待员工的表现和价值。通过集体讨论和决策，可以避免单一部门或个人主观判断带来的偏差，提高人才盘点的准确性和可信度。

总结归纳

1 常态化人员盘点与优化人员盘点的区别

结合专家洞见，我们罗列并总结了以下图表，方便读者直观了解两者之间的区别：		
具体维度	常态化人员盘点	优化人员盘点
目标原则	全面了解员工的数量、素质、能力、结构等方面的情况，从而实现人才的合理配置，确保每个岗位都有合适的人才	精简组织架构，提高运营效率，降低人力成本，优化人才结构，识别与组织发展匹配度低的员工
盘点工具和方法	采用九宫格模型（潜力 / 绩效矩阵）、人员能力分析表、职业发展评估工具，相对更侧重未来潜力预测	采用九宫格模型（绩效 / 稳定性矩阵）、历史绩效数据追踪、岗位适配性分析，相对更侧重过往表现统计
人员评价角度	关注未来成长性、学习能力、可塑性，对短期表现不佳但潜力高的员工保留培养	关注历史绩效结果、岗位稳定性和适应能力、工作年限、团队影响力等，对长期表现不佳或无法适应变化的员工进行优化
成本评估	评估现有人力成本（薪资、福利、培训支出等）	综合评估员工离职成本（经济补偿、招聘替代成本、岗位空置期损失、团队稳定性影响等）
结果应用	制定人才梯队建设计划、个性化培训方案、晋升通道设计	实施人员淘汰机制、岗位合并 / 重组、组织架构调整、优化后人才引进策略

2 优化人员盘点的标准流程



★ 校对人员盘点结果的定义与作用（重点）	
对流程合规性的检查	● 人员优化过程需要遵循一定的法律法规和公司政策。“校对”可以视为对流程合规性的一次检查，以再次确保所有步骤都符合相关规定。
对关键信息的再次核实	● 在人员优化的相关文档中，如员工绩效、岗位职责、优化方案等，关键信息的准确性至关重要。“二次校对”可以确保这些信息在最终确定前得到再次核实，避免因信息错误而导致的不必要纠纷或误解。
对初次筛选或审核结果的复核	● 在人员优化过程中，初次筛选可能基于一定的标准或条件进行，而“二次校对”则是对这一筛选结果的复核，以确保没有遗漏或误判。 ● 针对存在异议的人员，HR 可牵头组建跨部门评估小组，通过多维度数据验证与交叉分析进行二次评估。对于经评估仍具备价值的员工，可启动转岗或调岗机制，通过二次面试与岗位适配度测试，将其调整至更合适的岗位，最大化保留组织人才资产。

3 优化人员盘点的具体标准

建立优化人员盘点标准的依据			
评估维度		衡量维度	额外注意点
硬性标准	专业能力	<ul style="list-style-type: none">专业技能证书专业培训认证项目完成情况	精简组织架构，提高运营效率，降低人力成本，优化人才结构，识别与组织发展匹配度低的员工
	历史绩效	<ul style="list-style-type: none">达成的业绩指标获得的奖励项目成功率	<p>需注意绩效数据的真实性和客观性，避免单一指标的片面评价，需注意该员工绩效的可持续性与环境因素：</p> <ul style="list-style-type: none">● 绩效的可持续性：企业应关注员工的绩效是否具有可持续性。有些员工可能在短期内表现出色，但长期来看可能缺乏持续的动力或能力。● 绩效与环境的匹配：员工的绩效往往受到工作环境、团队合作等因素的影响。企业应评估员工在不同环境下的表现，而不仅仅依赖于某一特定时期的绩效。
易被忽视的标准	团队影响力	<ul style="list-style-type: none">团队号召力协作能力领导力	<ul style="list-style-type: none">● 评估团队影响力的重要性：企业往往容易忽视员工的团队影响力这一因素，如若不考虑某一员工在团队中过的价值和地位，容易导致因核心成员离职而引发的团队不稳定，甚至整个团队瓦解的严重影响。
	身体健康程度	<ul style="list-style-type: none">身体健康状况心理健康状况工作状态性格	<ul style="list-style-type: none">● 在建立优化标准时需要时刻注意员工的身体因素，并提前做好风险预案，如面对有工伤、重大疾病或“三期员工”时，要以法律规定为第一原则。● 判断符合公司发展发展方向是否以“年轻化”为主，企业需要额外关注年轻员工与中流砥柱员工的平衡。
	工作年限	<ul style="list-style-type: none">平均工作年限个体工作年限关键岗位经验时长	<ul style="list-style-type: none">● 针对年限较长的员工：长期服务的员工可能拥有深厚的行业经验和忠诚度，但也可能面临职业倦怠或创新力下降的问题。企业应关注员工的工作热情、学习意愿和创新能力，鼓励终身学习，避免“资历陷阱”。● 针对年限较短的员工：新入职员工可能带来新鲜血液和创新思维，企业应给予足够的成长空间和机会，不是一味以低年限、低优化成本作为标准。
	家庭背景	<ul style="list-style-type: none">家庭成员身体状况家庭经济状况	<ul style="list-style-type: none">● 企业应尊重员工的多样性，避免因家庭背景不同而产生偏见。不同的家庭背景可能带来不同的视角和经验，都可能对企业的创新和发展是有益的。

标杆数据

您认为企业在实施人员优化时，是否需要借助外部资源（第三方）的支持？【单选】（N=122）

选项	比例
否	45.90%
是	40.98%
不清楚	13.11%

您认为在企业实施人员优化时，哪些类型的服务是比较重要的？【单选】（N=50）

选项	比例
组织战略规划咨询服务：帮助企业有效识别、评估、管理风险，提供行业操作参考线，和切实可行的落地实施方案，辅助决策团队精准决策	52.00%
法律法规与合规性审查服务：专门审查和优化方案是否符合当地劳动法律法规，避免法律纠纷，确保优化过程的合法性和合规性	36.00%
数据分析与评估服务：提供关于员工绩效、潜力、成本效益等方面的数据分析，帮助企业精准识别需要优化的员工群体，以及优化后的潜在收益。	4.00%
离职员工再就业支持：为离职员工提供再就业咨询、简历修改等支持，帮助他们尽快找到新的工作机会，同时维护企业良好形象和社会责任感	4.00%
员工心理支持与辅导服务：为受影响的内部员工提供心理咨询、职业规划、就业指导等支持，帮助他们顺利过渡，维护企业和谐稳定	4.00%
离职人员的外包服务：协助企业处理人员优化过程中的具体事务，如离职手续办理、薪酬结算等，减轻企业内部负担	0.00%

您认为在企业实施人员优化时，哪些类型的服务是比较重要的？【单选】（N=50）

选项	比例
法律法规与合规性审查服务：专门审查和优化方案是否符合当地劳动法律法规，避免法律纠纷，确保优化过程的合法性和合规性	60.00%
组织战略规划咨询服务：帮助企业有效识别、评估、管理风险，提供行业操作参考线，和切实可行的落地实施方案，辅助决策团队精准决策	46.67%
数据分析与评估服务：提供关于员工绩效、潜力、成本效益等方面的数据分析，帮助企业精准识别需要优化的员工群体，以及优化后的潜在收益。	20.00%



标杆数据

选项	比例
离职员工再就业支持：为离职员工提供再就业咨询、简历修改等支持，帮助他们尽快找到新的工作机会，同时维护企业良好形象和社会责任感	20.00%
员工心理支持与辅导服务：为受影响的内部员工提供心理咨询、职业规划、就业指导等支持，帮助他们顺利过渡，维护企业和谐稳定	6.67%
离职人员的外包服务：协助企业处理人员优化过程中的具体事务，如离职手续办理、薪酬结算等，减轻企业内部负担	0.00%

您认为在企业实施人员优化时，哪些类型的服务是比较重要的？【单选】(N=50)

选项	比例
优化实施后，留下员工可能因担忧未来职业发展而产生不安与不信任感，团队协作氛围受到一定影响	72.13%
在优化方案正式公布前，内部谣言四起，导致员工士气低迷，影响日常工作效率和团队凝聚力	68.85%
在业务决策阶段，HR 部门难以有效参与并深入理解业务需求及目标，导致优化方案与业务实际脱节	59.02%
在优化人员盘点阶段，由于评估标准不明确或执行不当，企业可能因误判而流失优秀人才，造成人才资源浪费	49.18%
在组织设计阶段，外部市场变化、业务波动等突发情况频繁出现，原定设计方案难以灵活应对，影响优化效果	47.54%
内部优化决策可能引发外部舆论关注，若处理不当，将损害企业形象，影响品牌声誉	37.70%

参调数据

行业 (N=214)	比重
汽车及零部件	21.50%
机械制造	11.21%
生命科学 (如生物工程, 医药, 医疗器械等)	10.28%
能源动力	7.48%
消费品 (含快消与耐消)	6.54%
零售业与电子商务	4.67%
金融服务 (如银行, 保险, 财富管理等)	4.67%
信息技术, 半导体及通讯	4.67%
运输及物流	4.67%
化工与石化	3.74%
电子电气	3.74%
专业性服务 (如法律, 酒店, 广告, 咨询, 教育, 旅游等)	3.74%
房地产	2.80%
互联网与游戏业	1.87%
多样化生产	0.93%
建筑建材	0.93%
造纸, 包装及森林业	0.93%
环境科学	0.00%
其他, 请注明:	5.61%

企业规模 (N=214)	比重
10,000 人及以上	25.23%
5,000 到 9,999 人	16.82%
100 到 499 人	15.89%
1,000 到 2,499 人	15.89%
2,500 到 4,999 人	14.02%
500 到 999 人	11.21%
100 人以下	0.93%

企业性质 (N=214)	比重
中国私营及民营企业	42.06%
外商独资	39.25%
国有企业	12.15%
中外合资 (总部在中国大陆)	6.54%

专家洞察

专家洞察：外资企业视角下的组织人员优化之道

1



祝乐

开利商用冷冻

亚太区人力资源总监

开利商用冷冻作为开利公司业务机构的重要组成部分，专注于为商超，冷库，便利店等提供制冷系统以及全方位的温控解决方案。随着市场竞争的加剧和技术的不断进步，外资企业在中国市场的运营策略也在不断调整和优化，其中人员调整与优化是重要的一环。

✦ 人力资源视角下，市场上企业人员优化调整的变化趋势

在过去十年中，随着国际关系的演变，众多外资企业不得不重新评估其在中国市场的业务布局与人员配置。为有效应对潜在的市场风险，企业愈发注重业务的多元化及区域化发展战略，并积极探索通过组织架构的优化来提升运营效率、削减成本。除此以外，在企业优化调整的原因、员工诉求及社会影响等方面也发生了显著变化。

● 社会层面对人员优化的接受度提升

早些年中国经济市场处于繁荣阶段时，人员优化与调整的现象较为少见，一旦有企业实施，往往会引起公众的密切关注和广泛讨论。但近年来，随着市场环境的变化和企业经营策略的调整，尤其是在外企中，人员优化逐渐成为一种更为普遍的现象，内部员工及社会公众对此类消息的接受度逐渐提高，不再像过去那样感到讶异和排斥。

● 企业人员优化的原因与技术革新息息相关

在常规情况下，人员优化确实更多地与企业的经济状况、市场竞争力以及业务调整等宏观因素紧密相关。当企业面临经济紧缩或市场份额下滑的困境时，为了降低成本、提升盈利能力，往往会选择进行人员调整。

近年来，企业受技术革新与数字化的冲击，许多传统岗位正被自动化设备和工具所取代，进一步降低了对人工的依赖，导致企业在尝试提升组织效能的时候会优先考虑那些可以被自动化取代的岗位与人员，且这种趋势在制造业、服务业等领域表现得尤为明显。

● 员工诉求多元化，注重优化流程的合法性与公正性

在面临优化或人员调整时，员工不光关注经济补偿，也比较注重职业发展、家庭保障等方面，与此同时更为关注企业优化流程是否合法、公正和透明。因此，企业在裁员时需要更加注重与员工的沟通和协商，确保裁员过程的合法性和公正性，以维护企业的品牌形象和声誉。

✦ 基于不同目的，组织人员优化发生的具体场景

当某公司不得不通过人员优化来提升组织效能时，往往发生两种场景：一种是基于流程与架构的优化，从长期战略与效益出发，通过分析与盘点组织内部可以提效的维度，最终落

实人员精简的范围和数量；另一种更侧重于短期的成本节约，出于业务发展现状和短期业务目标的达成。

● 组织优化驱动型的人员优化

以提升组织效率为核心，通过优化组织架构和流程来发现潜在的节约空间为出发点。首先进行深入的流程和组织分析，识别出冗余、低效或不必要的环节和岗位。在此基础上，进行组织架构的调整和流程的简化，自然会出现人员需求的变化，进而进行必要的人员调整，如减少人员数量、减配岗位编制或重新调整职位层级等等。这种调整是基于效能与成本的双重考虑，同时可以考虑借助外包、灵活用工或数字化技术等方式解决。

● 节约成本驱动型的人员优化

以降低人力成本为主要目标，通过直接减少人员数量来节约开支的优化项目，往往具有突发性和涉及人数规模较大的特点。企业更侧重于关注人力成本较高的岗位或部门，如生产制造、市场等支持部门，并直接考虑采取缩减人员规模的方式来达到降低成本的目的。尽管短期内实现了成本的降低，但长期来看，可能因缺乏流程和组织优化而导致效率下降、员工士气低落等问题，甚至这种单纯的减员行为还可能对企业的品牌形象和声誉造成负面影响。

✱ 人力资源在组织人员优化流程中的角色与作用

开利认为，无论是基于短期效益还是长期战略规划角度去考虑人员优化，企业都需要权衡利弊，尽可能在早期业务层面就实施干预，从业务决策——组织诊断——人员调配的系统思维来解决。

● 业务层面：HR 能够介入优化决策吗？

在业务决策层面，人力资源部门能否介入及介入的程度，主要受到公司内部权责配置、企业文化及核心价值观的影响。若公司战略与企业文化能够支持人力资源部门在决策过程中发挥主导作用，给予业务部门专业指导与建议，与业务、财务等部门形成“紧密联动”。而这种紧密联动并非局限于某一特定业务模式，而是要求 HR 深入到生产、销售、供应链等核心业务部门，全面了解其日常运营细节，包括具体的工作流程、员工当前的工作状态以及工作中遇到的关键难题。

以某公司计划次年降低 10% 零配件成本为例，HR 需与生产制造、供应链管理以及物流等部门进行深度沟通。若从优化运费成本的角度出发，不仅需探讨运输单价的调整，还需深入理解运输流程，评估是否应建立区域备件仓库，并综合考虑仓库的投入产出效益、对备件供应效率的提升作用以及客户等待时间的缩短效果等。通过财务、业务等多部门的协同合作，HR 需参与计算仓库所需的人员数量、人工成本、人员效率及用工模式，进而提出基于全面分析的决策建议。

● 组织规划层面：HR 如何与业务部门达成优化共识？

HR 在组织规划层面的作用主要体现在进行效率分析和岗位评估、参与制定减员方案并促进跨部门沟通与协调实施等方面，时刻与业务部门保持信息对称和目标对齐，以便落实组织优化的具体方向与方案。其中，基于上文提到的两种优化场景，分别有不同的流程与做法：

✓ 基于组织架构调整的减员，通常更

易于被员工和部门主管理解

当组织通过优化流程、缩减编制和层级后，原本的岗位需求可能会发生变化。在这种情况下，HR 需要与相关部门共同探讨减员的具体岗位和人数。通过细化分析，确定哪些岗位可以优化，哪些人员可以减少，这一过程通常较为清晰且直接。

✓ 基于业务目标设定的减员更为复杂

当公司业务下滑，如业务量下降 10%，可能需要相应减少 10%~15% 的人员。此时，HR 需要与财务、主要业务领导者等共同进行效率分析，确定减员的大方向，可能涉及支持部门（如法务、财务、HR 等）或业务部门（如销售、服务等）的低绩效员工。值得注意的是，对于销售人员，尽管可能存在低绩效者，但通常不会大规模减少，而是会进行效率优化，如替换低绩效者以提升整体销售能力。

在确定减员人数和岗位后，HR 需要与各部门功能领导者进行沟通，明确减员要求。这一过程通常较为敏感，因此不会进行统一沟通，而是分别与各部门总监进行协商。各部门需要根据 HR 的要求提供减员名单，并可能经历多次讨论和协商，以确保减员计划既符合业务需求，又能减少冲突和负面影响。

● 人员盘点层面：HR 如何保证“减对人”，“留对人”？

在优化人员配置的过程中，企业采取了高度谨慎和细致入微的做法，以确保决策的公正性和合理性，HR 通过人员校对、评估与确认，能够避免

误裁优秀员工，同时确保减员计划符合公司的战略目标和业务需求。

✓ 业务需提供附带详细原因的减员名单

HR 要求业务部门在提供减员名单时，必须附带详细的减员原因，如员工绩效低下、岗位工作量不饱满、技能不匹配等。HR 会对这些原因进行逐一核实，确保减员决策的合理性和准确性。

✓ 因岗施策，不同岗位采用不同的评估体系

在评估和校对减员名单时，HR 会运用一套科学的评估体系，主要包括两个方面：一是部门及个人的效率分析，二是员工的实际绩效表现。人资部门会结合部门整体效率、个人工作效率以及员工过去两年的绩效打分来综合判断，对于难以直接评估效率的服务类岗位，HR 会采用中标率、客户满意度等间接指标来衡量员工的工作效果；对于工龄较长的员工，会查看员工过去至少两年的绩效评估记录，以了解他们的长期表现。除此以外，在复盘业务部门提供的名单时，会检查名单中是否包含了因特殊原因（如家庭困难、健康问题等）而应被保留的员工，通过这一环节，HR 能够确保减员计划的公正性和准确性。

最后，HR 在减员过程中还会注重与员工的沟通和安抚工作。HR 会与员工进行一对一的沟通，解释公司的减员决策，并提供必要的支持和帮助。对内部留下的员工，HR 也会关注减员后员工的心理状态和工作表现，制定相应的激励策略来确保员工队伍的稳定和业务的持续发展。

专家洞察：央国企中组织人员优化的应对之道

2



刘亮

中国电子系统工程
第四建设有限公司

人力资源管理中心副总经理

✦ 央国企在组织人员优化中的整体特征

在央国企的发展进程中，组织人员优化对企业运营效率、成本把控、战略转型及长远发展影响深远。由于央国企的决策机制独具特色，与一般企业显著不同，业务负责人和人力资源部门往往无法单独进行规模性的人员优化工作，需历经多层级审批与综合权衡。且即便面临人员优化需求，央国企也会尽量避免激进手段，将组织人员优化视为一场主动求变的自我革命。

● 人力资源在优化决策中的关键职能

央国企中的核心决策机构通常为企业高层领导团队、党委会或执行委员会，其在批量优化决策中起主导作用，并依据企业战略规划、财务状况及市场前景确定宏观方向。

人力资源部门在此过程中扮演关键的参谋与执行角色，一方面，其需要广泛收集涵盖行业人力成本趋势、企业人员结构现状以及各部门业务发展预期等海量内外部数据；另一方面，依据所收集的数据制定多套详细且具可行性的优化方案，并提交至决策层进行审议，并在决策实施过程中协调各方资源，保障优化工作有序推进。

● 人力资源在优化决策中能够提供的关键数据支持

组织人员优化需从宏观层面分析企业人力资源与业务发展的适配性，分别从内外部数据中寻求新的突破点。

外部数据：在市场动态数据研究方面，密切关注行业增长率、竞争对手人员规模与结构的变化趋势等关键指标，以此为依据对企业未来业务规模的发展走势以及相应的人力需求趋势进行精准预测。

内部数据：深入挖掘企业内部各业务板块的成本效益数据，如人均产值、利润贡献率等核心指标，精准识别出存在人员冗余与效能低下问题的部门或岗位，依此制定全面的人员调整规划，确保人力资源布局与企业战略转型及市场竞争态势相契合。

✦ 科学构建编制模型，高效应对优化过程中的业务波动

在组织人员优化过程中，人力资源部门利用数字化的信息系统，构建了一套能够计算员工总量的动态编制模型。基于业务与人力资源的紧密关联，通过一系列严谨的步骤和逻辑关系，实现人员结构的精准优化与动态调整。

● 编制模型辅助组织人员优化的动态调整

编制模型主要以分解公司战略目标开始，从宏观层面看，根据业务指标可以计算出人均产值、人均利润、人均

>>> 动态编制模型图详情参考(请点击)

毛利等关键数据，可清晰地构建起从经营绩效到人力需求的量化传导路径。主要将编制模型分为以下三个阶段：

✓ 第一阶段：确定公司用人规模，将集团内部划分为三类体系分别为营销、职能和生产体系，根据不同体系的特征，可以动态确定人员规模。

◆ 营销体系：基于销售目标与人均效率设定人员上限，动态调整营销与非营销人员比例，优化内部梯队。

◆ 职能体系：结合部门当前职能定位与未来 2-3 年组织功能需求，通过团队能力分析与人才储备规划确定编制规模。

◆ 生产体系：通过历史业务数据（人均产值、流失率等）与未来业务预测（1-3 年），按劳动效率法动态核算人员需求，同步考虑行业特性与企业发展阶段。

✓ 第二阶段：确定部门用人规模，分析不同岗位序列（如技术、运营）采用定制化的编制方法，结合岗位工作量、工作内容及业务波动敏感度，制定部门级灵活编制方案。

◆ 编制分析可采用的方法有：劳动效率定编法、业务数据分析法、业务分工定编法、预算控制法、德尔菲法等等，不同的岗位序列采用不同的编制分析方法。

✓ 第三阶段：灵活调整具体人员编制。主要针对设置灵活的项目组织的行业中，项目部的编制设置和管理，

如建筑行业、咨询行业、互联网行业等。项目部人员数量的确定，需要结合所属行业、规模、承包模式、所在地域、周边环境、所含专业、难易程度、工期紧张程度等等各方面综合考量，同时兼顾公司或部门的指标要求，如人均产值、人均利润、管理费标准等，以求用最合适的人员配置达成项目的各项管理目标。

◆ 实时数据监控：通过业务数据（销售达成率、项目进度、人均利润率）与人力资源数据（流失率、储备率）的联动分析，识别业务波动对编制的即时影响。

◆ 预测模型：基于历史趋势与业务预测（如 1-3 年增长曲线），或针对常见业务波动场景（如市场萎缩、项目激增），预设编制调整方案（如内部调岗、跨部门借调），避免滞后响应。

人力资源部门利用三阶定编模型通过战略导向的顶层设计、差异化的部门分析、人员编制的灵活配置，结合数据驱动的动态校准机制，实现业务波动下的“精准适配”，确保组织调整方向始终与业务需求同频。

综上所述，央国企进行组织人员优化工作的核心目的并非单纯裁员，实则聚焦于结构调整，致力于全方位提升内部团队的市场竞争力。从根本上而言，无论是人员结构的优化，还是对冗余员工的妥善处理，本质都是为了实现更优质的人员保留，而最终实现人员配置与业务目标的合理配置。

专家洞察：降本增效背景下的组织人员优化策略

3



易先生

某大型高端制造企业

组织发展总监

✧ 企业进行组织人员优化的不同出发点

企业看待组织人员优化是一个多维度、系统性的考量过程，旨在通过优化人员结构，提升整体运营效率，进而实现企业的可持续发展。以下是从业务层面和管理层面对组织人员优化发生场景的具体看法：

● 业务层面：战略调整驱动下的组织人员优化

在当下经济环境中，企业基于降本增效，首要关注业务战略方向和价值产出，对现有业务进行全面评估，明确核心价值和增长潜力的业务，对价值低、增长乏力甚至亏损的业务进行调整。业务策略性变化过程中，企业会设定明确目标，并直接关联到人力资源配置需求，引发组织人员优化的需求。

● 管理层面：提升“人效”为核心的组织人员优化策略

当企业步入业务发展的平稳期，为了进一步提升效率，往往需要从精简人员配置的角度入手，包括精简并整合组织架构，严格管理员工编制，剔除冗余部门与岗位，并借助数字化工具优化工作流程，以便更清晰地识别并优化人力资源在各个关键维度上的配置。

本文旨在探讨组织人员优化在业务战略调整中的重要作用，虽然管理层面的优化同样重

要，但其实现也需要依赖于业务层面的战略调整和组织架构的优化。如果业务层面没有明确的战略方向和价值产出评估，那么管理层面的优化就难以有效地实施和落地。因此，从业务层面出发，能够更直接地揭示组织人员优化与企业战略之间的内在联系，为企业管理者提供更具体的指导和启示。

✧ 基于业务转向，组织人员优化的开展思路

当公司面临产品线调整、产能调整或区域布局调整等业务策略性变化时，通常会设定相应的业务目标，并随之产生“人”的目标。而目标则需要人力资源部门去推动落地，通过与公司内部高层、相关业务部门及职能部门的协同合作，从战略决策——组织调整——人员筛选的思路，最终保证人员优化项目的顺利实施。

● 前期决策阶段：多方“借力”，达成优化共识

在组织人员优化的过程中，首先明确优化人员项目是公司级行为，需要全公司的协同努力，而不仅仅是人力资源部门的单方面行动。为了确保这一过程的顺利进行，人力资源部门需要善于“借力”，合理“用力”，特别是从公司高层开始。

✓ “眼力”：理解和把握高层节奏

首先，人力资源团队需要敏锐地捕捉高层对于组织人员优化的态度和节奏。通常高层会通过不同的会议和场合，从务虚到务实，逐步传达想要“优化”的信号。在这个过程中，人力资源团队应主动与高层沟通，了解他们的想法和期望，以便更好地把握整个优化的方向和

节奏。

✓ “定力”：明晰风险防范与舆情管理的重要性

在高层开展优化决策前，人力资源团队还需要及时告知和明晰法律风险和舆情风控等底线问题，确保优化过程不仅符合法律法规要求，更应该关注员工的情绪变化，及时采取措施进行安抚和疏导，避免负面舆情对公司形象造成损害。

✓ “推力”：明确人力资源团队的角色和分工

人力资源团队需要借助高层的权威和影响力，推动各部门负责人对优化目标的认同。当高层在变革会议上明确总目标（如总人头或总比例），人力资源团队应积极参与并层层分解目标，确保目标既符合公司战略，又具备可操作性。在优化过程中，人力资源团队应明确各自的角色和分工：

◆ **COE（战略专家）**：负责制定政策，提供战略性指导和专业支持，帮助各个职能的 HR 充分理解并执行分目标。

◆ **BP（业务伙伴）**：冲在一线，与业务部门紧密沟通，了解他们的需求和困难，推动优化方案的实施。

◆ **SSC（共享服务中心）**：负责制定具体方案，确保优化过程的有效落地，包括人员安置、补偿方案等。

✓ “合力”：跨部门协同合作，确保有效落地

在明确目标和分工后，人力资源团队需要制定详细的优化计

划，包括时间表、责任分配、风险评估等，与 IT、市场、财务、法务等部门紧密合作，尤其是借助数字化与自动化的相关工具时，必须与 IT 部门形成强有力的配合，持续跟踪进度，及时调整策略，确保优化目标的有效落地。

● 组织盘点阶段：层层分解，助推优化方案落地

在组织优化和人员精简的场景中，人力资源工作者应当具备业务视角，将组织层面的“人”与“事”看作一个整体，真正与业务需求进行强挂钩。相比常态化的组织盘点与组织设计，以人员优化为目的的盘点，HR 更应该解好“数学题”与“语文题”。

✓ 利用数据测算，解好“数学题”

◆ **市场“基准值”**：通过对比自己历史的数据或对标外部的数据，明确当前组织相关的配置水平是否合理或有提升的空间，例如预算控制配比、劳动效率配比、生产工序和工作量分析等，都需要找到同行业中的基准水平进行比较，才能测算出具体优化的方向与人数，给到业务部门数据参考。

◆ **合适的维度**：不同的岗位和部门，其资源配置的维度可能各不相同，需要分析与比较市场上同行业的现状，选择最合适的维度来进行测算和分析。例如，在研发部门不能单一的以销售额或产量与其绩效相关联，而是以项目数量、项目级别和项目结果作为测算维度，来配置研发人员和资源。

✓ 利用 HR 专业能力，解好“语文题”

◆ **组织精简与合并：**企业需要根据业务调整的需要，对组织进行精简和合并，去除冗余的部门和岗位，确保组织结构的精简和高效。

◆ **人员编制管控：**企业需要严格控制人员编制，避免人员数量超过业务需求，造成资源浪费。

◆ **利用数字化工具，推动流程精简：**企业通过数字化和系统化的手段，对业务流程进行诊断和优化，去除不创造价值的环节或层级来提高效率。例如，在生产线上采用自动化机器和智能设备，可以大大减少人工的使用，提高生产效率；在非一线的职能岗位上，采用 AI 技术和数字化工具，可以替代简单的重复性工作，提升工作效率。

● **人员盘点阶段：区别常规性人才盘点的注意事项**

✓ **优化成本：**

◆ 在人员优化过程中，需要评估每位员工的离职成本，包括时间成本、经济补偿、培训替代成本等。优先考虑成本较低的员工，有助于减轻企业的经济负担。

✓ **人员的投入产出比：**

◆ **薪酬与贡献对比：**详细分析每位员工的薪酬与其为企业带来的贡献之间的比例关系。对于薪酬高于贡献的员工，可能需要重新评估其岗位价值和角色定位。

◆ **长期价值：**除了短期贡献外，还要考虑员工的长期价值，如潜在的创新能力和团队协作能力等。

✓ **沟通细节与小技巧：**

◆ **员工意愿：**在优化过程中，了解员工的个人意愿和职业规划，避免强制离职导致的不满和冲突。

◆ **团队影响力：**多方面评估员工在团队中的影响力和角色，尽可能保证优化后的团队依然能保持凝聚力和战斗力。

✱ **在组织人员优化过程中，人力资源如何解决面临的问题与挑战？**

● **问题 1：**在优化项目推动阶段，HR 对业务的理解程度不足，无法有效的将业务需求与组织层面的“人”和“事”结合，常常出现优化的方式不被业务所接受。

✓ **解决建议：**

◆ **深入了解业务逻辑：**HR 根据自身定位，需加强对公司业务逻辑的理解，包括生产流程、供应链和采购的流程、营销 4P4C 逻辑等，并不是单一只会询问业务的需求，更应该主动对话业务，确保组织设计与业务需求相匹配。

● **问题 2：**在组织人员优化的场景中，HR 与业务部门之间常常会遇到沟通不畅的问题，HR 需要从公司整体战略和降本增效的角度出发，推动人员优化计划，而业务部门则可能由于各种实际困难和利益考虑，对 HR 提出的优化计划产生抵触情绪。

✓ **解决建议：**

◆ **前期盘点，HR 要“心中有笔帐”：**
在推动人员优化计划前，HR 需要详细的盘点公司各部门的人员配置、工作效率和业务流

程以及资源整合等方面。通过这笔“帐”，HR 可以更准确地评估各部门的人员需求，制定出更合理的人员优化计划，并与业务部门进行更有说服力的沟通。

◆ 妥善处理抵抗：耐心解释、积极沟通，保持坚定立场：

面对业务部门的抵触情绪，HR 需要保持耐心，可以通过数据、案例等方式，积极解释人员优化的重要性和必要性。

同时，HR 也需要保持坚定的立场和态度，明确人员优化是公司整体战略的一部分，必须得

到各部门的配合和执行。对于个别不配合的情况，HR 可以采用多种沟通技巧，如小范围讨论、私下交流等，以减少业务部门的抵触情绪，并寻求共识和解决方案。

◆ 后期规划，相应的激励政策，给到配合的部门更多的资源倾斜：

在人员优化计划执行过程中和之后，HR 需要制定相应的激励政策，给予配合度高的部门更多的资源倾斜、晋升机会或其他形式的奖励，来激发业务部门的积极性和主动性。

专家洞察：经济波动下民营企业人员优化的破局之路

4

在当前经济波动加剧、市场需求疲软的环境下，民营企业普遍面临“现金流吃紧”与“业务增长缓慢”的双重压力。相较于拥有政策兜底的国企和具备全球资源调配能力的外企，民企更需要通过刀刃向内的组织人员优化调整实现生存突围。

✦ 基于业务调整的背景下，人力资源在人员优化过程中发挥的具体作用与影响

相比常规的外资企业和国有企业，民营企业的人力资源从业者在业务决策介入阶段往往有更大的话语权，当然与管理者自身的管理思维与定位相关，但通常 HR 能够从决策层面就发挥很强的干预能力，提供风险预判与后续的优化建议。

● 在管理者制定决策前，人力资源提出风险预判与决策建议

在民营企业中，经济下行的承重压力会促使管理者不得不考虑组织调整与优化的举措。在未确定优化决策之前，HR 积极与老板展开多轮深入探讨，收集并呈现诸如考勤、部门绩效和业务营收等相关数据，对大规模优化可能引发的风险进行全面且深入的分析，如优秀人才流失以及员工恐慌情绪蔓延，可能导致工作效率下降等问题。HR 的专业意见在一定程度上能够帮助老板审慎权衡优化力度与节奏，确保决策更加周全。

● 在确定人员优化决策后，人力资源牵头成立“提效项目组”

在确定以人员优化作为应对业务紧缩的策略后，人力资源部门迅速将战略重点转移到优化具体人员配置和

提升组织效率上。人力资源负责人牵头成立“提效项目组”，项目成员由多个管理部门的多名核心人员组成。

该小组以深度访谈各部门关键岗位人员为切入点，全面剖析工作流程、工作内容以及跨部门协作中存在的痛点与瓶颈。通过营造开放的沟通氛围，鼓励员工畅所欲言，小组挖掘出大量有待优化的问题与建议。其中，部门间信息壁垒导致的沟通不畅、协同效率低下问题最为突出，表现为前端市场需求与后端研发支持脱节，造成严重的信息不对等，资源无法充分利用，大幅降低了工作成效。

针对信息不通畅等核心问题，企业果断采取了一系列有力措施。企业建立了以打通产品链条为核心的全新管理机制、同时以全面质量管理为抓手，目的在于打破部门间的信息孤岛，构建高效的信息共享与协同工作方式。同时，对组织架构进行优化调整，将相互制约的部门整合到更高一级业务单元中。这一架构调整有效减少了部门间的推诿扯皮现象，增强了工作推进的执行力与协同性，使企业运营流程更加顺畅高效，从根本上提升了组织整体效率。

✦ 民营企业在应对业务频繁变动时的优势与策略

民企的业务环境具有高度的不确定性和动态变化性，这使得预先制定的人员优化方案常常需要根据实际情况进行调整。但是由于民营企业管理层级较少，设计相对简单高效，民主管理氛围浓厚，为人力资源应对业务变动提供了独特的优势。

所以在人员优化过程中，企业赋予各个业务与职能部门一定的灵活性和自主权，人力资源部门则负责做好最终的把关工作，确保各业务部门在规定期限内达成业务目标的前提下，能够根据实际情况灵活调整人员优化方案，甚至可以将硬性裁员转变为更加灵活的人员结构优化。

例如，一些业务部门在此期间提前达成预期营收增长，及时将业务数据同步给人力资源部门，HR 会及时与管理者进行沟通协商，重新设定考核期限和指标，甚至取消该部门的优化计划，最终只需确保企业整体的成本控制和效率提升战略目标保持一致。

✳ 企业选取优化人员名单时的关键考量因素

企业在选取优化人员名单需要从多个维度进行审慎考量，以保障决策的科学性与合理性，兼顾企业短期成本控制和长期发展需求。这一过程主要涉及人力资源对人员盘点时机的把握、中层管理者在筛选人员时的作用以及人力资源对优化名单的“二次校对”三个重要环节。

● 把握人员盘点的时机，奠定优化决策基础

民营企业在经营过程中常面临成本压力，合理规划人员优化时机至关重要。将人员优化安排在年度人员盘点之后，对企业而言具有多重积极意义。

从人力资源部门的工作管理角度看，这种时间安排有助于其更高效地规划工作。人力资源部门能够根据人员盘点结果，系统地梳理和分配工作任务，避免工作的无序与混乱，从而提升整体工作效率。

从优化决策的依据层面来说，人员盘点为其提供了精准的数据支持。在人员盘点过程中，企业能够深入了解员工的各方面情况。除了常规的绩效数据、能力水平，还能挖掘出诸多

影响员工工作状态的潜在因素，有利于提醒各部门在确定优化人员名单时不能仅依据绩效决定员工去留。在此过程中，人力资源部门要与各部门负责人充分沟通协作，最大程度保留企业未来发展所需的核心人才。

● 部门负责人主导初步筛选，多因素综合考量

在确定具体人员之前，HR 仍需从整体组织架构的宏观视角出发，与待优化部门再次确定优化的人员名额与标准，如借助马斯克的第一性原理，倡导岗位清零思维，鼓励部门从头开始重新梳理工作流程与内容，实现科学的工作分配。

根据部门规模与优化目标，由部门负责人基于对员工的日常工作观察、绩效评估、能力素质判断等进行初步筛选，优先选定与当前业务需求匹配度低、长期绩效不达标或团队贡献有限的员工。

同时，HR 会提醒业务负责人不仅需要关注员工的长期绩效表现，更要结合其工作态度与实际工作成果的综合表现，通过多轮严谨的筛选流程，精准识别出与企业发展需求不同步的人员。

● 人力资源“二次校对”，确保优化名单科学合理

在部门负责人完成对优化名单的初步筛选后，人力资源部门会对结果进行审核，并协助进行必要的调整。在这个过程中，人力资源部门重点关注筛选过程的公正性与合理性，主要对以下数据进行重点筛查与验证：

✓ 数据验证：结合员工的长期绩效数

据（如近3年考核结果）、年度人才盘点标签（高潜/核心/待发展）及离职倾向分析（如满意度、敬业度调研结果），判断初步筛选的合理性；

- ✓ **多维评估：**补充考量员工个性化特点与岗位适配度（如内向员工是否适合对外岗位）、家庭与健康情况（如孕期/重大疾病员工需谨慎处理）；
- ✓ **通盘考量：**除了人员因素，人力资源部门也会结合业务情况，通盘考虑各个层级、各个部门的人员分配

情况，避免“用力过猛”而导致业务受到影响。

人力资源部门通过综合考量员工多方面因素，对初步名单进行“二次校对”，能够有效避免由于部门负责人可能存在主观偏见，或者对某些员工的了解不够全面，导致核心人才被误淘汰的情况发生。通过这种方式，确保优化决策的科学性，使人员优化既满足企业当前降低成本、提升效率的需求，又不会对企业的长远战略发展造成负面影响。

专家洞察：组织优化中的人力资源角色与实践

5



秦曼

Y 集团

亚洲区组织发展总监

✦ 在降本增效的业务背景下，组织出现人员优化的场景

在当今商业环境中，“降本增效”成为企业追求的重要目标，涉及业务、组织结构和人员配置等多个层面。人力资源部门在此过程中发挥着关键作用，可通过优化组织架构、精简岗位编制等方式助力企业实现组织效能的提升。典型场景包括市场环境变化导致的业务线收缩、企业战略调整引发的组织变革，以及企业并购后的业务整合等，最终对内部人员进行重新配置、调整或精简的一系列措施。详细场景通常出现以下几种情况：

- **受供需关系的影响，核心业务发生转变：**当供应链端处于饱和，高成本的生产与开发无疑是加重了企业的经济负担，企业必须考虑收缩业务线，精简冗余人员优化来降低成本、提高竞争力。
- **同行竞争激烈，迫使公司调整业务战略：**由于该原因引发产品线与组织结构调整，致使部分部门及岗位不再是企业的重心，需对业务线上的人员进行重新评估、相应资源的重新组合与匹配，以确保组织能力与新战略方向相契合。
- **为快速获取市场份额，实施企业的并购与重组：**此时人力资源需要协助公司识别业务线中重叠部门与岗位，进行精简和优化，以降低运营成本。

- **出于组织健康度的考虑，不断促进组织效能升级：**通过优化组织架构、改进工作流程、提升员工满意度等措施，使公司恢复健康状态，提高竞争力。

✦ 人力资源在组织人员优化中的角色与分工

组织人员优化本质就是一次组织变革，HR在其中总体扮演着一个综合性的角色。无论企业最终基于哪种场景下发生组织人员优化，具体的过程往往伴随着复杂的人员和利益调整，需要人力资源部门发挥关键作用。首先，需要从业务角度出发，理解并推动决策的制定；其次，能够运用人力资源专业知识和技能，分析组织架构、流程、人员状况及领导力等维度；最后，将优化计划转化为实际行动，通过具体的人员盘点与分析，确定最终优化的名单与方式。

● 业务决策阶段

人力资源在优化项目的决策阶段，主要担任业务合作伙伴的角色，催化业务决策的顺利落地与执行。在这一阶段，HR需要抛开自身标签，从业务的角度出发，深入了解业务需求，思考为什么企业需要进行优化，以及最终需要实现的目标是什么，并在决策中提出建设性的意见。

- ✓ **拉齐业务领导层的认知差异：**在业务决策过程中，业务领导层之间可能存在对法律风险、品牌影响等层面的认知不足，可能导致各个业务部门领导对优化的原因、目标的想法不一致。HR需要在前期就制定好沟通策略，在多次的决策会议中反复阐述和明晰，促进领导层之间达成共识，确保决策的顺利实施。

✓ **提出决策建议，确保决议的合理性与科学性：**HR 需要在决策会议中发挥自身的价值，深入了解业务需求、业务流程、业务当前的困境等，从优化方向、优化发生的具体时间以及资源分配等多维度提供数据分析与专业支持，提出合理的决策建议，进一步催化优化项目的落地与实行。

✓ **协调各个领导团队成员的关系，维护内部稳定：**HR 在此阶段需提前深入了解成员立场、担忧与期望，利用有效沟通工具促进信息流通，与高层协商权衡各方利益，确保决策公正透明，避免损害任何一方权益。同时，HR 需敏锐识别并提前协调内部矛盾，通过私下沟通、调解等方式解决分歧，确保决策过程平稳。在决策实施后，HR 还需持续监控团队成员反馈，及时调整策略，通过定期评估与优化，维护领导团队及整个组织的和谐稳定发展。

● 组织设计调整阶段

在明确了优化所需达成目标后，HR 开始最大化的发挥自身的专业能力，将组织当成一个整体的系统，从组织架构本身，公司各个流程、人员状况和领导力等多个方面进行影响力分析，最终与业务部门达成优化方案的共识。

✓ **确定优化场景下的基调与原则：**HR 的首要任务是依据公司的整体战略和企业文化，明确设定人员优化的基调与基本原则。这些原则可能侧重于成本控制，强调在保持业务效率的同时降低人力成本；也可能更侧重于员工体验，确保在优化过程中尊重员工权益，维护良好的雇主形象。无论基于哪种原则，都需确

保在后续的人员优化过程中得到贯彻和执行。

✓ **组织影响力分析，审视组织内部可优化的维度：**在业务方向明确后，HR 需要分析与审视现有组织架构在人员优化过程中可以调整的维度，包括公司的各个业务流程、部门编制以及岗位职能，识别出可能存在的冗余、低效或不再符合公司发展方向的部分。通过这一全面的影响分析，HR 能够洞察到组织架构中的优化空间，并据此提出针对性的调整建议，最终与业务部门确定优化方案。

✓ **组织“再设计”中的多方案策略制定：**在组织影响力分析的基础上，HR 需着手进行组织的“再设计”工作，旨在构建一个既能适应当前业务需求，又能灵活应对未来三到五年业务不确定性的高效体系。HR 会提前与业务沟通，预测未来可能发生的多种业务场景（通常包括乐观的、悲观的以及一般情况下的不同场景），并制定出多套组织架构与流程调整方案，确保公司在面对未来市场波动时，能实现可持续发展。

● 优化场景中下的人员盘点阶段

在组织优化过程中，人员盘点扮演着至关重要的角色，它与常规化的人员盘点相比，有着更为特定的聚焦点和差异化要求。具体而言，组织优化场景下的人员盘点更侧重于识别那些可能面临淘汰的员工以及那些未来能够紧密贴合公司战略发展需求的员工。

✓ 目标定位不同

◆ **常规性的人员盘点：**其主要目标是了解企业当前的人才资源状况，

挖掘具有发展潜力的员工，以及确保将最合适的人选安排在企业未来战略上最为关键的岗位上；

- ◆ **优化目下的人员盘点：**在此场景下，企业需要在有限的时间内快速识别出哪些员工可能不再适合企业的发展需求，从而为其安排合理的离职计划。

✓ 评估标准不同

- ◆ 常规性的人员盘点可能更多地依据员工的绩效表现、工作态度等常规指标；
- ◆ 以优化为目的的人员盘点则会根据公司的战略方向和业务发展需求，制定更为细致和具体的评估标准，如员工的创新能力、团队协作能力、学习能力等。

✓ 结果应用不同

- ◆ 常规性的人员盘点结果往往用于制定员工培训计划、晋升计划等常规性的人力资源管理措施；
- ◆ 以优化为目的的人员盘点结果则直接关联到人员优化决策的执行，包括员工淘汰、岗位调整、未来人才引进等关键措施。

✓ 跨部门人才小组的独特作用

- ◆ 为了确保人才盘点的客观性和公正性，可以在此阶段利用跨部门人才小组对人才进行二次校准和评估。该小组由不同业务线领导、HR、财务、法务等部门代表组成，由于小组成员来自不同的部门，他们之间的利益冲突相对较小，能够更客观地看待员工的表现和价值。通过集体讨论和决策，可

以避免单一部门或个人主观判断带来的偏差，提高人才盘点的准确性和可信度。

※ 组织人员优化过程中面临的挑战与应对策略

在组织优化阶段，由于优化项目易触动各个部门的核心利益，常常面临多重挑战，当HR意识到企业高层有组织人员优化的意向时，实际上变革管理就已经启动。此时，沟通不再是优化目标和计划明确后的辅助环节，而应贯穿整个过程的始终。

● 具体的沟通问题如下：

- ✓ **问题 1：**在优化项目开始后，前期制定的方案与实际操作时的 gap，由于在组织盘点过程中遇到突发情况（外部市场变化、业务波动等），原定方案无法解决；

◆ 相关的解决措施：

※ **组建变革管理团队：**包括CEO、业务线领导、HR、财务、法务等关键部门代表，确保多角度评估和资源调配。CEO作为项目的总负责人，负责整体优化项目的推进和决策。其他成员则根据各自的专业领域提供支持和建议，确保项目能够多角度评估并调配资源。

※ **制定多种应对方案：**针对可能出现的业务波段情况，HR应提前制定多种应对方案。例如，按照乐观的、悲观的和一般的三种情况分别制定一套方案，在实际操作中，根据市场变化和业务需求的实际情况，及时调整并灵活选择最合

适的方案。

✓ **问题 2：**企业实施优化项目后，往往伴随着组织结构的调整、工作职责的重新分配等变化。这些变化给员工带来了不确定性，不仅会影响员工的士气和工作效率，还可能对公司的业务正常运行产生负面影响。

※ **利用公司内部通讯渠道发布信息：**公司应充分利用邮件、内部网站、社交媒体等通讯渠道，提前发布变革的相关信息，包括企业优化的背景、目的、进展情况等，确保员工能够及时获取到最新的消息。

※ **定期举行全员大会或部门会议：**公司应定期举行全员大

会或部门会议，向员工通报优化项目的进展和公司的决策。在会议上，领导层应详细解答员工的疑问，消除他们的疑虑。同时，公司还可以邀请员工代表发言，了解他们的想法和需求，进一步增强员工的参与感和归属感。

※ **强调公司的价值观和文化：**在沟通过程中，公司应不断强调自己的价值观和文化。通过分享公司的成功案例、员工成长故事等方式，让员工感受到公司的关怀和支持。这有助于增强员工的归属感和忠诚度，提高他们的工作积极性和创造力。

专家洞察：业务变革中的人力资源优化布局

6



张玲

北京瑞莱智慧
科技有限公司

首席人力资源官

在当下复杂的商业环境里，企业运营常常面临各种变数，当业务领域迎来重大转折或变革时，组织架构和人员布局会受到很大影响，直接启动组织人员优化程序通常不是企业首先考虑的做法。实际上，在公司决策层还没对组织架构怎么调整、人员布局如何变动等关键问题确定最终方案前，人力资源部门作为企业人力战略的制定者与实施者，能发挥的实际作用不可忽视。接下来，本文主要针对人员优化整体流程中的业务决策、组织调整与人员盘点等关键环节，进行深入的分析与阐述。

✦ 在业务调整的阶段中，人力资源前瞻介入与策略布局的重要性

在决策的前期准备阶段，HR 的专业建议往往对最终决策的方向与内容产生重要影响。科学的决策建立在全面多维的业务分析之上，HR 可以结合自身对于市场趋势的精准预测、客户需求的敏锐洞察、产品竞争力的深度了解及团队能力等进行客观评估。在此过程中，HR 凭借专业知识和数据资源，为管理层提供全面的业务视角，助力其精准把握业务态势，推动决策向更科学、合理的方向发展。具体而言，HR 通过以下多种方式深度参与业务决策：

- **深度参与战略目标设定与分解：**HR 协同业务部门，共同规划组织层面以及员工个体的绩效目标，并以绩效任务书加以明确，确保业务前行方向与人力资源战略布局紧密协同。
- **为业务部门提供人效数据分析：**HR 运用

专业数据分析工具，精准度量团队的工作效率与产出成效，包括人均利润、人均成本和劳动生产率等数据结论，为管理层在人员配置优化方面给予决策参考。

- **跨部门联动分析业务数据：**HR 与财务、销售管理等核心部门携手，针对项目推进情况及各类业务数据展开综合分析，合力制定契合企业发展需求的业务策略。例如，在探讨是否进行人员优化的决议时，HR 可通过深度剖析订单流向分布、客户所属地区与行业、整体成本投入费用，包括招待费用、差旅费用等关键数据。
- **推动业务复盘评估与持续优化：**在前期数据初步分析完成之后，业务进入阶段性复盘阶段。人力资源部门会根据已核算的人员工作效率数据、监测到的团队协作氛围状况，并综合考虑企业未来的业务发展目标，来提出具体的业务优化改进方案与建议。
- **科学规划人员优化与计划落地执行：**在明确人员优化的决策后，结合多维度综合考量，包括员工的工作绩效、岗位需求匹配度、团队结构平衡以及企业未来发展战略等，进行全方位、多维度的评估与分析，精准锁定裁撤对象并合理规划裁撤节奏，帮助企业平稳过渡，降低裁撤过程中的风险与成本，确保企业运营的连续性与稳定性。

举例来说，当某项业务未达到预期目标，且人力成本投入过高时，HR 应与业务部门共同分析原因，探讨是否需要优化，具体是进行业务瘦身、分拆、合并或调整。在这一过

程中，HR 的角色更像是业务团队的“导航员”和“刹车手”，通过数据分析为业务团队提供方向性的建议，并在必要时提出警示，以避免业务决策偏离轨道。

✱ 由于业务变化非常剧烈，人力资源如何将组织调整与业务实现同步

在探讨人员优化的组织盘点阶段时，HR 部门所遭遇的主要难题并非流程执行本身，而是源自业务环境的高度动态性和不确定性。在常规运营框架下，HR 虽已具备应对各类组织调整的经验，但在业务环境快速变迁的背景下，如何前瞻性地识别并适应这些变化，确保组织结构与业务战略保持高度协同，成为亟待攻克的核心议题。

具体而言，业务负责人的角色在此类变革中呈现出两种截然不同的状态：

- 一是业务方向本身缺乏明确规划，导致决策摇摆不定；
- 二是业务目标清晰但策略实施路径模糊；

前者尤为棘手，当业务负责人无法明确自身目标时，HR 往往会感到无力。因其不仅加剧了组织内部的不稳定性，还可能导致团队结构的频繁变动，对组织效能产生负面影响。因此，如何帮助业务负责人尽快成长，明确业务方向，并据此迅速搭建高效团队，成为 HR 的首要任务。

而在后者中，面对业务反复波动的情况，业务负责人虽有清晰的目标但不知道如何提升的情况下，HR 需采取更为灵活的应对举措，以下分别罗列出具体的干预策略。

- 在业务前期阶段，对于业务方向的确定，虽然 HR 无法直接做决策，但可以通过提供公司优势分析、竞品对比及行业趋势等信息，积极参与业务讨论，通过外部调研、行业对比等手段，为业务负责人提供有价值的建议，帮助其

理清业务方向。

- 当业务方向确定后，HR 则需根据团队组建和人员调整的不确定性，设计多条路径的预案。这些预案可能涉及团队成员的招募与配置、人员的调岗与分配以及最终的优化方案。例如，HR 可能在招聘过程中会发现预期中的全能型人才难以招募，此时便需慎重考虑是否能够优化该岗位的人员？是否通过组合不同技能的人才来满足业务需求？当优化过程中某个关键岗位的人才短缺时，HR 需评估是等待合适人选，还是通过内部调配或临时雇佣等方式来填补空缺。

✱ 与常规化的人员盘点相比，优化背景下的人员盘点的不同之处

在组织人员优化的背景下，许多企业会选择进行专门的人员盘点，而非仅依赖于年度的常规盘点。专门盘点通常具有更高的频次和更明确的针对性，旨在为即将进行的批量调整提供决策依据。与半年一次的常规盘点相比，专门盘点在侧重点上有所不同。

- 常规盘点可能更注重员工的绩效、潜力和能力评估，为晋升和职业发展提供依据。
- 优化下的专门盘点则更侧重于员工的岗位匹配度、未来业务目标的契合度以及调整方案的制定。通过深入分析员工的工作岗位内容、绩效产出与现有及未来职位需求的匹配程度，企业可以更准确地判断每位员工的去留和调整方向。

✱ 在优化人员的盘点中，对判定准确性产生显著影响的关键环节

在组织优化进程中的人员盘点工作里，以下关键环节与因素对最终人员判定的准确性有

着至关重要的作用。

- **与业务部门再次拉通整体需求。**HR 必须精确定业务以及组织架构对于人员数量、技能等方面的需求，让人员盘点所得到的结果能切实与这些需求相对应，实现紧密衔接。在正式决定人员优化方案之前，企业还应当全面考量员工转岗、外包或者其他灵活的使用方式是否可行，通过这样的方式降低优化成本，使决策更具人文关怀。
- **分析具体人员的优化成本与使用成本。**详细评估每位员工的使用成本（如薪资、福利待遇成本）和优化成本（解雇补偿、招聘花费等），深入剖析投入产出比，进而明确哪些员工在成本效益层面具有较高的性价比。依照成本数值给员工排序，制定合理优化计划，优先处理使用成本高、产出低且优化成本低的员工；而针对使用成本低但优化成本偏高的员工，则可以考虑予以保留，或者探索其他适宜的解决办法。
- **关注优化标准设定时的主观因素。**在设定人员优化标准时，除了重点关注绩效表现、专业能力以及与未来需求的匹配程度等硬性衡量指标外，企业还应当将员工的身体状况、家庭因素以及领导能力等软性指标纳入考量范围。举例来说，存在长期医疗需求的员工，企业若对其进行优化，可能会面临较大的操作难度，而在日常工作使用中，受身体状况限制，其自身价值或许也难以充分展现。鉴于此，企业需要针对这类特殊情况的员工专门制定个性化的应对策略。

✦ 在人员优化动作完成后，企业是否对于留下的员工进行士气维护与团队管理？

在人员优化流程结束后，人力资源部门普遍认同需要高度重视对留任员工的士气维护与团队管理工作。虽然在当前经济环境下，人员优化渐成常态，员工心态也复杂多变，但是企业仍旧需要重点关注。部分员工因担忧被裁，安全感缺失，工作时战战兢兢；还有些员工看到公司给予高额裁员赔偿，甚至产生盼着自己被裁的想法。鉴于这些复杂心理状况，企业在维护员工士气时，必须灵活调整策略，精准施策。

为了有效应对这些挑战，企业可以采取以下一系列针对性行动：

- **加强与现有员工的信息互通：**通过周期性的复盘会、战略共创会以及经营分析会等多种沟通渠道，加强与员工的信息交流，让员工深入了解公司的运营状况和战略规划，从而增强其归属感。
- **密切关注核心人员的动态：**对团队中的核心成员进行密切监控与适时干预，及时了解他们的思想动态，并采取有效措施疏解他们的负面情绪，确保团队的稳定性和凝聚力。
- **营造积极氛围与文化建设：**注重企业文化的建设与激励培养，营造积极向上的工作氛围，让员工在轻松愉悦的环境中工作，提升他们的工作积极性和创造力。
- **建立公平的晋升机制：**建立公平、公正、公开的晋升机制，让员工相信自己的付出会得到相应的回报，从而维持团队的活力与稳定性，保障企业业务的持续推进。

专家洞察：人力资源在组织人员优化中的应用之道

7



张伟

普利司通（中国）

投资有限公司

中国区人力资源总监

✦ 企业发生组织人员优化的原因与具体场景

在当前复杂多变的经济环境中，企业为了保持盈利能力和长期竞争力，往往需要进行一系列的组织与人员的调整和优化。总体而言，企业无论何时发生组织与人员优化，对受影响的个体而言，无疑是一个负面事件。但今年市场普遍对此类事件的接受程度似乎更高，主要是因为参照系发生了变化。在过去，人员优化属于偶发性事件，容易引起较大的舆论关注和轰动效应。然而，在当前经济面临挑战的背景下，越来越多的企业因各种原因进行人员调整，优化也逐渐成为了一种较为常见的现象。

以下罗列了企业出现组织人员优化的常见场景：

- **业务战略的重大转型：**企业因产品组合或目标市场的根本性变化，会相应调整其业务战略。例如，面对国产品牌的市场崛起和价格优势，一些外资品牌选择将部分业务撤离国内市场，这种业务战略的转变促使外资企业从特定细分市场中撤退，进而引发组织架构的调整和人员的精简。
- **经营模式转变而战略未变：**即便企业的细分市场策略或产品组合保持不变，经营模式的革新也可能推动组织变革。例如，有的公司从区域制销售组织向行业制销售组织转变，或者从直销模式转型为代理商销售或电商销售模式，这些销售模式的转换会带动组织架构

和人员配置的相应调整。

- **组织架构的“敏捷化”：**在业务战略和经营模式均未发生大规模变动的情况下，企业为了降本增效，仍会进行组织架构的优化。这通常涉及管理幅度的重新考量和管理层级的精简。一些企业会削减内部层级繁多的中层管理岗位，实现上级对下层的直接管理，或将中层管理人员调整为普通员工。此外，企业还会通过对比标杆企业或先进工厂的人均产出，识别冗余并进行合并或调整。
- **“优胜劣汰”导向的员工优化：**在一些历史悠久且老员工众多的企业中，基于个人绩效的调整也是人员优化的一个重要动因。在企业快速发展时期，员工对绩效的敏感度较高，对低绩效的容忍度也相对较大。然而，在降本增效的背景下，企业会加大对低绩效人员的识别和调整力度，旨在激发员工的绩效潜力，为企业创造更多价值。

✦ 人力资源在推动企业组织人员优化中的关键作用

HR 在组织人员优化的过程中扮演着关键角色，其参与程度会影响着优化的效果。在人员层面，HR 是执行者的角色，负责具体实施人员调整与沟通的工作。但在组织层面，HR 更多地是支持和配合决策层进行组织架构的重新设计。更重要的是，在业务转型的前期讨论、可行性分析和决策阶段，HR 应全程参与，积极贡献基于数据的分析和专业洞察。以下是 HR 在人员优化的三个阶段具体发挥的价值：

- **人员优化的决策阶段：HR 如何从业务**

阶段介入并发挥自身的价值？

在组织人员优化过程中，HR 不仅是优化工作的执行者，更是深度参与业务的初期规划者。人力资源部门需要深入理解业务动作，分析优化行动对业务及组织调整的影响。因此，为确保决策科学性和工作顺利开展，HR 应在业务决策前主动介入，并在过程中利用相关数据为决策提供有力建议和引导。

✓ HR 需要基于数据的分析，提供决策性的建议。

通过人力资源专业范围内的数据分析（如工龄、绩效、劳动争议风险分析，前期人才盘点结果等），能够帮助企业做出更加明智和经济的决策。例如，HR 在决策前期就应该对员工成本（如离职补偿等）做精确的计算，以及对不同行动方案可能带来的直接财务影响的评估。

✓ HR 需全面审视企业的岗位编制现状与人员储备情况，以便有效管理招聘风险。

企业在决策前期也应考虑：哪些是企业的关键岗位？具体在哪些岗位上的人员配备是足够的？哪些岗位上的人员较为紧缺？若是采取优化策略可能会存在哪些招聘风险？HR 需将这些信息纳入前期规划与讨论阶段，能够确保企业在优化后，其人才队伍依然能够稳定且持续运作。

此外，对于经验和能力较为突出的 HR 来说，可以在未开展优化决策前，就用前瞻性的视角提出建议。当业务停滞不前无法满足企业经营目标时，HR 可以在业务战略规划中就进行干

预，例如企业是否采取并购重组的复杂情况下，HR 可以从尽职调查阶段就开始介入，为业务决策提供组织架构、人员优化、法律合规性等方面的意见和建议。同时关注并购后的文化整合、关键员工保留等问题，并制定相应的策略和计划。

● 人员优化的计划阶段：HR 如何及时应对组织规划阶段的突发情况？

由于业务战略的持续变化与调整，企业的组织架构与流程也相应地发生变革，这使得 HR 在制定人员优化计划时面临一个既细致又漫长的过程。该过程需要依据现有组织架构、组织能力和流程进行深入的梳理。但企业往往难以避免遭遇一些业务中突如其来的情况。面对这种突发情况，如何迅速调整原有的优化计划以适应新的变化，成为了 HR 部门亟待解决的关键问题。

✓ 人力资源团队出现无法应对突发情况的原因

其本质原因在于 HR 被引入决策过程的时间过晚，理解深度不足，加之当时决策环境的局限性，可能导致某些重要因素（尤其是风险因素）在最初的大策略中未被充分挖掘和体现。这种情况下，HR 的相对缺位可能会削弱策略的全面性和风险应对能力。

✓ 人力资源团队应对突发情况的响应策略

◆ 成立变革管理委员会，增强 HR 在变革中的话语权：企业在人员优化决策前，可以成立专门的变革管理委员会，如果 HR 能够作为最高决策委员会的成员之一，那么在组织架构调整中将拥有较

强的话语权和影响力，足以对项目的整个时间线及计划性安排做出必要的调整。

- ◆ **提前预测可能的突发情况并制定多套应对方案：**HR 需要密切关注企业内部的业务动态，及时了解各业务线的运营状况和未来发展趋势。此外，企业还可以考虑在人员优化计划中加入一些弹性条款或备选方案，以应对可能出现的突发情况，确保优化工作顺利进行。

● **人员优化的执行阶段：HR 如何确保被优化人员的准确性？**

在明确了业务决策和组织架构调整阶段后，HR 在人员优化工作的具体执行阶段，发挥着极其重要的作用。以下内容，主要探究 HR 在人员优化过程中是否需要进行专门的人员盘点，以及人员校对环节为何如此重要两个问题，确保优化工作的精准性和有效性。

✓ **在不同场景下，人员盘点的必要性**

- ◆ **在企业出现工厂关闭或业务线暂停等规模性裁撤的情况，往往基于保密性考虑，不会单独进行全面的人员盘点。**主要是出于保密性的考虑，避免引起员工的恐慌和猜测，企业可能会依赖之前的人才盘点记录和系统数据，同时结合部门经理或主管的评价来做出决策。然而，这种做法可能存在一定风险，因为中高层管理者可能无法充分了解每一位基层员工的真实能力和潜力。
- ◆ **在企业进行并购重组或业务转型的情况，企业需要进行专门的人员盘点工作。**由于新的组织和岗

位需要重新设计，原有的人才盘点结果可能不再适用。企业需要针对新的架构和岗位进行专门的人才盘点，以评估员工在新岗位上的适应性和潜力，若无法匹配则选择优化。其中，评估的范围包括：员工过去在原有岗位上的表现、潜力以及新岗位的任职资格、关键能力进行对标，并找出差距进行排序。通过这一过程，HR 可以确保被优化人员的准确性，避免误裁“高潜员工”。

✓ **在人员盘点中，“二次校准”环节的重要性**

鉴于人员优化决策一旦失误可能造成的不利影响，企业对“二次校准”环节给予了高度重视。“二次校准”本质上是一种针对优化名单中人员的深入、详尽评估机制，旨在通过成立一个核心小组来实施面试，但这一面试并非面向优化名单上的全体员工，而是仅针对那些在初步盘点后仍被认为高价值的员工。以下是该面试小组的具体构成：

- ◆ **面试组成人员：**通常由 HR 负责人、新岗位所在职能部门的最高负责人以及新部门的主管组成；
- ◆ **核心目的：**旨在更深入地了解候选人的能力、性格、价值观等方面，以分析该人员是否能够胜任并融入新的岗位和组织，避免优化掉“高潜人才”或者造成“人岗错配”。
- ◆ **筛选手段：**通常包括结构化面试，主题演讲等。针对关键岗位，还会使用外部咨询顾问以及测评中心等。

综上所述,人力资源部门的早期介入有助于制定更有效的组织架构和人员优化计划。若HR在业务决策伊始就被边缘化,仅于决策尘埃落定后才被纳入流程,他们将难以全面把握业务战略层面的变革意图,进而削弱相关计划的实际效能。此外,由于HR未能全程参与业务决策,连带其在执行层面的沟通工作也会“大打折扣”。原因在于,若HR自身未能充分理解变革的核心意义及企业的长远发展目标,便难以精准地向员工传递这一重要信息,最终可能导致公司内部谣言滋生,信息混乱。

✱ 企业在组织人员优化过程中的问题与困境

- 问题一:在人员优化的过程中,如何维持和优化企业内部员工士气?

✓ 解决措施:

- ◆ 对留下员工的维护,提升员工信心与忠诚度:为了维持留下来的员工的士气,需要及时进行正式和非正式的沟通。一方面,通过全员大会等正式场合传达公司的战略方向、新的侧重点和未来努力的方向,给员工带来希望和信心。同时可以配合展示公司在有潜力领域的新投资和新的招聘计划,以平衡裁员带来的负面影响。另一方面,对于内部关键人才要进行一对一的单独沟通,了解员工的现有想法与需求,尽可能给到员工可支持的资源。
- ◆ 对离职员工的关怀与资源支持,以向内部员工彰显企业文化:要确保对受影响的员工采取尊敬和

同理心的态度,处理整个裁员过程时要保证底线大于或等于法定补偿标准,并根据个人情况做出特殊安排,如针对困难员工提供额外的帮助和支持。此外,尽可能帮助受影响的员工寻找下一步的就业机会,如背景调查支持和行业内的推荐。以上措施有助于减轻离职员工的负面情绪,还能向现有员工展示企业对员工的负责任态度,彰显公司形象。

- 问题二:在做出优化动作后,企业如何应对自媒体时代的负面舆论压力?

✓ 解决措施:

- ◆ 跨部门分工与协作:为了应对这一问题,需要法务、对外关系(PR)部门和HR通力合作,制定应对媒体采访和舆情的策略。在项目中应包含媒体应对策略,一旦出现不利的舆情,就按照既定计划进行应对,且提前对核心人员,如CEO、总经理及相关部门负责人,应事先接受应对媒体采访的培训。
- ◆ 借助第三方资源:可以借助公关公司或咨询公司来提供专业的公共关系服务,借助第三方收集和分析舆情数据的能力,以及应对媒体的专业培训和角色扮演的演练的方案,帮助企业更有效地管理舆情,减轻负面影响。

专家洞察：业务变革下的组织人员优化策略

8

✦ 业务变革驱动下的人员优化具体场景

在当前的市场环境中，组织与人员优化虽非新议题，但其背后的场景和动因却随着市场环境的变化而不断演变。近年来，中国企业面临着多重压力和挑战，尤其是在业务层面发生重大变革时，人员优化成为了企业调整策略的重要手段。以下分别从企业业务的“关、停、并、转”四个场景来进一步说明。

- **业务“关闭”：**往往意味着企业某些产品或服务不再符合市场需求或企业战略方向，因此需要进行淘汰或停止运营。出于企业战略调整的需要，在该场景中最直接的影响就是相关部门的员工将面临岗位消失的风险。为了保持企业的整体运营效率，企业可能需要对这些员工进行人员优化或重新分配岗位。
- **业务“暂停”：**指的是企业暂时停止某些业务的运营，以便进行内部调整或等待市场机遇。若业务暂停的时间跨度较长，或市场复苏的迹象不明显，企业需审慎评估员工的岗位配置，必要时可能会考虑优化人员或岗位重新调配，以保持人力资源的合理分配和企业的灵活应变能力。
- **业务“合并”：**即两家或多家企业通过合并成为一家新企业，往往企业在扩大规模、提高竞争力或实现资源共享时的一种重要方式。由于合并双方的企业文化、管理制度和人员结构存在差异，所以在合并过程中往往伴随着大量的人员整合问题。企业可能需要裁减重复职能的员工，重新分配工作

岗位，甚至进行大规模的裁员。这些措施旨在优化人员结构，提高合并后的企业的运营效率和市场竞争力。

- **业务“转产”：**是指企业为了适应市场变化或提高竞争力，而改变原有的生产领域或产品线。在转产过程中，企业需要对原有的员工进行培训和转型，以适应新的生产领域或产品线的需求。然而，由于技术、经验和能力的限制，一些员工可能无法胜任新的工作岗位。因此，企业需要进行人员优化，包括调整岗位或提供培训等方式，以确保员工队伍能够与新的生产领域或产品线相匹配。

除了应对业务战略变化所需的人员优化外，人员调整还广泛存在于多个方面，包括组织结构的“瘦身”、成本控制的迫切需求、技术变革带来的岗位变动，以及法律法规与合规要求引发的必要性调整。以上场景均需要 HR 部门发挥关键作用，确保优化过程平稳有序，符合各方利益与需求，最终助力企业人员优化工作的顺利实施。

✦ 人力资源部门在组织人员优化过程中发挥的作用与价值

● HR 在组织人员优化过程中的角色转型

在人力资源管理的常规性工作中，主要将 HR 的角色发展划分为以下 4 个阶段：

- ✓ **1.0 阶段：**HR 主要处于封闭状态，依据自己的想法与理解来负责制定政策流程，缺乏与业务部门的互动；闭门造车。

- ✓ 2.0 阶段：HR 开始倾听业务部门的声音，但发现业务部门提出问题并不是真正他们的问题；人云亦云。
- ✓ 3.0 阶段：HR 开始深入分析业务部门的具体需求，站在对方的角度来思考问题，提出有针对性的 HR 解决方案；设身处地。
- ✓ 4.0 阶段：HR 站在客户的客户角度来帮助客户思考问题。如销售部门的人员能力提升，HR 若能从外在客户的角度出发，根据对方的特点和要求，来定义内部销售人员的能力模型，那有理由相信培训出来销售人员的战斗力一定不会差；推己及人。

在组织优化和人员优化的关键环节，HR 应以 4.0 角色积极参与业务决策，与业务部门紧密合作，共同制定正确决议。总的来说，人力资源在组织优化的过程中通常扮演着策划者、监督者、关系维护者和执行者等多重角色。

- ✓ 作为策划者，HR 需深度参与业务决策会议与人力需求评估，确保优化方案既符合公司战略目标，又能够尽可能降低成本与规避风险；
- ✓ 作为执行者，HR 与各部门紧密合作，确保优化方案顺利执行，灵活应对各种突发性状况与挑战；
- ✓ 作为监督者，HR 必须监督整个组织与人员优化的流程，确保合法合规，及时跟踪进度并调整策略；
- ✓ 作为关系维护者，HR 需要积极与员工沟通，平衡公司需求与员工权益，需特别注意与公司文化和价值观的契合，减少内部冲突。

● 业务战略阶段：HR 如何在业务决策前就进行干预与指导？

基于组织人员优化的特殊场景下，HR 为了能够更有效地参与到业务战略决策中，必须在业务决策前就进行干预与指导。提前介入决策不仅有助于 HR 更好地理解业务需求，还能在决策过程中提供更具针对性的建议和支持。

- ✓ 在尚未进入决策环节的日常工作中，HR 需与业务部门建立信任并熟悉业务流程

HR 与业务部门负责人需要建立信任关系，这种信任的建立并非一蹴而就，而是需要通过日常实际行动来逐步深化。HR 需要展现出对业务的关注和支持，深入了解业务流程，包括了解市场趋势、产品特点和工艺等外部信息，参与业务部门会议，主动帮助业务部门解决问题，通过提出建议或解决方案。由此 HR 能够逐渐熟悉业务，理解业务部门的需求和挑战，为后续的决策支持提供有力保障。

- ✓ 决策前期，HR 需运用数据诠释业务问题并尽早介入决策过程

在决策的前期阶段，HR 应密切关注并收集业务数据，以全面评估公司的整体财务状况和业务部门的运营情况，如销售额指标、财务风险指标和效率指标等。例如，通过对比销售额与人员数量的比例，HR 能及时发现业务需求和人员配置之间的差距与问题。

此外，HR 还需借助人力资源数字化工具，量化每个部门及人员的工作量和工作饱和度，基于客观

数据的分析，HR 能准确发现业务中的潜在问题和机遇，通过专业建议帮助业务部门优化人员结构，提升业务绩效。

✓ 明确决策后，HR 需设计多套优化方案以应对突发情况

在决策明确后，HR 需制定一系列优化方案，包括岗位评估、工作量分析、人员配置调整等，以确保能灵活应对各种突发情况。这些方案应基于客观的数据分析，确保公平性和合理性，避免主观判断带来的偏差。同时，HR 还需与业务部门进行深入的沟通和探讨，确保双方对方案的理解和执行达成一致。通过多套方案的准备，HR 能更好地支持业务部门的运营，确保决策的有效实施和业务的持续发展。

● 组织架构调整阶段：HR 如何设定优化的评估标准？

以涉及到某一业务线或工厂合并的场景为例，企业在组织架构调整阶段，有必要制定细致而客观的优化标准，以保证符合业务发展需求和后续优化名单的客观公正。

✓ 在启动评估工作之前，首要任务是规划未来的岗位需求，清晰界定新组织架构内各部门的职责范畴及所需的人员配置。

企业需依据过往业务绩效来评估现有员工的能力与价值，这通常涵盖对员工绩效、服务年限及发展潜力等方面的综合考量。以某大型制造企业成功整合两家公司并实现人员优化为例，其遵循了如下流程：

- ◆ 明确业务战略导向
- ◆ 构建新的组织架构图
- ◆ 基于新的组织架构，评估现有岗位的实际需求
- ◆ 最终建立一套系统化的人员评估体系，以确保评估工作的科学性与有效性

✓ 在开展评估过程中，优化的衡量标准应基于岗位而非个人。

以企业合并重组过程中的人员优化为例，企业应着重于业务流程与组织架构的整合，具体涉及对两个部门的工作交集、人员规模及工作量进行深入分析。通过这一分析，企业能够准确识别出哪些岗位存在职能重叠，并据此可能减少相应的人员配置，而非简单地对特定个人进行优化调整。

综上所述，在组织架构调整的过程中，HR 应尽量避免过早涉及个人去留的决策，而是将重点放在岗位需求和组织架构的调整上。只有当新的岗位需求明确后，才根据员工的综合评估结果来决定哪些人适合留在哪些岗位上，哪些人可以被优化。这样既能确保合并后的团队高效运作，又能最大限度地减少因人员变动带来的负面影响。

● 在人员盘点阶段，如何区别于常态化的人才盘点，保证优化“对”的人？

企业虽然每年或定期会对内部人员进行一次彻底的盘点，但在优化场景下，企业更应该在一些维度进行额外的关注，以下是与常规化的人员盘点的区别：

✓ **从目标原则上来看:** 常规的人才盘点主要是为了人才发展和支持业务, 通过识别关键岗位和现有人才的潜力, 制定相应的人才培养计划。而在优化场景下, 人才盘点的目标则更加聚焦于精简组织、提高效率、降低成本和优化结构的角度, 意味着在盘点过程中, 需要更加严格地评估每个人的绩效、贡献和潜力, 以确定哪些人是组织的助力, 哪些人可能成为阻力。

✓ **从盘点工具和方法上来看:** 虽然常规和优化场景下的盘点可能会使用相似的工具, 如九宫格或人员分析等, 但应用的方式和侧重点却有所不同。常规盘点更注重未来的发展和增量, 即如何增加人才库和提升个人能力。而在优化场景下, 则更多地关注存量开发和过去的表现, 回顾每个人的历史绩效、贡献和态度, 以确定哪些人适合继续留在组织中, 哪些人可能需要被调整或优化。

✓ **从人员评价角度上来看:** 常规人才盘点通常更看重未来的潜力和可能性, 即使某个人当前表现不佳, 但只要认为其未来有发展潜力, 就可能给予更多的机会和资源。而在优化场景下, 则更多地关注过去的表现和稳定性, 如果一个员工在过去一直表现不佳或无法适应组织的变化, 那么很可能成为被优化的对象。

✱ HR 在组织人员优化过程中面临的挑战及

解决措施

● **“法与情”的挑战:** 优化决策往往涉及到员工的切身利益, 可能导致员工的抵抗和不满, 同时业务领导也可能因个人情感而难以做出客观决策。

✓ **解决措施:** 在优化过程中, 确保优化过程的公平性和一致性, 以减少员工的疑虑和不满, HR 需要采取及时透明的沟通策略, 确保员工了解变革的必要性; 同时, 在员工离职时, 提供有尊严的离职流程和必要的支持, 如职业咨询和推荐新工作等, 彰显企业对于员工的人文关怀, 以增强现存员工的归属感, 提升企业的品牌形象。

● **公平性的挑战:** 企业在优化过程中, 若没有全面性的数据分析, 往往会导致决策过程中主观因素的过度渗透。同时, 人际关系网络也可能成为干扰决策公正性的不利因素, 进而对公司声誉和员工士气造成负面影响。

✓ **解决措施:** 为有效应对这一挑战, HR 部门可考虑引入第三方咨询公司进行数据深度分析与策略规划, 以此确保整个优化流程的客观性与精确度。在预算条件允许的前提下, 还可以借助外部法律事务所的专业力量, 确保优化流程严格遵循相关法律法规, 有效规避法律风险。此外, 为确保离职员工薪酬结算的公平一致, 应制定并执行统一的薪酬结算标准。



关于人力资源智享会

人力资源智享会 (HREC) 是高端、专业、广具影响力的, 面向中国人力资源领域专业人士提供会员制服务的企业。截至 2020 年 6 月 30 日: 智享会付费会员企业超过 3,800 家, 已经进入中国的世界 500 强和福布斯全球 2000 强企业中, 超过 90% 的企业正在享受智享会的各项服务。智享会的产品和服务覆盖人力资源全领域, 且形式丰富、立足前沿、全方位满足人力资源人士的“学习需求, 采购需求, 激励和认可需求”。

智享会满足学习需求

● 线下学习渠道: 每年

1. 举办超过 40 场的大型年会及展示会; 众多细分领域的品牌盛会已深入人心, 成为专业人士学习前沿趋势、优秀实践的首选。
2. 14 场标杆企业探访带您深入剖析领先企业的优秀人力资源实践。
3. 覆盖人力资源各模块、领导力开发和软技能发展的超过 100 场的公开课培训和内训, 提供会员企业一站式的学习解决方案。
4. Member Bridge 一对一会员对接服务, 每年帮助超过 200 家会员企业对接搭桥, 促进企业会员之间的深度交流, 满足会员之间经验分享的需求。

● 线上学习渠道:

1. 70+ 空中课堂直播和录播: 平均每月 6 次, 每次 1-1.5 个小时, 足不出户地进行更有效率地学习。
2. HR 线上专题视频课: 每一门专题课 150-300 分钟, 5-8 个模块。
3. 云上嘉年华系列: 为期 2-3 天的全天线上不间断直播, 覆盖学习发展、薪酬福利、数字化等细分主题。

● 深度学习渠道:

1. 12+ 权威研究报告, 200+ 中国本地实践案例, 覆盖人力资源各个领域: 管理培训生项目、人力资源共享服务中心、人才管理与领导力发展、蓝领员工管理、社交媒体与人才招聘、校园招聘、在线学习与移动学习、人力资源业务伙伴、变革管理、人力资源数字化转型、弹性工作制与灵活用工、企业绩效管理改善与优化、企业员工健康福利与健康管理等等, 提供人力资源行业的洞察分析、前沿趋势以及优秀实践分享, 帮助人力资源从业者做出科学决策。
2. 6 期《HR Value》杂志兼具理论性和实践性, 坚持原创内容。

智享会满足采购需求

1. 线上供应商采购指南 (The Purchasing Guide), 基于行业内上千位人力资源专业人士的用户真实评价形成, 帮助人力资源从业者在采购服务时节省时间、降低风险, 辅助你精准定位出适合自己的乙方服务。
2. 智享会每年在中国主要城市举办覆盖学习发展、招聘任用、薪酬福利、人力资源技术各主题的大型专业研讨会和展示会, 吸引超过 500+ 中国最顶尖人力资源服务机构和解决方案供应商, 全面满足会员企业采购需求。
3. 智享会会员共保池, 结合会员集体采购力量, 降低保费。

智享会满足激励和认可需求

1. 智享会以“汇聚优秀企业, 发现杰出实践, 引领人力资源行业发展”为目标, 每两年举办的“学习与发展价值大奖”、“招聘与任用价值大奖”和“人力资源共享服务中心”奖项评选, 作为人力资源业内的“奥斯卡奖”而倍受瞩目。智享会遵循“公正、公开、公平”原则, 邀请独立的人力资源领域资深专家组成评委团, 打造出专业、公平、公正的人力资源奖项, 以激励和认可行业中的优秀企业、优秀团队、优秀人物。
2. CHW 健康工作场所认证: 智享会 (HREC) 与多家健康领域的专业机构将联合宣传和倡导健康工作场所的认证, 共同推进健康企业、健康中国。



欲了解更多详情

电话: 021-60561858 传真: 021-60561859
智享会官方网站 www.hrecchina.org
智享会官方微博: <http://weibo.com/hrec>
智享会微信公众账号: HRECChina

智享会人力资源实践研究院

研究院介绍与定位

智享会人力资源实践研究院关注人力资源热点话题，每年为智享会会员呈现 24 份研究报告。

- ◆ 数量: 全年 24 份研究报告，涵盖人力资源各模块的热点话题。
- ◆ 类型: 针对不同人力资源热点问题，采用不同的研究方法并产出不同类型的报告
 - Benchmarking (数据对标)：针对市场的热点问题，以数据对标为主的调研研究
 - Practice Mapping (实践地图)：梳理、总结和归纳人力资源某一特定领域最佳实践的调研报告
 - Blue Print (行动蓝图)：针对某一人力资源实践领域，提供模型、体系及步骤性指导的调研研究
 - Trends Exploration (趋势探索)：聚焦人力资源行业趋势性话题，提供趋势解析与洞察以及行动指南的调研研究
 - Deep Topic (深度话题)：深度话题研究，主要针对更为聚焦和精专的话题
- ◆ 定位: 客观、前沿、落地、专业
- ◆ 人员: 10+ 位全职专业资深顾问，多年致力于人力资源行业性研究。

广受行业赞誉的旗舰报告

- | | |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none">◆ 招聘<ul style="list-style-type: none">● 招聘技术路线与效能提升研究报告● 企业校园招聘实践调研报告● 企业入职管理与培训管理实践调研报告● 社交媒体与人才招聘调研研究●◆ 人才发展与培训<ul style="list-style-type: none">● 企业移动学习项目调研报告● 企业内部讲师团队搭建与培养调研研究● 中国企业国际化人才发展与培养实践研究●◆ 薪酬福利<ul style="list-style-type: none">● 企业员工健康福利与健康管理调研报告● 企业高管福利管理与实践调研研究● 企业弹性福利管理与实践调研研究● | <ul style="list-style-type: none">◆ 信息技术<ul style="list-style-type: none">● 人力资源共享服务中心研究报告● AI 技术在人力资源领域的发展与应用研究● 离职风险管理与流动预测研究报告● 人力资源数字化转型调研研究● People Analytics 的发展与应用研究● 人力资源信息化管理调研研究●◆ 其他<ul style="list-style-type: none">● 弹性工作制与灵活用工研究报告● HRBP 能力发展提升研究● 变革沟通管理实践调研研究● 企业绩效管理改善与优化调研报告● 企业工厂蓝领员工管理状况调研报告● |
|---|--|

The strategy and practice of
personnel optimization in enterprise
organization

企业组织人员优化的 策略与实践

调研主办方



© 版权声明 本调研报告属智享会所有。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 in whole or part without prior written permission from HR Excellence Center is prohibited.